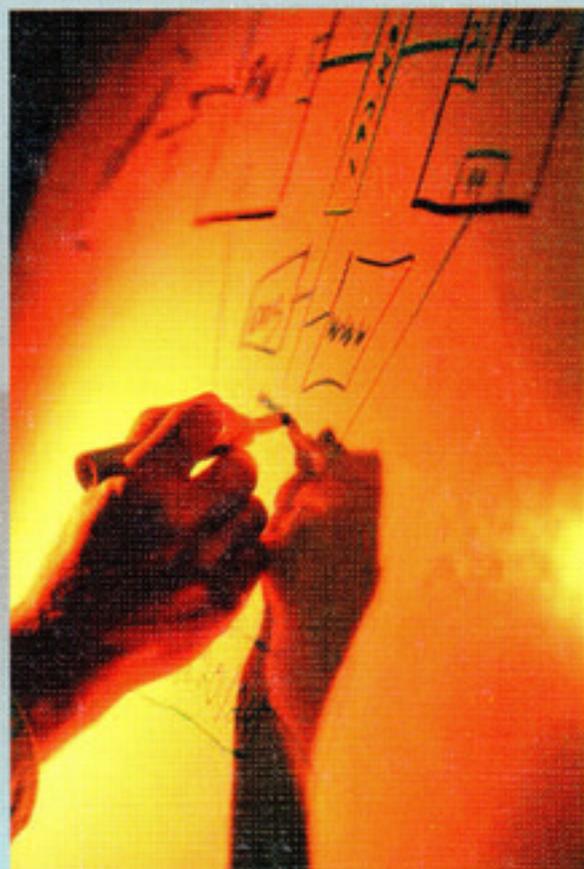




Л.А. Бирман

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ



Лариса Бирман
Управленческие решения

«РАНХиГС»

2008

УДК 65-01(075.8)
ББК 65.290-2я73

Бирман Л. А.

Управленческие решения / Л. А. Бирман — «РАНХиГС»,
2008

Учебное пособие посвящено сущности управленческих решений, влияющим на них факторам, принципам классификации, методам принятия и рационализации. Особое внимание уделено рациональному методу принятия решений. Предназначено для студентов и преподавателей вузов и бизнес-школ, руководителей и менеджеров организаций.

УДК 65-01(075.8)
ББК 65.290-2я73

© Бирман Л. А., 2008
© РАНХиГС, 2008

Содержание

Предисловие	6
Введение	7
Раздел I	11
Глава 1	11
1.1. Общее понятие управленческого решения	11
1.2. Факторы, влияющие на принятие управленческого решения	16
Резюме	21
Контрольные вопросы	23
Практическое задание к гл. 1	23
Глава 2	25
2.1. Принципы классификации решений	25
2.2. Методы принятия решений	35
Конец ознакомительного фрагмента.	38

Лариса Александровна Бирман

Управленческие решения

Рецензент:

А.М. Смолкин, доктор экономических наук, профессор, руководитель Центра оценки и развития персонала Высшей школы приватизации и предпринимательства

Автор:

Бирман Лариса Александровна – кандидат экономических наук, профессор, преподаватель ИБДА АНХ при Правительстве РФ

Предисловие

Предлагаемое учебное пособие – результат обобщения опыта чтения автором лекций и руководства дипломными работами студентов по общему и стратегическому менеджменту, теории и практике принятия управленческих решений в Международном университете бизнеса и управления и в Институте коммерции и права в 1999–2003 гг.

Несмотря на большое количество изданных в последние годы монографий и учебников, перечень которых приводится в качестве рекомендуемой литературы, изучение всего комплекса проблем данной дисциплины требует нескольких источников. Дело в том, что каждый автор анализирует совокупность важных, но отдельно взятых вопросов, как правило излагая их подробно на примере конкретной отрасли. Кроме того, во многих книгах большое внимание уделяется математическим методам, играющим хотя и существенную, но все же вспомогательную роль в принятии управленческого решения.

Автор данной книги предприняла попытку представить системное изложение основных проблем дисциплины, уделив равное внимание всем этапам конституирующего для менеджера процесса принятия решения. Вот почему акцент сознательно сделан на методический и психологический аспекты принятия и реализации решения. Но, осознавая определенную ограниченность такого подхода, в книге широко цитируются другие издания, с тем чтобы облегчить читателям знакомство с ними. Это будет способствовать углубленному изучению отдельных проблем, развитию творческого подхода к дисциплине в целом, что, в свою очередь, повышает ценность самого учебного пособия.

Закреплению материала помогут практические задания и ситуации, а также контрольные вопросы, помещенные в конце каждой главы.

Книгу отличает логичность построения текста и доступность изложения, которые не противоречат сложности рассматриваемых проблем.

Книга может быть рекомендована широкому кругу читателей, изучающих данную дисциплину, а также людям, принимающим решения.

*С. В. Хайниш,
доктор экономических наук, профессор*

Введение

Уважаемый читатель! Несмотря на то что эта книга посвящена серьезным проблемам, мы начнем с небольшого лирического отступления.

Давайте проанализируем один день из жизни Ирины – деловой семейной женщины 52 лет, занимающей пост начальника отдела маркетинга одной из фирм (если бы персонажем был мужчина, суть дела бы ничуть не изменилась). В ее подчинении находятся три группы: группа рекламы в средствах массовой информации, группа изучения рынка и группа, занимающаяся организацией выставок-продаж и презентаций как в городе, где расположена фирма, так и в ближайших крупных населенных пунктах.

Ирина замужем, живет вместе со взрослой замужней дочерью и трехлетним внуком.

Утро начинается с действий, которые она делает автоматически: зарядка, умывание, душ. Параллельно с нею умывается внук, который предупреждает свою маму о том, что сегодня он вымоет только нос, а все остальное мыть не будет. Так как дело происходит зимой, то, прежде чем выйти из дома, Ирина смотрит на градусник, в окно, надевает плотную юбку, джемпер, куртку-дубленку, обувает высокие сапоги.

Рабочий день начинается с неприятностей. Начальник финансового управления сообщает Ирине, что реклама, сделанная для сторонней организации, заказчику не понравилась и он отказался ее оплатить. В свое время Ирина добилась у руководства разрешения для своей рекламной группы брать внешние заказы, поэтому, по мнению собеседника, она и несет ответственность за убытки.

Поскольку ситуация конфликтная, то Ирина принимает решение немедленно в ней разобраться. Разговор с руководителем рекламной группы не внес ясности. По его словам, реклама абсолютно соответствует заказу и выполнена на хорошем уровне. А отказ от оплаты связан не с качеством работы, а с отсутствием денег у заказчика. Он показывает эскизы рекламы, но Ирина не может ее оценить, так как не обладает необходимой квалификацией. Проблема остается нерешенной. Ситуация осложняется тем, что подготовленная группой реклама изделия Б, производимого фирмой, не привела к увеличению его реализации, что вызвало нарекания производителей.

Ирина, обдумав всю информацию, приходит к выводу, что необходимо привлечь специалистов со стороны для оценки качества рекламы и после их заключения решать вопрос о руководителе рекламной группы. Возможно, ее желание расширить сферу деятельности этой группы было преждевременным.

На совещании, запланированном три дня назад, обсуждалось положение дел, и по его результатам Ирина сделала следующие выводы:

1. Приступить к маркетинговым исследованиям причин падения продаж изделия А (изделие устарело, не соответствует требованиям покупателей, уступает по характеристикам аналогичным изделиям конкурентов, другие причины). По результатам исследований подготовить предложения для вице-президента по производству. Срок исполнения – 1 месяц.

2. Разработать предложения по новой рекламе изделия Б. Возможно, следует привлечь для рекламирования популярных молодых актеров (Гоша Куценко, Маша Миронова), так как товар ориентирован на молодежную аудиторию. Согласовать это предложение с финансовым отделом. Срок – 1 месяц.

3. Согласиться с предложением руководителя группы выставок-продаж о проведении спецакций по изделию А в других городах.

