

Министерство науки и высшего образования
Российской Федерации

Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники

ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Учебно-методическое пособие для студентов направления подготовки
«Системный анализ и управление»

Томск 2021

УДК 35.351
ББК 60.82
Д 261

Рецензент:

Хабибулина Н.Ю., доцент кафедры компьютерных систем в управлении и проектировании ТУСУР, канд.техн.наук

Автор:

Дегтярева, Наталия Алексеевна

Принятие управленческих решений: учеб – метод. пособие / Н.А.Дегтярева. – Томск: Томск. гос.ун-т систем упр.и радиоэлектроники, 2021. – 83 с.

Представлены основные темы общего курса по дисциплине «Принятие управленческих решений»: сущность управленческого решения и системы управления, применение методов и инструментов разработки управленческого решения в условиях риска и неопределенности.

Для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки «Системный анализ и управление»

Одобрено на заседании каф. КСУП, протокол №3 от 24.11.2020

УДК 35.351
ББК 60.82
© Дегтярева Н.А. 2021
©Томск. гос.ун-т систем упр. и радиоэлектроники, 2021

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	4
Глава 1 СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ	5
1.1 Принципы, компоненты, закономерности управления.....	5
1.2 Классификация структур управления	8
1.3 Стили управления	13
1.4 Подходы в управлении: процессный, системный, ситуационный	15
Контрольные вопросы по главе 1	23
Практические задания и тесты по главе 1	24
Глава 2 СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ	27
2.1 Понятие и функции управленческого решения	27
2.2 Типология управленческих решений	30
2.3 Основные методы разработки управленческих решений.....	33
2.4 Качество и эффективность управленческих решений	36
Контрольные вопросы по главе 2	40
Практические задания и тесты по главе 2.....	41
Тесты по главе 2 Сущность управленческого решения	43
Глава 3 ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.....	45
3.1 Алгоритм разработки управленческих решений	45
3.2 Анализ проблем в процессе разработки управленческого решения.....	49
3.3 Целевая ориентация управленческих решений.....	51
3.4 Инструменты управленческих решений: «дерево проблем» и «дерево целей»	54
Контрольные вопросы по главе 3	59
Практические задания и тесты по главе 3	59
Глава 4 ПРИЕМЫ РАЗРАБОТКИ И ВЫБОРА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКА	63
4.1 Риск и неопределенность при разработке управленческих решений	63
4.2 Инструменты разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности риска.....	65
Контрольные вопросы по главе 4	70
Практические задания и тесты по главе 4.....	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	77
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	78
ГЛОССАРИЙ	81

ВВЕДЕНИЕ

Современные социально-экономические условия функционирования организаций разного типа и формы характеризуются высокой степенью неопределенности и непредсказуемости изменений во внешней среде, что обуславливает ужесточение требований к выбору инструментов и подходов управления и процессов принятия управленческих решений. Необходимость более пристального изучения сущности управления, в условиях динамично меняющейся внешней среды, позволило выделить в отдельные главы раскрытие вопросов о подходах управления, классификации организационных структур; технологий разработки управленческих решений, в том числе в условиях риска и неопределенности.

Основной целью изучения дисциплины «Принятие управленческих решений» является сформировать у студентов теоретические знания и практические навыки разработки, принятия и реализации управленческих решений.

Задачи дисциплины «Принятие управленческих решений» заключаются в следующем:

- 1) сформировать представление о теоретических основах принятия решений;
- 2) приобрести теоретические знания и практические навыки разработки и принятия управленческих решений;
- 3) выработать умение идентификации и классификации проблем организации;
- 4) выбора наиболее рациональных методологических подходов и организационных схем, разработки принятия и реализации решений, умение анализа альтернатив действий;
- 5) уметь применять критерии разработки и выбора решений в условиях неопределенности и риска;
- 6) уметь обосновывать эффективность решений.

Учебно-методическое пособие адресовано студентам и магистрантам, изучающим технологию принятия управленческих решений

Глава 1 СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ

1.1 Принципы, компоненты, закономерности управления

Управление как социальный феномен известен с древних времен и является предметом изучения целого ряда наук, в том числе менеджмента, социологии, политологии, философии, кибернетики, психологии, экономики.

К. Маркс в своем труде «Капитал» писал: «Всякий совместный труд, осуществляемый в сравнительно крупном масштабе, нуждается в большей или меньшей степени в управлении, которое устанавливает согласованность между отдельными работами. ... Отдельный скрипач управляет собой. Оркестр же нуждается в дирижере».

Последнее десятилетие XX в. было для России весьма трагичным. Системный кризис поразил все сферы жизнедеятельности российского общества. Одна из главных причин кризиса заключается в развале системы государственного и производственного управления. Потеря управляемости экономики обернулась глубоким спадом производства, деловой активности и жизненного уровня населения. Перед отечественной наукой и практикой встала сложная задача по разработке и последовательном формировании современной российской модели управления, адекватной глобальным вызовам XXI в.

Управление является элементом и одновременно функцией организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающее сохранения их структуры и поддержание деятельности по достижению цели.

Сущность управления можно определить, как процесс целенаправленного воздействия субъекта управления на объект управления для достижения определенных результатов, состоящий из следующих компонентов: объект, субъект, цель, ресурсы, условия.

Объектом управления может быть общество в целом и отдельные его подсистемы (экономическая, социальная, духовная, политическая). Объектом управления могут считаться территориальные образования (республиканского, областного, районного, городского масштаба), организации и предприятия различных форм собственности, различные социальные группы, слои, первичные коллективы. К объекту управления целесообразно отнести общественные отношения и процессы. То есть объект управления это то, чем управляют.

Субъектом управления являются лица, занятые в специализированных государственных, общественных, коммерческих организациях, наделенные функциями по осуществлению управления, т.е. это органы, которые управляют.

Цель управления лежит в локусе желаемого, возможного, необходимого состояния системы, которое должно быть достигнуто. Определение цели управления это важный и начальный этап управления.

Ресурсы системы управления представляют собой совокупность средств, запасов, источников, которые могут быть использованы в случае необходимости с какой-либо целью. Ресурсы могут быть социальные, информационные, природные, материальные, научные, организационные. Ядро ресурсов составляют социальные ресурсы, раскрыв которые, можно получить эффективные результаты.

Для получения результата и достижения цели необходимо учитывать условия, в которых совершается управленческая деятельность. Условия управления определяются объективными и субъективными факторами.

Факторы объективного характера связаны с процессами трансформации общества в экономическом, политическом и социальном измерениях. Эти процессы вызывают социальную напряженность, разного рода противоречия и конфликты, что в свою очередь

вливают на появление новых методов, принципов и механизмов осуществления управления на разных его уровнях.

К субъективным факторам следует отнести:

- а) организационные условия деятельности и организационные отношения;
- б) социально-демографические характеристики управляющей и управляемой подсистемы: возраст, стаж работы, квалификация, уровень образования, семейное положение;
- в) ценностные ориентации людей, которые актуализируются в управлении организационной культурой.

Все компоненты управленческого процесса взаимосвязаны между собой и образуют систему, в котором изменение одной составляющей влечет изменение остальных компонентов.

Управленческая деятельность представляет собой специфическую разновидность трудового процесса, а поэтому характеризуется всеми присущими ему элементами – предметом труда, средством труда и самим трудом, а также его результатом.

Предметом и продуктом труда в управлении является информация; в первом случае она «сырая, первичная», а потому не может применяться на практике. Однако в результате управленческой деятельности на ее основе создается решение, то есть информация, исходя из которой, объект управления может предпринимать конкретные действия.

Средствами управленческого труда является, все то, что будет способствовать осуществлению операции с информацией: от компьютеров, телефонов, бумаги до человеческих ресурсов.

Управленческий труд существует в трех основных формах: эвристический, административный и операторный.

Эвристический труд сводится к совокупности действий по анализу и изучению тех или иных проблем, стоящих перед организацией, и разработке на основе этого различных вариантов их решений, в основном стратегического характера: управленческих, экономических, технических. Этой формой труда занимаются в основном руководители высшего звена, а также эксперты, привлеченные на договорной основе.

Административный труд является уделом, в основном, руководителей и предполагает текущую координацию и оценку деятельности подчиненных. Этот труд осуществляется в нескольких формах: распоряжения, контроля над работой подчиненных, организации обмена информацией. Этой формой труда занимаются руководители среднего звена[6].

Операторный труд направлен на техническое обеспечение производственных и управленческих процессов необходимой информацией. Он охватывает такие виды деятельности как документационная; первично-счетная; коммуникативно-техническая, вычислительная и формально-логическая. Эту работу выполняют руководители нижнего звена, работающие в управленческом аппарате (секретари, операторы ЭВМ).

Управление в своей сути не является случайной деятельностью, а носит достаточно необходимый характер и регулируется специфическими законами.

Рассмотрим законы управления, которые должен знать руководитель и опираться на них в практической деятельности.

1. Закон единства и целостности системы управления. Этот закон гласит, что система управления должна обладать организационным и функциональным единством. Она должна содержать все необходимые элементы, объективно требуемые целям и задачам управления. Единство системы управления означает, что она образует собой единую систему, а не сумму частей, фрагментов, то есть вся система управления должна быть построена, на основе единых принципов, что отнюдь не означает унификацию, единообразие звеньев, уровней и подходов в управлении.

2. Закон сохранения пропорциональности и оптимальной соотносительности всех элементов системы управления. Любая система управления независимо от сложности и

места в общей системы управления представляет собой комплекс элементов, между которыми должна поддерживаться пропорциональность и оптимальная соотносительность. Соотносительность систем означает, что они должны соответствовать друг другу по функциональным и структурным возможностям, уровням, направлениям, целям и задачам развития. Механизм действия закона сохранения пропорциональности и оптимальной соотносительности всех элементов системы управления проявляется, например, в так называемой «норме управляемости», которая регламентирует количество объектов управления, непосредственно замыкающихся на один орган (одно должностное лицо, один субъект) управления.

3. Закон самовозрастания некомпетентности управленческого персонала. Вне иерархии каждый служащий стремится достичь своего уровня некомпетентности. Возможности для продвижения по служебной лестнице у разных служащих различны. Если времени и ступеней в управляющей подсистеме окажется достаточно, то каждый служащий государственный, муниципальный сможет подняться до того уровня, который предшествует уровню некомпетентности, и остаться на нем.

В развитии каждой управляющей подсистемы общая тенденция такова, что со временем каждая должность может быть замещена работником, недостаточно компетентным для выполнения своих обязанностей. Пути нейтрализации негативного действия этого закона заключается в постоянной и целенаправленной работе кадровых служб всех уровней и всех органов по формированию карьерной стратегии и служебной тактики для всех служащих.

4. Закон самовозрастания бюрократизма. Сущность закона самовозрастания бюрократизма управленческих организаций можно сформулировать следующим образом: бюрократизм государственных и иных структур возрастает прямопропорционально росту закрытости и времени существования этих структур. Чем дольше существует такая организация, тем больше в ней накапливается бюрократических элементов и она не способна решать проблемы окружающей среды. Для ограничения негативных последствий закона самовозрастания бюрократизма государственных и других организаций может послужить введение различных форм социального самоуправления. Именно самоуправляющиеся социальные организмы (предприятия, села, поселки, города, регионы) могут стать действенным рычагом в борьбе с бюрократизмом. Не менее важную роль в борьбе с бюрократизмом должна играть и хорошо отлаженная система контроля управляемых за деятельностью управляющих.

Наряду с существующими законами системы управления выделим особые закономерности, которые приводят к функционированию управления и являются важным контекстом процесса разработки и принятия управленческого решения.

1. Закономерность дифференциации и интеграции деятельности людей в процессах управления проявляется в растущем объеме управленческой деятельности и требует ее дифференциации, которая может быть реализована только при ее интеграции. Дифференциация проявляется в первую очередь в распределении функций и полномочий. Так, формируются звенья системы управления.

2. Диверсификация управления это совмещение разнообразных форм, подходов, целей, функций, объектов управления. Выбор такого типа управления, который будет наиболее эффективным в конкретных условиях функционирования организации. Особенности типов управления проявляются в системе приоритетов и механизмов управления.

3. Иерархичность строения системы управления определяет возможность воздействия, объединенного общей целью и реализуемого на основе полномочий на принятие управленческих решений.

4. Делегирование полномочий проявляется в распределении полномочий внутри системы управления и отражает одну из важнейших характеристик степень централизации.

5. Усиление роли человеческого фактора. В организациях люди, их знания, творческий потенциал являются главным ресурсом повышения эффективности функционирования

организации. В связи с этим, значение приобретают процессы управления знаниями, талантами, человеческим капиталом.

6. Зависимость процессов управления функционированием и процессов развития организации. Суть этой закономерности в поддержание стабильного режима в организации и одновременно создание условий для системного совершенствования внутренних процессов организации. Недопустимы «большие скачки», то есть непомерное ускорение перемен, которые разрушают организацию.

7. Соотносительность субъекта и объекта управления это объем деятельности по управлению, который зависит от масштабов и сложности, проблематики и целей организации. Затраты на управление растут более высокими темпами по мере развития общества.

8. Соответствие цели управления целям организации. Общая цель управления должна быть тождественна общей цели организации в целом.

9. Закономерность достаточности информации для построения коммуникаций системы управления проявляется в том, что информация определяет возможности системы управления в плане оценки ситуации и разработки управленческих решений. На основе информации строится коммуникационная среда системы управления.

1.2 Классификация структур управления

В процесс управления задача руководителя состоит в том, чтобы выбрать ту структуру, которая более всего отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим ее факторам. Наилучшая структура та, которая позволяет организационной системе эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять, и направлять усилия своих сотрудников, тем самым достигать своих целей.

Структура является неотъемлемой частью подсистемой организации, ей придается большое значение при анализе системы управления и организационной системы в целом.

Наиболее полное определение структуры управления может быть следующее: структура это совокупность взаимосвязанных подразделений или уровней управления и функциональных областей; структура должна соответствовать целям организации и обеспечивать их эффективное достижение.

В рамках структуры реализуется процесс управления, который включает уровни управления, горизонтальные и вертикальные, линейные и функциональные связи. Структура управления включает такие процессы, как специализация, разделение труда и его кооперация (для управленческого ресурса ее называют департаментализацией). Процессы централизации и децентрализации управления осуществляется с помощью делегирования полномочий. Уровни управления характеризуют последовательность подчинения одних звеньев управления другим. К звеньям управления относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо часть их.

Горизонтальные связи имеют характер согласования и являются одноуровневыми. Вертикальные связи это связи подчинения. В рамках вертикальных связей решаются проблемы власти и влияния. Обычно рост организации сопровождается ростом вертикальных связей, поэтому по их количеству можно судить о масштабе и размерах организации. Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между линейными руководителями, лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Линейные связи могут быть определены как линейные полномочия, передаваемые непосредственно от начальника к подчиненному и предоставляющие начальнику легитимную власть. Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организацией. Функциональные связи имеют место по

линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

В зависимости от характера связи между подразделениями организационной системы различают бюрократические и адаптивные структуры управления. К бюрократическим структурам относятся структуры управления, в которых формальная, регламентированная сторона управленческой деятельности преобладает над содержательной творческой стороной. Адаптивные структуры управления считаются более гибкие, чем бюрократические, лучше приспособлены к быстрой смене внешних условий. Они быстро модифицируются в соответствии с изменениями окружающей среды и потребностями самой организации. В них творческая, содержательная сторона деятельности преобладает над формальной стороной.

К бюрократическим организационным структурам относятся: линейная, функциональная, линейно-функциональная, линейно-штабная, дивизиональная. К адаптивным организационным структурам относятся: проектная и матричная структуры.

В линейной организационной структуре управления основными принципами построения являются: вертикальная иерархия, т.е. соподчиненность звеньев управления «снизу — вверх»; принцип единоначалия, т.е. во главе каждого подразделения стоит руководитель, наделенный всеми полномочиями, единолично руководящий подчиненными звеньями и сосредотачивающий в своих руках все функции управления, что отражено на рисунке 1.1.

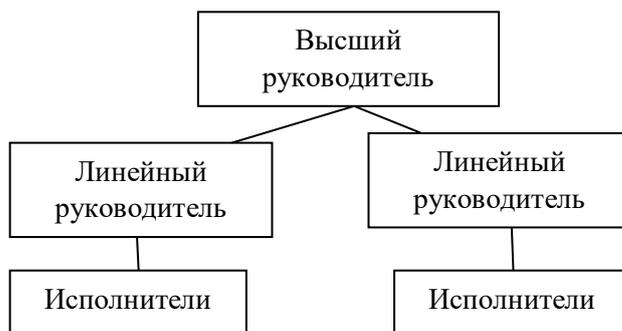


Рисунок 1.1 – Линейная организационная структура

В рамках линейной организационной структуры подчиненные зависят только от своего руководителя: вышестоящий орган управления не имеет права отдавать им распоряжения без согласования с непосредственным руководителем. Такая структура распространена среди мелких и средних организаций, а также в низовых производственных звеньях.

Для **функциональной структуры** управления характерно создание подразделений, каждое из которых имеет свою определенную задачу и обязанности, что отражено на рисунке 1.2.

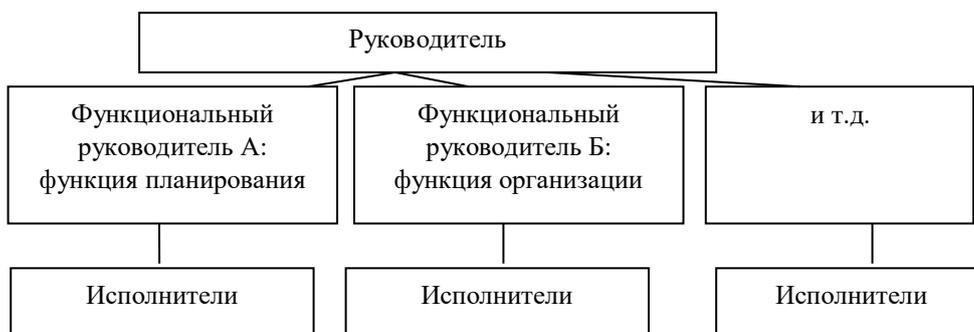


Рисунок 1.2 – Функциональная организационная структура

Каждый орган управления ориентирован на выполнение отдельных видов управленческой деятельности; в каждом из них создается аппарат специалистов, отвечающих только за определенный участок работы. В основе данной структуры управления лежит принцип полного распорядительства, заключающийся в том, что выполнение указаний функционального органа в пределах его компетенции обязательно для исполнения.

Линейно-функциональная структура управления является трансформацией функциональной и одновременно совмещает в себе качества линейной структуры. В ней основная доля полномочий возлагается на линейного руководителя, который принимает решения относительно любых действий своих подчиненных. В тоже время имеются и функциональные руководители, которые консультируют и помогают ему принять правильные решения, разрабатывая их на варианты; руководство исполнителями, хотя и входит в их полномочия, все же носят исключительно формальный характер, то есть функциональные службы не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения производственным подразделениям, что отражено на рисунке 1.3.

Следовательно, функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку производства; готовят варианты решения вопросов, связанных с руководством процессом производства; освобождают линейных руководителей от планирования, финансовых расчетов, материально-технического обеспечения производства. Фактически, линейный руководитель выполняет функции координатора между различными функциональными подразделениями.

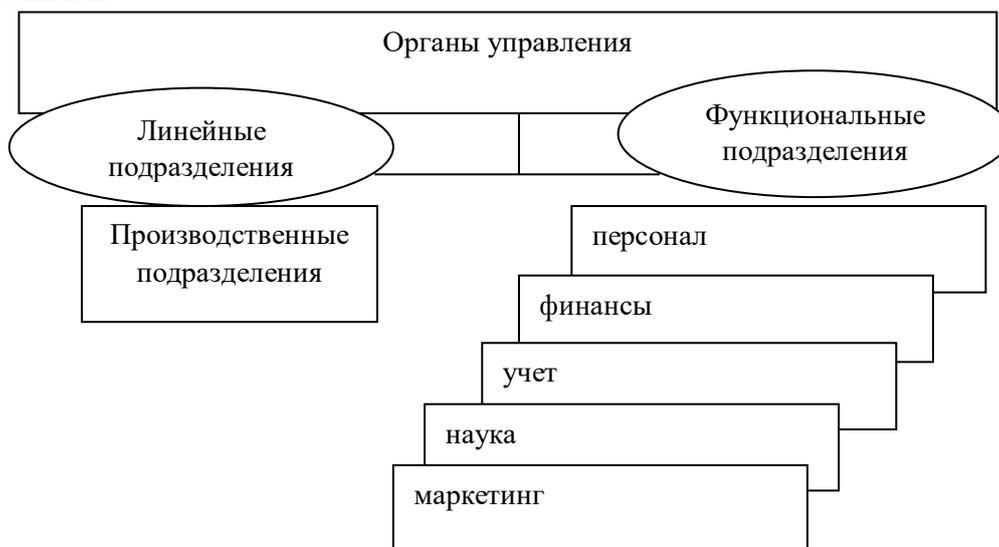


Рисунок 1.3 – Линейно-функциональная организационная структура

Линейно-штабная структура управления предполагает образование в помощь линейным руководителям специализированных функциональных подразделений – штабов для решения определенных задач (аналитических, координационных, сетевого планирования и управления), что отражено на рисунке 1.4.



Рисунок 1.4 – Линейно-штабная организационная структура

Штабы не наделяются функцией распорядительства, а готовят рекомендации, предложения и проекты для линейных руководителей. В качестве штабных подразделений могут выступать: планово – экономический отдел, юридический отдел, отдел анализа, координирования, отдел маркетинга, бухгалтерия.

Дивизиональные (филиальные) структуры управления относятся к практике корпоративного управления, когда управляемая организация причисляется к разряду крупных и крупнейших по масштабу, численности работающих, а также характеризуется разнообразием выпускаемой продукции, большой емкостью рынков сбыта. В соответствии с рисунком 1.5 основой формирования структуры данного типа является выделение в составе организации практически самостоятельных производственных отделений, комплексов – «дивизионов» и предоставление им оперативно-хозяйственной самостоятельности при централизованном контроле по общекорпоративным вопросам стратегии, научных исследований, инвестиций, кадровой политики и другим централизованным функциям.

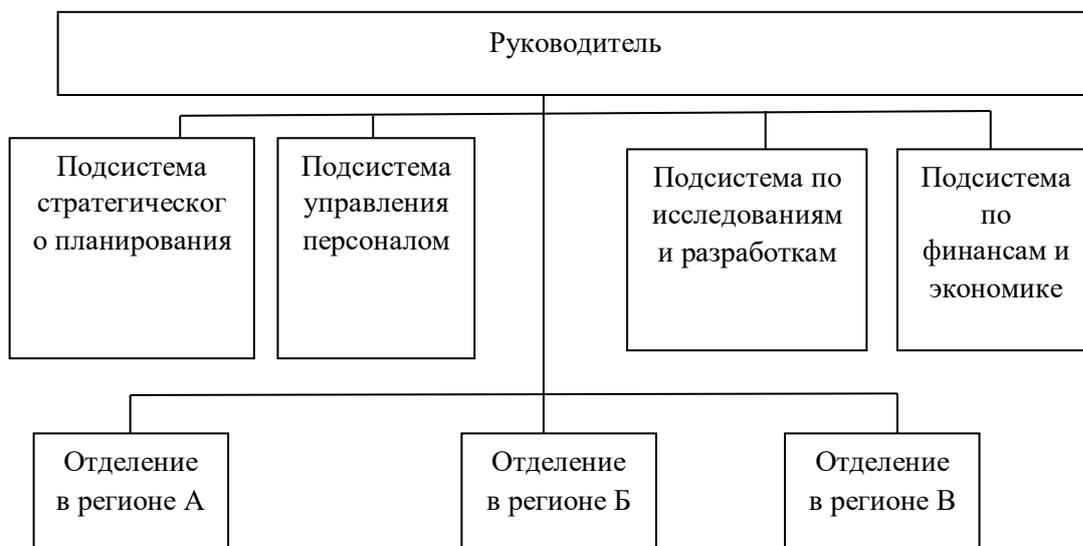


Рисунок 1.5 – Дивизиональная организационная структура

Матричная структура управления сочетает вертикальные линейные и функциональные связи управления с горизонтальными связями, что отражено на рисунке 1.6. Персонал функциональных подразделений, оставаясь в их составе и подчинении, обязан также выполнять указания руководителей проектов или специальных штабов, советов, образованных для руководства отдельными проектами и работами.



Рисунок 1.6 – Матричная организационная структура

Руководители проектов устанавливают состав и очередность работ, а руководители функциональных подразделений несут ответственность за их надлежащее и своевременное

выполнение. В отличие от проектной структуры управления, матричная структура имеет постоянный характер.

Проектная структура управления рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание. Под каждый проект выделяются трудовые, финансовые ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта, что отражено на рисунке 1.7. Каждый проект имеет свою структуру, и управление проектом включает определение целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей. Руководитель проекта несет всю ответственность за его своевременную и качественную разработку и реализацию. Он наделяется всеми правами по управлению подчиненными ему подразделениями и не имеет в подчинении подразделения, непосредственно не связанных структур (элементов или подсистем) с подготовкой проекта. После выполнения проекта структура проекта распадается, ее компоненты, включая сотрудников, переходят в новый проект или увольняются.



Рисунок 1.7 – Проектная организационная структура

Бюрократическая структура управления хорошо зарекомендовала себя в стабильных, неизменных условиях. Проблемы и задачи организации разделяются на множество мелких задач, которые поручаются для выполнения отдельным подразделениям, специалистам. Решение задач происходит автономно, в рамках подразделения. В бюрократических структурах права и обязанности каждого специалиста подробно, жестко определены и не меняются. Только высшее руководство решает, насколько частные задачи, выполняемые подразделениями, соответствуют целям организации. Связи между подразделениями, расположенными на одном уровне организационной структуры, осуществляются через высшее руководство. Для таких структур поощряется исполнительность [27].

Адаптивная структура управления более подходит для работ в нестабильных условиях, когда возникающие проблемы и необходимые действия нельзя разложить на элементы и распределить конкретно между специалистами. Сотрудники должны решать собственные задачи исходя из задач организации в целом. Значительная часть их обязанностей постоянно пересматривается в связи с изменяющимися условиями. Сотрудники взаимодействуют, как по вертикали, так и по горизонтали, система не запрещает действовать, перескакивая через ступеньки служебной лестницы. Поощряется инициативы, творческий подход к делу.

Организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, называются централизованными. Децентрализованные организации это организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления.

На практике не встречаются полностью централизованные или децентрализованные организации. В одной организации одни подразделения могут быть более централизованы,

чем другие. Например, в больницах административные функции высоко централизованы, но лечащие врачи обладают автономностью и независимостью в своих действиях.

Преимущества централизованных организационных структур в следующем. Более прозрачен контроль и координация специализированных отделов, уменьшается количество и масштаб ошибочных решений, позволяет наиболее полно реализовать опыт и знания центрального административного аппарата. Недостатки централизованных структур: чрезмерная централизация гасит инициативу, замедляет повышение квалификации сотрудников и подготовку начинающих менеджеров [6].

Децентрализованная организационная структура, где полномочия распределены по нижестоящим уровням управления дает возможность: управлять особо крупными организациями; принимать решения тому руководителю, который в иерархической структуре ниже всего стоит к возникшей проблеме; стимулирует инициативу; ускоряет подготовку молодых руководителей, которым первоначально поручаются небольшие отделы организации. К недостаткам можно отнести вероятность потери контроля над различными подразделениями организации, а также недостаточно использован опыт административного аппарата

1.3 Стили управления

Существует много определений понятия «стиль управления». Под «стилем управления» мы будем понимать устойчивый комплекс черт руководителя, проявляющихся в его отношении с подчиненными. Стиль управления характеризует не вообще поведение руководителя, а именно устойчивое, постоянно проявляющееся в различных ситуациях. Поиск и использование оптимальных стилей управления призваны способствовать повышению достижений и удовлетворенности работников.

Стиль управления зависит от внешних условий и психологических особенностей руководителя. К внешним условиям относятся: характер коллектива (производственный, научно-исследовательский, инноваторский); специфика задач (очередные, привычные или срочные, непривычные); условия выполнения задач (благоприятные, неблагоприятные или экстремальные), способы; средства деятельности (индивидуальные, парные или групповые).

Выделяют следующие одномерные стили управления: авторитарный стиль (директивный); демократический стиль (коллегиальный); либеральный стиль (анархический).

Авторитарный стиль управления характеризуется высокой централизацией руководства, доминированием единоначалия. Руководитель требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему, единолично принимает решения или отменяет их. К мнению коллектива не прислушивается, все решает за коллектив сам. Преобладающими методами управления являются приказы, наказания, замечания, выговоры, лишение различных льгот. Контроль очень строгий, детальный, лишаящий подчиненных инициативы.

Интересы дела ставятся значительно выше интересов людей, в общении преобладают резкость и грубость. Применяющий его руководитель отдает предпочтение официальному характеру отношений, поддерживает между собой и подчиненными дистанцию, которую те не имеют право нарушать.

Такой стиль руководства отрицательно сказывается на морально-психологическом климате, ведет к значительному снижению инициативности, самоконтроля и ответственности работников.

Использование авторитарных методов управления оправдано в экстремальных условиях (кризис, чрезвычайные обстоятельства), когда требуются быстрые и решительные действия, когда дефицит времени не позволяет проводить совещания и дискуссии; когда в

силу предшествующих условий и причин в данной организации преобладают анархические настроения и чрезвычайно низок уровень исполнительской и трудовой дисциплины

Основой авторитарного стиля является сосредоточение всей власти и ответственности в руках руководителя, что дает ему преимущество в установлении целей и выборе средств их достижения. Последнее обстоятельство играет двоякую роль в возможности достижения эффективности.

Демократический стиль управления характеризуется распределением полномочий, инициативы и ответственности между руководителем и заместителями, руководителем и подчиненными. Руководитель демократического стиля всегда выясняет мнение коллектива по важным производственным вопросам, принимает коллегиальные решения. Регулярно и своевременно проводится информирование членов коллектива по важным для них вопросам. Общение с подчиненными проходит в форме просьб, пожеланий, рекомендаций, советов, поощрений за качественную и оперативную работу, доброжелательно и вежливо; по необходимости применяются приказы. Руководитель стимулирует благоприятный психологический климат в коллективе, отстаивает интересы подчиненных.

Демократический стиль управления представляет собой стиль руководства, при котором руководитель вырабатывает директивы, команды и распоряжения на основе предложений, вырабатываемых общим собранием работников или кругом уполномоченных лиц.

Исследования показали, что в условиях авторитарного стиля можно выполнять примерно в два раза больший объем работы, чем в условиях демократического. Но её качество, оригинальность, новизна, присутствие элементов творчества будут на порядок ниже. Авторитарный стиль предпочтительнее в простых видах деятельности, ориентированных на количественные результаты. Демократический стиль управления эффективнее использовать в сложных ситуациях, где на первом месте выступает качество.

Последующие разработки привели к обоснованию двух новых стилей, во многом близких к авторитарному и демократическому стилю управления.

Стиль, при котором руководитель ориентируется на решение поставленной перед ним задачи (распределяет задания среди подчиненных, планирует, составляет графики работ, разрабатывает подходы к их выполнению, обеспечивает всем необходимым) получил название «ориентированного на задачу» (инструментальный). Когда руководитель создает благоприятный морально-психологический климат, организует совместную работу, делает упор на взаимопомощь, позволяет исполнителям максимально участвовать в принятии решений, такой стиль называется «ориентированный на подчиненных». При таком стиле акцент делается на «человеческие отношения», система управления создает условия для совместной разработки управленческого решения.

Ориентированный на подчиненных стиль руководства близкий к демократическому, способствует повышению производительности, поскольку дает простор творчеству людей, повышает их удовлетворенность. Его применение снижает прогулы, создает более высокий моральный настрой, улучшает взаимоотношения в коллективе и отношение подчиненных к руководству [27, 32].

Потенциальные преимущества ориентированного на задачу стиля руководства во многом аналогично авторитарному стилю. Они состоят в скорости принятия решений и действий, строгом контроле. Однако он ставит исполнителей в положение зависимости, порождает их пассивность, что, в конечном счете, ведет к снижению эффективности работы.

Либеральный стиль управления характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом. Такой руководитель «плывет по течению», ждет или требует указаний сверху или попадает под влияние коллектива. Предпочитает не рисковать, «не высовываться», увиливает от разрешения назревших конфликтов, стремится уменьшить свою персональную ответственность. Работу пускает на самотек, редко ее контролирует. Такой стиль руководства предпочтителен в творческих коллективах, в

самоконтролирующих группах, проектных командах, где сотрудники отличаются самостоятельностью и творческой индивидуальностью.

В реальной жизни «чистого» стиля руководства не существует, поэтому в каждом из перечисленных в той или иной степени присутствуют элементы остальных. Имеется множество хорошо документированных ситуаций, где благосклонно-автократичный стиль зарекомендовал себя как весьма эффективный. У демократического стиля есть свои привлекательные стороны, успехи и недостатки. Безусловно, можно было бы решить многие организационные проблемы, если бы совершенствование человеческих отношений и участие трудящихся в принятии решений всегда вели бы к большей удовлетворенности и более высокой производительности. К сожалению, часто встречаются ситуации, где сотрудники участвовали в принятии решений, но, тем не менее, степень удовлетворенности была низкой, а также ситуации, где удовлетворенность была высокой, а производительность низкой.

1.4 Подходы в управлении: процессный, системный, ситуационный

Сегодня многие отечественные и зарубежные ученые, практики открыто заявляют о предкризисном или даже кризисном состоянии научного направления «управление». Известный российский ученый В. И. Франчук отмечает: «...вся система современного управленческого образования нацелена на изучение теории американского менеджмента, в то время как на западе уже давно говорили о кризисе данного научного направления. В то же самое время, в стране была разрушена собственная управленческая школа...» [47].

Известный бизнесмен, консультант многих крупных международных компаний Эдвардс Деминг в книге «Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами» отмечает, что стиль американского управления не соответствует современному экономическому веку [11].

В чем же проявляются признаки кризиса управления?

Во-первых, во второй половине XX века не было создано ни одной настоящей научной школы управления, которая по своему уровню и значимости могла бы быть сопоставимой со школами начала века.

Во-вторых, все представления управления XX века сводились к тому, что есть цель управления, субъект и объект управления. К концу века стало все более очевидно, что такой подход исчерпал свои возможности, так как полностью зависит от точки зрения исследователя.

В-третьих, в отсутствии достаточно универсального понятийно-категориального аппарата. Отсутствует единство понимания таких ключевых понятий как «социальное управление», «самоуправление», «система управления», «субъект управления».

В-четвертых, в той огромной пропасти, которая образовалась между наукой и практикой управления. В частности, попытки развить ситуационный подход в системе управления свидетельствуют о том, что возможности классического управления исчерпаны.

В результате, «...фактически управлению как науке предъявлен счет. Все настойчивее упрекают науку об управлении в неспособности, несмотря на многомиллиардные траты, создать систему управления, способную работать в любых условиях» [6]. Старая система взглядов на управление организациями базировалась на таких положениях, как:

- а) централизация управления единым комплексом;
- б) прямое государственное управление предприятиями и учреждениями;
- в) ограниченная хозяйственная самостоятельность предприятий;
- г) жесткая централизованная система распределения товаров, услуг, фондов и рабочей силы;
- д) система назначения цен из единого центра (Госкомцен).

Положения новой парадигмы управления в Российской Федерации представляются следующим образом: децентрализация системы управления на базе сочетания рыночного и государственного управления социально-экономическими процессами. Государство должно устанавливать общие правила функционирования рынка, используя такие формы вмешательства, как: законодательство, государственные заказы, лицензирование и квотирование экспорта и импорта; регулирование учетной ставки Банка России, переход к полицентрической системе хозяйствования.

С одной стороны, это приводит к увеличению количества и сложности, решаемых в регионах задач, с другой стороны упрощает систему управления. А именно, управление предприятиями государственного сектора на основе сочетания рыночных и административных методов; формирование и функционирование рыночных хозяйствующих субъектов как открытых, социально ориентированных системы.

Каждая организация должна самостоятельно решать вопросы, касающиеся взаимодействия с внешней средой. Социальная ориентация рассматривается в двух аспектах, таких как: ориентация на потребителя, удовлетворение потребностей общества; решение социальных проблем трудового коллектива и среды обитания организации.

Таким образом, происходит формирование новой парадигмы управления: основные социально-экономические предпосылки, этапы формирования, характер внутренних и внешних процессов является сутью «новой управленческой парадигмы».

Сегодня мы можем наблюдать тенденцию формирования новой парадигмы управления. Она обозначается как «тихая управленческая революция», а ее ключевыми чертами являются:

а) отказ от управленческого рационализма классических школ управления, на первый план выдвигается проблема гибкости и адаптации к постоянным изменениям внешней среды;

б) использование в управлении теории систем, имеющую свою логику и законы;

в) ситуационный подход к управлению, составляющий доминанту современной теории социального управления;

г) система управления сфокусирована на человеке, его потенциале;

д) ключевым компонентом стратегического управления является осознание необходимости и организация непрерывного обучения сотрудников организации. Чтобы наращивать и эффективно использовать человеческий потенциал, применять новые подходы в управлении, важно постоянно пополнять свои знания.

е) одним из главных методов решения проблем в современных условиях становится развитие лидерства;

ж) важнейшей чертой новой системы управления является признание социальной ответственности системы управления перед сотрудниками, обществом. Акцентируется внимание социальной компоненты системы управления: взаимоотношение организации с социумом, с экологией (в широком смысле слова) и другими социальными системами;

з) усиление внимания к различным формам партисипативных методов управления: демократизации управления, участию работников в осуществлении управленческих функций

Развитие общества требует постоянного совершенствование управленческой философии, выработки новой управленческой парадигмы на постиндустриальной стадии.

Немаловажную роль в процессе разработки и принятия управленческих решений играют используемые в организационной системе подходы управления. Они представляют собой управленческий и организационный контекст, влияющий на процессы, используемые инструменты и технологии формирования управленческого решения. Принято выделять следующие подходы управления: процессный, системный и ситуационный.

Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций. Процессный подход был впервые предложен представителями школы административного управления, которые пытались описать функции руководителя. Основоположник школы административного управления Анри

Файоль говорил: «Управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать» Однако авторы были склонны рассматривать такие функции независимыми друг от друга. Процессный подход, в противоположность этому, рассматривает функции управления как взаимосвязанные.

Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других это не единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важным для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Каждая управленческая функция представляет собой процесс, который декомпозируется на серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех процессов. Более того, представители данной школы считают, что процесс управления является универсальным, а основные управленческие функции выполняются всеми руководителями, независимо от вида предприятия, рода деятельности или занимаемого уровня в иерархии. Например, руководитель промышленного предприятия, руководитель учебного учреждения и руководитель органа государственного управления выполняют одни и те же управленческие функции. Это относится также и ко всем подчиненным им руководителям более низкого уровня, хотя доля времени, уделяемого ими каждой функции, будет разной [14].

Сущностью процессного подхода является оптимизация системы управления, обеспечение ее прозрачности для руководства, способности гибко реагировать на изменения внешней среды. Основными принципами процессного управления являются:

а) интеграция оперативного и стратегического аспектов управления с использованием методологии сбалансированной системы показателей;

б) использование на оперативном уровне известных методологий и инструментов моделирования бизнес-процессов;

в) увязка процедуры оптимизации бизнес-процессов с изменением организационной структуры предприятия;

г) циклический и эволюционный характер изменений, включающий поэтапный реинжиниринг бизнес-процессов, постепенный переход от функциональной к матричной структуре управления; развитие системы мотивации кадрового ресурса и организационной культуры;

д) возможность внедрения системы процессного управления на уровне отрасли с учетом ее структуры, отраслевых особенностей управления, территориального разнесения предприятий и степени их взаимодействия.

Важнейшие составляющие процесса:

1) последовательность исполнения функций;

2) направленность на результат;

3) результат, имеющий ценность для конечного потребителя.

С точки зрения процессного подхода организация предстает как набор процессов. Каждый процесс при этом имеет свою цель, которая является критерием его эффективности. Иными словами, насколько оптимально данный процесс ведет к ее достижению. Цели всех процессов являются целями нижнего уровня, через реализацию которых достигаются цели верхнего уровня организации.

Применение процессного подхода в управлении предполагает внедрение Международных стандартов качества ИСО 9000 [14]. Не существует конечного или стандартного списка процессов. Их столько, сколько необходимо для осуществления определенного вида деятельности. Каждая организация должна разрабатывать свой индивидуальный перечень процессов и своевременно их совершенствовать. Для этого можно воспользоваться методологией управления процессами, которая включает шесть основных этапов:

а) определение владельцев процесса;

б) описание границы интерфейсов процесса;

- в) описание самого процесса с помощью программного инструмента;
- г) установка точек контроля процесса;
- д) измерение показателей процесса в точках контроля;
- е) анализ полученной информации и разработка предложений по совершенствованию.

Описание процессов, создание их модели обязательно подразумевают заказчиков, заинтересованных сторон. Если модель процессов для решения какой-либо задачи разрабатывается без четкого понимания алгоритмов ее дальнейшего использования, то, скорее всего она никем не будет востребована. С точки зрения создания модели можно выделить четыре вида основополагающих процессов:

1) **Управленческие;** деятельность по управлению крупными объектами. Например, закупки, маркетинг, развитие, производство, управление проектами.

2) **Технологические;** уникальная деятельность по созданию ценностей (продуктов или ресурсов), имеющая владельца процесса. Например, закупки, сборка продукта, стандарт продаж.

3) **Процедурные;** многократно повторяющиеся в разных местах организации, не имеющие владельцев и закрепленные по ролям. Например, заключение договоров.

4) **Исполняемые;** элементарные цепочки автоматизированных операций. Например, оформление счета-фактуры, прием заявки, работа с личными обращениями граждан в органы власти.

Большая часть рабочих процессов в организациях состоит из множества функций, выходящих за пределы отдельных подразделений. При этом обмен информацией между ними чрезмерно усложнен, что приводит к ее искажению, большим накладным расходам, длительным срокам принятия управленческих решений.

Процессный подход к управлению придает новое качество управлению, выстраивая и оптимизируя процессы деятельности, например, вместо сокращения внутренних ресурсов, отказаться от избыточных функций, дублирующих работ, неэффективных действий.

Все процессы имеют следующие отличительные черты, что отражено на рисунке 1.8:

1) **Хозяин процесса:** должностное лицо, несущее ответственность за ход и результаты процесса.

2) **Ресурсы:** оборудование, кадры, помещения, среда, транспорт, связь, финансы, документация.

3) **Параметры процесса:** характеристики (информация) по которым хозяин процесса и руководитель могут судить о том, насколько эффективно выполняется процесс, и достигаются ли запланированные результаты.

4) **Потребитель результатов процесса:** измеряется степень удовлетворенности потребителя, а также оценивается эффективность выстроенного процесса.

5) **Входы процесса:** входные объекты (информация, услуга, сырье), которые преобразуются в выходы процесса, в ходе выполнения процесса.

6) **Выходы процесса:** продукция, информация или услуга ради которой существует процесс.

7) **Сеть процессов организации:** объединение взаимосвязанных и взаимосогласованных процессов организации в единую систему.

Процессная структура (при которой иерархия функциональных подразделений заменяется иерархией межфункциональных процессов, возглавляемых руководителями или координаторами процессов и выполняемых процессными командами) отвечает вызовам к системе управления в современной ситуации.

Во-первых, процессная структура значительно повышает управляемость организации (в силу более наличия руководителя каждого процесса, несущего единоличную ответственность за результат выполнения процесса)

Во-вторых, поскольку процессы обмениваются конечными продуктами, а не «полуфабрикатами» (в отличие от функциональных подразделений), появляется

возможность ввести систему «внутреннего хозрасчета» и «внутреннего предпринимательства».

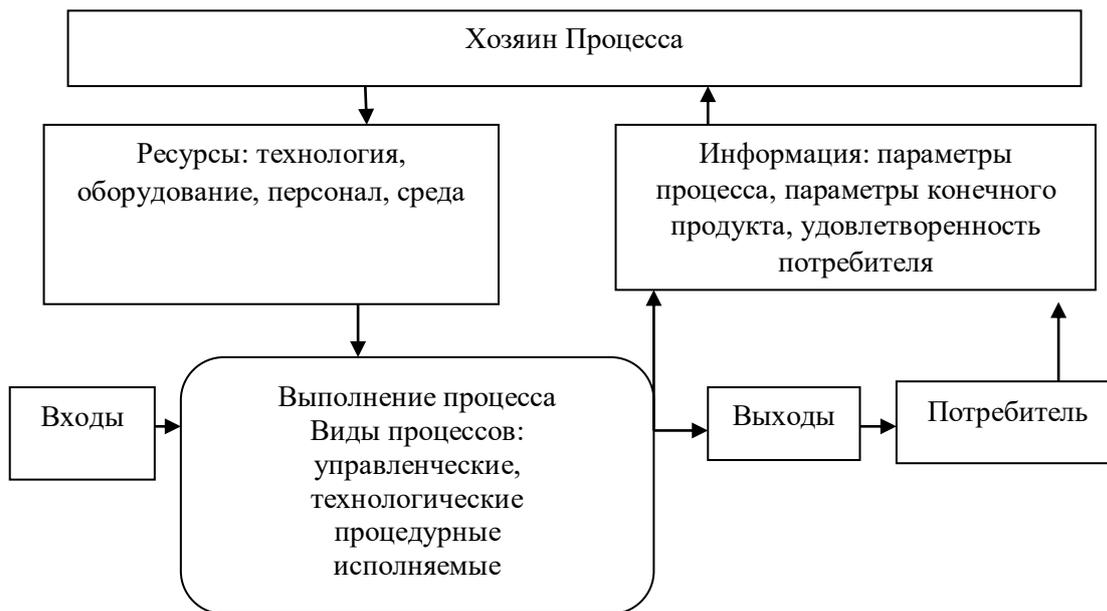


Рисунок 1.8 – Процессный подход управления

Это не только упрощает разработку эффективной системы компенсации сотрудников, так как становится более понятным вклад каждого сотрудника, но и позволяет повысить производительность труда сотрудника.

При переходе к процессной структуре как вертикальные, так и горизонтальные взаимоотношения строятся по системе «заказчик-подрядчик» гораздо более здоровой, чем вертикальные отношения «начальник-подчиненный» и горизонтальные межфункциональные отношения «корпоративной ксенофобии» («ты не из нашего отдела»).

Это позволяет перевести внутриорганизационные отношения на социально-экономическую основу, что дает возможность минимизировать разрушительные интриги (когда ясно, что и кто делает), так и принятие решений и конфликты на основе эмоций (когда немедленно подавляются беспристрастным анализом процессов и их моделей).

Процессы организации можно разделить на две группы: основные и вспомогательные процессы. Основные процессы лежат на пути следования продукции. Сначала в виде маркетинговой информации, проекта, затем в виде материального объекта (услуги). Вспомогательные процессы играют обеспечивающую роль. К ним относятся: процесс подготовки, обучения и аттестации сотрудников; управления документацией. Данный процесс устанавливает порядок разработки, утверждения и ведения документации, регламентирующей деятельность организации и ее отдельных подразделений, который обеспечивает эффективную работу всех процессов.

В рамках процессного подхода сохраняется возможность административного вмешательства (в силу сохранения управленческой иерархии). Но теперь эта возможность реализуется только тогда, когда она действительно необходима (по статистике, примерно в 10-20% случаев). Оставшиеся 80-90% решений вполне могут принимать исполнители, команда процесса, так как они обладают вполне достаточными ресурсами и стимулами к принятию самостоятельных решений. В результате резко снижается потребность в управлении среднего звена, а высшее руководство получает свободу от рутины. Исполнители, принадлежащие к различным функциональным подразделениям, начинают говорить на одном языке, тем самым устраняя разрушительные функциональные барьеры между подразделениями. Иными словами, в процессной системе управления ставятся цели и

задачи, устанавливается система материальной компенсации, система ограничений, система контроля и реагирования на внештатные ситуации.

В системном подходе подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи, технологии, которые ориентированы на достижение разных целей в условиях меняющейся среды. Особенности представлений об управленческой деятельности, построенных на системном подходе определяется тем, что понимается под системой и что принимается в качестве элементов этой системы.

Системный подход к организации рассматривает ее как многоплановое явление, связывающее в органичное единое целое цели, ресурсы и процессы, протекающие в организации и вне ее. Любая организация является системой, то есть представляет собой сознательно созданное целое, состоящее из взаимозависимых частей. С позиций данного подхода можно выделить схожие черты в структурах и принципах организации работы промышленного завода и музыкального театра, торговой фирмы и армии. Выделив общие принципы управления в любых системах, можно попытаться определить, как должна быть организована конкретная система, чтобы она работала наиболее эффективно.

Система, противоположна хаосу, состоит из связанных между собой элементов, образующих определенную целостность, единство. Такой подход обеспечивает возможность изучения большого количества альтернативных вариантов, анализа ограничений и последствий принимаемых решений [6].

В соответствии с современными взглядами сложная система характеризуется следующими признаками:

- а) единой целью деятельности;
- б) иерархичностью и наличием нескольких уровней управления;
- в) несколькими подчиненными подсистемами, каждая из которых имеет свою цель, подчиненную общей цели системы;
- г) множеством связей между подсистемами и внутри них;
- д) комплексным составом входящих в сложную систему элементов: людей, машин, природной среды;
- е) устойчивостью к воздействиям внешних и внутренних возмущающих факторов и наличием самоорганизации.

При современном применении системного подхода руководитель должен сознавать важность следующих принципов организации:

1. Подсистемы являются индивидуальными частями, составляющими целую организацию. Каждая подсистема (отдельная бригада рабочих) есть часть системы (цеха), которая может быть подсистемой завода. Завод может быть подсистемой конгломерата, который, является подсистемой отрасли индустрии. В конце концов, индустрия есть подсистема всей экономики.

2. Синергия означает концепцию, что целое является большим, чем сумма его частей. Это означает, что целая организация не может быть определена простым перечислением ее различных отделов. Синергия делает упор на взаимозависимость среди всех частей организации. Это означает, что отдельные подразделения внутри организации являются более продуктивными, когда они кооперируются и взаимодействуют, чем, когда они действуют независимо.

3. Открытая система это система, в которой ее элементы взаимодействуют с окружающим миром. Закрытая система это система, в которой такого взаимодействия нет. Фактически все организации в той или иной степени взаимодействуют с их окружением, и задача состоит в том, чтобы определить оптимальную степень активности.

4. Поток есть движение материалов и человеческой энергии в системе. Материалы, люди или информация входят в систему как входной ресурс (сырье), трансформируются внутри системы (обрабатываются, изменяются, дополняются) и оставляют систему как

результат на выходе (товары и услуги). Так, абитуриенты поступают в высшее учебное заведение, трансформируются в студентов (обучаемых) и выходят как дипломированные выпускники.

5. Обратная связь есть процесс получения информации о различных системах для того, чтобы определить их состояние и внести коррективы, если это необходимо.

Система это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Любая организация рассматривается как организационно-экономическая система, имеющая входы и выходы, и определенное количество внешних связей. Таким образом, организационная система это определённая совокупность внутренне взаимосвязанных частей организации, формирующая некую целостность. Основными элементами организационной системы (а значит и объектами организационного управления) выступают: производство; маркетинг и сбыт; финансы; информация; персонал, человеческие ресурсы, которые обладают системообразующим качеством и от них зависит эффективность использования всех остальных ресурсов.

Одним из элементов системы является обратная связь. Под обратной связью понимается информация, которая генерируется, собирается, используется открытой системой для мониторинга, оценки, контроля и коррекции собственной деятельности. Обратная связь позволяет организации получать информацию о возможных или реальных отклонениях от намеченной цели и вовремя вносить изменения в процесс её развития. Отсутствие обратной связи ведёт к патологии, кризису и краху организации.

Любая организация является открытой системой, т.к. взаимодействует с внешней средой, что отражено на рисунке 1.9. Она получает из окружающей среды ресурсы в виде капитала, сырья, энергии, информации, людей, оборудования, которые становятся элементами её внутренней среды и называются эти компоненты входами. В процессе своей деятельности с помощью определенных технологий часть ресурсов перерабатывается, преобразуется в продукты и услуги. Эта продукция и услуги являются выходами организации, которые она выносит во внешнюю среду.

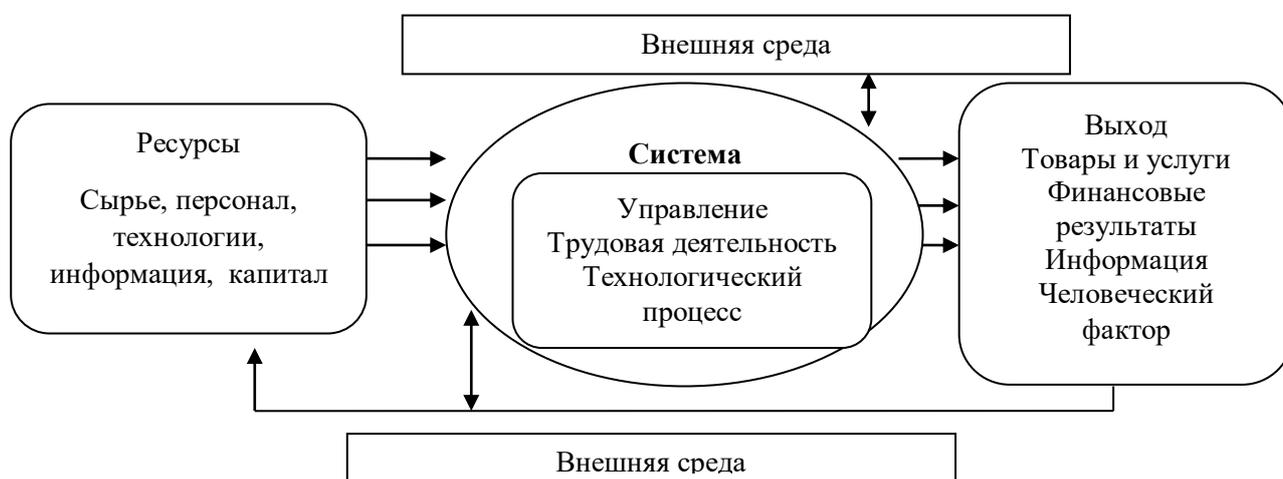


Рисунок 1.9 – Системный подход управления

При системном подходе сначала исследуются параметры «выхода», т. е. товары и услуги, а именно что производить, с какими затратами, для кого, в какие сроки продавать и по какой цене. Уже затем определяются параметры «входа», т. е. исследуется потребность в ресурсах.

Любое предприятие является система, которая функционирует внутри более крупной системы: внешнеполитической, экономической, социальной и технической среды, в которой она постоянно вступает в сложные взаимодействия. Она включает серию подсистем, которые

также взаимосвязаны и взаимодействуют. Нарушение функционирования в одной части системы вызывает трудности в других ее частях.

Таким образом, системный подход позволяет нам комплексно оценить деятельность системы управления на уровне конкретных характеристик. Это поможет анализировать любую ситуацию в пределах отдельно взятой системы, выявить характер проблем входа, процесса и выхода. Применение системного подхода позволяет наилучшим образом организовать процесс принятия решений на всех уровнях в системе управления.