4. В соответствии с приказом президента фирмы направить в распоряжение руководителя делегации на Международный семинар по маркетингу в г. Сан-Франциско двух сотрудников отдела: старшего маркетолога Л.Н. Строкову и художника В.Н. Листова. Кандидатуры

уже согласованы с руководителями групп. Возражения против В.Н. Листова касались не профессиональных, а его личных качеств и потому никак не повлияли на окончательное решение, хотя и были признаны обоснованными.

После совещания наша героиня встретила с начальниками отдела информации, отдела цен и технического отдела для обсуждения вопроса о создании информационной базы фирмы. Длительная дискуссия не увенчалась успехом, так как подходы к формированию базы оказались различными, а изменения в методике сбора и упорядочения данных – чересчур сложными.

Вернувшись в отдел, Ирина поручает секретарю выяснить, состоится ли совещание в НИИ маркетинга, отложенное из-за болезни основного докладчика. Совещание не состоится, и она отвечает на телефонные звонки, просит начальника ХОЗУ прислать водопроводчика, так как одна из батарей не греет.

Звонок дочери информирует ее о том, что внук в детском саду упал, ушиб колено и просит оставить его завтра дома. Так как дочь очень занята на работе, то она думает, что с ребенком может остаться бабушка или мальчик может все-таки пойти в детский сад. Ирина возражает: ушибленное колено требует покоя, поэтому ребенка нужно оставить дома, показать врачу, а маме взять больничный лист. Именно так она в свое время и поступала. Но сейчас дома она остаться не может, так как у нее тоже очень много работы. Как выход из положения Ирина предлагает пригласить на день-два бывшую няню ребенка. Дочь замечает, что, когда она была маленькой, Ирина разрешала ей остаться дома только при высокой температуре, т. е. относилась к ней строже, чем сейчас к внуку.

Отмена совещания высвободила Ирине три часа времени, которое она может использовать двояко:

1. Можно уйти с работы вовремя, так как на семь часов вечера они с мужем приглашены к друзьям, но заранее предупредили, что смогут быть только к восьми. Теперь, когда совещание не состоялось, можно приехать к семи часам.

2. Можно связаться со специалистами по рекламе и еще раз обдумать сложившуюся ситуацию.

Ирина выбирает первый вариант, поскольку всех дел не переделаешь, а у друзей сегодня большое торжество, и опаздывать без причин неудобно. Она звонит мужу, и они договариваются о встрече в половине седьмого в метро.

При обсуждении того, что нужно купить кроме общего подарка, мнения разделились. Ирина считает, что надо купить цветы: хозяйке это будет намного приятнее, чем получить конфеты. Муж предлагает купить конфеты, так как цветы быстро завянут – на улице холодно. В конце концов они решают, что, встретившись в метро, купят там же цветы, потому что Ирине их нести неудобно. А она позвонит друзьям, что они придут к семи.

Вы спросите: какое отношение все описанное выше имеет к теме книги? Самое прямое. Как мы видели, Ирина осуществляла множество сознательных действий, в основе которых лежали принимаемые ею решения. Все действия Ирины можно разделить на несколько блоков.

Первый блок: домашние дела до работы

1-1. Казалось бы, зарядка, умывание, душ не требуют принятия решений и осуществляются автоматически. Но это только на первый взгляд так кажется.

Трехлетний внук, так же как и многие его сверстники (внимательные мамы это знают), *ежедневно* для себя принимает самые разнообразные решения, порой даже экзотические, по самым обычным поводам (умывание, одежда и т. п.). Поэтому на самом деле автоматизм базируется на принятых когда-то решениях, ставших программой поведения. А это значит,

что действия Ирины (принятые ею на этом этапе решения) отличаются по характеру от решений ее внука.

1-2. Прежде чем одеться и обуться, Ирина получила информацию о погоде и температуре и в соответствии с нею выбрала более теплую одежду и обувь, т. е. она *сделала выбор*, сознательно приняла решение. Зная развитие сюжета, мы можем предположить, что на ее выбор повлияли два фактора: возможное совещание в НИИ и вечер в кругу друзей. Поэтому одежда должна быть теплой, достаточно нарядной, но с учетом того обстоятельства, что весь день будет рабочим, а в НИИ она представляет миддл-менеджмент фирмы, известной своей респектабельностью.

Второй блок: служебные дела

2-1. Проблема, решение которой было отложено из-за недостаточной компетенции Ирины.

2-2. Решение о приглашении специалистов-консультантов.

2-3. Признание ошибочным предыдущего решения.

2-4. Вероятность будущего решения по кадровому вопросу.

2-5. Указание руководителю группы изучения рынка.

2-6. Поручение руководителю группы рекламы в СМИ.

2-7. Рекомендации о возможных путях осуществления поставленной задачи.

2-8. Совместное с руководителем группы выставок-продаж решение о неликвидах.

2-9. Принятие решения после консультации с подчиненными о включении сотрудников в делегацию во исполнение распоряжения директора.

2-10. Непринятое решение о создании единой информационной базы фирмы.

2-11. Поручение секретарю.

2-12. Звонок в ХОЗУ.

Рассматривая второй блок, мы видим, что хотя все решения касаются служебных проблем, они довольно сильно различаются.

Дела, обозначенные пунктами 2-1, 2-2, 2-5, 2-6, 2-8, связаны с получением информации от руководителей других структурных подразделений и их пожеланиями оказать помощь в решении назревших проблем. Эти вопросы затрагивают деятельность фирмы в целом и обязательны к исполнению. Реализация необходимых мер с большой степенью вероятности потребует дополнительных сроков, но их содержание Ирина определяет самостоятельно.

Пункт 2-9 осуществлен во исполнение распоряжения более высокой инстанции, и решение принято на основе консультаций с непосредственными начальниками кандидатов. Согласившись по-человечески с претензиями в адрес В.Н. Листова, Ирина не отклонила его кандидатуру, потому что как руководитель отдела она посчитала его поездку на семинар наиболее плодотворной для общего дела. Решение касается только конкретного отдела и распространится на короткий срок.

Решения по пунктам 2-7 носят рекомендательный характер.

Пункты 2-11, 2-12 вообще не являются решениями, это управленческие действия.

Третий блок: личные дела

3-1. Рекомендации дочери по поводу болезни внука.

3-2. Отказ заменить дочь дома.

3-3а. Решение уйти пораньше с работы в гости.

3-3б. Решение о продолжении работы в освободившееся время.

3-4. Совместное решение о покупке цветов и звонке друзьям.

Первое решение выглядит как пожелание, а не как директива, тем более что Ирина выдвигает еще один вариант, оставляя окончательное решение за дочерью. В своей помощи она отказывает, так как очень занята на работе, и считает, что дочь справится с болезнью ребенка лучше. Принятое решение содержит возможный зародыш будущего конфликта. Интересно отметить, что Ирина в свое время поступала так же, как сегодня ведет себя ее дочь, когда болеет ребенок. Но сейчас Ирина не считает поведение дочери правильным.

Сопоставление вариантов 3-3а и 3-3б позволяет сделать вывод, что вариант 3-3а можно рассматривать как преобладание личных интересов, а 3-3б – служебных.

В решении 3-4, принятом консенсусом, обращает на себя внимание противоположность практицизма и эмоциональности в вопросе о подарке и полное единодушие в вопросе о звонке друзьям.

Какой же вывод можно сделать из всего вышесказанного?

В течение дня Ирина *решала* многочисленные проблемы служебной и личной жизни. Часть из них она решила, часть не смогла решить по определенным объективным или субъективным причинам, но тем самым она создала почву для будущих решений. В дальнейшем, несомненно, ей не раз придется возвращаться к решениям сегодняшнего дня.

Подводя итог, мы можем сказать, что **решения**, пронизывающие всю нашу жизнь, – это особый **феномен**, обладающий множеством характеристик и особенностей и требующий умения с собой обращаться. Рассмотрению этого феномена и способов обращения с ним посвящена предлагаемая книга.

Раздел I

Общие сведения об управленческом решении

Глава 1

Сущность управленческого решения

1.1. Общее понятие управленческого решения

Принятие решений занимает в мыслительной деятельности человека, несомненно, центральное место. Выбор одежды, продуктов на обед, вида транспорта для поездки на работу, учебного заведения, места работы – все это решения разной степени сложности и важности.