Основную идею системного подхода можно раскрыть, применив «теорию 7 S», разработанную Т. Питерсом, Р. Уотерменом, Р. Паскалем и Э. Атосом. Авторы считали, что эффективная организация формируется на базе 7 взаимосвязанных и соответствующих друг другу элементов. Изменение одного из них требует изменения остальных. Это:

1. Стратегия: комплексный план достижения миссии и целей организации посредством обеспечения соответствия между организацией и ее средой.

2. Структура: внутреннее строение организации, определяющее место, права, обязанности и ответственность каждого работника, подразделения в организации; определение соподчиненности между ними.

3. Системы: процедуры и рутинные процессы, протекающие в организации (контрольные системы, информационные и мотивационные системы).

4. Штат: ключевые группы сотрудников, охарактеризованные по возрасту, полу, образованию.

5. Стиль руководства: манера управления организацией и организационная культура.

6. Квалификация: отличительные возможности ключевых людей в организации.

7. Разделенные ценности: смысл и содержание основных направлений деятельности, которые организация доводит до своих членов.

Суть ситуационного подхода в управлении состоит в том, что результаты одних и тех же управленческих действий в различных ситуациях могут очень сильно отличаться друг от друга. Поэтому, осуществляя все необходимые управленческие действия, такие как планирование или мотивирование, или контроль, руководитель должен исходить из того, в какой ситуации они действуют. Ситуационные теории управления дают рекомендации относительно того, как следует управлять в конкретных ситуациях. При этом выделяется четыре обязательных шага, которые должны быть осуществлены руководителем для того, чтобы добиться эффективного управления в каждой конкретной ситуации.

Во-первых, руководители должны уметь осуществлять анализ ситуации с точки зрения того, какие требования к организации предъявляет ситуация.

Во-вторых, должен быть выбран соответствующий подход к осуществлению управления, который бы в наибольшей степени и наилучшим образом соответствовал требованиям, выдвигаемым к организации со стороны ситуации.

В-третьих, руководители должны создавать потенциал в организации и необходимую гибкость для того, чтобы можно было перейти к новому управленческому стилю, соответствующему ситуации.

В-четвертых, руководители должны произвести соответствующие изменения, позволяющие адаптироваться к ситуации и использовать ее на благо организации.

Ситуационные теории, давая описание того, как адаптировать организацию к конкретным требованиям, как производить изменения и перестановки наиболее рационально и безболезненно, как создавать и развивать адаптационный потенциал, отрицают наличие универсальных подходов к управлению, наличие обобщенных принципов построения и осуществления управления.

С точки зрения этих теорий, управление это в первую очередь искусство руководителей понять ситуацию, определить ее характеристики и выбрать соответствующие методы и приемы управления, что отражено на рисунке 1.10. Выбор методов управления ориентирован на ситуацию, то есть на конкретные обстоятельства, факторы внешней и

внутренней среды. Перед руководителем встает сложная задача в выборе адекватных методов для решения проблем. Спектр методов достаточно обширен: общенаучные (абстрагирование, формализация, анализ и синтез) и эмпирические методы, которые используются в режиме интерактивного информационного взаимодействия: наблюдение, эксперимент, моделирование.

Основным принципом данного подхода является идея универсальности, то есть каждая ситуация, возникающая в организации, в процессе деятельности является уникальной. Поэтому разработать и внедрить универсальные методы решения проблем не имеет смысла.

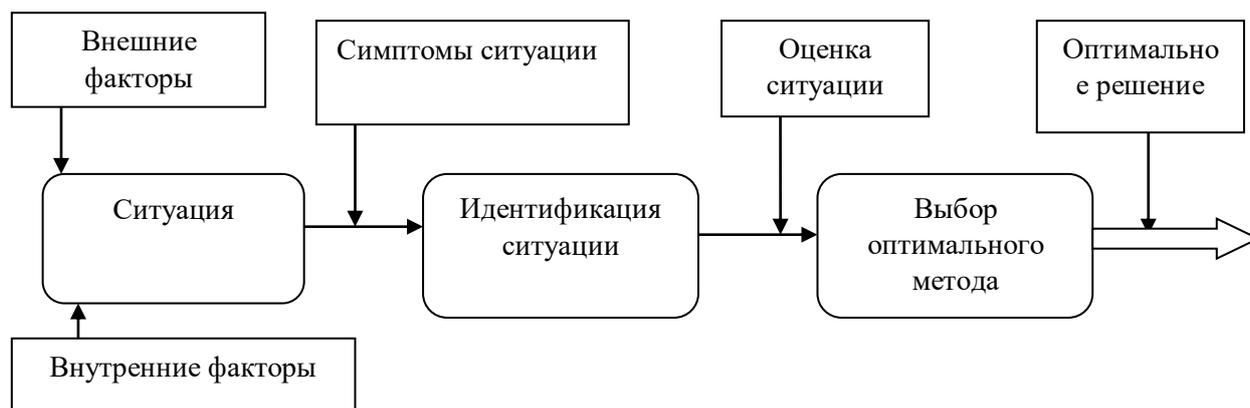


Рисунок 1.10 – Алгоритм ситуационного подхода управления

Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация, то есть конкретный набор обстоятельств, которые влияют на организацию в данное конкретное время.

Алгоритм решения в логике ситуационного подхода состоит из следующих этапов. На возникшую ситуацию влияют внешние и внутренние факторы организационной среды. Для определения причинно-следственных связей необходимо выявить симптомы ситуации, которые отражаются в оперативных процессах деятельности организации. Далее происходит идентификация и оценивание ситуации: определяются риски, анализируется ресурсная база для разрешения возникшей проблемы (ситуации). На следующем этапе происходит выбор оптимального метода управленческого решения, на основе которого разрабатывается план действий.

Из-за того, что в центре внимания оказывается ситуация, подчеркивается значимость ситуационного мышления. Используя этот подход, руководители должны обладать высокой компетентностью при разработке и принятии решений; знать и уметь применять разнообразные методы в процессе принятия управленческого решения.

Контрольные вопросы по главе 1

1. Объясните феномен «тихая управленческая революция»
2. В чем проявляются особенности новой парадигмы управления?
3. В чем проявляются особенности старой парадигмы управления?
4. Объясните характерные черты системного подхода управления.
5. Проанализируйте применение ситуационного подхода в организации (предприятии, муниципальном образовании)
6. Проанализируйте применение процессного подхода в организации (предприятии, муниципальном образовании)
7. Какой из подходов управления эффективнее применять в бюджетных, коммерческих организациях?

Практические задания и тесты по главе 1

Задание 1. Соотнесите параметры управления и их содержание

Параметр управления	Содержание параметра управления
1. Субъект управленческого воздействия	А. Лицо, группа людей или организация, принимающий решения
2. Объект управленческого воздействия	В. Желаемое, возможное и необходимое состояние социально-экономической системы
3. Основная цель (цели) управленческого воздействия	С. Процессы, ресурсы, подсистемы на которых происходит воздействие

Задание 2. Соотнесите закономерности системы управления с их содержанием

Закономерности системы управления	Содержание закономерностей системы управления
1. Закономерность дифференциации и интеграции	А. Определяет возможность воздействия, объединенного общей целью и реализуемого на основе полномочий на принятие управленческих решений
2. Диверсификация управления	Б. Растущий объем управленческой деятельности требует ее дифференциации, которая может быть реализована только при ее интеграции, в том числе при распределении функций и полномочий.
3. Иерархичность строения системы управления	В. Совмещение разнообразных форм, подходов, целей, функций, объектов управления. Выбор такого типа управления, который будет наиболее эффективным в конкретных условиях функционирования организации.
4. Делегирование полномочий	Г. Распределение полномочий в системе управления отражает одну из важнейших характеристик – степень централизации.
5. Усиление роли человеческого фактора	Д. Поддержание стабильного режима в организации и одновременно создание условий для системного совершенствования внутренних процессов организации. Недопустимы «большие скачки», которые разрушают организацию
6. Зависимость процессов управления и процессов развития организации	Е. В организациях люди, их знания, творческий потенциал являются главным ресурсом повышения эффективности функционирования организации. Значение приобретают процессы управления знаниями, талантами, человеческим капиталом.
7. Соотносительность субъекта и объекта управления	Ж. Объем деятельности по управлению зависит от масштабов и сложности, проблематики и целей организации.
8. Соответствие цели управления целям организации	З. Информация определяет возможности системы управления в оценки ситуации и разработки управленческих решений. На основе информации строится коммуникационная среда системы управления
9. Достаточность информации для построения коммуникаций	И. Общая цель управления должна быть тождественна общей цели организации в целом.

Задание 3. Соотнесите из предложенного списка, характеристики свойственные авторитарному стилю управления (А), демократическому стилю управления (Б), либеральному стилю управления (В)

1. Способ принятия решений (единолично руководителем)
2. Способ принятия решений (советуется с подчиненными)
3. Способ принятия решений (совместно с подчиненными)
4. Информирование подчиненных (сообщает часть информации)
5. Информирование подчиненных (дает полную информацию)
6. Форма доведения решений до исполнителей (приказ)
7. Форма доведения решений до исполнителей (предложение)
8. Форма доведения решений до исполнителей (просьба, совет)
9. Распределение ответственности (единолично на начальнике).
10. Распределение ответственности (на подчиненных).
11. Распределение ответственности (совместная ответственность).

Задание 4. Отнесите перечисленные ниже организации к мягким или жестким системам

Организации	Мягкая система (А)	Жесткая система (Б)
1. Государственный вуз		
2. Коммерческий вуз		
3. Малое частное предприятие		
4. Крупное государственное предприятие		
5. Агентство недвижимости		
6. Мастерская по ремонту обуви		
7. Коммерческий банк		
8. Дизайнерская фирма		
9. Администрация города		

Задание 5. Приведите в соответствие тип и содержание подхода к управлению

Подходы к управлению	Сущность подхода к управлению
1. Классический, или традиционный	А. Методы управления меняются в зависимости от ситуации; на практике результаты деятельности организации анализируются в различных практических ситуациях; выявляются наиболее значимые ситуационные факторы, влияющие на показатели деятельности организации, на основании полученных данных планируется ее будущая деятельность.
2. Процессный	Б. Организация рассматривается как система со своим входом (цели, задачи), выходом (результаты работы по показателям), обратными связями (между персоналом и руководством и др.), внешними воздействиями (налоговое законодательство, конкуренты и др.)
3. Системный	В. Отдельно рассматривается работа, администрирование, персонал, мотивация труда, лидерство, организационная культура и т.д.
4. Ситуационный	Г. Управление рассматривается как процесс: «постановка целей – планирование – организация работ – мотивация – контроль. Разработка алгоритма управления организацией ставится на первое место

Тесты по главе 1 «Сущность управления»

1. Достоинства линейного управления (несколько вариантов ответа):

1. Четко выраженная ответственность;
2. Высокие требования к руководителю;

3. Простота управления;
4. Сложная структура соподчинения.

2. Матричная структура управления – это:

1. Организационная структура управления, где во главе каждого структурного отделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями;
2. Подразделения, стандартизирующиеся на выполнении конкретных видов работ;
3. Субструктура формальной организации созданной на постоянно-временной основе для управления проектами;
4. Нет правильного ответа.

3. О каком подходе управления идет речь: в основе практической деятельности лежит представление любого объекта как сложной целостной социально-экономической системы?

1. Системный подход;
2. Ситуационный подход;
3. Процессный подход;
4. Методологический подход.

4. Выберите верные законы, которые регулируют и объясняют сущность управления (несколько вариантов ответа):

1. Закон единства и целостности системы управления;
2. Закон сохранения пропорциональности и оптимальной соотносительности всех элементов системы управления;
3. Закон зависимости, эффективности решения задач управления от объема использования информации;
4. Закон соответствия потребного и располагаемого времени при решении задач управления.

5. Выберите из предложенного принципы новой парадигмы управления (несколько вариантов ответа):

1. Инновационность как важнейший критерий профессионализма управленца;
2. Социальная ответственность управления перед работниками организации;
3. Понимание и признание человека как главного ресурса организации, а также реализация его потенциала в данной организации;
4. Развитие организационной культуры.

6. О каком подходе управления идет речь: нет универсального метода и алгоритма управления, все зависит от ситуации.

1. Системный подход;
2. Ситуационный подход;
3. Процессный подход;
4. Методологический подход.

7. Для какого подхода характерна ориентация на заказчика (потребителя)?

1. Системный подход;
2. Ситуационный подход;
3. Процессный подход;
4. Методологический подход.

8. Определите основные компоненты управленческой деятельности.

1. Субъект;
2. Факторы;
3. Объект;
4. Ресурсы.

Глава 2 СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

2.1 Понятие и функции управленческого решения

Разработка управленческих решений представляет собой процесс, объединяющий основные функции управления: планирование, организация, мотивация, контроль и является неотъемлемой составляющей системы управления.

Следует уточнить, что не всякое решение, принимаемое руководителем, является управленческим. Например, решения, связанные с технической стороной деятельности организации, направленные на подведение итогов или оформление документации, таковыми не являются. Анализ литературы, посвященной вопросам теории и практики разработки управленческих решений, показал, что нет единого взгляда на трактовку понятия управленческого решения. Приведем некоторые из них. Управленческое решение:

а) это основной продукт деятельности руководителя; это выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации;

б) это один из необходимых моментов волевого действия, состоящий в выборе цели действия и способов её выполнения;

в) это акт целенаправленного изменения ситуации, разрешения, формула действий, вариант воздействия;

г) это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования

д) это процесс целенаправленного преобразования исходной информации о состоянии и условиях функционирования объекта управления в информацию о наиболее рациональном пути достижения этим объектом желательного состояния в будущем;

е) это выбор действия из совокупности альтернативных действий, основанный на оценке издержек;

ж) это выбор альтернативы из множества вариантов достижения цели управления, где альтернативой считается один вариант достижения цели, исключающий другой вариант.

Управленческое решение употребляется в двух основных значениях: как процесс и как явление. Как процесс управленческое решение это поиск, переработка и анализ информации, разработка альтернатив, выбор лучшей из них, утверждение и реализация. Как явление управленческое решение это план действий, приказ, программа, постановление, устное или письменное распоряжение. Управленческое решение связано с социальными, экономическими, организационными, правовыми и технологическими интересами организации.

В составе управленческого решения выделяют следующие основные аспекты: социальный, экономический, организационный, правовой, информационный, технологический. Рассмотрим данные аспекты более подробно.

Социальный аспект управленческого решения проявляется в функционировании механизма управления кадрами, в реализуемых способах воздействия на людей с целью согласования их деятельности. Чтобы успешно воздействовать на подчиненных, руководитель должен четко представлять их интересы и потребности, мотивы и стимулы, установки и ценности, опасения и ожидания. Иными словами, в цели управленческого решения должен проявляться социальный аспект, то есть приоритетом при разработке решений должно быть создание комфортных условий, рабочей обстановки.

Экономический аспект проявляется в том, что на разработку и реализацию любого управленческого решения требуются финансовые, материальные, прочие затраты. Поэтому каждое решение имеет реальную стоимость. Эффективные решения должны принести организации (муниципальному образованию) доход, а ошибочные приводят к убыткам. Необходимо учитывать как материальную заинтересованность всех участников, так и

эффективность использования всех видов ресурсов, которые потребуются для процесса разработки и реализации решения.

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

Правовой аспект проявляется в точном соблюдении правовых норм при подготовке и реализации решения. Нарушение законодательства в процессе разработки и реализации решений может привести к его отмене, а также быть предметом рассмотрения в суде. Вся организация может понести ощутимые потери, если разработанное решение будет отменено, так как уже были потрачены на него ресурсы и необходимо будет потратить дополнительные средства на разработку новых решений. Незнание законодательства не освобождает от ответственности. Чтобы избежать подобных ситуаций, во многих организациях проводятся правовые экспертизы управленческих решений на заключительном этапе разработки решения.

Информационный аспект означает, что успешный процесс разработки и дальнейшее принятие решения возможно только при наличии достоверной, своевременной информации, поступающей на каждом этапе в нужном объеме и подвергающейся необходимому преобразованию. Иногда разработчики управленческого решения недостаточно четко представляют себе объект, на который направлено решение, или используют устаревшую, недостоверную или неполную информацию, что в свою очередь влияет на качество решения и его реализации.

Технологический аспект проявляется в возможности обеспечения персонала необходимыми техническими, информационно-вычислительными и иными средствами, и ресурсами для разработки и реализации решения.

Управленческое решение довольно сложное явление, составляющее основу ежедневного труда руководителя. Оно должно удовлетворять ряду требований, которые необходимо учитывать в процессе разработке решения, что отражено в таблице 2.1.

Учет аспектов и требований к разработанному управленческому решению приближает действительные параметры объекта (явления, ситуации) к желаемым (прогнозным) параметрам.

В процессе разработки и реализации управленческого решения всегда участвуют три субъекта: заказчик, разработчик и исполнитель. Каждый субъект может быть представлен несколькими лицами, группой или организацией. Все они в процессе разработки, принятия и исполнения должны придерживаться определенного набора функций, процедур и операций. Заказчик, разработчик и исполнитель могут быть одним и тем же лицом. Чаще всего наблюдается строгое разграничение между инициаторами и исполнителями решений, в особенности в случае управленческих решений.

Каждая конкретная функция разработки управленческих решений должна включать весь набор общих функций, каждая общая функция должна включать весь набор процедур, а каждая процедура должна включать необходимый набор операций. К конкретным функциям разработки управленческого решения относят:

- 1) коммуникацию с внешней средой;
- 2) стратегическое планирование;
- 3) управление кадрами;
- 4) управленческое консультирование;
- 5) управление операционной деятельностью;
- 6) управление управленческой деятельностью;
- 7) формирование системы управления.

Таблица 2.1 – Требования, предъявляемые к управленческим решениям

Требования	Сущность
Целенаправленность	Решение должно быть определенным и понятным, количественно измеряемым.
Адресность	В отношении решения должно быть четко определено: кому оно предназначено, кто, какие подсистемы в системе управления являются объектом воздействия, кто исполнители и ответственные за его реализацию.
Организационная четкость	Решение несет в себе определенный организационный потенциал, иногда оно изменяет организацию различных процессов. При этом не должно быть элементов дезорганизации.
Конкретность	Расплывчатые, половинчатые решения, не отработанные по проблеме и ситуации, общие (например, усилить, обратить внимание) не могут быть эффективными.
Своевременность	Учитывает не только состояние проблемы, но и условия, и возможности ее решения.
Полномочность	Отражает восприятие решения организацией с позиций исполнительства, важности, ответственности.
Исполнимость	Означает наличие или предоставление необходимых ресурсов, учет ситуации или компетентных возможностей сотрудников.
Контролируемость	В каждом из решений должна быть заложена возможность контроля его исполнения.
Ресурсоемкость	Для различных решений необходимы различные ресурсы, в разном количестве и соотношении.
Функциональная определенность	Любое решение реализуется в рамках определенных функций управления. Для реализации решения в системе управления должны присутствовать необходимые функции.
Срок действия	При разработке решения данный срок должен быть четко определен. Он может быть представлен в виде поэтапной реализации решения, когда каждый этап предусматривает определенную продолжительность, например, в виде диаграммы Ганта, сетевой модели или сетевого графика.
Система ответственности	Управленческое решение должно вписываться в существующую систему распределения ответственности или должны быть внесены в нее соответствующие корректировки.
Технология разработки	Это оценка того как вписывается технологическая схема управленческого решения в общую технологию управления и насколько она рациональна по критериям последовательности операций, экономии времени, использования методов.
Аргументация	Раскрывает необходимость полезность решения, показывает его своевременность и особенность, а также способствует лучшему восприятию и осознанию решения сотрудниками.

Учет трудоемкости и сложности конкретных функций позволяет выделять общие функции:

- 1) прогнозирование различных методов разработки, реализации и возможных последствий каждого управленческого решения;
- 2) планирование состава и содержания выбранных методов разработки и реализации будущего решения;
- 3) организация разработки и выполнения решения;
- 4) стимулирование сотрудников, выполняющих действия по разработке и выполнению управленческих решений;
- 5) координация принятого ранее порядка выполнения действий в зависимости от ситуации;

б) контроль выполнения действий;

7) информирование заказчика разработки управленческого решения о ходе выполнения задания.

Если рассматривать непосредственно само управленческое решение, а не цикл его подготовки и реализации, то оно выполняет как минимум три функции: направляющую, организующую и мотивирующую.

Направляющая функция решения состоит в том, что оно принимается исходя из долговременной стратегии развития организации. Основными инструментами данной функции являются целеполагание, выбор и обоснование стратегии развития.

Организирующая функция решения проявляется в необходимости согласования действий исполнителей для реализации в запланированные сроки и достижения определенного результата.

Мотивирующая функция решений заключается в согласовании интересов каждого члена организации и в трансформации их в единый вектор для достижения стратегических целей организации. Эта функция реализуется через систему организационных мер, экономических стимулов и социально-психологических оценок.

Эффективность каждого управленческого решения в значительной мере зависит от выполнения указанных выше функций, поэтому их реализация и определяет место управленческого решения в процессе управления.

2.2 Типология управленческих решений

Современные условия процесса разработки управленческого решения требуют от руководителя постоянного осознания того, что надо выработать обоснованное и эффективное решение, то есть такое решение, которое даст оптимальный результат. Последствия неправильных и нерациональных управленческих решений значительны, так как руководитель выбирает направление действий не только для себя, но и для всей системы управления и организации. Ответственность руководителя за судьбу организации и сотрудников чрезвычайно высока, особенно если эти решения разрабатываются и реализуются в системе государственного и муниципального управления.

В управленческой практике существуют разные типы решений. Каждый тип решения характеризуется своими правилами разработки, условиями принятия. Только правильно классифицированное управленческое решение дает возможность корректно ответить на вопросы: в какие сроки нужно принять решение; какие методы обработки информации использовать при разработке решения; сколько критериев выбрать для оценки альтернативных вариантов. По результатам ответов на эти вопросы определяют ограничения решения: сроки, количество критериев, способ фиксации и вид управленческого решения.

В основу классификации управленческих решений положен целый ряд отличительных признаков. Рассмотрим их подробнее.

По природе и специфике управления различают следующие решения:

- 1) политические;
- 2) экономические;
- 3) технические (конструкторские, технологические).

По числу влияющих на управленческие решения субъектов (активных сторон) различают:

- 1) определяющие решения (один субъект);
- 2) конкурентные решения (два и более субъекта);
- 3) адаптирующие решения (один субъект и природа).

По технологии разработки управленческие решения разделяются на следующие классы:

1) запрограммированные, реализация которых осуществляется в определенной последовательности шагов или действий, алгоритма принятия решения;

2) незапрограммированные, которые требуются в ситуациях, обладающих новизной, внутренне не структурированных или сопряженных с неизвестными факторами.

В соответствии с прогнозной эффективностью различают:

1) ординарные решения, при которых эффективность расходования ресурсов на единицу получаемого эффекта соответствует нормам и нормативам, принятым для рассматриваемой отрасли или вида деятельности;

2) синергические решения это решения, при которых эффективность расходования ресурсов на единицу полученного эффекта резко возрастает, то есть эффект имеет ярко выраженный возрастающий характер;

3) асинергические решения приводят к непропорциональному снижению эффекта.

Среди ординарных решений в свою очередь можно выделить:

1) неэффективные, не позволяющие решить проблему;

2) рациональные, позволяющие решить проблему;

3) оптимальные, позволяющие решить проблему наилучшим образом.

По степени важности учета временных ограничений на разработку, принятие и исполнение решений различают:

1) решения в реальном масштабе времени, принимаемые и реализуемые достаточно быстро, чтобы контролировать и управлять объектом;

2) решения, принимаемые в течение одного из этапов процесса разработки;

3) решения, не имеющие явных ограничений во времени.

По признаку состава и сложности реализации решения классифицируются:

1) простые, реализуемые при выполнении одного действия;

2) сложные, реализуемые при выполнении совокупности взаимосвязанных действий.

В свою очередь они могут быть:

а) алгоритмизированные с четко определенной последовательностью, сроками выполнения составляющих действий и определенной ответственностью за их выполнение;

б) размытые, то есть плохо структурированные по составляющим действиям или срокам их выполнения, в этих решениях не произведено однозначное распределение обязанностей и ответственности за реализацию действий, составляющих решения.

По признаку и характеру учета или не учета условий реализации решений могут быть:

1) гибкие решения, при их принятии заранее предусматриваются различные варианты действий в зависимости от возникающих условий;

2) жесткие решения, имеющие единственный вариант реализации при любых условиях и состоянии субъектов и объектов управления.

В работах отечественных и зарубежных авторов можно встретить и другие варианты системного представления классификаций управленческих решений. Это обусловлено многогранностью понятия «управленческое решение» и широтой сфер деятельности, процессов и явлений, в рамках которых руководители принимают решения. Например, в работах отечественных исследователей можно встретить следующую классификацию признаков управленческих решений и непосредственно самих решений, что представлено в таблицах 2.2, 2.3

В процессе определения вида управленческого решения необходимо учитывать уровень разработки и принятия решения. Выделяют четыре уровня принятия решений, каждый из которых требует от руководителя овладения определенными навыками и имеет свои характерные особенности.

На рутинном уровне решения носят обыденный, рутинный характер, представляют собой часто повторяющиеся процедуры и, как правило, не требуют высокой квалификации и творческого подхода. Их поручают работникам, отличающимся дисциплинированностью и обладающим определенным уровнем конкретных знаний.

Селективный уровень требует инициативы и свободы действий, но в ограниченных пределах. Руководитель оценивает достоинства и недостатки альтернатив и выбирает лучшую альтернативу. Результаты зависят от способности руководителя выбрать правильное направление действий. Селективные решения лучше поручать сотрудникам, обладающим необходимым уровнем квалификации с точки зрения теоретической подготовки и практического опыта.

Таблица 2.2 – Классификация управленческих решений

Тип управленческого решения	Характеристика типа управленческого решения
Безальтернативное	Решение, которое принимается в стандартных ситуациях, имеющих только один выход.
Бинарное	Решение, отличающееся высокой степенью, связанной с ним неопределенности, в которой представлены две диаметрально противоположные альтернативы
В условиях неопределенности	Выбор альтернативы в условиях невозможности оценить вероятность потенциальных результатов.
В условиях определенности	Выбор альтернативы в условиях, когда в точности известны результаты каждого из вариантов.
В условиях риска	Выбор альтернативы в условиях, когда результаты неопределенны, но вероятность каждого результата известна.
Единоличное	Решение по тактическим вопросам, которое принимается руководителем
Коллегиальное	Решение, в разработке которого участвует совещательный орган
Импульсивное	Недостаточно обоснованное и надежное решение, которое принимается спонтанно.
Инвестиционное	Решение о долгосрочном вложении средств с целью сохранения и увеличения капитала.
Индивидуальное	Единоличное решение, определяемой индивидуальным стилем руководства и управления.
Инновационное	Предусматривает некоторое нововведение, связанное с формированием и реализацией ранее неизвестной альтернативы.
Интуитивное	Решение в условиях ограничения времени, основанное на убеждении лица, принимающего решение, что его выбор правильный.
Коллективное	Решение на длительный период, разрабатываемое при широком участии коллектива организации (подразделения).
Оптимальное	Решение, наилучшее с точки зрения заданного критерия оптимальности и определенных ограничений
Организационное	Выбор альтернатив организационного воздействия, направленного на достижения целей организации.
Основанное на суждении	Решение, принимаемое с использованием знаний, опыта прошлого и здравого смысла, с учетом поправок на сегодняшний день.
Осторожное	Результат сверхкритичной оценки менеджером всех альтернативных вариантов решения.
Программируемое	Решение, использующее известные методы и модели оптимального управления объектами.
Рациональное	Решение, основанное на аналитических методах обоснования и оптимизации
Социальное	Решение в области стратегии социального развития и охраны окружающей природной среды.
Стандартное	Наиболее распространенный тип решений, конечный результат которого однозначный выбор
Уравновешенное	Решение руководителя, внимательно и критически относящегося к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке.

На адаптационном уровне в распоряжении лица, принимающего решения имеется набор проверенных схем действий и новые методики. Успех при решении проблемы зависит от инициативы руководителя и способности выдвигать новые идеи. Адаптационные решения требуют большой базы успешно апробированных методов, умения оценить особенности текущей ситуации, сочетать новые идеи и опыт. Разработчику решения необходимо иметь высокую квалификацию, отличные управленческие способности и достаточно широкие должностные полномочия.

Таблица 2.3 – Классификационные признаки управленческих решений

Классификационный признак	Группы управленческих решений
Степень повторяемости проблемы	Традиционные решения, часто встречающиеся в практике; нетипичные решения либо нестандартные решения, поиск которых связан с генерацией новых альтернатив.
Значимость цели	Стратегические, тактические решения
Сфера воздействия	Глобальные решения влияют на работу организации в целом; локальные решения влияют на работу одного или нескольких подразделений.
Длительность реализации	Долгосрочные, краткосрочные решения
Прогнозируемые последствия решения	Корректируемые, некорректируемые решения, последствия которых необратимы.
Характер использованной информации	Детерминированные решения разрабатываются и принимаются в условиях определенности; вероятностные решения принимаются в условиях риска или неопределенности.
Метод разработки решений	Формализованные решения принимаются по заранее заданному алгоритму; неформализованные решения принимаются в нетипичных ситуациях, не имеющих алгоритма решений.
Количество критериев выбора	Однокритериальные это простые решения; многокритериальные – сложные решения
Форма принятия	Единоличные; коллегиальные решения
Способ фиксации решения	Документированные решения имеют письменное подтверждение; недокументированные решения представлены в формате устных распоряжений.

Проблемы, которые решают на инновационном уровне, наиболее сложны и требуют особого внимания. Руководитель должен уметь разобраться в совершенно новой проблеме. Инновационные решения предполагают наличие управленческих способностей, профессионализма, опыта, высокого должностного положения.

2.3 Основные методы разработки управленческих решений

В управленческой практике разработки и принятия решений существует большое количество методов. Для удобства изучения и практического использования методы разделены на группы по этапам процесса разработки и принятия управленческого решения. Некоторые методы универсальны, и могут использоваться на нескольких этапах процесса разработки и принятия решений.

Все представленные методы, что отражены в таблице 2.4 делятся на две большие группы. В зависимости от степени использования формальных элементов методы подразделяются: на математические и эвристические, субъективные по своей сути.

Применение математических методов направлено на нахождение численных значений показателей, поиска лучших альтернатив для достижения запланированных результатов.

Таблица 2.4 – Ключевые этапы процесса разработки и принятия управленческого решения

Этапы разработки решения	Методы
1.Обнаружение проблемы	1. Организация функционирования сбора информации. 2. Метод анализа информации. 3.Сбор информации о функционировании объекта управления. 4. Методы прогнозирования
2. Анализ причин и постановка диагноза	1. Определение типа проблемы (структурированная, неструктурированная). 2. Статистические методы (корреляционный, регрессионный, факторный анализ). 3. Анализ истории проблемы. 4. Экспертные оценки. 5. Логико-дедуктивный метод. 6. SWOT-анализ
3. Постановка целей	1. Метод дерева целей. 2. Метод ПАТТЕРН. 3. Прогнозный граф Глушкова. 4. Программно-целевой подход. 5. Метод составления аналитических обзоров. 6. Каузальный эмпиризм. 7. Моделирование
4. Формулировка основных критериев оценки	1. Определение коэффициентов относительной важности целей. 2. Метод деревьев критериев. 3. Методы количественных характеристик целей. 4. Методы построения вербально-числовых шкал
5. Поиск альтернатив	1. Эвристическое моделирование. 2. Экспертные оценки. 3. Системный анализ. 4. SWOT-анализ. 5. Дерево мероприятий (дерево решений). 6. Метод блок-схем. 7. Метод «мозговой атаки»
6.Прогнозирование внешней ситуации, определяющей последствия реализации альтернатив	Фактографические и экспертные методы прогнозирования (метод «Дельфи», метод прогнозного сценария, метод морфологического анализа, метод экстраполяции и т. д.)
7. Прогнозирование последствий реализации альтернатив	Фактографические и экспертные методы прогнозирования (метод «Дельфи», метод прогнозного сценария, метод морфологического анализа, метод экстраполяции и т. д.)
8. Формирование дополнительных критериев оценки	1. Определение коэффициентов относительной важности целей. 2. Метод деревьев критериев. 3. Методы количественных характеристик целей. 4. Методы построения вербально-числовых шкал

Продолжение табл.

Этапы разработки решения	Методы
9. Оценка и выбор альтернатив	1. Методы нормативной теории принятия решений: (платежная матрица, метод максимина, метод матрицы «сожалений», байесовский подход). 2. Экспертные оценки. 3. Методы «затраты-выгоды», «стоимость-эффективность». 4. Линейное, динамическое, имитационное моделирование. 5. Эвристическое моделирование
10. Принятие и разработка решений	1. Оценка качества решения. 2. Планирование (изыскательское и нормативное). 3. Программно-целевое планирование. 4. Сетевые графики. 5. Матричные расписания. 6. Диаграммы Ганта
11. Согласование решения	1. Метод «экспертных комиссий». 2. «Правило подписи». 3. Метод «Дельфи». 4. Совещания
12. Утверждение решения	Все административные методы
13. Управление реализацией	Все управленческие методы
14. Контроль реализации	1. Сетевые графики. 2. Матричные графики. 3. Диаграммы Ганта. 4. Матричные расписания
15. Оценка эффективности	1. Метод статистического контроля качества (Э. Деминга). 2. Методы «затраты-выгоды», «стоимость-эффективность». 3. Социологические и маркетинговые опросы. 4. Методы многомерного статистического анализа

Математические методы подразделяются на статистические, многомерные, регрессионные, корреляционные, имитационные, детерминированные. Данная группа методов направлена на определение средних оценок, величины ошибок, степени согласованности мнений респондентов и экспертов. Многомерные и регрессионные методы используются для установления взаимосвязей между переменными и параметрами управляемой системы.

Отдельной подгруппой в рамках математических методов стоит экономико-математические модели, которые состоят из совокупности связанных между собой математических зависимостей величин-факторов, имеющих экономический смысл. При рассмотрении экономико-математических моделей оперируют следующими понятиями: критерии оптимальности, целевая функция, система ограничений. Критерии оптимальности и система ограничений определяет концепцию построения математической модели, а ее формализация это целевая функция. Такие модели используются при разработке решений в муниципальном управлении. Например, размещение пунктов экстренных служб; размещение предприятий по переработке твердых бытовых отходов; составление маршрутов транспортных средств, предназначенных для сбора и перевозки твердых бытовых отходов; определение местоположения и вместимости автостоянок; минимизация загрузки улиц транспортом, как задача о светофорах; определение границ административных районов города.

В условиях быстрых многоуровневых изменений математические методы не в состоянии предсказать влияние многих факторов. В отличие от эксперта, математические методы и модели не обладают достаточной гибкостью. В ситуации, когда необходимые данные о процессе отсутствуют, целесообразнее получить приблизительные ответы на важные вопросы, чем предпринимать попытки выработать точные ответы, которые не полностью осмыслены.

Другая группа методов разработки и принятия управленческих решений – эвристические методы. Характерной чертой эвристических методов является то, что эксперт при анализе ситуации использует информацию, основанную на его опыте и интуиции. Среди эвристических методов разработки и принятия управленческого решения наиболее известны: метод Дельфи, метод мозгового штурма, метод коллективного блокнота, метод синектики.

Метод Дельфи относится к методам групповых экспертных оценок и используется для прогнозирования явления. Данный метод предполагает многоуровневую процедуру анкетирования экспертов, в рамках которого эксперты оценивают объект исследования. Положительная сторона использования метода в том, что он позволяет обнаружить преобладающее суждение экспертов по конкретной проблеме с учетом мнения всех участников опроса. Недостаток заключается в длительности проведения опроса; необходимости обеспечить максимально точно информацию. И если оценка эксперта существенно отличается от мнения большинства, то она не принимается, несмотря на то, что может оказаться правильной.

Метод мозгового штурма представляет собой коллективное обсуждение проблемы с целью выработки новых идей и вариантов достижения цели. Характерной особенностью является творческий поиск новых решений в трудных ситуациях. В ходе использования данного метода выделяют следующие факторы для успешной его реализации: открытая атмосфера среди коллектива; развитое воображение у сотрудников; переработка высказанных идей; инициативность ведущего. Препятствующие факторы: критика идей, чрезмерная формализованность, бездействия ведущего, подробные разъяснения, поиск «правильных решений», высокий уровень информационного шума, который является следствием тривиальных идей.

Метод коллективного блокнота сочетает независимое выдвижение идей отдельными экспертами с коллективной оценкой и процессом разработки решения. Суть метода в следующем: в течение некоторого периода времени каждый сотрудник ежедневно фиксирует идеи и решения. Далее участники сдают свои блокноты руководителю для обобщения.

Метод синектики представляет собой стимулирование творческой деятельности. Суть метода заключается в поиске нужного решения за счет преодоления психологической инерции участников решить проблему традиционным путем. В процессе реализации метода решение ищет группа специалистов из разных сфер. Кроме того, перед началом обсуждения группа не должна знать сути рассматриваемой проблемы, что позволит им абстрагироваться от привычных стереотипов.

Таким образом, методы разработки и принятия управленческих решений разнообразны. Их сочетание позволяет улучшить и повысить качество на каждом из этапов процесса от разработки до принятия управленческого решения.

2.4 Качество и эффективность управленческих решений

Качество всех процессов в любой управляемой системе является следствием не только определенного уровня технической базы, технологии, экономики, организации и культуры, но и профессионализма и качества управленческого решения.

Качество управленческого решения определяется как степень его соответствия внутренним требованиям и стандартам системы управления. Качество решения измеряется в

относительных единицах от «нуля» до «единицы». Нижнему уровню качества управленческого решения соответствует «нулю», а высшему «единица». Процесс разработки управленческого решения состоит из этапов, каждый из которых оценивается по уровню качества. Более того, качество каждого этапа оказывает существенное влияние на общую оценку управленческого решения. Итоговое качество управленческого решения вычисляется как произведение значений показателей качества всех этапов, стадий и операций процесса разработки и реализации управленческого решения. Например, при разработке управленческого решения было выполнено восемь операций со следующими показателями качества: 0,7; 0,8; 0,9; 0,9; 0,8; 0,8; 0,7; 0,9. Значение качества каждой операции само по себе хорошее, но общее качество будет равно всего 0,18.

Качество зависит от комплексного воздействия ряда факторов:

1) организационных, характеризующих уровень технологической дисциплины; соблюдение принципов и методов организации труда; степень изучения проблемы.

2) социальных, характеризующих квалификацию занятых в управленческом процессе работников; подбор и расстановку кадров; взаимоотношения между сотрудниками.

3) экономических, характеризующие зависимость между качеством разрабатываемых решений и эффективным управлением финансов, имуществом, формой оплаты труда, величиной зарплаты, системой моральных и материальных стимулов.

4) информационно-технологических, обуславливающие уровень информационно-технологической поддержки процессов разработки управленческих решений.

Качество управленческих решений обеспечивается соблюдением следующих условий: решения разрабатываются компетентными, высокопрофессиональными специалистами; соблюдение принципов своевременности, цикличности и законности решений.

Согласно принципу своевременности, любое решение должно приниматься в определенное время. Не следует опаздывать или торопиться. Преждевременное решение может оказаться недостаточно точным, поскольку в момент его подготовки проблема еще не была оценена должным образом. Решение, принятое с опозданием, теряет смысл.

Согласно принципу цикличности, необходимо учитывать периодичность управленческой деятельности, которая связана с наличием различных четко определенных периодов (месяц, квартал). Конкретное решение принимается в рамках соответствующей фазы конкретного цикла.

Согласно принципу законности, следует согласовывать решение с принятыми законами и другими нормативными актами.

В управленческой практике остро встает вопрос оценки качества разработанного управленческого решения. Принято выделять две группы методов оценки качества: дифференциальный метод и комплексный.

Дифференциальная оценка представляет собой наиболее простой вид оценки уровня качества, который применяется в следующих случаях:

1) Все показатели, характеризующие свойства оцениваемого объекта, выше соответствующих показателей базового объекта. Тогда уровень качества оцениваемого объекта выше, чем базового.

2) Все показатели, характеризующие свойства оцениваемого объекта, ниже соответствующих показателей базового объекта. Тогда уровень качества оцениваемого объекта ниже, чем базового.

3) Все показатели, характеризующие свойства оцениваемого объекта, равны соответствующим показателям базового объекта. Тогда уровень качества оцениваемого объекта равен уровню качества базового.

В перечисленных случаях используется парное сравнение аналогичных показателей качества. Трудности возникают при оценке уровня объектов, у которых соотношения показателей качества не соответствуют ни одной из трех указанных выше видов

дифференциального оценивания. В таких случаях используют комплексную оценку, состоящую из десяти этапов.

1) Определение цели оценки. Определяются существенные показатели качества.

2) Оценка единичных показателей качества. Качество объектов обусловлено значительным количеством показателей, многие из которых оказывают незначительно влияние на общую оценку. Набор таких показателей существенно зависит от поставленных целей.

3) Выбор базовых показателей зависит от выбора базового образца.

4) Определение значений единичных базовых показателей. К ним относятся: прогнозируемые показатели качества; рекомендуемые показатели качества; показатели качества существующих решений; показатели качества стандартов.

5) Определение значения единичных показателей качества, которые должны объективно охарактеризовать оцениваемый объект путем измерений, экспертизы.

6) Определение относительных единичных показателей качества осуществляется в рамках аналитических расчетов.

7) Определение рангов (весовых коэффициентов) показателей качества. Разные свойства оцениваемого объекта оказывают различное влияние на его качество в целом. Иными словами, показатели качества должны учитываться при определении комплексного уровня качества объекта с определёнными поправками – весовыми коэффициентами. При этом должно выполняться ограничение: сумма всех весовых коэффициентов должна быть равна «единице».

8) Выбор метода свертывания показателей. Свертывание, или комплексирование показателей качества представляет собой их объединение, подчиняющееся определённому закону. Если имеется возможность выявить характер взаимосвязей между учитываемыми показателями, то следует определять функциональную зависимость, в наибольшей степени соответствующую объективной корреляции показателей.

9) Определение уровня качества. На данном этапе производится оценка комплексного уровня качества, который в зависимости от применённых показателей может характеризовать как качество объекта в целом, включая его экономические и многие специфические параметры, так и его отдельные аспекты.

10) Принятие решения. Проверяется, насколько примем полученный результат. Если обнаруживается несоответствие предъявляемым требованиям, проводится повторная оценка, дополнительные исследования для получения новой информации. Если же точность и достоверность полученного результата достаточно высоки, то в зависимости от целей оценки принимаются соответствующие решения.

В зависимости от целей и используемых в процессе оценки показателей используется другая группа методов: методы прямого счета и параметрические.

Методы прямого счета позволяют оценить конечный результат и принять обоснованное решение, то есть определяется полезный эффект от разрабатываемого и реализуемого решения. Окончательная оценка качества решения осуществляется путем сравнения эффекта с затратами на его достижение.

Параметрические методы оценивают параметры управленческого решения. Если параметры решения, возможно, измерить с помощью приборов и рассчитать на основе формул, то такая оценка называется точная оценка уровня качества. Для оценки параметров, которые не могут быть измерены приборами и рассчитаны по формулам, применяются экспертные методы. Их называют мягкими параметрами качества (например, характеристика принимаемого управленческого решения с точки зрения морали).

Для обеспечения высокого качества решения должны отвечать ряду требований, а именно управленческие решения должны:

1) Быть реальными, то есть исходить из достижимых целей, реально располагаемых ресурсов и времени.

2) Содержать механизм реализации, который охватывает организацию, стимулирование, контроль при реализации решений.

3) Быть устойчивыми к возможным ошибкам в определении исходных данных.

4) Готовиться, приниматься и выполняться в реальном масштабе времени в соответствии с процессами, которыми управляют, с учетом возможных скоростей развития нештатных, аварийных ситуаций.

5) Быть реализуемыми, то есть не содержать положений, которые сорвут выполнение в результате порождаемых им конфликтов.

6) Быть гибкими, то есть изменять цель и (или) алгоритм достижения цели при изменении внешних или внутренних условий, содержать описание состояний объекта управления, внешней среды, при которых выполнение решения должно быть приостановлено и начата разработка нового решения.

7) Предусматривать возможность верификации и контроля исполнения.

Важными показателями качества разработанного управленческого решения являются: эффективность, интенсивность, производительность. Анализ данных показателей ориентирован на определение соотношения использования ресурсов и полученных результатов.

Эффективность представляет соизмерение ресурсов (затрат) на достижение результатов. Основными факторами эффективности решений являются три группы факторов: использование ресурсов, фактор времени и целенаправленность управления. Интенсивность представляет собой соизмерение усилий и времени, а производительность – соизмерение результата и времени.

К результатам управленческих решений относятся: оценка качества решения, своевременность, степень соответствия целям, соответствие требованиям заказчика, точность, внутренняя непротиворечивость (согласованность), возможность развития.

К затратам управленческих решений относятся: информационные затраты, временные затраты, технические затраты, трудовые ресурсы, прочие затраты.

Эффективность управленческого решения - это ресурсная результативность, полученная по итогам подготовки или реализации управленческого решения в организации. В качестве ресурсов могут быть финансы, материалы, здоровье персонала, организация труда. Различают организационную, экономическую, психологическую, правовую, этическую, технологическую и социальную эффективность управленческих решений. Рассмотрим их подробнее.

Под организационной эффективностью управленческого решения понимают факт достижения организационных целей за счет меньшего числа работников или меньшего времени. Организационные цели связаны с потребностями человека в организации жизни и безопасности, управлении, стабильности.

Экономическая эффективность управленческого решения определяется как соотношение финансовых преимуществ, полученных в результате реализации управленческого решения, и затрат на его разработку и реализацию.

Социальная эффективность управленческого решения это факт достижения социальных целей для большего количества человек и общества за более короткое время, меньшим числом работников, меньшими финансовыми затратами. Социальные цели реализуют потребности человека в получении знаний, творческом труде, самовыражении, общении, отдыхе.

Технологическая эффективность управленческого решения это факт достижения определенных результатов в более короткие сроки и с меньшими финансовыми затратами.

Психологическая эффективность управленческого решения - факт достижения психологических целей для большего числа работников или населения за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами.

Психологические цели реализуют следующие потребности человека: потребности в любви, семье, свободном времени.

Правовая эффективность управленческого решения - степень достижения правовых целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. Правовые цели реализуют следующие потребности человека: потребность в безопасности и порядке.

Экологическая эффективность управленческого решения это факт достижения экологических целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. Экологические цели реализуют следующие потребности человека: потребность в безопасности, здоровье, в организации устойчивого развития жизни, физиологические.

Этическая эффективность управленческого решения - факт достижения нравственных целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. Этические цели реализуют потребности и интересы человека в соблюдении нравственных норм поведения окружающими людьми.

Политическая эффективность управленческого решения это факт достижения политических целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. Политические цели реализуют следующие потребности человека: потребность в вере, патриотизме, самовыражении.

Достаточно сложно определить стоимость разработки и реализации конкретного управленческого решения, по причине того, что само по себе решение не выражается в материальной форме какого-либо продукта, а создает условия для реализации продукта. Несмотря на такую сложность в теории и практики разработки управленческого решения существуют методики оценки эффективности: косвенный метод сопоставления различных вариантов; метод определения по конечным результатам.

Косвенный метод заключается в анализе стоимости управленческого решения путем сопоставления вариантов, разработанных и реализованных примерно в одинаковых условиях. Управленческое решение проходит несколько этапов перед непосредственной реализацией, необходимо исключить влияние субъективного фактора, тормозящего процесс его принятия. Косвенный метод позволяет вместо стоимости управленческого решения использовать стоимость произведенной результатов его внедрения. При реализации двух вариантов относительную экономическую эффективность для первого решения вычисляют следующим образом: она определяется как разность между отношением прибыли к затратам при втором варианте управленческого решения и отношением прибыли к затратам при первом варианте, умноженная на 100 %.

Метод определения по конечным результатам позволяет вычислить эффективность как отношение произведения полученной прибыли и доли управленческого решения в эффективности деятельности к общим затратам.

Таким образом, для обеспечения качества процесса разработки управленческого решения необходимо уделять внимание каждому этапу данного процесса, а также учитывать важные показатели решения: эффективность, интенсивность и производительность.

Контрольные вопросы по главе 2

1. В чем состоит суть управленческих решений?
2. В каких аспектах может быть рассмотрено понятие «управленческое решение»?
3. Какова роль управленческих решений в управленческой деятельности менеджера?
4. Какие основные требования предъявляются к управленческим решениям?
5. Какие функции относят к общим функциям разработки управленческих решений?
6. Как можно классифицировать управленческие решения?
7. Что понимается под качеством управленческого решения?

8. От каких факторов зависит качество управленческого решения?
9. В чем сущность эвристических методов?
10. Какие виды эффективности управленческого решения существуют?

Практические задания и тесты по главе 2

Задание 1. Ниже приводится список типичных организационных решений. Необходимо определить, являются ли они запрограммированными или нет.

Список решений	Да	Нет
1. Наем заведующим специалиста в исследовательскую лабораторию организации, производящую сложную техническую продукцию		
2. Доведение мастером до рабочих дневного задания		
3. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании		
4. Решение начальника о допущении официального отсутствия, подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача		
5. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе		
6. Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы		
7. Определение годовичного задания для ассистента профессора		
8. Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации		
9. Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике		
10. Выбор правлением компании места для строительства ресторана в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами		

Задание 2. Составьте перечень тех данных, которые, по Вашему мнению, необходимы для обоснованного принятия следующих управленческих решений:

1. Решение о количестве новых средних школ, которые необходимо построить в городе в течение 10 лет.
2. Выбор руководством компании места для строительства ресторана быстрого питания в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя крупными городами.
3. Решение Правительства страны о строительстве международного аэропорта в одном из отдаленных крупных городов страны.

Задание 3. Выполните оценку значимости объектов из нижеприведенного списка с точки зрения сочетания критериев доходности и социальной значимости. Перечислите условия, в зависимости от которых объект может быть помещен в ту или иную ячейку таблицы.

Доходность	Социальная значимость		
	Высокая значимость	Средняя значимость	Низкая значимость
Доходный			
Окупаемый			
Бездоходный			

1. Жилой дом
2. Ресторан для иностранных туристов
3. Больница

4. Детская площадка
5. Гостиница
6. Канализация
7. Мост
8. Сахарный завод
9. Школа
10. Собачья площадка

Задание 4.

Согласно Уставу г. N, главой местной администрации может стать лицо, назначенное на эту должность по контракту по результатам конкурса.

1. Определите, какая информация о кандидатах на этот пост должна оказаться в распоряжении конкурсной комиссии.

2. Окончательное решение о выборе наиболее достойного кандидата из представленных конкурсной комиссией кандидатур принимает городская Дума. Определите, к каким видам управленческих решений относится данное решение.

Задание 5. Определите, что является результатом (результатами) деятельности следующих организаций. Предложите критерии для оценки качества услуг каждой из этих организаций:

- 1) туристическая фирма;
- 2) муниципальная поликлиника;
- 3) музыкальный театр;
- 4) средняя школа;
- 5) коммерческий банк;
- 6) Центральный банк страны.

Задание 6. Мэрия города собирается на конкурсной основе разместить ряд муниципальных заказов. Предложите критерии отбора исполнителей (подрядчиков) для выполнения следующих видов работ:

- а) повышение квалификации 60 муниципальных служащих, работающих в Департаментах здравоохранения, образования и культуры городской мэрии;
- б) поставка спортивного оборудования для муниципальной детско-юношеской спортивной школы;
- в) поставка медицинских препаратов для муниципальной аптечной сети;
- г) благоустройство сквера в центре города (укладка плитки, озеленение, установка скамеек, асфальтирование дорожек, установка скульптур малых форм).

Задание 7. Предложите набор показателей, с помощью которых было бы целесообразно оценивать результативность следующих руководителей строительных организаций:

- а) руководитель службы сбыта;
- б) руководитель службы исследований и конструкторских разработок;
- в) руководитель производственного отделения;
- г) руководитель службы маркетинга.

Задание 8. Прочитайте ситуацию и ответьте на вопрос.

Вы руководитель отдела по работе с персоналом. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать главным специалистом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших сотрудников, среди которых женщин нет. **Вопрос:** Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

Задание 9. Прочитайте ситуацию «Фрагмент Постановления» и ответьте на вопросы.

«Учитывая многочисленные просьбы трудовых коллективов и граждан г. Москвы и Московской области, Правительства Москвы и Московской области постановляю:

1. Администрациям районов, руководителям колхозов, совхозов и других сельскохозяйственных предприятий пролонгировать заключенные в 1991 г. на основании решения исполкомов Моссовета и Мособлсовета от 19.03.91 №487127 «О выделении земельных участков под огороды жителям г.Москвы и Московской области» договоры с предприятиями, организациями, учреждениями и гражданами г.Москвы и Московской области на использование земельных участков под огороды.

2. Контроль над выполнением настоящего постановления возложить на первого заместителя Премьера Правительства Москвы и министра Администрации Московской области по земельной реформе и землепользованию.

Премьер Правительства Москвы, Глава администрации Московской области»

Вопросы:

1. Является ли представленный фрагмент постановления решением?
2. Какие составляющие профессионального решения в нем имеются, а какие следует дополнить?

Тесты по главе 2 Сущность управленческого решения

1. Управленческое решение - это ...

1. результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента;

2. понятное и точное предписание относительно последовательности действий, преобразующих исходные данные в искомый результат;

3. состояние объекта управления, к достижению которого стремится организация;

4. директивное предписание относительно поведения персонала в организации.

2. Как процесс управленческое решение представляет собой...

1. поиск, группировку и анализ требуемой информации; разработку, утверждение и реализацию управленческого решения

2. план мероприятий, постановление, устное или письменное распоряжение

3. К основным требованиям, предъявляемым к управленческим решениям, относят (выберите несколько правильных ответов):

1. адресность;

2. ритмичность;

3. конкретность;

4. системность;

5. исполнимость;

6. аргументированность.

4. К общим функциям разработки управленческих решений относят:

1. прогнозирование различных методов разработки, реализации и возможных последствий каждого управленческого решения;

2. стимулирование объектов, выполняющих действия по разработке и выполнению управленческих решений;

3. управление кадрами;

4. коммуникации с внешней средой.

5. К конкретным функциям разработки управленческих решений относят:

1. управленческое консультирование;

2. планирование состава и содержания выбранных методов разработки и реализации будущего управленческого решения;

3. управление персоналом;
4. формирование системы управления.

6. Соотнесите уровень принятия управленческого решения и характерные особенности.

Уровни принятия управленческого решения	Характерные особенности
1.Рутинный уровень	А. Разрешение наиболее сложных проблем, требующих особого внимания.
2.Селективный уровень	Б. Решения представляют собой часто повторяющиеся процедуры; они принимаются по определенной программе.
3.Адаптационный уровень	В.Требуется инициатива и свобода действий, но в ограниченных пределах. Результаты принятых решений зависят от способности руководителя выбрать правильное направление действий.
4.Инновационный уровень	Г. Имеется набор проверенных схем действий и новых методик. Успех при решении зависит от сочетания новых идей и опыта.

7. Решения, реализация которых осуществляется в определенной последовательности шагов или действий называются ...