Достаточно распространено следующее определение: «Решение – один из необходимых моментов волевого действия и способов его выполнения. Волевое действие предполагает предварительное осознание целей и средств действия, мысленное совершение действия, предшествующее фактическому действию мысленное обсуждение оснований, говорящих за или против его выполнения. Этот процесс заканчивается принятием решения».

Приведенная выше дефиниция отнюдь не является единственной. В литературе, посвященной менеджменту или теории принятия решения, можно найти десятки самых разнообразных определений этой категории. Так, общая теория принятия решений определяет это понятие как многозначное. Говоря о решении, обычно имеют в виду:

- элемент множества возможных альтернатив;
- нормативный документ, регламентирующий деятельность системы управления;
- устные или письменные распоряжения о необходимости выполнения конкретного действия, операции, процесса;
- регламентируемую последовательность действий для достижения поставленной цели;
- нечто, отражающее достижение поставленной цели (материальный объект, число, показатель);
- реакцию на раздражитель.

Обязательным условием определения термина «решение» с позиций данной теории является выбор предпочтительной альтернативы.

Е.В. Троицкая определяет решение как «последовательность действий, сознательно выбранных для достижения желаемого результата»¹.

Американская научно-техническая литература понимает под решением «средство заполнения промежутка между существующей и предполагаемой (желаемой) ситуациями. Причем решение описывает различие, существующее между двумя состояниями, в терминах объектов, свойств и связей. Оно, далее, определяет способ, которым должно быть введено заполнение, чтобы получить предполагаемое состояние»².

Э.А. Смирнов рассматривает решение как «результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или к необходимым действиям. Например, пол-

¹ Троицкая Е.В. Управленческие решения фирмы. М.: Хронограф, 1998. С. 7.

² Цит. по: Спицнадель В.Н. Теория и практика принятия оптимальных решений. СПб.: Бизнес-пресса, 2000. С. 13.

ное бездействие, разработка какого-либо действия или выбор из набора альтернатив и его реализация»³. Тем самым данный автор не рассматривает альтернативу как конституирующий признак решения, но в то же время включает понятие реализации в определение данной категории. Такой подход в какой-то мере оправдан тем, что только после реализации решение становится актом управления в полном смысле этого слова. Э.А. Смирнов в качестве факторов, оказывающих воздействие на разработку и реализацию решений, рассматривает собственность, деньги, общественное мнение, религию, личностные отношения и качества человека – семья, дружба, вражда, удовольствия. Подбор факторов небесспорен, однако на практике необходимо анализировать те из них, которые влияют на принятие того или иного решения.

При всем различии подходов к определению принятия решения это всегда процесс выбора одной из возможных альтернатив развития событий, предполагающий определенные этапы: осознание целей и средств их достижения, анализ информации и ее оценка, мысленное совершение действия (моделирование).

Такое понимание процесса принятия решений пронизывает всю человеческую жизнь. Большинство решений мы принимаем не задумываясь, так как человеку присущ автоматизм поведения, выработанный многолетней практикой. Есть проблемы и процессы решения этих проблем, которым мы придаем небольшое значение и поэтому мало задумываемся, осуществляя выбор того или иного процесса. И наконец, существуют проблемы выбора решения, когда человек испытывает мучительное раздумье. Как правило, эти проблемы имеют исключительный, неповторяющийся характер и связаны с рассмотрением целого ряда альтернатив. В таких проблемах новым является либо объект выбора, либо обстановка, в которой совершается выбор. Подобные проблемы принятия решения называются проблемами уникального выбора.

Человек принимает решения в разных социальных ролях: мужчина и женщина, член семьи (мать, дочь, отец, дед и т. д.), человек определенного возраста (юноша примет иное решение, чем старик), член трудового коллектива.

В зависимости от социальной роли в одной и той же ситуации будут приняты совершенно разные решения. Достаточно вспомнить персонаж Галины Польских из фильма «По семейным обстоятельствам», где ее поведение в роли тещи кардинально отличается от ее поведения в роли невестки в схожих ситуациях.

Предметом анализа настоящей дисциплины являются **управленческие решения**, т. е. решения, принимаемые человеком как элементом определенной иерархии, звеном организации в рамках его компетенции и направленные на достижение целей этой организации.

Реализация любых управленческих функций (стратегическое планирование, делегирование, мотивация, контроль) являет собой цепь решений, связанных друг с другом и призванных раскрыть механизм действия каждой функции. Так, стратегическое планирование складывается из последовательного принятия решений примерно такого перечня:

- выбор миссии организации требует принятия решений о том, кто станет нашими клиентами и какие потребности клиентов мы будем удовлетворять;
- разработка цели предполагает принятие решения о тех показателях, которые будут характеризовать деятельность организации (объем производства, доля на рынке, определенные качественные показатели, положение в отрасли, степень обновления производства). Каждая из этих целей в результате определенного решения должна быть привязана к конкретному периоду и сопровождаться принятием решения о том, какими темпами (высокими, средними или низкими) будет осуществляться ее достижение;

³ Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. С. 9.

- подбор и оценка альтернатив требует принятия решения о том, какие факторы внутренней и внешней среды будут оказывать воздействие на разработку и реализацию стратегии, какие меры будут осуществляться для преодоления факторов слабости и угрозы, а также для усиления влияния факторов силы и возможностей;

- серьезным стратегическим решением является выбор стратегии, предопределяющей дальнейшую судьбу организации.

Осуществление функции делегирования также представляет собой набор решений по следующему кругу вопросов: какие функции будут переданы сотрудникам? на какой срок? какими знаниями и навыками они должны обладать? какие меры стимулирования будут создавать их заинтересованность в деятельности? Принятие решения о распределении функций между отдельными людьми или группами людей предопределяет формирование внутренней структуры организации – одного из ее конституирующих признаков.

Реализация функции мотивации предполагает принятие решений о том, какие методы мотивации будут использованы применительно к отдельным группам сотрудников, в какой мере будут использоваться методы поощрения и наказания.

Для осуществления функции контроля следует принять решения, которые ответят на вопросы: что будет являться стандартами контроля? какие отклонения допустимы при оценке качества деятельности? какие меры следует принять, если фактический результат не совпал с формулируемыми стандартами?

Здесь перечислены далеко не все виды решений, которые могут приниматься. Этот перечень лишь пример того, насколько тесно связаны между собой принятие решения и реализация управленческих функций.

Исследователи дают разнообразные определения управленческого решения, акцентируя внимание на тех аспектах, которые кажутся им наиболее важными. Поэтому управленческое решение определяется как продукт управленческого труда, организационная реакция на возникшую проблему; выбор определенного курса действия и возможных вариантов; выбор предварительно осмысленной цели, средств и методов ее достижения; выбор способа действий, гарантирующего положительный исход той или иной операции.

Все эти определения, на наш взгляд, не являются удачными по причине того, что они практически не отражают специфики управленческого решения как решения, носящего общественный характер. Учитывая это обстоятельство, выделим наиболее удачные определения.

В.С. Юкаева понимает управленческое решение следующим образом: «Управленческое решение представляет собой творческий акт субъекта управления (индивидуального или группового лица), определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению назревшей проблемы на основе знания объективных законов, функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии»⁴.

Э.А. Смирнов говорит, что управленческое решение как «результат коллективного творческого труда всегда носит социальный, общественный характер; даже когда руководитель один разрабатывает решение, то коллективный интеллект неявно влияет на этот процесс. Труд по разработке управленческих решений должен быть высокопрофессиональным, использующим теоретические и методические наработки отечественных и зарубежных ученых, а также накопленный и систематизированный практический опыт»⁵.

В.В. Ременников дает такую формулировку особенностей управленческого решения: «Управленческое решение – это выбор альтернативы, осуществленный руководителем в

⁴ Юкаева В.С. Управленческие решения. М.: Дашков и К⁰, 1999. С. 8.

⁵ Смирнов Э.А. Указ. соч. С. 10–11.

рамках его должностных полномочий и компетенции, направленный на достижение целей организации»⁶.