- 1.разовыми;
- 2.постоянными;
- 3.адаптирующими;
- 4.запрограммированными.

8. Определите факторы, которые оказывают комплексное воздействие на качество разработки и принятия управленческого решения

1. организационные;
- 2.политические;
3. национальные;
4. социальные;
5. региональные;
- 6.экономические

9.Экспертный метод эффективно реализуется при следующем условии:

- 1.можно использовать формализованные модели и алгоритмы;
- 2.ситуации имеют сходный или повторяющийся характер;
- 3.в решении принимают участие несколько специалистов с различными интересами.

10.Напишите, о каком показателе управленческого решения идет речь:

«Это ресурсная результативность, полученная по итогам подготовки или реализации управленческого решения в организации. Данный показатель представляет соизмерение ресурсов на достижение результатов» _____

Глава 3 ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

3.1 Алгоритм разработки управленческих решений

Разработка управленческого решения представляет собой систематизированный процесс. Его можно представить в виде алгоритма действий руководителя. Алгоритм – понятное и точное предписание относительно последовательности действий, направленный на результат. Работу алгоритма разработки управленческого решения можно представить в виде последовательности этапов, отраженных на рисунке 3.1.

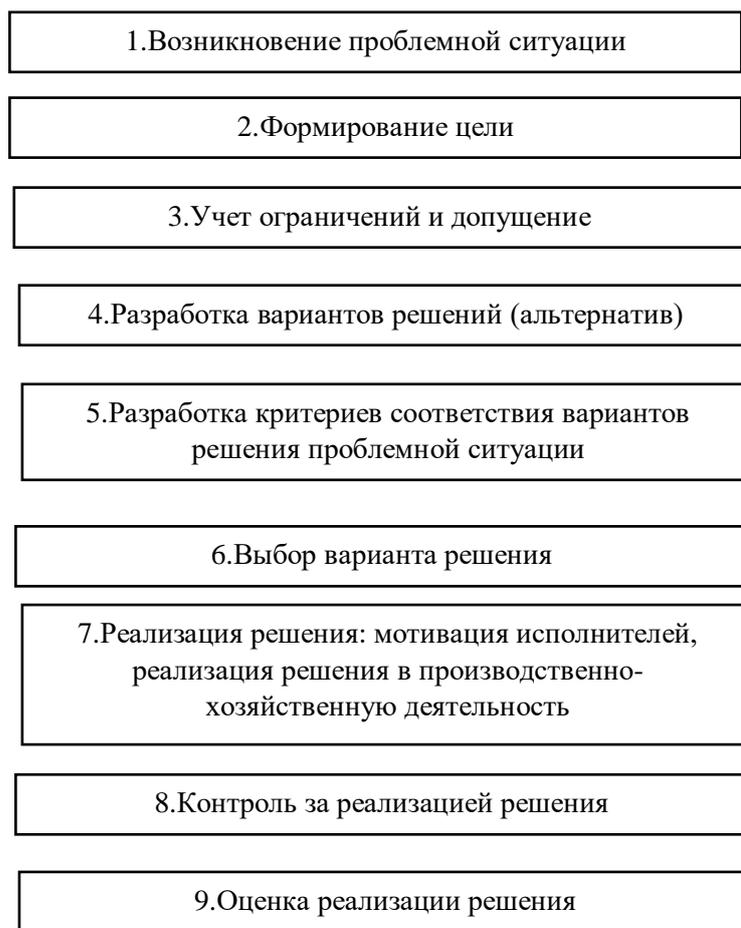


Рисунок 3.1 – Ключевые этапы процесса разработки и принятия управленческого решения

Представленный алгоритм является типовым, который может корректироваться в зависимости от сложности проблемы, ресурсной базы организации, от вызовов внешней среды и степени ее влияния на управленческое решение. Кроме того, процесс разработки решения это еще и психологический процесс. Руководители стараются следовать по пути принятия рациональных решений, но на них оказывают влияние такие факторы, как социальные и ценностные установки, опыт, сформированная организационная культура, стиль управления и применение подхода управления, использование временных ограничений. В результате, это приводит к использованию в управленческой практике спонтанных подходов, основанных на интуиции и суждении, тем самым повышая риск достижения поставленных целей. Главное различие между решениями рациональными и основанными на суждении заключается в том, что первые не зависят от прошлого опыта.

В науке и практике технологии разработки и принятия управленческого решения сформировались своеобразные школы управления, которые внесли свои коррективы в алгоритмы разработки и принятия управленческих решений. Проведем сравнительный анализ школ управления (американская, немецкая, российская, японская) и определим их специфические особенности процесса разработки управленческих решений.

На рисунке 3.2. представлен классический вариант разработки управленческого решения, соответствующей американской школе управления.



Рисунок 3.2 – Процесс разработки управленческого решения в американской школе управления

Управленческая американская практика показывает, что разработать и принять оптимальное решение при дефиците времени трудно, и руководители ограничиваются удовлетворительным решением. В процессе всего цикла разработки решения учитывается влияние личных оценок руководителя, уровень риска, время и меняющиеся условия внешней среды, возможность отрицательных последствий, взаимозависимость решений на различных уровнях иерархии.

Особенность немецкой школы управления заключается в рассмотрении процесса разработки и принятия решений управленческих решений как составной части процессов планирования и контроля, о чем свидетельствует рисунок 3.3.

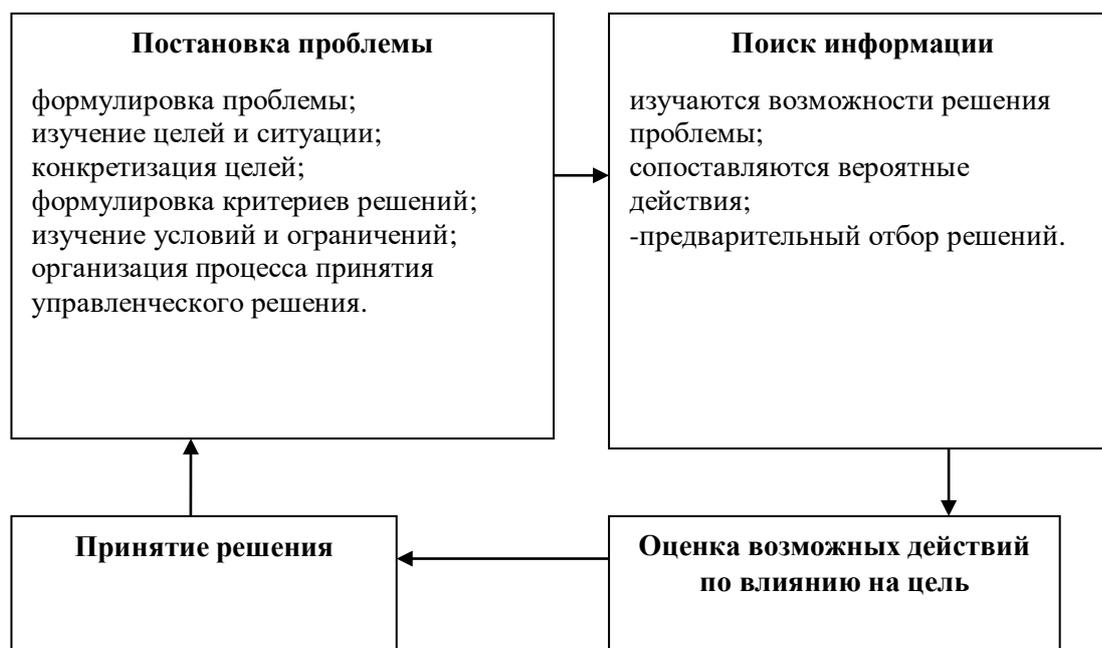


Рисунок 3.3 – Процесс разработки и принятия управленческих решений в немецкой школе управления

В рамках управленческой немецкой практики определяется лучший вариант решения, изучаются различные аспекты его реализации, в том числе установление сроков и финансирование. Основными критериями в процессе разработки управленческого решения являются: полезность решения; финансовый аспект решения, особенно в рамках его использования; удовлетворенность принимающих решения; количество и качество решений; время процесса использования решения.

Известный эксперт в области управления и бизнес-процессов П. Друкер считает, что японская практика разработки управленческих решений является единственной, так как в ней отработан методичный и стандартизованный подход к решению и его правильной оценке. Более того, по его мнению, данная практика опровергает все правила, выдвинутые теоретиками. Тем не менее, их решения на практике оказываются весьма эффективными. Рассмотрим подробнее этапы разработки решения японской школой управления, отраженные на рисунке 3.4.

Особенностью процесса разработки и принятия решения японской школы управления является функционирование системы «рингисэй». Данная система обеспечивает углубленную проработку и согласование решений. Процедура «рингисэй» предусматривает многократное согласование подготавливаемого решения на нескольких уровнях управления, начиная с рядовых сотрудников (одному из них поручалось составление предварительного проекта решения) и заканчивая высшими руководителями, утверждающими решение, прошедшее все стадии согласования.

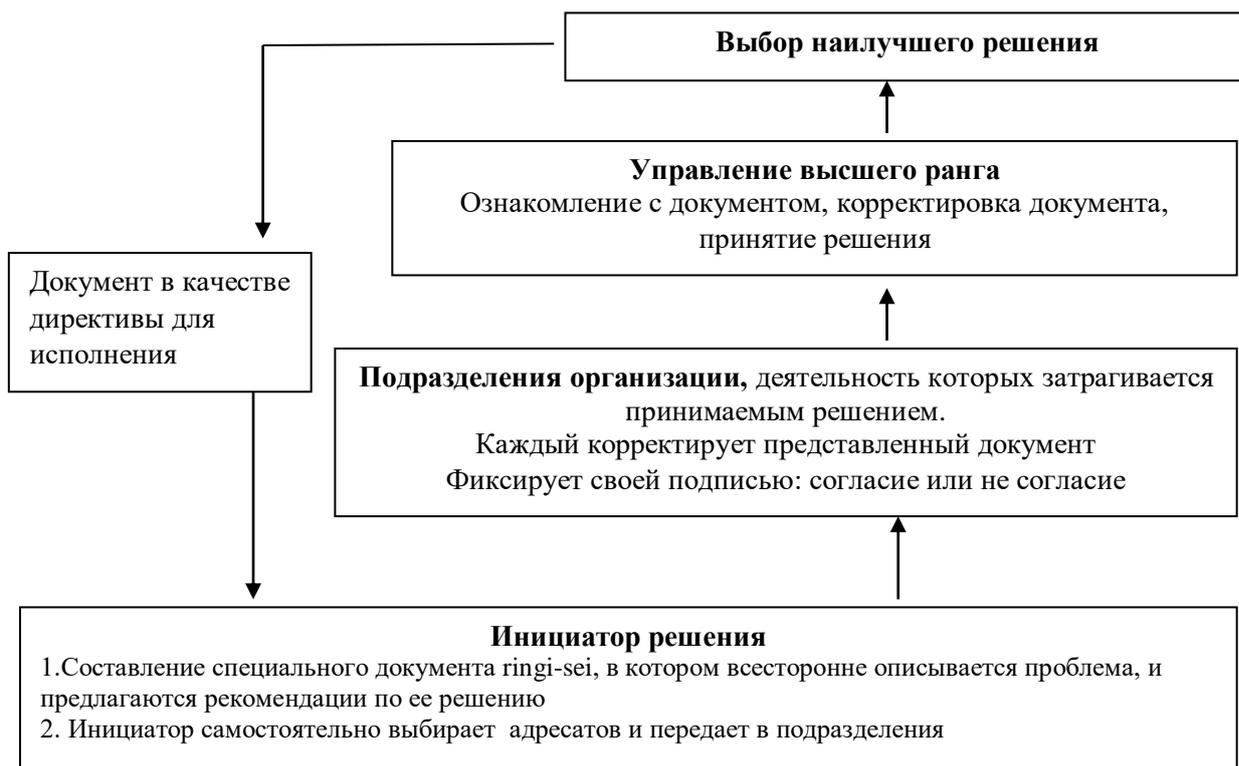


Рисунок 3.4 – Ключевые этапы модели «рингисэй»

К концу циркуляции проекта документ оказывался завизированным личными печатями десятков начальников различных рангов. В случае возникновения несогласия в ходе подготовки решения на том или ином уровне организовывались консультативные совещания руководителей соответствующего уровня, в ходе которых вырабатывалась согласованная позиция.

Подобная практика подготовки решений является достаточно сложной и длительной, но большинство японских корпораций шли на такое замедление принятия решений,

рассчитывая на то, что процедура «рингисэй», обеспечивающая согласование действий на стадии разработки решения, облегчает координацию их последующего выполнения.

Система «рингисэй» имеет безусловные плюсы. Если для классической системы разработки управленческого решения характерно единоначалие; каждый человек в организации должен получать поручения только от старшего администратора и отвечать за работу лишь перед ним, а ответственность несет только один человек, то японская система противоположна: ответственность за принятие решения несет не индивидуум, а вся группа. Предполагается, что ни один человек не имеет права единолично разрабатывать и принимать решение.

Однако японская практика управления разработкой решения не лишена и некоторых недостатков. Считается, что процедура должна обеспечить приток новых идей и свободу мнений при обсуждении решений. Но так происходит не всегда. Иногда в условиях жесткой иерархии и подчинения начальству подобный процесс сводится к попыткам сотрудников больше предугадать мнение руководителей, чем к продвижению их самостоятельной точки зрения. В таком виде система часто превращалась в сложный и не всегда полезный механизм, отнимающий у руководителей и служащих массу времени, что является существенным ограничением для своевременного принятия решения в условиях изменяющейся внешней среды.

Схема принятия решений, вписывающаяся в российскую школу управления, предполагает, что процесс представляет собой прямое движение от одного этапа к другому. После выявления проблемы и установления условий и факторов, способствующих ее возникновению, разрабатываются решения, из которых выбирается лучшее, что отражено на рисунке 3.5.

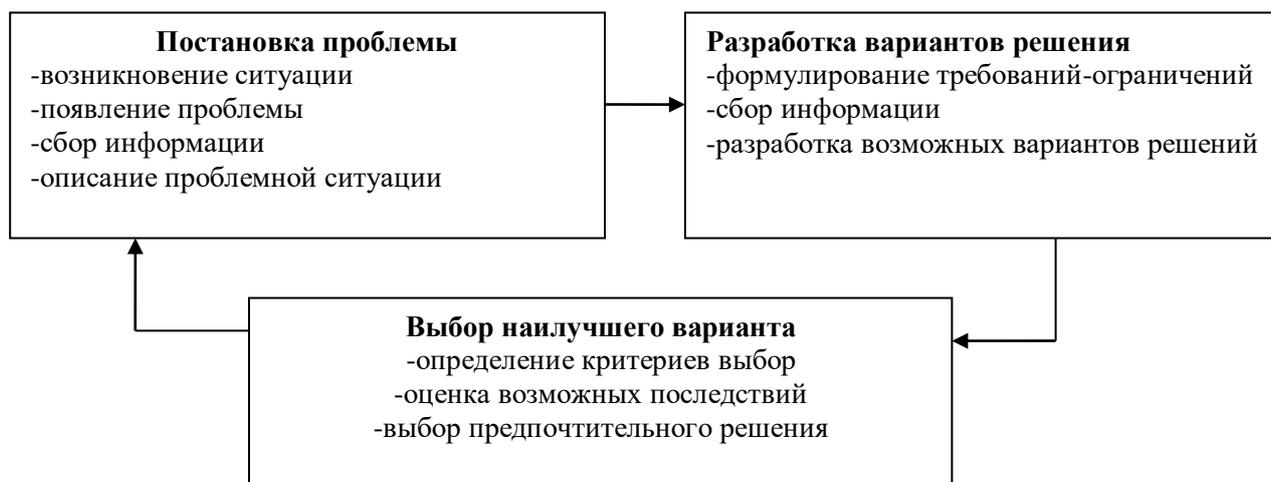


Рисунок 3.5 – Процесс разработки решений в российской школе управления

Особенность российской системы разработки решения в том, что процесс носит индивидуальный характер. Решения принимаются руководителями на каждом уровне управления. Процедура контроля над реализацией решения строго формализованы. Другой важной особенностью российской управленческой практики разработки решения в том, что она сочетает в себе элементы японской школы (жесткая иерархия, соподчиненность между уровнями управления) и европейской школы (приветствуется профессионализм, умение осуществлять координацию действий и контроль).

Рассмотрев модели разработки и принятия решений различными школами управления, можно сделать некоторые выводы.

Для европейской управленческой практики разработка и принятие решения не становится организующим началом системной деятельности людей. Руководителю требуется организовывать коллектив на решение проблемы. Результаты работы зависят от готовности

руководителя проигрывать роли модератора, жесткого автократа. Более того, руководитель должен владеть технологиями: организации информационного обмена среди сотрудников, межличностных и межгрупповых коммуникаций, организации системной деятельности по выработке решения и коллективного принятия решения.

В основу традиционной японской методологии принятия решений положена система «рингисэй»: получение согласия путем опроса без созыва совещания или заседания. Привычная иерархическая структура управления переместилась в сферу отношений между людьми, когда внешне существуют неформальные, псевдосемейные отношения, а руководитель осуществляет косвенное управление на основе формальной власти. Руководитель обеспечивает условия для надлежащего социально-психологического климата в организации, создает благоприятную обстановку для групповой работы по совершенствованию и реализации управленческого решения. В такой системе работник чувствует себя сопричастным к процессу принятия решений и, генерируя идеи, критикуя их, внося предложения по их исполнению, стимулирует появление нетривиальных решений.

Процесс принятия управленческих решений в российских компаниях практически полностью вписывается в западную модель управления, однако присутствуют элементы, характерные для японской модели разработки и принятия управленческого решения. Это объясняется геополитическими и социально-экономическими факторами.

Нельзя однозначно сказать, какая из моделей принятия решений эффективнее – в рамках западной модели управления, японской или смешанная. Каждая из них имеет свои достоинства и недостатки, и их применение обуславливается конкретной ситуацией. Выбор стратегии разработки и принятия управленческих решений зависит от множества факторов: модель управления, менталитет сотрудников компании, стиль руководства, специфика производства.

3.2 Анализ проблем в процессе разработки управленческого решения

Необходимость в разработке управленческого решения возникает только при осознании, признании существования проблемы. Проблема это противоречие цели и фактической ситуации, которое требует решения. Проблема состоит из двух аспектов. Согласно первому аспекту, проблемой считается ситуация, когда цели не достигнуты. Во втором случае проблема рассматривается как потенциальная возможность организации. Индикаторами проблемы являются эффекты критического значения протекающих процессов в организации.

Определить проблему это значит ответить на вопросы: что происходит или будет происходить в организации, каковы причины происходящего?

Для руководителя важно определить проблему и сформулировать ее, так как это позволит ранжировать возникшую проблему в ряду других проблем организации. Для определения приоритетности проблемы могут быть использованы следующие факторы: последствия проблемы, воздействие проблемы на организацию, срочность проблемы, ограничения по времени, способность сотрудников решить проблему.

Для диагностики проблемы необходимо определить симптомы проблемы на каждом уровне организации; определить характер управленческой проблемы; определить природу проблемы и ее решение. Рассмотрим подробнее каждый уровень.

Первый уровень в диагностировании сложной проблемы это определение симптомов затруднений и возможностей. К общим симптомам кризисного состояния организации можно отнести низкую прибыль, падение качества, чрезмерные издержки, многочисленные конфликты, большую текучесть кадров. Выявление симптомов помогает определить проблему только в общем виде. Целесообразно избегать немедленного действия для устранения симптомов. Иными словами, решение симптома это не решение проблемы, так

как причины и природа возникшей проблемы не ясны, не сформулированы. Если при определении проблемы управление останавливается на уровне симптоматики, то возникает большой риск нецелесообразного использования ограниченных ресурсов организации.

Второй уровень диагностики связан с определением характера управленческой проблемы, который может быть трех видов: функциональный, структурный, параметрический, что отражено на рисунке 3.6.

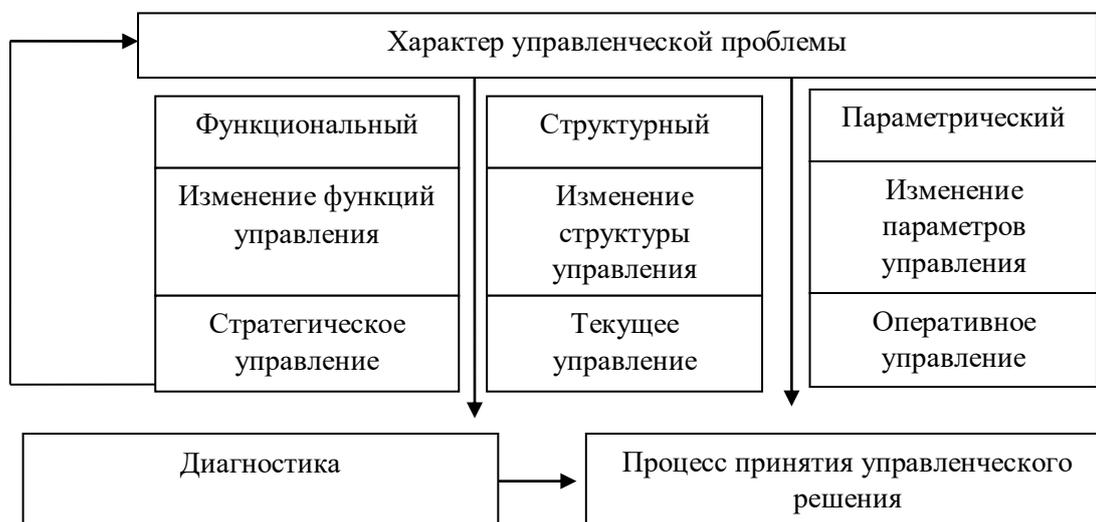


Рисунок 3.6 – Характер управленческой проблемы

Определить проблему зачастую трудно, так как все части организации взаимосвязаны. В результате диагноз проблемы на втором уровне становится процедурой в несколько шагов с разработкой промежуточных решений. Например, проблема носит функциональный характер, если она проявляется и может быть решена на уровне функций организации, например, переход организации на выпуск нового товара или услуги, изменение форм собственности, изменение отраслевой принадлежности. Функциональный вид проблемы затрагивает процессы стратегического управления организации. Это наиболее сложный и ресурсоемкий тип проблем, который требует кардинальной перестройки организации, так как изменения функциональные несут изменения в структуре и параметрах управления.

Если проблема носит структурный характер управления, то она может быть решена вносимыми изменениями в структуре организации. Необходимость в структурных изменениях может возникнуть при изменении стратегии организации, разработке новых товаров и услуг, переходе на новый тип договорных отношений с партнерами. Проблема носит параметрический характер, если она может быть устранена изменением только параметров организации.

Диагностика проблемы связана с определением природы проблемной ситуации и применением того или иного вида решений. Проблемы бывают: возможные, кризисные и рутинные. Возможные проблемы необходимо выявить, для этого используются разнообразные аналитические средства по их определению. Кризисные и рутинные проблемы проявляются сами и требуют вмешательства со стороны управления. Для каждого типа проблем требуется решения разного типа.

В зависимости от степени определенности выделяют три группы проблем: с полностью управляемыми и предсказуемыми параметрами, с частично управляемыми и предсказуемыми параметрами и с неуправляемыми и непредсказуемыми параметрами. Проблемы первой группы встречаются в управленческой практике не часто, как правило, они

характеризуют устойчивую схему разработки управленческого решения и гарантией запланированных результатов.

Проблемы с частично управляемыми параметрами это самые распространенные в деятельности руководителя, по причине эволюционных изменений во внешней и внутренней среде организации. Решения подобных проблем требуют не только применение имеющихся методов, но и применение новых нетривиальных подходов к процессу разработки и принятия управленческих решений.

Проблемы с неуправляемыми и непредсказуемыми параметрами характеризуют новый набор ситуаций, решения которых еще не принимались.

Деление проблем на группы имеет практическую ценность. Если возникшая проблема первой группы, то используются стандартные технологии для ее решения. Если проблемы второй группы, то руководитель должен основательно подумать над технологиями их разрешения, модернизовать имеющие технологии или внедрять новые технологии и инструменты. Если проблема третьей группы, то необходимо применить экспертные методы, обратиться к управленческому консалтингу.

В ходе анализа проблемной ситуации можно выделить основные этапы работы с ней:

1. Фиксация симптомов проблемы, то есть организация обратной связи, создание системы отслеживания за появлением и динамикой симптом проблемы.

2. Сбор информации о проблеме и проблемной ситуации и отбраковка несодержательной, недостоверной информации.

3. Анализ информации о проблеме: поиск аналогов, отнесение проблемы к определенному классу.

4. Построение дерева проблем

5. Определение причин появления проблемы и построение иерархии причин

6. Определение на основе дерева проблем и дерева причин основных факторов проблемной ситуации. Разделение на внутренние и внешние факторы, управляемые и неуправляемые.

Этапы построения дерева проблем и определение причин появления проблемы являются одними из инструментов разработки управленческого решения. Более подробно мы их рассмотрим в следующих темах.

Таким образом, организация диагностики проблемной ситуации, определение симптомов, характера и природы проблемы способствует эффективной и глубокой разработки управленческого решения. Диагностика позволяет определить основные проблемы, закономерности, в соответствии с которыми происходит развитие; изменить механизмы, с помощью которых может быть оказано целенаправленное воздействие. В процессе диагностики проблемы происходит оценка ресурсов, необходимых для приведения механизмов в действие и определение активных внутренних и внешних факторов возникшей ситуации.

3.3 Целевая ориентация управленческих решений

Весь процесс разработки и реализации управленческих решений должен быть ориентирован на достижение запланированной цели. Цели - это желаемые реальные состояния, достижимые в пределах некоторого временного промежутка. Цели отражают основополагающие тенденции развития, например, «максимальное удовлетворение интересов и потребностей населения муниципального образования», «получение прибыли». Целеполагание является одним из наиболее ответственных и определяющих этапов разработки управленческих решений. Существуют подходы к классификации целей, что отражено в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Подходы к классификации целей

Признак классификации	Тип цели
По уровню сложности	Простые (однозначные)
	Сложные (многозначные)
По уровню стабильности	Стабилизация
	Развитие
По уровню исполнения	Стратегические (долгосрочные)
	Тактические (среднесрочные)
	Оперативные (текущие)
По содержанию	Личные (связаны с повседневной жизнедеятельностью людей)
	Институциональные (цели производственно-хозяйственной деятельности)
	Технологические (внедрение новых технологий, автоматизация производства)
	Производственные (выпуск продукции в нужном объеме, в поставленные сроки, с использованием определенных ресурсов с определенными затратами)
	Административные (по управляемости коммуникациями)
	Маркетинговые (связаны со сбытом и продвижением)
	Научно-технические (совершенствование и разработка продукции, технологии, качества)
	Социальные (по персоналу)
По направленности	На конечный результат
	На осуществление деятельности (например, совершенствование технологии)
	На достижение определенного состояния (приобретение новой профессии)
По функциональности	Финансовые, производственные, снабженческие, кадровые, маркетинговые
По уровню управления	Государственные
	Региональные
	На уровне отдельных организаций
По функциям управления	Внутри организации
	Плановые
	Организационные
	Мотивационные
По приоритетности	Контрольные
	Необходимые
	Желательные
По степени открытости	Возможные
	Провозглашенные (открытые)
По источникам	Непровозглашенные (закрытые)
	Заданные извне
По фактору времени	Сформированные внутри организации
	Долгосрочные (свыше 5 лет)
	Среднесрочные (1-5 лет)
По форме выражения:	Краткосрочные (до года)
	Описанные количественно
По особенностям взаимодействия	Описанные качественно
	Безразличные друг к другу (индифферентные)
	Конкурирующие
	Дополняющие (комплементарные)

В практике бывают ситуации, когда формально устанавливаемые, открытые цели не являются действительными и реальными. Например, целью предприятия жилищно-коммунального хозяйства может считаться предоставление качественных услуг населению города. Но, если предприятие ради получения прибыли снижает качество предоставляемых услуг, то формально провозглашенная цель замещается другими противоречащими ей «скрытыми» целями, которые фактически управляют предприятием и приводят к незапланированным результатам. Вероятность замены установленных целей «скрытыми» увеличивается при нечетком определении целей и недостаточное внимание к вопросам целеполагания в системе управления.

Противоречивость целей удается свести к минимуму при выполнении требований, предъявляемых к целям управления, которые представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Требования, предъявляемые к целям управления

Требование	Характеристика
Комплексность	Состояние объекта управления, к достижению которого стремится организация. В соответствии с данным требованием цель должна охватывать все аспекты проблемной ситуации
Системность	Состояние объекта управления, к которому стремится организация, обеспечивается соответствующими управленческими механизмами на всех этапах управления
Согласованность	Цели организации не должны противоречить друг другу
Достижимость	Состояние объекта управления, к достижению которого стремится организация, должно быть действительно реальным при складывающейся ситуации и существующих тенденциях ее изменения
Конкретность	Предлагать для реализации цели четкие управленческие воздействия и последовательность конкретных мероприятий
Гибкость	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
Приемлемость	Требование, в соответствии с которым избранные организацией цели должны быть приемлемы для основных субъектов, определяющих деятельность организации, а также для тех, кому предстоит обеспечивать достижение поставленных организацией целей
Четкость (ясность)	Цели должны быть недвусмысленно сформулированы и понятны исполнителям
Измеряемость	Обеспечивается выработкой количественных и качественных критериев и параметров оценки степени ее реализации
Изменяемость	Достигается за счет создания и функционирования механизма обратной связи
Мотивированность	Предполагает связь целей организации с системой вознаграждения исполнителей

В современной практике организации целеполагания управленческого решения используется технология SMART. Достоинством данной технологии в том, что она позволяет обобщить всю имеющуюся информацию, установить приемлемые сроки работы, определить достаточность ресурсов, предоставить всем участникам процесса ясные, точные, конкретные задачи. SMART является аббревиатурой, каждая буква которой означает критерий эффективности поставленных целей, что представлено в таблице 3.3.

В практике, в процессе разработки управленческих решений ставятся разнообразные цели: стратегические, тактические и оперативные. В процессе достижения целей, руководитель сталкивается с объективными ограничениями: время (сроки достижения целей), ресурсы (финансы, кадры, использования информационно-коммуникационных технологий), качество предоставляемой услуги (товара).

Таблица 3.3 – SMART технология целеполагания

Значение	Примечание
Specific(Конкретный)	Объясняется, что именно необходимо достигнуть. Например, «увеличить качество медицинской услуги в муниципальной поликлинике».
Measurable (Измеримый)	Объясняется, в чем будет измеряться результат. Если показатель количественный, то необходимо выявить единицы измерения, если качественный, то необходимо выявить эталон отношения. Например, «увеличить качество медицинской услуги в 1,5 раза относительно текущего года»
Attainable, Achievable (Достижимый)	Объясняется, за счёт чего планируется достигнуть цели. И возможно ли её достигнуть вообще. Например, «увеличить прибыль собственного предприятия на 25%, относительно чистой прибыли текущего года, за счет снижения себестоимости продукции, автоматизации ресурсоемких операций и сокращения штата, занятых на исполнении автоматизируемых операций сотрудников на 80% от текущего количества».
Relevant(Актуальный)	Определение истинности цели. Действительно ли выполнение данной задачи позволит достичь желаемой цели. Например, не увольнять сотрудников, а перевести на иные должности, на которых эти сотрудники смогут принести компании доход, а не просто экономию.
Time-bound (Ограниченный во времени)	Определение временного промежутка, в рамках которого должна быть достигнута цель.

Ограничения в деятельности руководителя не позволяют одновременно достичь всех поставленных целей, то есть необходимо определить приоритетность целей. Иными словами представить причинно-следственную связь процесса целеполагания, в которой определяется соподчиненность одной цели другой. Для системного представления целей в организации теории и практики разработки управленческого решения существуют практические инструменты целеполагания, которые мы рассмотрим в следующей теме.

3.4 Инструменты управленческих решений: «дерево проблем» и «дерево целей»

В управленческой практике руководители часто сталкиваются со сложностью формулировки проблемы. Например, возьмем социальную проблему по уборке городского пляжа. В числе проблем, на решение которых нацелено городская система управления может быть: «дети травмируют ноги об осколки», «пляж грязный», «люди мусорят». По формулировкам - все верно, они все звучат как проблемы и имеют отношение к тому, что мы хотим сделать. Так что же правильно? Что обозначить как ключевую проблему в процессе разработки управленческого решения? Чтобы решить эту задачу, нужно провести качественный анализ ситуации с помощью инструмента «дерева проблем».

Прежде чем перейти к описанию технологии данного инструмента, отметим, что проводить эту процедуру лучше всего совместно с руководителями уровней управления, ведущими специалистами, или если проблема социальная (как в нашем случае), то с представителями всех тех организаций, кто занимается данной проблематикой. Причина совместной работы по анализу информации о проблеме в том, что не всегда можно найти подходящую статистику или аналитические данные. Экспертное мнение людей, работающих в поле проблемы, может дать возможность комплексно взглянуть на ситуацию. Кроме того, у любой проблемы есть причины и последствия. Решая возникшую проблему, есть вероятность видеть лишь «верхушку» айсберга, не достаточно хорошо понимать связанных проблем, тем самым не видя «картины целиком».

Суть технологии построения дерева проблем заключается в следующем: фиксируют все проблемы в выбранной области, и выстраивают их в логическую цепочку причинно-следственных связей. На практике технология состоит из 4 шагов.

Шаг 1. Применение метода «мозговой штурм». Обозначение проблемной зоны, которую необходимо проанализировать. Например, «неблагоприятная экологическая обстановка озера X». На мозговом штурме все участники формулируют проблемы, которые они видят и считают значимыми и связанными с этой проблемной зоной. По правилам мозгового штурма, принимаются все идеи, без обсуждения и критики. Все проблемы, выявленные на этом этапе, кратко формулируются и записываются, каждая на отдельной карточке. Важно следить, чтобы все записанное звучало именно как проблема. Например, «завод на берегу озера X» это не проблема, а констатация факта, а «неочищенные стоки с завода попадают в озеро» это проблема.

Шаг 2. Выбор основной проблемы. На данном шаге определяется основная проблема и отбрасывается не связанная с проблемой из перечисленного на этапе мозгового штурма. Например, за основную взяли проблему «берег озера замусорен». Тогда проблему про «неочищенные сточные воды с завода» мы отбрасываем как несвязанную с основной.

Шаг 3. Составление иерархии причин и следствий в виде графа. Проблемы, которые являются прямыми причинами основной проблемы, помещаются на уровень ниже. Проблемы, которые являются прямыми следствиями основной проблемы, помещаются на уровень выше. В управленческой практике может возникнуть ситуация, когда существует несколько причин, которые совместно производят следствие, тогда их помещают на одном уровне графа. После этого фиксируется связь проблемы (стрелками) от причины к следствию, показывая ключевые связи. Схематично дерево проблем выглядит как на рисунке 3.7.

В соответствии с рисунком 3.7 внизу - причины, в центре - основная проблема, вверху - следствия. Все связано в причинно-следственные цепочки. Например, для проблемы замусоренного берега причинами могут быть отсутствие баков для бытового мусора на берегу и слишком большое количество отдыхающих. Отдыхающих, в свою очередь, слишком много потому, что это озеро - единственное место отдыха для огромного микрорайона, и желающих «культурно отдохнуть» явно больше, того позволяют размеры береговой зоны. А следствием может быть то, что дети регулярно травмируют себе ноги осколками бутылок, гуляя босиком по песку.

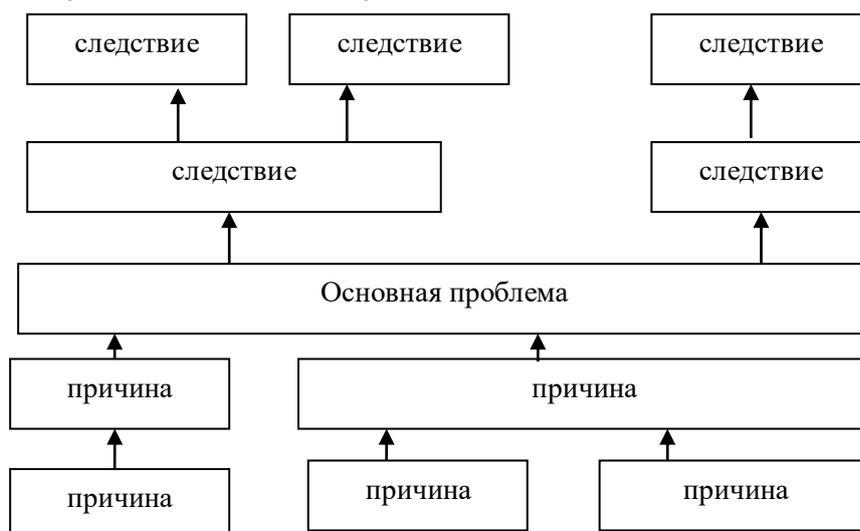


Рисунок 3.7 – Схема дерева проблем

Полученное «дерево проблем» должно давать реальную, хотя и упрощенную версию действительности. Дерево не должно быть слишком сложным и пытаться объяснить все хитросплетения причинно-следственных связей.

Шаг 4. Проверка дерева на обоснованности и полноту, корректировка проводится совместно с управленческой группой и участниками решения проблемы. Любые корректировки необходимо отразить на графе дерева проблем. Например, анализируя проблему отсутствия мусорных баков, может выясниться, что та структура, в чьем ведении находится содержание береговой зоны озера, не включила пляж в список объектов, куда должна заезжать машина из компании по утилизации мусора, и не выделяет на это деньги. Это нужно тоже добавить в схему дерева проблем. Рассмотрим пример дерева проблем на рисунке 3.8.

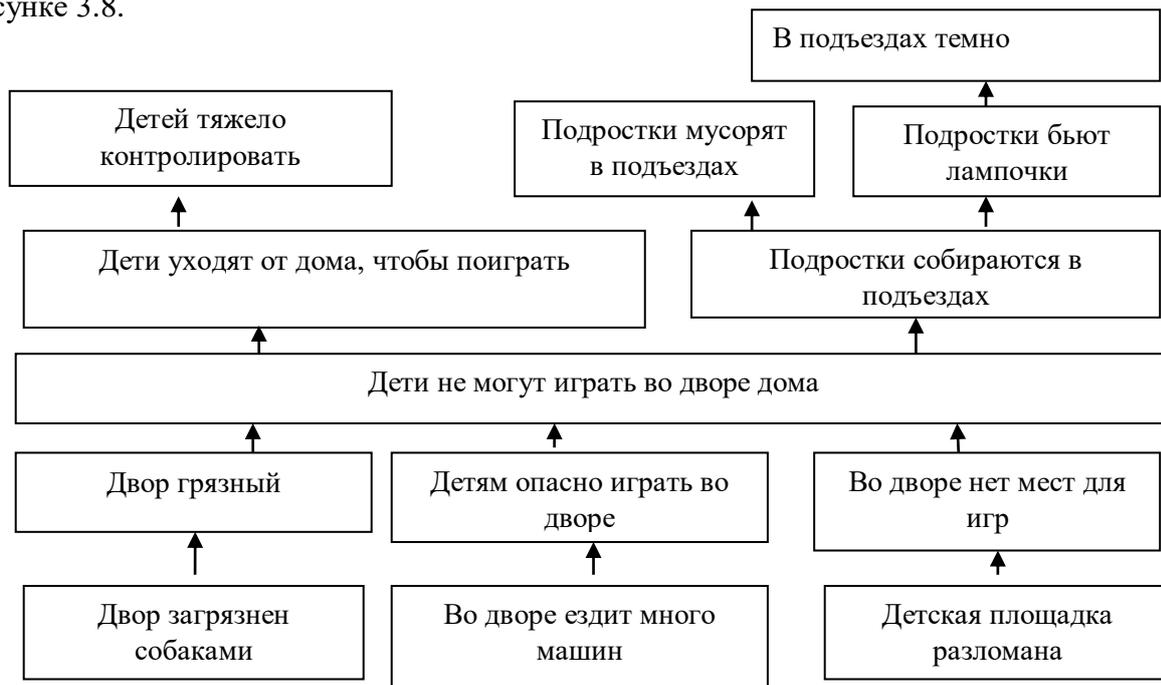


Рисунок.3.8 – Пример дерева проблем

Основная проблема - «дети не могут играть во дворе». Причин этому три: двор грязный, так как загрязнен собаками; там опасно играть, так как ездит много машин; и нет места для игр, так как детская площадка разломана. Следствия: дети уходят играть далеко от дома и их сложно контролировать, подростки собираются в подъездах, там мусорят и бьют лампочки, и в результате этого в подъездах темно и люди жалуются.

В соответствии с примером, данный граф дает понимание, что для решения проблемы битых лампочек нужно отремонтировать детскую площадку и поставить пару тренажеров, вместо того чтобы вызывать участкового и начинать воспитательную работу с подростками.

Кроме того, разработка графа дает понимание каких групп интересов необходимо задействовать, и какие смежные проблемы надо также решать. Определение причинно-следственных связей дает полную картину последовательности решение проблемы и регулирование в использовании ресурсов. Сначала - добиться ремонта детской площадки, затем - организовать вместе с ТСЖ дополнительную автостоянку рядом с домом, дальше - работа с собаководами.

Определить в чем проблема и ее причины недостаточно для управленческой практики разработки решения. Необходимо обозначить, что нужно сделать для решения проблемы. Другим инструментом в организации разработки управленческого решения является построение дерева целей.

Под целью понимается состояние объекта, к которому стремится организация. Цели организации бывают разные. Стратегические цели ориентированы на долгосрочную политику развития организации, тактические - для решения оперативных задач системы управления. Траекторные цели - направляющие, они определяют общее направление, в котором должно происходить изменение и улучшение внутренних процессов организации. Точечные цели формулируются как достижение конкретного измеримого результата, например, обеспечить поток контингента студентов в образовательную организацию в количестве 500 человек.

Цели также различаются по уровню иерархии. Если целью «нулевого» уровня считать генеральную цель, например «повысить качество образовательной услуги», то целями «первого» уровня будет «повышение уровня квалификации сотрудников», «внедрение информационно-коммуникационных технологий в учебный процесс». Цели первого уровня могут быть представлены в виде совокупности целей второго уровня. Схематично иерархия целей может быть представлена в виде дерева целей, что отражено на рисунке 3.9.

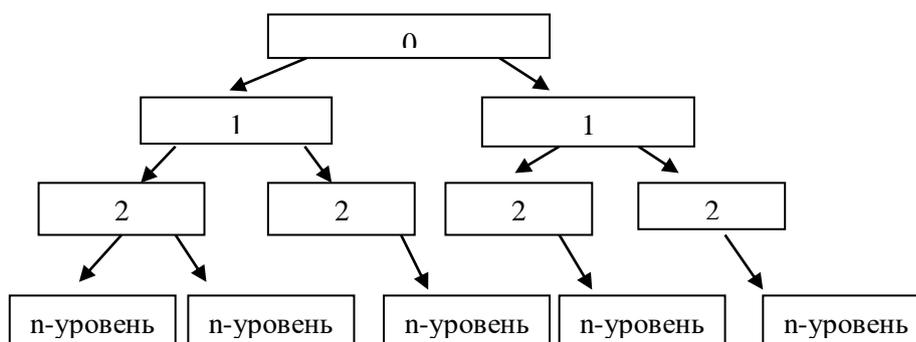


Рисунок 3.9 – Схема дерева целей

Дерево целей является инструментом системного представления целей при решении управленческих проблем. Представляет собой граф, отражающий иерархию целей, выполнение которых приводит к достижению главной из них. Экспертным путем определяются коэффициенты весомости целей, и пропорционально весу (важности) распределяются ресурсы под соответствующие стратегии и программы.

Практика построения дерева целей для различного типа социально-экономических систем привела к выводу: для того чтобы обеспечить связь целей со средствами, необходима глубина дробления цели в восемь уровней, считая от первого уровня, или девять уровней, если считать от нулевого. Нулевой уровень дерева целей включает одну, главную цель, которая ставится в самом общем виде и является заголовком, обозначением для всего дерева целей. Цели всех последующих уровней отличаются друг от друга качественно, имеют различное содержание, что отражено в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Уровень и характер целей

Уровень цели	Характер цели
0	Главная цель
1	Цели-требования
2	Направления деятельности
3	Области ответственности
4	Мероприятия
5	Задачи
	Задания
7	Виды средств
8	Средство

Цели разного уровня обладают разной системой устойчивости. Более устойчивы и постоянны во времени цели верхних уровней. Цели средних уровней подвержены динамике, то есть небольшие изменения в оценках и формулировках целей верхних уровней могут существенно повлиять на состав и число целей средних уровней.

На низших уровнях в некоторых ветвях может вновь наблюдаться довольно высокая устойчивость целей, обусловленная инерционностью используемых ресурсов организации: основных фондов, устойчивостью технологии, процессов. В других ветвях цели низших уровней могут быть значительно более изменчивыми, так как они в значительной степени определяются высокой вариантностью научно-технических решений, динамичностью изменений условий внешней среды.

После того как дерево целей построено, нетрудно убедиться, что всех целей все равно достигнуть нельзя по причине ограниченности ресурсов организации. Поэтому, необходим критерий, в соответствии с которым отбирались бы цели, требующие достижения в первую очередь. В процедуре разработки критерий используется экспертное мнение, в ходе которой вырабатываются критерии отбора целей и одновременно придается количественная оценка качественным целям. Использование инструмента дерева целей в процессе разработки управленческих решений позволяет избежать нерационального расходования ограниченных ресурсов на достижение некорректных целей, выстроить четкую систему в последовательности их достижения и более качественно разрабатывать процесс планирования на всех уровнях системы управления.

Приведем пример разработанного дерева целей, что отражено на рисунке 3.10. Генеральная цель повысить эффективность работы с клиентами. Данная цель объемна и требует больших ресурсов, она является долгосрочной. Её достижение будет зависеть от того, сможем ли мы добиться выполнения ряда тактических и оперативных целей. Ветви - тактические цели. Они бывают первого, второго, третьего уровня. Тактические цели масштабны, ставятся на 1-3 года. Оперативные цели показывают, как реализовать тактические цели. Их может быть несколько уровней, они краткосрочные и ставятся на 1-6 месяцев. В данном случае все зависит от сложности и масштабности тактических целей. Задачи (подцели, «листья») это конкретные действия, которые необходимо выполнить, для того чтобы реализовать оперативные цели.

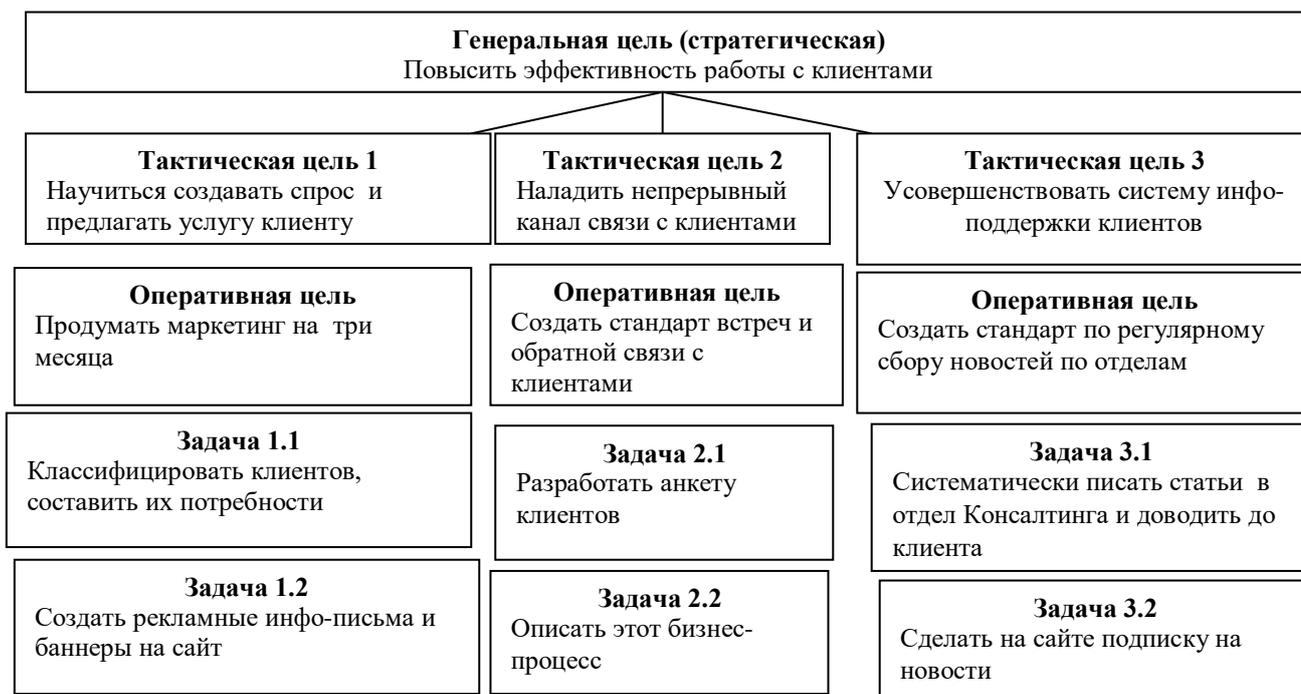


Рисунок 3.10 – Пример дерева целей

Использование инструментов дерева проблем и дерева целей имеет ряд преимуществ.

Во-первых, данные инструменты можно использовать для ситуаций разного масштаба: от разработки карьерного продвижения конкретного сотрудника до целой отрасли или сферы деятельности. И чем масштабнее вопрос, тем разветвленное будет дерево проблем и дерево целей. Определение причинно-следственных связей позволяет структурировать решение проблемы, определять конкретные задачи и мероприятия.

Во-вторых, анализ дерева проблем и дерева целей поможет подсказать наилучшую стратегию достижения выбранной цели.

Выбор стратегии включает в себя выбор способов решения задач, а они зависят от того, на что способна система управления в данных условиях. Поэтому дополнительно к разработке дерева проблем и дерева целей необходимо проанализировать и оценить собственные возможности, доступные ресурсы, социально-экономические условия среды. Это можно сделать, опираясь на собственную логику и здравый смысл, но можно воспользоваться уже разработанными инструментами, например, такими как SWOT-анализ, PEST-анализ, сетевой график планирование деятельности по реализации разработанного управленческого решения. Качественный анализ проблемы, грамотная постановка цели и применение разных инструментов в процессе определения проблемы и целеполагания - это основа сильного управленческого решения в условиях ограниченных ресурсов организации.

Контрольные вопросы по главе 3

1. Какие этапы включает традиционный вариант алгоритма разработки и принятия управленческого решения?
2. В чем отличительные особенности этапов разработки и принятия управленческих решений в немецкой школе управления?
3. В чем сущность процедуры разработки управленческих решений «рингисэй»?
4. Какова особенность процесса разработки управленческих решений в российской школе управления?
5. В чем сущность целеполагания в теории разработки управленческого решения?
6. Какие требования предъявляются к целям управления?
7. В чем сущность технологии SMART?
8. Чем отличаются стратегические и тактические цели управления?
9. Что необходимо для возможности измерения достижения цели?

Практические задания и тесты по главе 3

Задание 1. Разработать стратегическую цель исходя из следующих особенностей проблемной ситуации и предложенных альтернатив решения.

«Крупной российской фармацевтической компании необходимо принять решение о выборе дальнейшей стратегии развития.

Первый альтернативный вариант решения. Цель компании — получение максимально возможной прибыли в возможно более короткие сроки. Для этого на четверть урезается программа по созданию новых видов продукции и на 30% сокращаются расходы на маркетинговое обеспечение торговых операций.

Второй альтернативный вариант решения. Компания ставит перед собой цель обеспечить устойчивое положение в будущем. Для этого основные усилия сосредоточиваются на проведении НИОКР по созданию новых конкурентоспособных видов продукции.

Третий альтернативный вариант решения. Целью компании является сочетание обеспечения рентабельности производства в настоящее время со значительными расходами на НИОКР для создания продукции, конкурентоспособной на рынках сбыта».

Задание 2. Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

«Еще в древности говорили, что управлять можно только тем, что измеримо. Если невозможно измерить степень достижения поставленной цели, то невозможно определить, достигнута она или нет. Если отсутствует возможность измерить или, как еще говорят, оценить ситуацию, значение критерия, характеризующего тот или иной ее аспект, реализацию принятого управленческого решения, то невозможно реально говорить о наличии в системе управления обратной связи. Разберите следующую ситуацию, исходя из данного понимания оценки эффективности.

Руководство завода, производящего стройматериалы, эффективность принятых управленческих решений и системы управления заводом в целом оценивало, прежде всего на основании анализа бухгалтерской отчетности. Первой информацией, на основании которой руководство завода судило о результатах деятельности, был бухгалтерский баланс за истекший период».

Вопросы: правильно ли, с вашей точки зрения, поступало руководство завода, оценивая эффективность управленческой деятельности на основании бухгалтерской отчетности? Как на основании бухгалтерского баланса за истекший период можно судить о результатах деятельности завода?

Задание 3. Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

«Еще в древности говорили, что управлять можно только тем, что измеримо. Если невозможно измерить степень достижения поставленной цели, то невозможно определить, достигнута она или нет. Если отсутствует возможность измерить или, как еще говорят, оценить ситуацию, значение критерия, характеризующего тот или иной ее аспект, реализацию принятого управленческого решения, то невозможно реально говорить о наличии в системе управления обратной связи. Разберите следующую ситуацию, исходя из данного понимания оценки эффективности.

Руководство завода, производящего стройматериалы, эффективность принятых управленческих решений и системы управления заводом в целом оценивало, прежде всего на основании анализа бухгалтерской отчетности. Первой информацией, на основании которой руководство завода судило о результатах деятельности, был бухгалтерский баланс за истекший период».

Вопросы: правильно ли, с вашей точки зрения, поступало руководство завода, оценивая эффективность управленческой деятельности на основании бухгалтерской отчетности? Как на основании бухгалтерского баланса за истекший период можно судить о результатах деятельности завода?

Задание 4. Сформулируйте цели-развития и цели-стабилизации деятельности следующих органов власти: Департамент здравоохранения Областной администрации, Департамент социальной защиты; государственных и муниципальных учреждений: муниципальная поликлиника; государственный ВУЗ; муниципальная библиотека; центр занятости населения; областной диагностический центр, городской парк.

Задание 5. Прочитайте текст, определите генеральную цель в организации.

«Для того чтобы улучшить микроклимат организации, поднять производительность труда сотрудников, увеличить процент прибыли организации была определена главная проблема компании - неквалифицированный отбор персонала на вакантные должности».

Задание 6. Определите управляемые и неуправляемые факторы, внешние и внутренние факторы в деятельности муниципальной поликлиники; образовательного учреждения (школа, вуз), театра. Заполните таблицу.

	Управляемые факторы	Неуправляемые факторы
Внешние факторы		
Внутренние факторы		

Задание 8. Необходимо распределить приведенные ниже цели по уровням и представить их в виде дерево целей: определить генеральную цель, цели первого, второго и иных уровней.