Рассмотренные выше определения, по нашему мнению, выражают те особенности управленческих решений, которые позволяют среди всех принимаемых решений обособить их в отдельную группу.

Представляет интерес выделение Н.Л. Карданской и А.М. Смолкиным категории организационных решений⁷. По мнению этих авторов, организационные решения – особая разновидность управленческих решений, объектом которых являются связи между отдельными системами организации и поиск наиболее эффективного сочетания этих связей. В качестве особенности организационных решений они отмечают их ориентацию на сравнительно широкий диапазон ситуаций и необходимость высокой адаптивности, поскольку ситуация как вне, так и внутри организации достаточно подвижна.

А.М. Смолкин рассматривает организационные решения как способ осуществления организационного воздействия, которое «имеет своей задачей упорядочение системы, т. е. приведение структуры и способов ее внутренних и внешних связей в соответствие с целями управления»⁸. Организационным решениям, считает он, присущи те же особенности, что и другим управленческим решениям, однако в соответствии со спецификой поля они классифицируются дополнительно по следующим четырем группам: задачи организации того или иного процесса или его исполнения; задачи регулирования; задачи рационализации, совершенствования, перестройки и развития системы; задачи проектирования новых систем.

Задачи организации процесса и его исполнения возникают тогда, когда внешние или внутренние факторы требуют внесения новых заданий в устоявшуюся структуру или способы связи.

Задачи регулирования связаны с обеспечением осуществляемых внутри организации процессов и связей в соответствии с теми стандартами, которые для них установлены.

Задачи рационализации, совершенствования, перестройки и развития системы вытекают из инновационной сущности современного производства и необходимости постоянного совершенствования связей системы и ее характеристик под воздействием научно-технического прогресса, глобализации производства и изменения социальной составляющей общественной жизни.

Задачи проектирования новых систем связаны с разработкой проектов по выпуску новой продукции или внедрению новых технологий.

Спецификой управленческих решений является то, что все признаки решений вообще (цели, методы их достижения, последствия) носят не личный, а общественный характер, и тем самым меняются условия их принятия и требования к субъекту, принимающему решение.

Цели. Лицо, принимающее решение (или группа лиц), должно руководствоваться не личными интересами (что часто можно наблюдать в жизни), а только потребностями организации или ее коллектива. Такие потребности не всегда одинаковы, поэтому выбор лица, принимающего решение, зависит от его статуса в данной организации.

Методы достижения. Управленческое решение в отличие от других решений требует участия коллектива если не для принятия, то для его реализации. Возникает проблема разделения труда между участниками этого процесса, необходимости координации их усилий. Вот почему обязательным условием принятия правильного управленческого решения является профессионализм субъекта, принимающего решение, т. е. наличие у него определен-

⁶ Ременников В.В. Разработка управленческого решения. М.: ЮНИТИ, 2000. С. 12.

⁷ См.: Карданская Н.Л. Принятие управленческого решения. М.: ЮНИТИ, 1999. С. 23.

⁸ Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации. М.: ИНФРА-М, 1999. С. 62.

ного объема знаний. Характер этих знаний зависит от того, какую должность занимает лицо, принимающее решение, и в какой сфере он функционирует. Чем выше уровень принятия решения, тем большую роль играют управленческие знания и меньшую – специальные.

Директору обувной фабрики необходим комплекс знаний менеджмента в полном объеме и лишь самые общие сведения – об особенностях обувного производства. Для начальников цехов соотношение управленческих и специальных знаний составит уже примерно 50/50. Для бригадиров главным будет знание технологии изготовления обуви, а вспомогательным – знание элементов менеджмента.

Заместители директора по производству и финансам должны обладать разнообразными специальными знаниями. Один из них будет по образованию инженер или технолог, другой – финансист или бухгалтер. Но объем и содержание знаний менеджмента у них должны быть примерно равными, соответствующими их равному статусу в оргструктуре фирмы.

Последствия. Управленческое решение влечет последствия не столько для того, кто принял решение, сколько для организации в целом. Отсюда колоссально возрастает ответственность лица, принимающего решение, и совершенно иначе выглядит степень риска, на которую оно имеет право.

Управленческое решение – это комплексное явление, включающее психологический, информационный, юридический и организационный аспекты.

Психологический аспект позволяет рассматривать решение как проявление логико-мыслительной деятельности субъекта, направленной на разрешение проблем организации, включающей разнообразные поведенческие черты.

Информационный аспект означает, что успешное принятие решения возможно только при наличии достоверной, своевременной информации, поступающей на каждом этапе принятия решения в нужном объеме и подвергающейся необходимому преобразованию.

Юридический аспект состоит в том, что любое решение с точки зрения законов и нормативных актов должно быть корректным как по содержанию, так и по форме.

Организационный аспект предопределяет осуществление определенных действий, направленных на разработку и реализацию решения (создание системы коммуникаций, организация обсуждения проблемы, инструктаж коллектива, мотивация и контроль).

Принятие управленческого решения представляет собой процесс, состоящий из отдельных актов и процедур, предполагающий обязательное осознание целей и средств действия, моделирование действия, оценку и анализ условий, в которых принимается решение.

Осознание включает увязку целей, на реализацию которых направлено решение, и средств, необходимых для ее достижения. Если цель инициирована извне, то процесс осознания нужен для установления взаимосвязей между нею и имеющимися средствами ее достижения. Если цель самостоятельно сформулирована лицом, принимающим решение, то исходя из условий принятия решений следует осмыслить еще и средства, которые необходимы для достижения этой цели, и сформулировать оптимальные связи между этими двумя категориями.

Практическим результатом осознания является моделирование процесса осуществления решения, т. е. установление определенной последовательности действий и оценка вероятных последствий этих действий. Оценка и анализ должны касаться полученной информации о содержании и состоянии ситуации, в которой принимается решение, и выбора тех способов достижения цели, которые принесут максимальный эффект.

Совершенно очевидно, что все эти процедуры в большой степени зависят от личности, принимающей решение, т. е. субъективного, волевого фактора, который имеет решающее значение в момент выбора одной из возможностей установления связи между целью и

средствами, анализа доводов «за» и «против» при формулировании модели и, наконец, при определении критериев, определяющих эффективность осуществляемых действий.

Поскольку принятие решения – процесс, на который влияет комплекс факторов, представляется необходимым рассмотреть эти объективные и субъективные факторы более детально.

1.2. Факторы, влияющие на принятие управленческого решения

Объективными являются факторы, не зависящие от лица, принимающего решения. Представление о них дает собираемая информация о состоянии системы, внешних факторах, воздействующих на нее.

Допустим, руководителю необходимо принять решение о том, какую новую продукцию должна выпускать его фирма. Решение этого вопроса в первую очередь будет зависеть от того, как складываются *внешние* условия функционирования фирмы. Ими являются факторы непосредственного окружения (микроокружение) – потребители, поставщики, конкуренты, государство – и факторы макроокружения – политическое и экономическое положение в стране, международные отношения, экология, состояние научно-технического прогресса, социальные, культурные, религиозные особенности того рынка, на который поступит реализуемая продукция.

Иначе говоря, решение о начале производства и возможных рынках сбыта конкретной продукции потребует сбора и анализа информации по следующим пунктам:

- есть ли на рынке платежеспособный спрос на данный товар и какова свободная доля на этом рынке;
- выпускается ли аналогичный или заменяющий его товар другими производителями, какова их доля на рынке;
- имеются ли поставщики ресурсов, необходимых для организации производства данного товара, и специалисты нужной квалификации;
- какова тенденция изменения стоимости ресурсов, особенно тех, которые монополизированы государством (электроэнергия, газ, железнодорожные перевозки, телефонная связь и т. п.);
- насколько вероятна конкуренция со стороны иностранных импортеров и какова политика государства в этом вопросе (таможенные пошлины);
- каково влияние НТП на производство той группы товаров, к которой принадлежит проектируемая продукция;
- возможен ли экспорт этой продукции в другие страны с позиции состояния их рынка, религиозных и этических норм. Например, в Иране категорически запрещено водителям автомобилей слушать европейскую и американскую поп-музыку. Нарушители караются очень строго. Тем самым фирма, желающая продавать в Иране аудиокассеты, должна записывать только религиозную, национальную и классическую музыку.