- 1.Повышение социальной и трудовой активности работников и улучшение социально-психологического климата в коллективе
- 2.Повышениеобразовательного уровня сотрудников
3. Развитие творческого потенциала
- 4.Улучшение жилищно-бытовых условий
5. Совершенствование медицинского обслуживания
- 6.Совершенствование профессионально-квалификационной структуры сотрудников
- 7.Совершенствование организации проведения отдыха сотрудников
8. Улучшение взаимоотношений между сотрудниками
9. Повышение уровня жизни сотрудников
10. Повышение квалификации сотрудников
11. Улучшение санитарно-гигиенических условий труда
12. Обеспечение требуемого уровня социального развития коллектива
13. Развитие форм участия в управлении производством
- 14.Улучшение условий труда
- 15.Укрепление трудовой и производственной дисциплины сотрудников
16. Совершенствование по видам техники безопасности

Тесты по главе 3 Технология разработки и принятия управленческих решений

1.Основным отличием рационального решения от решения, основанного на суждении, является...

- 1.независимость от прошлого опыта;
- 2.сильная зависимость от прошлого опыта;
- 3.его универсальность;
- 4.более длительный период времени для его принятия;

2. Для какой школы управления характерна практика, показывающая, что принять оптимальное решение при дефиците времени трудно, потому целесообразно ограничиться удовлетворительным решением?

- 1.американской;
- 2.российской;
- 3.немецкой;
- 4.японской;

3.В какой школе управления процесс принятия решений рассматривается как составная часть процессов планирования и контроля?

- 1.американской;
- 2.российской;
- 3.немецкой;
- 4.японской;

4.Критерии принятия решений при реализации принципов немецкой школы управления к процессу подготовки решения включают:

1. полезность решения;
- 2.финансовый аспект решения;
- 3.количество и качество решений;
- 4.инновационность решений;

- 5.консерватизм;
- 6.рискованность решения;

5. Система принятия решений «рингисэй» использовалась в организациях...

- 1.американских;
- 2.японских;
- 3.немецких;
- 4.китайских;

6. Классическая процедура «рингисэй» предусматривает...

1.многократное согласование подготавливаемого решения на нескольких уровнях управления;

- 2.согласование подготавливаемого решения только на верхних уровнях управления;
- 3.коллегиальное принятие управленческого решения;
- 4.принятие управленческого решения на основе метода экспертных оценок;

7. В японской системе управления ответственность несет...

- 1.лицо, принимающее решение;
- 2.группа, участвующая в подготовке решения;
- 3.топ-менеджмент;

8. Технология SMART является...

- 1.современным подходом к постановке цели;
- 2.инновационным подходом к принятию управленческих решений;
- 3.классическим подходом в организации разработки и принятия управленческого решения;

- 4.комплексной системой поддержки принятия управленческих решений;

9. Какой критерий эффективности поставленных целей характеризует следующая формулировка: «увеличить качество медицинской услуги в 1,5 раза относительно текущего года»?

- 1.измеримость;
- 2.конкретность;
- 3.актуальность;
- 4.достижимость;

10.Процесс принятия решения включает в себя следующие стадии (выберите правильную последовательность):

1.постановка задач, формирование вариантов решения, выбор наилучшего решения, принятие решения;

2.формирование вариантов решения, постановка задач, выбор наилучшего решения, принятие решения;

3.выбор наилучшего решения, постановка задач, формирование вариантов решения, принятие решения;

4.принятие решения, постановка задач, формирование вариантов решения, выбор наилучшего решения.

Глава 4 ПРИЕМЫ РАЗРАБОТКИ И ВЫБОРА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКА

4.1 Риск и неопределенность при разработке управленческих решений

В управленческой практике руководителям часто приходится разрабатывать и принимать управленческие решения в условиях неполной и ненадежной информации.

Среда разработки управленческого решения может быть в трех состояниях: определенности, неопределенности и риска. Основным отличием между определенностью, неопределенностью и риском является степень знания и информированности лица, принимающего решения о возникшей ситуации.

Определенность понимается как такое состояние знания, при котором лицо, принимающее решение, заранее знает конкретный исход для каждой альтернативы. Иными словами, лицо, принимающее решение, обладает исчерпывающим знанием состояния среды и результатов каждого возможного решения. В управленческой практике решения принимаются в условиях определенности достаточно редко.

Среда неопределенности это такое состояние знания, когда одна или более альтернатив имеют ряд возможных исходов, вероятность которых неизвестна. Неопределенность обусловлена быстрыми изменениями внешней среды, факторы которой воздействует на структурные компоненты организации. Иначе говоря, управленческое решение разрабатывается в условиях неопределенности, когда у руководителя отсутствует возможность оценить вероятность будущих результатов; когда информация об объекте фрагментарна, не достоверна. Такое случается, когда требующие учета параметры настолько новы или неструктурированы, что вероятность определенного последствия не удается предсказать.

Неопределенность трудно измерить, и чаще всего ее оценивают с точки зрения качества: высокий или низкий уровень. Также ее можно оценить в процентах, например, неопределенность информации об объекте на уровне 30 %.

Неопределенность связывают с разработкой, согласованием, принятием и утверждением управленческого решения, а риск связывают с этапом реализации решения. В соответствии с этим, неопределенности являются основной причиной появления рисков. Уменьшение их объема является основной задачей руководителя.

Неопределенность рассматривают как явление и как процесс. Как явление, неопределенность представляет собой набор нечетких ситуаций, неполной и взаимоисключающей информации. Также относятся события, возникающие помимо воли руководителя и способные изменить ход запланированных мероприятий, например, смена погоды, привела к изменению программы празднования дня города.

Как процесс, неопределенность, это деятельность некомпетентного руководителя, который принимает неверные решения, несогласованность действий между уровнями системы управления организации. Принято выделять четыре уровня неопределенности:

- а) низкий; не влияет на основные этапы процесса разработки и реализации управленческого решения;
- б) средний; требует пересмотра некоторых этапов разработки и реализации решения;
- в) высокий; подразумевает разработку новых процедур;
- г) сверхвысокий; не позволяет оценить и интерпретировать данные о складывающейся ситуации.

В процессе разработки управленческого решения, уровень неопределенности зависит от характеристик информации. Основными характеристиками информации считаются: достоверность, объем, ценность и насыщенность, что представлено в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Требования к характеристикам информации

Характеристика информации	Уровень характеристики
Достоверность	Абсолютная, доверительная
Объем	Избыточный, субминимальный
Ценность	Средняя, высокая
Насыщенность	Нормативная

Степень достоверности информации определяется как соотношение реальных сведений и общего объема информации, выраженное в процентах. Информация достоверна, если она не искажает истинного положения дел. Достоверность имеет три уровня: абсолютный (100 %), доверительный (более 80 %), негативный (менее 80 %).

Объем информации характеризует ее полноту в системе управления, достаточную для понимания разработки решения. Уровень объема информации может быть избыточным, субминимальным.

Ценность информации это степень снижения уровня неопределенности, которая проявляется в снижении финансовых и временных затрат. Выделяют четыре уровня ценности: нулевой, средний (сокращение уровня затрат или повышение прибыли более чем на 10 %), высокий (сокращение уровня затрат более чем в два раза), сверхвысокий (сокращение уровня затрат более чем в 10 раз).

Насыщенность определяется как соотношение профессиональной и фоновой информации. Уровни насыщенности: высокий (80-100 %), нормативный (50-80 %), низкий (менее 59 %).

Среда риска определяется как состояние знания, когда известны один или несколько исходов по каждой альтернативе и когда вероятность реализации каждого исхода достоверно известна лицу, принимающему решение. В управленческой практике есть правило: «Не избегать риска, а предвидеть его, стремясь снизить до более низкого уровня». Иными словами, не стремиться устранить риск, а стремиться управлять риском. Управление риском заключается в балансировании уровня риска и потенциальной выгоды. Для этого руководитель соотносит положительные и отрицательные стороны потенциальных решений, определяет, насколько приемлем или оправдан риск. Знание о природе риска и его классификация позволяют снизить вероятность его наступления в процессе разработки и принятия управленческого решения.

Рассмотрим подробнее классификацию рисков. В зависимости от вероятного экономического результата решения риски подразделяются на чистые и спекулятивные.

Чистые риски предполагают получение отрицательного или нулевого результата. К ним относят природные, экологические, политические, транспортные, коммерческие (производственные и торговые).

Спекулятивные риски предполагают получение как отрицательного, так и положительного результата. К ним относят часть коммерческих рисков (финансовые).

В зависимости от причины возникновения риски могут быть природные, экологические, политические, транспортные и коммерческие.

Природные риски это риски потерь в результате воздействия стихии. Экологические риски это вероятность потерь в результате ухудшения экологической обстановки. Политический риск это риск, связанный с изменением политического строя или соотношения баланса политических сил в обществе. Причинами подобного вида риска могут быть революции, массовые беспорядки, отказ нового правительства от обязательств предшествующего правительства, риск законодательных изменений. Транспортный риск - вероятность потерь при перевозке груза. Коммерческие риски - вероятность потери в результате коммерческой деятельности организации. К данному виду риска относятся: производственные, связанные с остановкой производственных процессов, нарушением технологии; торговые, связанные с неполучением доходов вследствие нарушения одной из

сторон своих обязательств; финансовые, связанные с вероятностью ущерба в результате финансовых операций.

Для эффективного процесса разработки управленческого решения и его реализации важно определить составляющие компоненты возникшего риска и его источники. В зависимости от того, какие факторы определяют риск, различают две его составляющие: индивидуальная и ситуационная, что отражено на рисунке 4.1.

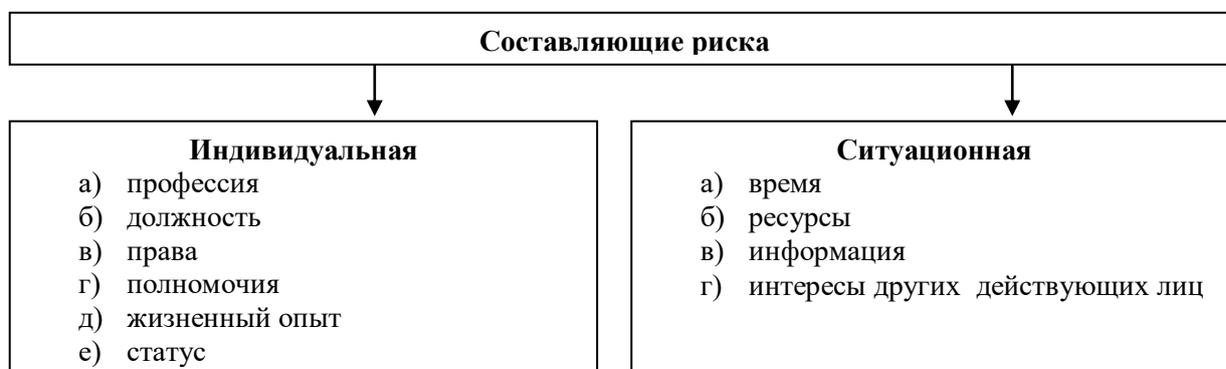


Рисунок 4.1 – Составляющие риска

Индивидуальный риск зависит от самого субъекта, разрабатывающего и принимающего решение. К ситуационной составляющей риска относится все, что не зависит от лица, принимающего решения.

В управленческой практике в процессе разработки и принятия решения применяются различные приемы управления риском:

- а) отказ от реализации высокорискованного решения;
- б) предупреждение потерь, то есть возможность уберечься от рискованных случайностей, организовав упреждающие мероприятия;
- в) организация контроля, который позволяет ограничить рост объема убытка, за счет сбора и анализа достоверной информации;
- г) страхование риска или обращение за помощью в страховую компанию;
- д) признание ущерба, используется, когда сумма ущерба незначительна и ею можно, пренебречь. В данном случае организуется диверсификация рисков, то есть перевод одного риска в другой или деление одного вида риска на несколько разных с меньшими объемами ущерба.

Для минимизации уровня риска руководителю необходимо акцентировать внимание на характеристиках поступающей информации и применять приемы управления риском. Для этого, конкретно формулировать задание, сообщать исполнителям критерии достижения цели, предоставлять свободу принятия локальных решений, координировать работу сотрудников и мотивировать их выполнять ее более качественно.

4.2 Инструменты разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности риска

Процесс разработки и принятия управленческого решения усложняется из-за влияния различного рода случайных факторов, которые создают ситуацию неопределенности и риска. Перед руководителем встают важные вопросы, как и каким способом, определить степень возникновения риска, какие предопределяющие мероприятия организовать в ситуации неопределенности. Точные математические методы в таких ситуациях не всегда приводят к желаемому результату. Однако использование экономико-математических методов теории

игр и статистических решений позволяет глубже разобраться и свести к минимуму элементы риска и управленческого волюнтаризма. В теории управления существуют разные методы, приемы разработки и принятия управленческого решения в условиях неопределенности и риска. Рассмотрим некоторые из них.

Методология разработки решения в условиях риска и неопределенности предполагает использование следующих инструментов: метод «платежной матрицы», методы максимина, минимакса, максимакса, дерево решений.

Метод «платежной матрицы» заключается в том, что сравниваются средние ожидаемые значения альтернатив и выбирается та из них, которая имеет максимальное среднее значение. В соответствии с этим методом исходные данные задачи представляются в виде платежной матрицы, что отражено на рисунке 4.2.

	S1	S2	S3
	P1	P2	P3
A1	w11	w12	w13
A2	w21	w22	w23
A3	w31	w32	w33
An	wn1	wn2	wn3

Рисунок 4.2 – Платежная матрица

где:

A - возможные альтернативы решения;

S - возможные состояния внешней среды;

P - вероятности осуществления среднего ожидаемого значения каждой альтернативы.

Для подсчета среднего ожидаемого значения каждой альтернативы используется следующая формула:

$$EA_i = \sum_{j=1}^n p_j w_{ij}$$

Метод «платежной матрицы» применим в случае, когда известны вероятности осуществления состояний внешней среды, то есть в условиях рискованного решения. Кроме такого, такая матрица полезна при содержательном описании исходов, когда руководитель пытается учесть затраты ресурсов или достигаемые выгоды и их взаимные связи. Это обеспечивает глубокое понимание решаемой проблемы.

При решении проблем в условиях неопределенности применяется принцип максимина, основанный на предположении, что руководитель действует осторожно и выбирает стратегию, гарантирующую ему максимальный из возможных минимальных результатов. Если руководитель имеет дело с проблемой минимизации затрат ресурсов, то эквивалентным максимуму будет понятие минимакс, то есть минимизация максимума потерь.

Иными словами, основными критериями, используемые в процессе принятия управленческого решения в условиях неопределенности, следующие:

а) критерий Вальда (критерий «максимина»);

б) критерий «максимакса»;

в) критерий Гурвица (критерий «оптимизма - пессимизма» или «альфакритерий»);

г) критерий Сэвиджа (критерий потерь от «минимакса»);

Критерий Вальда (или критерий «максимина») предполагает, что из всех возможных вариантов матрицы решений выбирается та альтернатива, которая из всех самых неблагоприятных ситуаций развития события имеет наибольшее из минимальных значений. По-другому можно сказать, что критерием Вальда (критерием «максимина») руководствуется субъект не склонный к риску и рассматривающий возможные ситуации как пессимист.

Критерий «максимакса» предполагает, что из всех возможных вариантов матрицы решений выбирается та альтернатива, которая из всех самых благоприятных ситуаций развития событий имеет наибольшее из максимальных значений. Данным критерием руководствуются субъекты, склонные рисковать и рассматривать возможные ситуации как оптимисты.

Критерий Гурвица (критерий «оптимизма-пессимизма» или «альфакритерий») позволяет руководствоваться при выборе рискованного решения средним результатом эффективности, находящимся в поле между значениями по критериям «максимакса» и «максимина». Оптимальная альтернатива решения по критерию Гурвица определяется на основе следующей формулы:

$$A_i = a * ЭMax + (1 - a) * ЭMiNi$$

где:

A_i - средневзвешенная эффективность для конкретной альтернативы;

a - альфа-коэффициент принимаемый, с учетом рискованного предпочтения в поле от нуля до единицы (значения, приближающиеся к нулю, характерны для субъекта, не склонного к риску; значение равное 0,5 характерно для субъекта, нейтрального к риску; значения, приближающиеся к единице, характерны для субъекта, склонного к риску);

$ЭMax$ - максимальное значение эффективности по конкретной альтернативе;

$ЭMiNi$ - минимальное значение эффективности по конкретной инициативе.

Критерий Гурвица используют при выборе рискованных решений в условиях неопределенности те субъекты, которые хотят максимально точно идентифицировать степень своих конкретных рискованных предпочтений путем задания значения альфа-коэффициента.

Критерий Сэвиджа (критерий потерь от «минимакса») предполагает, что из всех возможных вариантов матрицы решений выбирается та альтернатива, которая минимизирует размеры максимальных потерь по каждому из возможных решений. При использовании этого критерия матрица решения преобразуется в матрицу потерь (рисков), в которой вместо значений эффективности проставляются размеры потерь. Критерий Сэвиджа используется при выборе рискованных решений в условиях неопределенности, как правило, субъектами, не склонными к риску.

Рассмотрим условный пример. В клетках матрицы проставлены доходы, которые может получить руководитель при решении задачи, ориентированной на выигрыш, если примет одну из возможных стратегий при неопределенном состоянии среды.

среды Возможные стратегии	Состояние	S1	S2	S3
	A1		60	40
A2		90	50	25
A3		130	60	10

На основе стратегии максимина сначала оценим наихудшие значения по каждой из стратегий: для A1 это будет 15 единиц, для A2 это 25, для A3 это 10. Эти наихудшие исходы и являются уровнем безопасности по каждой стратегии. Наилучшим решением в условиях неопределенности будет то, которое максимизирует минимум возможной выгоды. Иными словами для определения «максиминной стратегии» достаточно из имеющихся стратегий (строк матриц) определить возможные наихудшие исходы и затем выбрать стратегию, дающую наибольшее значение этого минимума. Данная стратегия гарантирует, что меньшего платежа не получим при любых состояниях внешней среды. В нашем случае это стратегия A2 и максиминный платеж составит 25.

Если руководитель имеет дело с проблемой минимизации затрат ресурсов, то понятием, эквивалентным максимину будет минимакс, то есть минимизация максимума

потерь, поскольку наихудшие исходы характеризуются наибольшими численными показателями. В этом случае числа в клетках матрицы означают платежи потерь при различных стратегиях и состояниях среды. В нашем случае минимаксной стратегией будет А1, так как наихудшее, что может произойти (состояние среды S1) это потери в 60 единиц, тогда как при других стратегиях это 90 и 130 единиц соответственно.

Таким образом, для гарантии наибольшей безопасности принимающий решение должен выбрать критерий максимина, когда задача ориентирована на выигрыш, и критерий минимакса, когда речь идет о потерях.

Одним из популярных инструментов разработки управленческого решения в условиях риска и неопределенности является дерево решений. Дерево решений рассматривается как схематичное представление проблемы разработки и принятия решений, которое дает возможность учесть различные направления действий, соотнести с вероятностью, а затем сравнить альтернативы. Данный инструмент позволяет определить логическую цепочку решений, в которой решения вытекают одно из другого, при этом учитываются множества состояний среды. Дерево решений содержит в себе информацию о ходе решений и о случайных событиях, происходящих после принятия решений.

Дерево решений обычно строится следующим образом. Сначала берется весь набор данных, который представляется исходной или корневой вершиной. Затем определяются способы (правила) разбиения на ветви всего множества записей или вариантов, соответствующих корневому узлу. На ветвях дерева отмечаются узлы, отвечающие подмножеству вариантов. На каждом узле снова определяются правила разбиения на ветви и т.д. до тех пор, пока процесс не дойдет до конечных узлов, называемых листьями.

Составными элементами «дерева» являются «ствол» и «ветви». Они отображают структуру изучаемой проблемы. На схеме используются два вида «ветвей»: - пунктирные линии, соединяющие квадраты возможных решений; - сплошные линии, соединяющие кружки возможных исходов. Квадратные «узлы» обозначают места, где принимаются конкретные решения, круглые – появление исходов. Так как лицо принимающее решение в условиях неопределенности не может влиять на появление исходов, ему остается лишь прогнозировать вероятность их появления. «Дерево решений» часто используется для моделирования сложных многоэтапных процессов разработки и принятия решений, в которых взаимозависимые решения принимаются последовательно, что отражено на рисунке 4.2.

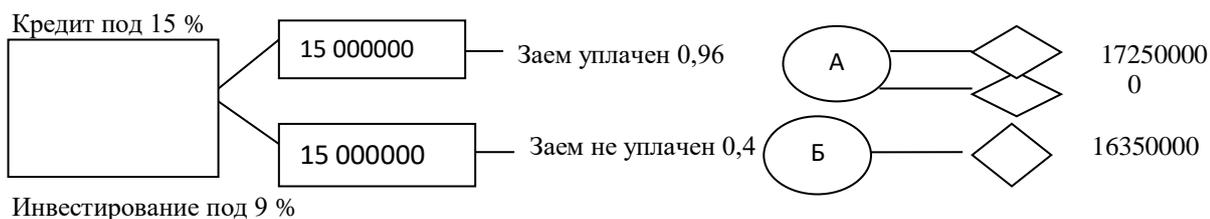


Рис.4.2 – Дерево решений

На рисунке 4.2.дерева решений используются следующие обозначения узлов:

1. Узел дерева в форме квадрата принятие решения. Потомками узла принятия решения на дереве являются альтернативы.
2. Узел дерева в форме окружности это случайные события. Потомками случайных событий являются возможные исходы случайного события.
3. Узел дерева в форме ромба терминальный узел дерева, возможный конечный исход ситуации принятия решения. Данный узел не имеет потомков.

Численные значения конечных исходов просчитываются, начиная с терминальных узлов дерева по направлению к основному узлу так, как показано далее:

$$\text{Результат } A1 = 15000000 + 0,15 * 150000000 = 17250000$$

Результат $A_0=0$

Результат $B_1=15000000+0,09*15000000=16350000$

Чистый доход, получаемый в случае выбора альтернативы А:

Мдавать заем= $(17250000*0,96+0*0,04)-15000000=16560000-15000000=1560000$

Выбор альтернативы Б дает:

Мдавать заем= $(16350000*1,0-15000000=1350000$ поскольку ожидаемый чистый доход больше для альтернативы А, то требуется принять решение выдать заем.

Процесс принятия решений с помощью дерева решений в общем случае предполагает выполнение следующих пяти этапов.

1. Формулирование задачи. Прежде всего, необходимо отбросить не относящиеся к проблеме факторы, выделить существенные и несущественные. Должны быть выполнены следующие основные процедуры:

а) определение возможностей сбора информации для экспериментирования и реальных действий;

б) составление перечня событий, которые с определенной вероятностью могут произойти;

в) установление временного порядка расположения событий, в исходах которых содержится доступная информация, и тех последовательных действий, которые можно предпринять.

2. Построение дерева решений.

3. Оценка вероятностей состояний среды, то есть сопоставление шансов возникновения каждого конкретного события. Указанные вероятности определяются либо на основании имеющейся статистики, либо экспертным путем.

4. Установление выигрышей (или проигрышей) для каждой возможной комбинации альтернатив (действий) и состояний среды.

5. Выбор альтернативы.

Рассмотрим пример использования дерева решений в определении какую сумму потратить на продукты в определенный день. Альтернативные события на первом этапе: «гости придут», и «гости не придут». Отображаем эти события в дереве решений в виде вершин событий (кружочков). Примем, что, если гости придут, на продукты придётся потратить крупную сумму. Это один из исходов (конечных узлов в дереве решений) в данном примере. В случае если гости не придут, возможны два альтернативных события: в доме много продуктов и в доме мало продуктов. Отображаем эти события в дереве решений в виде вершин событий (кружочков), к которым ведут дуги из события «гости не придут». В случае если в доме много продуктов, потратим на продукты малую сумму. В случае если в доме мало продуктов, потратим на продукты среднюю сумму. В результате дерево решений будет следующим, что отражено на рис.4.3.



Рис.4.3 – Дерево решений

В рассмотренном примере альтернативные события могут быть связаны с некоторыми вероятностями. В частности, исходя из опыта, или же от одного из возможных гостей, можно знать вероятность того, что «гости придут». Предположим, вероятность этого события равна 0,3. Тогда от единицы отнимем 0,3 и получим 0,7 вероятность того, что гости не придут.

Таким образом, использование инструментов и методов разработки и принятия управленческого решения позволяет лицу, принимающего управленческое решение не избегать ситуации риска и неопределенности, а управлять подобной ситуацией.

Контрольные вопросы по главе 4

1. Какие алгоритмические методы применимы в ситуациях неопределенности?
2. Чем отличается метод максимина и минимакса?
3. Какая стратегия выбора применима, если руководитель решает задачу минимизации затрат?
4. В чем суть метода «Дерево решений»?
5. Какие условия характеризуют неопределенность и риск при разработке управленческих решений?
6. Каким образом неопределенность и риск соотносятся с процедурами разработки и принятия управленческих решений?
7. Какие виды рисков следует учитывать при разработке и принятии управленческих решений?
8. Каково влияние характеристик информации на неопределенность при разработке управленческих решений?
9. Охарактеризуйте влияние профессионализма персонала на неопределенность при разработке управленческих решений?
10. Охарактеризуйте объективные и субъективные неопределенности.

Практические задания и тесты по главе 4

Задание 1. Прочитайте ситуацию и ответьте на вопрос.

Празднование юбилея города N желательно проводить в парке на свежем воздухе. При хорошей солнечной погоде праздничные мероприятия соберут массу участников, и городской бюджет пополнится солидной суммой. Но в случае дождливой погоды желающих праздновать под дождем будет не много и поступление в городской бюджет будет гораздо меньше. Второй вариант – празднование под крышей во дворце культуры. В случае дождливой погоды – это лучший вариант, но в случае солнечной погоды большинство жителей будут гулять на свежем воздухе. Каждый из вариантов имеет плюсы и минусы.

Для принятия решения о месте проведения праздника у городского Гидрометцентра запросили прогноз погоды на дату юбилея, а у организаторов праздника оценку финансовых результатов для разных вариантов проведения праздника. Данные прогнозов приведены в таблице.

(Тыс. руб.)

Погода	Праздник на открытом воздухе	Праздник во дворце культуры
Солнечно (60 %)	1000	500
Дождь (40 %)	200	750

Вопрос: На основе приведенных данных необходимо принять решение, где проводить праздник?

Задание 2.

Владелец небольшого магазина в начале каждого дня закупает для продажи торт(ы) по цене 500 руб. за штуку. Цена реализации торта 600 руб. Из наблюдений известно, что спрос на этот продукт за день может быть 1, 2, 3 или 4 штуки, но, сколько конкретно, неизвестно. Путем длительных наблюдений владелец оценивает вероятности величины дневного спроса P соответственно в 0,15; 0,30; 0,30; 0,25. Если торт(ы) в течение дня не продан(ы), то в конце дня его (их) всегда покупают по цене 300 руб. за штуку. Сколько штук тортов должен закупать владелец каждый день, чтобы получить максимальную прибыль?

Порядок решения задачи:

1. Анализ проблемной ситуации - расчет возможных доходов в день при различных комбинациях спроса и реализации. Результаты расчетов занести в таблицу в соответствующие столбцы «Доход» (по строкам 1 - 4).

2. В строке «Максимакс» таблицы записать величину максимального дохода для всех вариантов закупки (по столбцам «Доход»).

3. В строке «Максимин» записать величину минимального дохода для всех вариантов закупки (по столбцам «Доход»). В случае убытка доход заносится со знаком минус.

4. Определить, какое количество тортов необходимо закупать ежедневно, пользуясь правилом «Максимакс».

5. Вероятность каждого спроса занести во все столбцы P по строчкам 1 - 4.

6. Умножить вероятность каждого спроса на доход и занести во все столбцы $P \times \text{Доход}$ по строчкам 1 - 4.

7. Вычислить для каждого варианта закупок сумму математических ожиданий дохода и определить наиболее предпочтительный вариант количества тортов, закупаемых ежедневно для продажи.

Спрос в день	Количество закупленных для реализации штук											
	1			2			3			4		
	Д	P	P*Д	Д	P	P*Д	Д	P	P*Д	Д	P	P*Д
1												
2												
3												
4												
Максимакс												
Максимин												
$\Sigma P \times \text{Доход}$ (Мат. Ожид.)												

Д – доход

P – вероятность

P*Д – вероятность * доход

Задание 3.

Компания рассматривает вопрос о строительстве завода. Возможны три варианта:

А. Построить большой завод стоимостью $M_1=700$ тыс. долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере $D_1=280$ тыс. в течение следующих 5 лет) с вероятностью $P_1=0.8$ и низкий спрос (ежегодные убытки $D_2=-80$ тыс. долларов) с вероятностью $P_2=0.2$.

Б. Построить маленький завод стоимостью $M_2=300$ тыс. долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере $D_1=180$ тыс. долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью $P_1=0.8$ и низкий спрос (ежегодные убытки $D_2=-55$ тыс. долларов) с вероятностью $P_2=0.2$. В. Отложить строительство завода на 1 год для сбора

дополнительной информации, которая может быть позитивной или негативной с вероятностью $P3=0.7$ и $P4=0.3$ соответственно. В случае позитивной информации можно построить заводы по указанным выше расценкам, а вероятности большого и низкого спроса меняются на $P1=0.9$ и $P2=0.1$ соответственно. Доходы на последующие 4 года остаются прежними. В случае негативной информации компания заводы строить не будет. Все расчеты выражены в текущих ценах и не должны дисконтироваться.

Порядок решения задачи:

1. Нарисовать дерево решений, соответствующее условиям задачи.
2. Произвести расчет ожидаемых доходов для всех узлов.
3. Выбрать наиболее эффективный вариант решения.
4. Описать порядок выполнения работы с указанием используемого теоретического материала.

Задание 4. Прочитайте ситуацию и ответьте на вопросы.

Инвестиционная компания «Мегаинвест» изначально ориентировалась на обслуживание западных клиентов, работающих с российскими ценными бумагами. В условиях роста конкуренции, акционеры компании приняли решение расширять российскую клиентскую базу. В списке компаний, с которыми «Мегаинвест» осуществлял торговлю ценными бумагами, начали появляться новые имена. В «Мегаинвесте» существовала система управления рисками и служба контроля – поэтому все новые клиенты, до начала операций должны были предоставить документы, подтверждающие факт своего создания, существования, полномочия лиц, принимающих решения, а также финансовую отчетность и прочую информацию, необходимую риск-менеджменту для проведения анализа, ранжирования клиента в соответствии с внутренней рейтинговой системой и, при необходимости, установления лимита на торговлю ценными бумагами. На нового клиента «Регсоюз» лимита открыто не было, что означало, что во всех случаях при расчетах с ценными бумагами с «Мегаинвестом» он должен был делать предоплату или предпоставку ценных бумаг. Клиент просил установить на него лимит и утверждал, что он очень тесно связан с одним из российских банков, входящих в топ-50, но документального подтверждения этого факта получить не удалось. С «Регсоюзом» прошло несколько сделок, которые успешно рассчитались. Спустя пару месяцев Мегаинвест в очередной раз продал «Регсоюзу» ценные бумаги. Ввиду отсутствия лимита, «Регсоюз» должен был осуществить предоплату. Однако, как впоследствии утверждал трейдер «Мегаинвеста», делавший сделку, он не проверил наличие лимита, поскольку думал, что расчеты пройдут напрямую с банком, на аффилированность с которым указывал клиент, и, поэтому заключил сделку с «Регсоюзом» на условиях предпоставки ценных бумаг. Но это было еще не все. Сотрудник мидл-офиса, совершил операционную ошибку и завел эту сделку во внутреннюю систему на условиях предоплаты со стороны «Регсоюза» по аналогии с условиями сделок, ранее совершавшимися с данными клиентом. В таком же виде сделка попала в отчеты риск-менеджмента. Бэк-офис, в обязанности которого, не входило проверять лимиты, осуществил предпоставку ценных бумаг «Регсоюзу».

Далее события развивались в детективном жанре. Клиент исчез, задолжав значительные средства ряду российских инвестиционных компаний. Банк, с которым связывали клиента, сообщил, что не имеет с ним ничего общего и что «Регсоюз», находившийся на обслуживании в этом банке, реализовал все свои активы на брокерском счету и вывел все денежные средства. Через несколько дней удалось найти директоров «Регсоюза», но они утверждали, что, их в свою очередь, подвели собственные клиенты, и что они объявляют о своем банкротстве. Несмотря на то, что некоторую часть средств удалось вернуть с помощью реализации активов, находящихся на других счетах «Регсоюза», в результате вышеописанных событий Мегаинвест понес убытки в несколько сотен тысяч долларов США.

Таким образом, существующая система лимитов на клиентов не спасла «Мегаинвест» от операционных рисков и рисков мошенничества. После данных событий к трейдеру «Мегаинвеста», делавшему сделку и сотруднику мидл-офиса были применены дисциплинарные меры воздействия, кроме того, в компании были усилены требования службы, предъявляемые к новым клиентам. Также были введены дополнительные меры для борьбы с операционными рисками, в частности бэк-офис теперь прежде чем осуществить крупную предпоставку ценных бумаг или предоплату денежных средств должен был подтверждать наличие лимита у службы риск-менеджмента. Эти меры позволили избежать подобных ситуаций в будущем.

Вопросы:

1. Опишите причины возникших рисков.
2. Оцените эффективность действий руководства компании по управлению рисками.

Задание 5. Прочитайте бизнес-кейс «Управление рисками проекта внедрения ERP-системы» (из учебника Песоцкой Ю.Е. «Управление рисками проекта внедрения ERP-системы») и выполните задание.

Руководство маркетинговой компании «ABC Development» после трех лет достаточно успешного развития приняло решение о внедрении интегрированной системы управления предприятием CRMsoft. После внедрения системы ожидается улучшения качества обслуживания клиентов, поддержание клиентской базы в актуальном состоянии, организация удаленной работы клиентских менеджеров. Компанией руководит директор А. Громыкин, который де-факто не является главным лицом компании. Основным руководящим звеном и правой рукой директора является зам. ген. директора по маркетингу И.Охотов и определяет стратегические планы развития компании и направления деятельности.

ИТ-отделом руководит С.Удальцов, который прислушивается к мнению ключевого сотрудника ИТ-отдела А.Мудрецова. Предполагается, что система CRMsoft будет отвечать потребностям сотрудников маркетинга и помогать им решать каждодневные задачи. В компании нет специалистов по внедрению подобных систем, поэтому для повышения качества выполнения работ, заключен контракт с консалтинговой фирмой ВЭБсофт. Привлекаемые консультанты будут контролировать, и координировать основные аспекты внедрения.

Вы назначены руководителем этого проекта. Вы уже реализовали несколько проектов внедрения информационных систем в различных компаниях. Кроме того, Вы недавно прошли образовательный курс по внедрению крупных информационных систем в специализированном учебном центре. Окончательной ясности в масштабах, стратегии и технологии внедрения пока нет. Для получения дополнительной информации консультанты проведут обследование предприятия и анализ существующих бизнес-процессов.

По результатам обследования будет выработан вариант решения, который затем будет, подвергнут анализу со стороны специалистов компании на предмет технической, физической и финансовой реализуемости. Сотрудники компании пока не знают о готовящемся внедрении, по решению руководства компании, решено доводить эту информацию до людей постепенно по ходу внедрения. Вам известно, что сотрудники маркетинга не имеют представления о возможностях новой системы и боятся изменений. Однако И. Охотов убежден, что система поможет решению рутинных проблем, позволит структурировать деятельность отдела маркетинга, обеспечить прозрачный контроль. В компании его поддерживают лишь финансовый директор Иван Попов и компания ВЭБсофт, которая предлагает свои услуги по внедрению. У руководства довольно радужные перспективы на этот проект. Планируется кардинально реорганизовать бизнес-процессы компании, значительно снизить производственные издержки и перестроить работу практически всех подразделений.

Под проект выделен бюджет в 3 000 000 ден.ед., который рассчитали и обосновали специалисты финансовой службы компании вместе с привлеченными внешними консультантами. Проект планируется закончить в течение 12 месяцев и окупить его за следующие 12 месяцев. Техническая сторона проекта тщательно и досконально проработана специалистами Службы информационных технологий во главе с ее руководителем. Составлен четкий план работ проекта с указанием ответственного за каждую работу. Вся деятельность при выполнении работ четко регламентирована, отклонения от графика или от утвержденного состава работ пресекаются менеджером проекта. Для реализации проекта создана проектная команда, в состав которой вошли представители практически всех подразделений компании.

Организационная структура построена на проектной основе, то есть все члены команды освобождены от своих функциональных обязанностей и выполняют только задачи в рамках проекта.

Вопросы:

1.Ваши действия и решения по реализации цели проекта?

2.Вы участвуете в составе команды экспертов в определении классификации рисков проекта:

- Идентифицируйте риски на основе выбранных Вами признаков. Используйте несколько видов риска, например, функциональные, структурные, временные. Обоснуйте выбор классификации.

- Определите основные источники риска, которые Вы потом наложите на разработанную классификацию для определения детального списка рисков.

- Все идентифицированные риски внесите в экспертный лист (пример представлен).

Экспертный лист

	1	2	3	4	5
	Название риска	Категория	Источник риска	Последствия	Описание
пример	Риск задержки сроков из-за длительных согласований	Временные Проектные	Длительные согласования функциональных требований	Срыв сроков контракта, штрафные санкции	Отставание от графика на этапе согласования
пример	Риск задержки сроков из-за отсутствия методологии	Временные Проектные	Низкая квалификация специалистов команды внедрения отсутствие методологии	Срыв сроков контракта, штрафные санкции	Необходимость временных и постоянных изменений в график и задачи проекта, отсутствие общего понимания задачи у сотрудников
пример	Риск осознанного противодействию внедрения проекта сотрудниками из-за незаинтересованности и руководства	Риски сотрудников	Отсутствие заинтересованности высшего руководства	Противодействие внедрению системы	Сотрудники отказываются участвовать в интервью

Задание 6.

Организация выбирает фирму поставщика с целью заключения договора на поставку комплектующих товаров. Рассматриваются 5 фирм, предлагающих разные условия – разную цену на требуемый набор комплектующих и различные схемы скидок в зависимости от размера партии комплектующих. Необходимый размер партии будет зависеть от спроса на выпускаемую продукцию. Организация рассчитала стоимости партии, комплектующих у каждого поставщика к зависимости от возможного спроса на продукцию.

Принять решение о целесообразности выбора фирмы-поставщика с использованием критериев Вальда, Гурвица, Сэвиджа.

Спрос, шт. Поставщик	1000	1200	1250	1300	1400
Фирма 1	56	76	84	85	86
Фирма 2	58	79	81	80	83
Фирма 3	60	83	82	83	84
Фирма 4	57	79	80	83	85
Фирма 5	62	81	83	82	86

Тесты по главе 4 Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска

1. Условия неопределенности возникают ...

1. когда невозможно подсчитать вероятности, связанные с выбором;
2. когда возможно подсчитать вероятности, связанные с выбором;

2. При принятии управленческого решения в условиях неопределенности и риска руководителю необходимо в первую очередь ...

1. снижать неопределенность посредством сведения ее к условиям риска;
2. снижать риск посредством сведения его к условиям неопределенности;
3. управлять неопределенностью;
4. планировать неопределенность.

3. Риск рассматривается как ...

1. возможность получения запланированного результата; 2. возможность неполучения запланированного результата;
3. не возможность получения запланированного результата;
4. предшествующая стадия возникновения неопределенности.

4. Неопределенности связаны с такими процедурами подготовки управленческих решений, как:

1. информационная подготовка;
2. контроль выполнения;
3. согласование вариантов;
4. принятие одного управленческого решения;
5. подготовка вариантов;
6. информирование субъекта управленческого решения.

5. Неопределенности делятся на группы:

1. объективные;
2. субъективные;
3. региональные;
4. инвестиционные.

6. Что такое природные риски?

1. вероятность потерь или дополнительных расходов, связанных с загрязнением окружающей среды;
2. вероятность имущественных потерь в связи с политической нестабильностью;
3. вероятность потерь в результате действий стихийных сил природы.

7. Какие источники информации влияют на достоверность и полноту информационной базы управленческих решений? (выберите несколько вариантов ответа)

1. специальные подразделения;
2. маркетинговые службы;
3. общий отдел;
4. эксперт;
5. ни один источник не застрахован от недостоверной информации.

8. Метод «Дерево решений» используется для принятия...

1. последовательных управленческих решений
2. решений, оцениваемых системой количественных и качественных показателей;
3. решений на основе мнения экспертов;
4. оперативных решений.

9. Какие решения относят к тем, которые принимаются в условиях риска?

1. детерминированные;
2. решения, результаты которых не определены, но вероятность каждого результата может быть рассчитана;
3. решения, результаты которых нельзя определить с высокой долей вероятности;
4. интуитивные;
5. конфликтные.

10. Принятие управленческого решения по приему на работу нового сотрудника осуществляется в условиях:

1. полной неопределенности;
2. риска;
3. определенности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сегодня в сфере управления наблюдаются трансформационные процессы, затрагивающие как сущность управления, так и функционирование организационных систем в условиях турбулентности. Эти преобразования вызваны, в первую очередь, необходимостью переориентации системы управления и процесса разработки и принятия управленческого решения на инновационный путь развития. Изменяются требования к лицу, принимающего управленческое решение, к стилю управления.

В учебно-методическом пособии изложены теоретико-методологические основы процесса разработки управленческих решений. Освещаются концептуальные основы понимания природы управленческого решения, его место и функции в системе управления. Рассматриваются инструменты разработки управленческого решения и их практического применения в управленческой практике. Раскрываются вопросы алгоритмизации процесса разработки управленческого решения в условиях неопределенности и риска.

Дисциплина «Принятие управленческого решения» тесно связана с другими социально-экономическими дисциплинами: управление в организационных системах, системный анализ, оптимизация и принятие решений. Междисциплинарный характер помогает развитию принятия управленческого решения, дополняет ее инструментарий и способствует изучению всего многообразия социально-экономических отношений.

Целью освоения дисциплины «Разработка управленческих решений» является развитие культуры применения системного подхода в процессе разработки и принятия эффективных управленческих решений с учетом реальных запросов и ограничений системы управления.

Курс направлен на формирование у студентов основных компетентностей: анализа сущности сложившейся проблемы; выявления условий и критериальных требований к принимаемому решению; объективной оценки множества альтернатив; применение адекватных инструментов и технологий регулирующего воздействия при реализации управленческого решения.

В результате освоения дисциплины студент должен:

знать: этапы, инструменты и методы процесса разработки управленческих решений;

уметь: определять условия и требования к принимаемому решению; организовывать поиск оптимальной альтернативы управленческого решения;

владеть навыками: анализа сущности проблемной ситуации, целеполагания; применения различных методов разработки управленческих решений; оценивания качества управленческого решения; выработать установку на использование рациональных технологий разработки управленческих решений.

Курс носит теоретико-прикладной характер. Прикладной характер придают освоение различных инструментов и методов поиска альтернатив управленческих решений.

Представленное учебно-методическое пособие ориентирует студента на решение следующих задач: углубленное изучение теоретических и аналитических аспектов процесса разработки решения и их применения при решении конкретной социально-значимой проблемы, приобретение навыков диагностики проблемной ситуации. Специфика этих задач определила структуру данного учебно-методического пособия. Каждый раздел учебно-методического пособия включает основные теоретические положения, вопросы, практические задания в формате кейс-ситуаций, решения задач и тестовые задания по проверке знаний теоретического курса.

Знания, полученные в процессе изучения учебного пособия, будут являться базой для понимания материала в рамках дисциплины «Системный анализ, оптимизация и принятие решений», «Проектная деятельность в управлении»

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аверьянова Е. А. Эффективные методы и модели процесса принятия решений на примере компании / Е. А. Аверьянова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. - № 3. С. 98 – 101
2. Акамсина Н. В. Методы принятия решений: лабораторный практикум/ Н.В. Акамсина Воронеж: Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2013. 89 с.
3. Балдин К. В. Управленческие решения: учебник для бакалавров / К. В. Балдин М.: Дашков и К, 2015. 145с.
4. Барышников Ю. Н. Разработка управленческого решения: учебно-методическое пособие/ Ю. Н. Барышников М.: РАГС, 2009. – 178с.
5. Блинов А. О. Управление изменениями: учебник для бакалавров / А. О. Блинов М.: Дашков и К, 2015. 304 с.
6. Босько О. В. Подбор кадров для государственной службы / О. В. Босько //Развитие теории и практики управления социальными и экономическими системами. Материалы Пятой международной научно-практической конференции (26–28 апреля 2016 г.) С.60-64.
7. Бурганова Л. А. Теория управления: уч.пособие. / Л. А. Бурганова М.,2009. 153 с.
8. Васильева И. С. Эффективные методы и модели принятия управленческих решений / И. С. Васильева// Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. - № 3. С. 13 15.
9. Высоцкий Л. Л. Разработка управленческих решений: Часть 2. Особенности принятия и реализации государственных управленческих решений. Учебное пособие/ Л. Л. Высоцкий Новосибирск: НГАУ, 2009. – 231 с.
10. Гапоненко А. Л. , Савельева М. В. Теория управления: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2018. 36 с.
11. Горбунова Е. Г. Управленческие решения: классификация, модель оценки экономической эффективности / Е. Г. Горбунова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2014. - № 1. С. 17 19.
12. Деминг Э. У. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Э. У. Деминг Издательство Альпина Паблишер, 2009. 432 с.
13. Денисенко Ю. И. Методы оптимизации и теории управления. / Ю. И. Денисенко Липецк: Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2013. 184 с.
14. Зенченко И. В., Максимова А. Ю. Особенность процессного подхода к управлению персоналом в организации / И. В. Зенченко, А. Ю. Максимова // Экономика и предпринимательство. – 2016. - № 11-4 С.582 585.
15. Иванов С. Ю., Иванова Д. В. Социальное управление в организациях: учебное пособие / С. Ю. Иванов, Д. В. Иванова. М.: Московский педагогический государственный университет, 2017. 120 с.
16. Ильченко Е. Н., Суркова С. А. Управленческое решение: разработка, принятие и реализация: учебное пособие. / Е. Н. Ильченко, С. А. Суркова – Курган: Изд-во Курганского гос. ун-та, 2016. – 124 с.
17. Кагакина Е. А., Русакова Н. А., Слаутина Н. М. Расчет и оценка эффективности управленческого решения: методическое пособие / Е. А. Кагакина, Н. А. Русакова, Н. М. Слаутина Кемерово: Кемеровский государственный университет культуры и искусств, 2008. – 265 с.
18. Каран Г. Оптимальная бизнес-модель: четыре инструмента управления рисками / Г. Каран М.: Альпина Паблишер, 2014. 216 с.

19. Ким С. А. Теория управления: учебник для бакалавров/ Ким С. А. М.: Дашков и К, 2016. 40 с.
20. Кикоть В. Я. Социальное управление. Теория, методология, практика: монография / В. Я. Кикоть М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 311 с.
21. Коробко В. И. Теория управления: учебное пособие / В. И. Коробко М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 383 с.
22. Костина Н. Б., Ханипова И. Т. «Транспарентность и ее виды в контексте социолого-управленческого знания» / Н. Б. Костина, И. Т. Ханипова // Дискуссия. – 2017. - №1 (75) – С.56-62.
23. Липунцов Ю. П. Управление процессами. Методы управления предприятием с использованием информационных технологий / Ю. П. Липунцов М.: ДМК Пресс, 2010. - 254с.
24. Лучко О. Н. Теория и методы разработки управленческих решений. Поддержка принятия решений с элементами нечеткой логики. / О. Н. Лучко Омск: Омский государственный институт сервиса, 2012. – 132 с.
25. Макаров В. Л., Бахтизин А. Р., Сушко Е. Д. Компьютерное моделирование взаимодействия между муниципалитетами, регионами, органами государственного управления / В. Л. Макаров, А. Р. Бахтизин, Е. Д. Сушко // Проблемы управления 2013 - №6. – С.31 40.
26. Павлов В. М. Искусство решать сложные задачи: системный подход / В. М. Павлов. М.: Дашков и К, 2015. 184 с.
27. Самсонова М. В., Ефимов В. В. Технология и методы коллективного решения проблем: Учебное пособие / М. В. Самсонова, В. В. Ефимов Ульяновский государственный технический университет, 2017. 145 с.
28. Сидельников Ю. В. Четырехэтапная мозговая атака / Ю. В. Сидельников // Проблемы управления 2014. - №1 С.36 44.
29. Тарасенко В. Ф. Территориальные кластеры: семь инструментов управления./ В. Ф. Тарасенко М.: Альпина Паблишер, 2016. 201 с.
30. Тебекин А. В. Методы принятия управленческих решений. М.: Юрайт, 2014. – 572 с.
31. Трофимова Л. А., Трофимов В. В. Методы принятия управленческих решений. / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов М.: Юрайт, 2014. 336 с.
32. Угнич Е. А., Заковоротный В. Л., Флек М. Б. Синергетический подход к управлению предприятием/ Е. А. Угнич, В. Л. Заковоротный // Научные исследования и разработки, экономика фирмы. – М., Изд-во «ИНФРА-М». – 2015. - №3. – С.4 13.
33. Ускова Т. В., Копытова Е. Д. К вопросу о внедрении проектного управления в органы власти / Т. В. Ускова, Е. Д. Копытова// Проблемы развития территории. – Вып.4 (90). – 2017. – С.2 21.
34. Учитель Ю. Г. Разработка управленческих решений./ Ю. Г. Учитель М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 383 с.
35. Эккерсон У. Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов./У. Эккерсон М.: Альпина Паблишер, Альпина Бизнес Букс, 2016. 396 с.
36. Юкаева В. С. Принятие управленческих: учебник / В. С. Юкаева М.: Дашков и К, 2016. 324 с.
37. Фахрутдинова А. З., Марченко Е. В., Кравченко А. А. Разработка управленческого решения: практикум / А. З. Фахрутдинова, Е. В. Марченко, А. А. Кравченко Новосибирск: СибАГС, 2009 – 169 с.
38. Фирсова О. А. Управление рисками организаций: учебно-методическое пособие / О. А. Фирсова. Орел: Межрегиональная Академия безопасности и выживания (МАБИВ), 2014. 82 с.

39. Франчук В. И. Начала общей теории организаций. / В. И. Франчук М., МЭСИ, 1996 134 с.
40. Шарков Ф. И. Коммуникология. Основы теории коммуникации: учебник для бакалавров / Ф. И. Шарков М.: Дашков и К, 2015. 488 с.
41. Эмирова А. Е. , Джигкаев З. Ф. Концептуальные подходы органов власти к оценке эффективности государственного управления / А. Е.Эмирова, З. Ф. Джигкаев //Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». – 2015. - №2. – С. 54 – 60.

ГЛОССАРИЙ

Альтернатива вариант действий, исключающий возможность реализации другого варианта.

Антикризисное управление обеспечение условий, когда финансовые затруднения не могут иметь постоянный, стабильный характер.

Асинергические решения решение, приводящее к непропорциональному снижению эффективности.

Вероятность степень возможности свершения данного события.

Гибкие решения решение, алгоритм реализации которых заранее предусматривает различные варианты действий в зависимости от возникающих условий.

Жесткие решения решение, имеющее единственный вариант реализации при любых условиях и состоянии субъектов и объектов управления.

Запрограммированные решения результат реализации определенной последовательности шагов или действий (алгоритма).

Иерархия решений совокупность решений руководителей различных рангов, находящихся в отношении подчинения.

Качество информации степень соответствия совокупности сведений о внутреннем и внешнем состоянии управляемой системы требованиям, предъявляемым управляющей системой.

Качество управленческого решения совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретным потребителям и обеспечивающих реальность его реализации.

Критерий признак, на основании которого производится сравнение альтернатив, классификация объектов и явлений.

Лицо, принимающее решение (ЛПР) субъект управления, понятие собирательное: им может быть один человек или группа, коллектив, организация.

Метод исследования систем управления совокупность алгоритмов, специальных правил и приемов получения информации об объекте исследования.

Модель условный образ объекта управления.

Неопределенность неполнота или неточность информации об условиях реализации проекта (решения).

Неопределенные условия условия, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов.

Ограничения условия, учитываемые при решении задач управления, определяющие область возможных решений, в которой находятся допустимые и оптимальные решения.

Оперативные решения принимаются в отношении конкретного элемента нижнего уровня товара или элемента системы.

Операция любое мероприятие (или система действий), объединенное единым замыслом и направленное на достижение определенной цели.

Оптимизация решения процесс перебора множества факторов, влияющих на результат и выбор рационального для данной ситуации решения.

Ответственность необходимость, обязанность отвечать за свои поступки, действия и решения.

Перспективные решения направлены на принятие и реализацию перспективных планов.

Показатель величина, измеритель, позволяющий судить о состоянии объекта.

Проблема понятие, характеризующее разницу между действительным и желаемым состоянием объекта.

Проект решение относительно конкретного мероприятия.

Простое решение решение, которое не может быть расчленено на составляющие.

Процессный подход управления рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций. Главной задачей процессного подхода является оптимизация системы управления, обеспечение ее прозрачности и способности гибко реагировать на изменения внешней среды.

Рациональные решения позволяющие решить поставленную проблему наилучшим образом.

Решение выбор одной из ряда альтернатив в процессе достижения поставленной цели.

Решение интуитивное решение, основанное на собственном ощущении того, кто принимает решение, сто его выбор сделан правильно.

Рис возможность наступления событий с отрицательными последствиями в результате определенных решений или действий.

Система управления система, которая предназначена для воздействия на объект управления и приводит этот объект в желаемое состояние и (или) придает параметрам происходящих в нем процессов определенные количественные или качественные значения.

Системный подход управления научный подход, рассматривающий организацию как совокупность взаимосвязанных элементов: люди, структура, задачи, технологии, которые ориентированы на достижение разных целей в условиях меняющейся среды.

Ситуационный подход управления концепция, утверждающая, что оптимальное управленческое решение есть функция факторов среды в самой организации и в окружающей среде.

Стабилизационные решения принимаются для обеспечения невыхода организационно производственной системы, ее подсистем из области управляемых или допустимых решений.

Стратегическое решение решение относительно набора действий, которые предназначены для того, чтобы помочь организации достичь своих целей посредством приспособления (адаптации) к изменениям внешней среды.

Текущие решения развивают и уточняют перспективные решения и принимаются в рамках подсистемы.

«Тихая управленческая революция» тенденция перехода к новой парадигме системы управления, которая характеризуется отказом от управленческого рационализма, ориентирована на потенциале человека; несет социальную ответственность, усиливает внимание к различным формам партисипативных методов (демократизация, гуманизация, совместность).

Управленческие решения результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативны из множества вариантов достижения конкретной цели.

Фактор частный показатель объекта ли процессов, протекающих в системе, оказывающих влияние на функцию.

Функция это то, что и с каким параметром (эффективностью, затратами, риском) должна сделать система управления для достижения поставленных целей. Это совокупность относительно однородных по некоторому признаку действий, сосредоточенных на достижении заданной цели.

Целеполагания поиск, выбор и наличие цели, позволяющей сформулировать критерий, в соответствии с которым можно определить и зафиксировать факт достижения искомого результата.

Централизованная система управления система, в которой решения принимаются одним лицом (в одном центре) и охватывают объект управления в целом.

Энтропия величина, характеризующая степень неопределенности системы.

Эффективность управления результативность управления, характеризующая степень использования и отдачи ресурсов, предназначенных для достижения цели.

Эффективность управленческого решения степень достижения результата на единицу затрат путем реализации решения.