Все вышеперечисленные факторы практически не зависят от желания или воли руководителя данной фирмы. Несомненно, определенное воздействие он может оказывать на потребителей своей рекламной, ценовой и сервисной политикой, однако поведение покупателей во многом будет зависеть от других условий: динамики денежных доходов, размера обязательных платежей, тарифов на услуги и т. д. Тем самым внешние условия выступают как императивный фактор.

Связь внешних факторов сложна и многообразна. Так, по мере того как менялись представления американцев о здоровом образе жизни и реальных жизненных ценностях, стало неэтичным курить, злоупотреблять спиртными напитками. Зато стало модно бегать трусцой,

ходить в туристические походы, посещать фитнес-центры, иметь дома спортивные снаряды. Резко повысилось внимание к таким характеристикам продуктов питания, как содержание холестерина и экологическая чистота. Результатом этих социально-культурных тенденций явились изменения, коснувшиеся американской экономики, структуры экспорта и импорта. Значительно сократилось потребление спиртных напитков и табачных изделий, вырос спрос на туристический и спортивный инвентарь, одежду и обувь, что привело к изменению объема реализованной продукции в этих отраслях. Население переключилось с баранины, говядины и свинины на мясо птицы, в том числе на белое мясо. Это вызвало изменение структуры производства мясных продуктов, кормов, выросли объемы производства мяса птицы и остро встал вопрос об экспорте американских кур. Схематично этот процесс можно изобразить так (рис. 1):

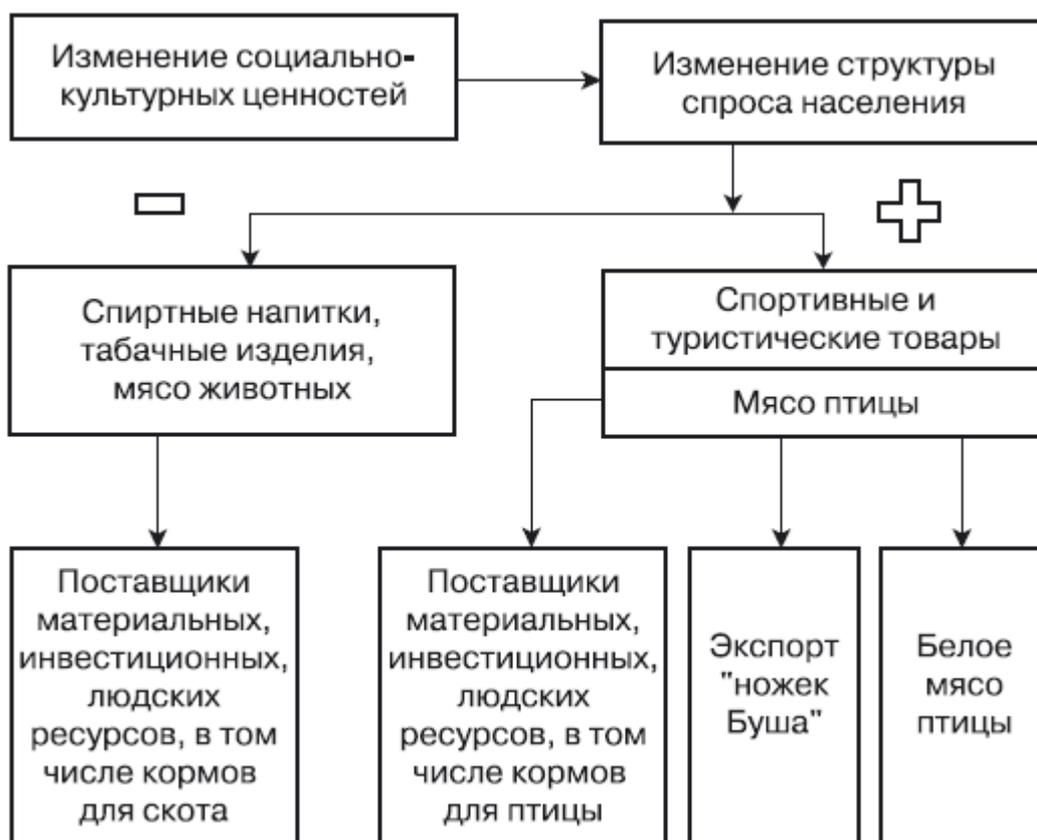


Рис. 1. Взаимосвязь факторов внешней среды

Поскольку внешнее окружение отличается высокой динамичностью и неопределенностью, оно значительно усложняет условия принятия эффективных решений.

Внутреннее состояние системы, как уже говорилось, определяется состоянием каждого из ее элементов и оптимальностью связей между ними.

Применительно к организации в качестве элементов могут быть рассмотрены орудия труда (машины, механизмы, приборы), предметы труда (сырье, материалы), а также люди, осуществляющие с помощью орудий труда превращение предмета труда в готовый продукт.

Эти три элемента образуют множественные связи, взаимодополняющие и пересекающиеся друг с другом. Машины, механизмы и предметы труда связаны конкретной технологией, элементом которой являются люди, определяющие социальные и экономические связи, в том числе управленческие, охватывающие все элементы производства.

Количество и качество элементов, эффективность их комбинаций бесчисленны; они могут соответствовать целям принятия решения или быть дефицитными, а установленные способы взаимодействия могут обеспечивать большую или меньшую эффективность достижения цели.

Принятие решения о принципиальном обновлении продукции и повышении ее качества даже при самом благоприятном воздействии внешних факторов должно быть обосновано наличием соответствующих материальных, технических и человеческих ресурсов и их соответствующей организацией, в частности теснейшей увязкой принципов построения технологии, организации производства и труда, управления.

Субъективными являются факторы, связанные с лицом, принимающим решения, и влияющие на адекватность его восприятия объективного положения системы. Наиболее важными из субъективных факторов являются инновационные способности менеджера, умение творчески отнестись к разрешению проблем, способность оценить ситуацию, решиться на разумный риск. Немаловажным субъективным условием принятия правильного управленческого решения является наличие логического мышления – способность к анализу поступающей информации и синтезу полученных результатов.

Анализ – логический прием расчленения целого на отдельные составляющие, позволяющий выявить внутренние связи явления и главные факторы, определяющие состояние системы.

Синтез – формулирование причинно-следственных связей между явлениями и прогноз их состояния.

Важнейшим условием успешного осуществления логического подхода является выделение существенных факторов и освобождение их от второстепенных или случайных. Это чрезвычайно трудный, но необходимый процесс; в противном случае анализ превратится в перманентный процесс без видимого результата.

С анализом и синтезом неразрывно связаны индукция и дедукция – движение мысли от частного к общему и от общего к частному.

Индукция позволяет на основе единичных фактов, полученных в процессе анализа, выйти на закономерности, сформулированные менеджментом, и тем самым спрогнозировать развитие событий.

Дедукция служит основой определения того, какой закон (техники, технологии, биологии, экономики) будет оказывать влияние на динамику факторов и их взаимодействие.

В современных условиях необходимым субъективным условием является уровень компьютерной грамотности, владение ПЭВМ.

И наконец, к субъективным факторам относятся личностные черты субъекта, принимающего решение. Как указывает О.А. Кулагин⁹, личностные факторы складываются из психических процессов, психических состояний и психических свойств.

Психические процессы разделяются на три вида: познавательные, волевые и эмоциональные. В свою очередь познавательные включают ощущения, восприятие, память, мышление, представление, воображение, внимание.

Трудно переоценить роль этих процессов в ходе принятия решения. Если память в какой-то степени можно заменить техническими средствами, то остроту мышления (скорость и масштабность), четкость представлений и способность вообразить (сконструировать) развитие ситуации заменить ничем нельзя. Концентрированное внимание помогает в сборе информации и экономит время на ее анализе.

К психическим процессам примыкают мотивационные процессы, определяющие направленность интересов, предпочтения, притязания личности, которые оказывают зача-

⁹ См.: Кулагин О.А. Принятие решений в организации: Учебное пособие. СПб.: Сентябрь, 2001. С.45.

стую решающее воздействие на формирование типа руководителя и определяют критерии, которыми он будет руководствоваться при выборе альтернатив (см. гл. 6).

Психические состояния – это реакция личности на внешние и внутренние факторы, направленные на достижение определенного результата. Эти состояния многообразны и, как правило, очень изменчивы: оптимизм, бодрость, утомление, психическое пресыщение, апатия, депрессия, тревога и т. п. Под их влиянием находятся все рассмотренные выше психические процессы. Человек в состоянии тревоги, апатии, стресса сосредоточен на себе и своих проблемах, невнимателен, хуже мыслит, плохо помнит. В таком состоянии он может не воспринять необходимой информации и выбрать не самый эффективный способ принятия решения, что скажется на его качестве. Таким образом, серьезное воздействие психических состояний на принимаемые решения требует от руководителя заботы о своем физическом и психическом состоянии.

Психические свойства делятся на общие и индивидуальные. К общим относятся ограничения индивидуальных возможностей, вынуждающие человека для удовлетворения своих потребностей становиться членом организации, принимать ее условия, нормы и ценности.

Индивидуальные свойства – степень ограничения возможностей по сравнению с другими, уровень развития и степень выраженности у отдельного человека психических свойств (особенности восприятия, эмоциональная реактивность, скорость мышления), темперамент, характер, уровень притязаний и система предпочтений.

Рассматривая значение индивидуальных качеств для принятия и реализации управленческого решения, следует отметить две важные закономерности, сформулированные А.В. Карповым¹⁰.

1. Индивидуальные качества людей в значительно большей степени проявляются в процессе принятия решения, чем влияют на результат. Несомненно, определенная зависимость между уровнем развития интеллекта и психики лица, принимающего решения, и качеством его решения существует. Однако эта зависимость не носит ярко выраженного характера. Значительно сильнее эти индивидуальные качества оказывают воздействие на способ принятия решения. У каждого человека одни качества выражены сильнее, другие – слабее. Принимая решения, человек осознанно или подсознательно выбирает такой способ, который в наибольшей степени базируется на его сильных сторонах и не позволяет проявиться его слабым чертам.

2. Индивидуальные особенности людей так взаимосвязаны и неотделимы друг от друга, что оказывают воздействие на способы принятия решений лишь суммарно; это позволяет ослабить воздействие негативных сторон интеллекта и усилить влияние сильных сторон.

Система предпочтений и уровень притязаний в большей мере, чем другие личностные факторы, подвержены воздействию конкретных обстоятельств, в которых находился человек в течение своей деятельности.

Полученное образование, накопленный опыт создают у многих людей ощущение собственной значимости, порождающее соответствующие притязания и предпочтения. В зависимости от рассмотренных выше личностных факторов эти предпочтения и притязания могут сказаться на принятии управленческих решений как положительно, так и отрицательно.

Особым фактором воздействия является среда, которая характеризуется четырьмя показателями: определенностью, риском, неопределенностью, конфликтностью.

Определенность выражается в том, что результат может быть заранее предсказан и степень прогнозируемости этого предсказания близка к единице. Она зависит от полноты

¹⁰ См.: Карпов А.В. Психология менеджмента: Учебник. М.: Гардарики, 1999.

и достоверности информации и накопленного опыта действий на основе этой информации. Определенность сокращает время разработки решения, снижает затраты на выбор альтернативы, что создает широкие возможности для использования количественных методов, моделей, компьютеров.

Примером решения, принимаемого в условиях определенности, до последнего времени являлось решение о хранении денег в швейцарских банках, которые в течение многих лет гарантировали сохранность вкладов и их тайну. В настоящее время в результате изменения международной обстановки тайна вклада швейцарскими банками уже не гарантируется. Это связано с рядом причин. Во-первых, были открыты вклады нацистов, а во-вторых, ведется борьба с отмыванием «грязных» денег, финансированием терроризма, и потому судебные органы могут потребовать оглашения тайны вкладов. В условиях определенности принимается, как правило, незначительная доля управленческих решений.

Основная часть решений принимается в условиях/шс/ся. Под риском понимаются такие условия, когда результат решения может быть исчислен с определенной степенью вероятности, которая колеблется от 0 до 1. Вероятность может быть исчислена математическими методами на основе статистического анализа опытных данных. Эффективность решений, принимаемых в условиях риска, подтверждается, в частности, деятельностью страховых компаний, которые определяют свои тарифы и объем страховых взносов таким образом, чтобы, с одной стороны, как можно большее количество людей осуществляли страхование, а с другой стороны, осуществляя платежи, страховые компании могли обеспечивать себе прибыль. Если в распоряжении руководителя нет определенных методик расчета риска осуществляемых им мероприятий, степень риска может быть определена на основе анализа имеющегося практического опыта, которым располагает руководитель, или обобщения материалов, публикуемых в специальных исследованиях и периодической печати. Уменьшение степени риска может быть достигнуто за счет дополнительного сбора информации, привлечения компетентных специалистов, а также проведения предварительного эксперимента перед осуществлением того или иного процесса.

Значительная часть управленческих решений принимается в условиях *неопределенности*. Неопределенность – это такая ситуация, когда количество факторов, влияющих на процесс, велико и связи между ними настолько сложны, что получение сколько-нибудь достоверной информации об этих связях практически невозможно. Все инновационные решения принимаются в условиях неопределенности.

Особенность этого фактора состоит в том, что неопределенность может носить как объективный, так и субъективный характер. Объективный характер неопределенности связан с множеством обстоятельств, наиболее значимыми из которых являются следующие:

- чрезмерное количество объектов и связей между ними, влияние которых не исследовано или не прогнозируемо;
- ресурсные, в том числе временные, ограничения для сбора и анализа информации;
- отсутствие достоверной и своевременной информации;
- высокая стоимость обеспечения определенности.

Субъективный характер неопределенности порождается недостаточной компетенцией лица, принимающего решения, его личностными факторами, рассмотренными выше. Влияние неопределенности на процесс принятия решения может быть слабым (не влиять на процесс); средним (следует критически оценить цели и методы); угрожающим (необходимо привлечь для оценки ситуации специалиста, руководителя или консультанта более высокой квалификации).

Значительная роль неопределенности в принятии решения вызвала необходимость выработки мер, позволяющих облегчить принятие решений в условиях неопределенности. Одной из них является использование теории полезности, которая рассматривает результат

в виде потерь или выигрыша, когда все условия осуществления решения приведены к одной шкале. Шкала полезности субъективна и базируется на логическом выборе руководителя, принимающего решения.

Особенно большое значение имеет неопределенность при принятии решений в экстремальных ситуациях, складывающихся под влиянием природных, экономических, политических, социальных факторов.

Уровень экстремальности влияет на характер принимаемых решений и имеет три класса¹¹:

I класс – число возможных вариантов развития событий ограничено, они известны или предсказуемы, тем самым возможна подготовка к разрешению проблем (снегопад зимой);

II класс – число возможных вариантов велико, и потому нет возможности их обдумать и подготовиться к решению проблем;

III класс – непрогнозируемая ситуация.

Экстремальные ситуации первого класса могут быть разрешены методами ситуационного управления (адаптивный метод, сущность которого изложена в гл. 2).

Ситуации второго класса требуют специальной профессионально-психологической подготовки, включающей разработку сценариев поведения людей в экстремальных ситуациях, создание нормативной документации, регулирующей действия людей, формирование специальных резервов всех видов (например, создание МЧС, элитных подразделений «Альфа», «Витязь» и т. п.).

Ситуации третьего класса решаются полностью на интуитивном уровне (см. гл. 2).

Если первые три характеристики среды диктовались преимущественно внешним окружением, то *конфликтность* скорее всего возникает внутри организации. Конфликт с агентами внешнего окружения реализует себя в риске и неопределенности. Естественно, имеется в виду деструктивный конфликт, когда стороны не могут найти компромиссного решения.

Конфликтная среда требует особого внимания при принятии и реализации решения, так как стороны в деструктивном конфликте заняты не столько существом спора, сколько желанием навредить противнику.

Среда риска, неопределенности и конфликта предъявляет особенно жесткие требования к субъективным условиям принятия решения. Вот почему менеджер должен обладать целеустремленностью, высокой способностью к адаптации, инновационным и прогностическим мышлением.

Резюме

Принятие решений является основной составляющей любой управленческой деятельности. Именно вокруг принятия решения вращается жизнь организации. Решение может рассматриваться как конечный результат управленческого труда, а его принятие – как процесс, ведущий к появлению этого конечного результата. Под управленческим решением можно понимать обдуманый вывод о необходимости начала процесса осуществления непосредственных действий, связанных с достижением поставленных перед организацией и ее работниками целей и задач, либо, наоборот, вывод об отказе от этих действий. Необходимость принятия решений обусловлена возникновением в процессе жизнедеятельности организации проблем, т. е. сложных теоретических вопросов или практических ситуаций, характеризующихся разрывом между тем, что есть в действительности, и тем, что должно быть.

Принятие решения представляет собой сознательный выбор из существующих вариантов и альтернатив, сокращающих, как говорилось выше, разрыв между желаемым и дей-

¹¹ См.: Южаева В.С. Указ. соч. С. 186.

ствительным положением дел в организации. Данный процесс включает много различных элементов, но в нем непременно присутствуют такие составляющие, как проблемы, цели и задачи, альтернативы и решения как выбор альтернативы.

Принятие решений в организации характеризуется как:

- сознательная и целенаправленная деятельность, осуществляемая человеком;
- поведение, основанное на достоверной входящей информации, а также миссии организации;
- процесс четкого взаимодействия членов организации;
- выбор альтернатив в рамках социального и политического состояния организационной среды;
- одна из основных частей общего процесса управления;
- одна из основных функций ежедневной работы менеджера;
- важная составляющая выполнения всех других функций управления.

Решение проблем, различных по масштабу, сложности и важности их принятия, составляющее суть процесса управления, представляет собой волевое воздействие субъекта процесса управления на объект для достижения определенных целей.

По ряду причин в последнее десятилетие важность управленческих решений значительно выросла. Во-первых, резко возрос динамизм окружающей среды и уменьшился период, когда решения, принятые ранее, остаются правильными на данный момент. Во-вторых, развитие науки и техники привело к появлению большого числа альтернативных вариантов выбора при принятии решений любого уровня. В-третьих, ежегодно повышается сложность каждого из вариантов принимаемых решений. В-четвертых, увеличилась взаимозависимость различных решений и их последствий. В результате всего этого резко возросли трудности при решении проблем уникального выбора. Эти проблемы существенно усложнились, и руководители организаций встречаются с ними все чаще. В будущем можно ожидать еще большего разнообразия трудных и ответственных проблем уникального выбора.

Принятие управленческого решения находится под воздействием двух групп факторов, влияющих как по отдельности, так и совокупно: объективных и субъективных.

Объективные факторы:

внешнее окружение организации, составляющие которого действуют на организацию непосредственно (микросреда) или опосредованно (макросреда). Они взаимосвязаны, динамичны и неопределенны, что серьезно затрудняет принятие решения;

внутренние условия – ресурсы всех видов, структура организации и коммуникации – более управляемы, чем внешние, но в каждый конкретный момент ограничены и не всегда дают возможность достичь цели в объективно обусловленный срок и с оптимальными затратами.

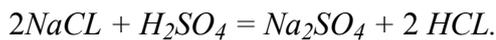
Субъективные факторы:

инновационные способности, аналитический склад ума, психические процессы, состояния и свойства.

Одним из важнейших факторов, влияющих на принятие решения, является среда, основными характеристиками которой выступают определенность, риск, неопределенность, конфликтность.

Определенность выражает детерминированный характер процесса, т. е. обязательность наступления результата при соблюдении определенных условий.

Примером может служить химическая реакция воздействия серной кислоты на поваренную соль:



Риск – вероятность наступления события может быть просчитана с помощью экономико-математических методов в интервале от 0 до 1. Деятельность страховых компаний и все принимаемые ими решения базируются на исчислении рисков.

Неопределенность – часто встречающаяся среда принятия управленческих решений, когда количество влияющих факторов и их взаимодействие непрогнозируемо в связи с отсутствием аналогий и методов (времени) прогнозирования.

Конфликтность – среда, включающая возможность активного противодействия принятию и реализации решения.

Характер среды значительно влияет на процесс принятия решения.

Контрольные вопросы

1. *Что такое решение?*
2. *В чем специфика управленческих решений?*
3. *Какие типы решений реализуют функции менеджмента?*
4. *Охарактеризуйте осознание целей и моделирование как процедуры принятия управленческих решений.*
5. *Каковы объективные (внешняя и внутренняя среда) и субъективные факторы принятия решения?*
6. *Что понимается под средой принятия решения?*

Практическое задание к гл.1

Определите, к каким функциям управления относятся приведенные ниже управленческие решения.

1. Необходимо провести маркетинговое исследование рынка сотовой связи в городе Н и определить возможный объем продаж и оптимальный уровень тарифов в рабочие и выходные дни.

2. Следует замерить отклонения по содержанию вредных веществ в воздухе в цехе № 2, согласовать их с СЭС и передать электрикам, регулирующим вентиляцию.

3. Решение об экспорте изделий нашей фабрики на Украину было неправильным, так как покупательная способность населения не гарантирует устойчивого, масштабного, перспективного сбыта.

4. Один из крупнейших банков Швеции – «Хандельсбанк» – на определенном этапе выхода из кризиса передал своим отделениям в разных районах страны право определять условия конкретных кредитов, распределив все акции банка между высшими и средними менеджерами.

5. Следует установить скидки с цен на реализуемые ткани в размере 2 % розничной цены при разовой покупке свыше 1000 м и 5 % – при неоднократной покупке в течение года или разовой свыше 10 000 м.

6. В конце XIX в. президент компании «Мицубиси» Исейя Ивакаси предоставил подразделениям компании автономию. С этого момента каждое «отраслевое» подразделение имеет свой менеджмент и финансовую отчетность, а объединяет их общий бренд.

7. В 1937 г. новый президент компании «Мицубиси» Койата Ивакаси объявил ее открытым акционерным обществом, и более половины акций перешло во владение других японских и зарубежных компаний.

8. Так как качество – главная цель «Мицубиси», то входной проверке подвергаются все виды сырья и полуфабрикатов. Бракованные узлы и детали не выбрасываются, а направляются в отдел расследования для установления причин брака. Каждый день один или два кондиционера проходят специальные испытания.

Глава 2

Классификация управленческих решений

2.1. Принципы классификации решений

На первый взгляд может показаться, что классификация – чисто формальный и необязательный момент в процессе принятия решения, но на самом деле это не так. Необходимо постоянно помнить, что надо принять не просто решение, а **эффективное** решение, т. е. дающее наибольший результат, который во многом будет зависеть от того, насколько соблюдены правила принятия решения. Каждый вид решения имеет собственные правила.

Только правильно классифицированное решение позволит лицу, его принимающему, ответить на вопросы:

- как срочно нужно принять решение?
- кто полномочен принять решение?
- с кем следует проконсультироваться?
- кто будет утверждать решение?
- кого необходимо проинформировать относительно данного решения?

В зависимости от ответов на эти вопросы будут определяться информация, необходимая для принятия решения; возможные ограничения при его принятии; способ фиксации и оформления; направление использования коммуникаций.

В современной литературе, посвященной управленческим решениям, существует большое количество самых разнообразных критериев, которые могут быть положены в основу классификации решений. Однако ни один из них не дает исчерпывающего понятия о классификации, но в то же время и не может быть признан неправильным, поскольку каждый автор классифицирует решения по тем признакам, которые кажутся ему наиболее важными. Предлагаемая классификация является собой

комбинацию предложений различных авторов и представляется нам более полной по сравнению со всеми остальными.

В качестве признаков классификации решений рассматриваются:

- источник появления необходимости принятия решения,
- степень воздействия на объект и сроки действия,
- порядок принятия,
- способ фиксации,
- степень повторяемости,
- содержание,
- поле принятия,
- степень регламентации,
- система оценки эффективности,
- стили принятия решения.

По **источнику** появления решения делятся на две группы: инициативные и по предписанию.

Инициативные решения принимаются, как правило, отдельным лицом или группой лиц, занимающих достаточно высокое, главенствующее положение в организации. Это не

значит, что с инициативными решениями не могут выступать руководители среднего и низшего звена, но принимаемые ими решения чаще являются конкретизацией решений, принятых на высшем уровне.

Решения *по предписанию* (во исполнение) принимаются в основном в развитие и дополнение инициативных решений с учетом тех целей и задач, которые стоят перед данным подразделением.

По **степени воздействия на объект** различаются *оперативные, тактические и стратегические* решения, которые в свою очередь делятся:

- на решения, относящиеся к существующим условиям производства или коммерции;
- решения предпринимательского характера, касающиеся расширения сферы деятельности и попыток организации новых предприятий;
- решения широкого, общего характера, задача которых – обеспечить возможность видоизменить стратегию, тактику, организационную форму и цели, когда это потребуется, чтобы выйти на уровень новых условий в деловом мире.

Сравнительная характеристика оперативных, тактических и стратегических решений представлена в табл. I¹².

Таблица 1

Сравнительная характеристика решений

¹² См.: Иванов А.И., Малявина А.В. Разработка управленческих решений. М.: МАЭП, 2000. С. 25–26.

Признак решения	Тип решения		
	Оперативное	Тактическое	Стратегическое
1	2	3	4
Сфера действия	Низовые звенья, участки, рабочие места	Подразделения или подсистемы управляемого объекта	Управляемый объект в целом (предприятие, организация и т.д.)
Степень сложности решаемой проблемы	Невысокая (несколько факторов, учитываемых сравнительно легко)	Умеренная	Повышенная (большое количество переменных критериев, ограничений)
Степень структурированности проблемы	Проблемы хорошо изучены, четко структурированы, логически осмыслены	Умеренно структурирована, известно, что надо делать на каждом этапе, может меняться последовательность этапов и их содержание	Неструктурированная, уникальная проблема (каждая проблема новая, не похожа на другие)
Горизонт решения	Дни, недели, декада, месяц	Недели, месяцы, год	Годы, десятки лет, срок жизни поколения
Периодичность решения	В реальном масштабе времени	Регулярная	Нерегулярная
Характер результатов решения	Запрограммированный	Желаемый	Ожидаемый
Уровень руководства, принимающего решения	Низший уровень	Все уровни	Высший уровень и другие в случае необходимости
Входная информация	Календарные планы, графики, заявки, заказ-наряды, сводки	Планы, сводки, отчеты, прочие управленческие документы	Научно-техническая и экономическая информация, плановые и отчетные сводные документы

Обработка информации	Информационно-вычислительные операции, составление отчетов, сводок, регулирование по отклонениям, диспетчирование	Информационно-вычислительные операции, оптимизация, вариантное планирование, моделирование	Анализ, сопоставление и экспертная оценка информации, экстраполяция, моделирование
Доля интеллектуальной, творческой деятельности	Незначительная	Умеренная	Высокая
Выходная информация	Отчеты, сводки, графики, оперативные решения	Планы, сводки, отчеты, текущие решения	Цели, директивы, экономическая, социальная и организационная политика, перспективные планы, программы развития
Источники информации	Преимущественно внутренние	Внутренние и внешние	Внешние
Предметная область	Точно определенная, узкая	Функциональная	Очень широкая, расплывчатая, многофункциональная, междисциплинарная
Направленность информации	Прошлая, текущая	Недалекое будущее	Будущая
Частота использования информации	Высокая	Средняя	Низкая
Точность информации	Большая	Средняя	Небольшая

Оперативные и тактические решения касаются, как правило, лишь отдельных подразделений организации, в то время как стратегические влияют на деятельность организации в целом. В определенной степени это деление имеет общие черты с классификацией решений на программные и ситуационные.

Программные решения обычно носят долговременный и всеобщий характер, определяют главные направления развития организации или страны и являются основой для более детальных и конкретных решений, призванных обеспечить достижение задач программы на каждом этапе ее реализации в определенные сроки.

Ситуационные решения, как правило, принимаются в случае возникновения в организации определенной чрезвычайной ситуации, создавшейся по объективным причинам или как следствие неумения руководителя разрабатывать долгосрочные программы действий. Наличие большого количества ситуационных решений свидетельствует о неблагополучии в организации, возможности возникновения кризиса.

В зависимости от **порядка принятия** решения могут быть индивидуальными, коллективными или коллегиальными.

Индивидуальная (единоличная) форма характеризуется тем, что руководитель единолично принимает решение и несет за него персональную ответственность, при этом в процессе подготовки решения он может выслушивать мнения подчиненных, консультироваться со специалистами и экспертами.

Единоличное принятие решения значительно повышает ответственность руководителя за результаты, процесс принятия решения, как правило, ускоряется и определение источника успеха или неудачи в данном случае упрощается. Примером единоличного решения с предварительным заслушиванием мнений подчиненных является Совет в Филях, на котором Кутузов, выслушав всех своих генералов, принял единоличное решение отступить.

Коллективная форма принятия решения означает, что решение принимается членами определенной группы, связанными между собой формальными или неформальными отношениями. Решение принимается либо голосованием, либо на основе консенсуса. Для принятия решения может потребоваться простое или квалифицированное большинство голосов в зависимости от регламента, установленного для данной процедуры.

Коллективный порядок позволяет в окончательном решении учесть мнения многих членов группы, и в этом смысле групповое решение представляется более объективным, нежели индивидуальное. Практика показывает, что предварительное обсуждение, присущее принятию коллективного решения, во многих случаях исключает наиболее интересные и острые постановки вопросов, что в конечном счете приводит к обезличиванию коллективного решения и малой вероятности достижения поставленной цели. В качестве примеров можно привести многие решения Государственной думы Российской Федерации.

Коллегиальная форма принятия решения состоит в том, что решения принимаются группой специалистов, уполномоченных для этого коллективом. Так, в современных акционерных обществах наиболее принципиальные вопросы – распределение доходов, размеры выплат дивидендов, реорганизация, избрание руководящих органов общества – являются коллективными и принимаются общим собранием. Решения, связанные с текущей хозяйственной деятельностью общества, принимаемые правлением или советом директоров, т. е. группой менеджеров, осуществляющих управление компанией, относятся к коллегиальным.

На практике одним из часто встречающихся способов принятия решения является консенсус – достижение единой точки зрения путем взаимных уступок. Консенсус не способствует достижению максимального одномоментного гипотетического эффекта, но создает долговременные отношения и принимает совокупность решений, выгодных всем участникам.

Коллективная и коллегиальная формы принятия решения значительно снижают ответственность и практически исключают возможность выявления виновных за некачественное и малоэффективное принятое решение.

По **способу фиксации** решения делятся на письменные и устные. Управленческие решения в основном фиксируются в *письменном виде* в форме приказов, распоряжений, инструкций и т. д. Приказ – это наиболее императивная форма решения, определяющая сроки и методы реализации поставленной задачи. Разновидность приказа – распоряжение – регламентирует более частные вопросы и может существовать в некоторых случаях в устной форме.

Устная форма решения используется также в чрезвычайных обстоятельствах. Ее недостатком является то, что участники реализации решения могут исказить содержание и трактовать решение иным образом. Причем этот процесс не всегда носит сознательный характер, а связан с непониманием полученной информации.

Методом фиксации решения в автоматизированных системах является кодирование (дискеты, табуляграммы и т. п.).

По **степени повторяемости** (новизны) решения делятся на две группы: традиционные (запрограммированные), оригинальные (незапрограммированные).

Запрограммированные решения составляют около 90 % основной массы решений, принимаемых в типичных ситуациях.

Эти решения не требуют дополнительного сбора информации, аналитической и исследовательской работы, т. е. принимаются по трафарету. Как правило, запрограммированные решения составляют основу деятельности менеджеров среднего и низшего уровней управления.

К *незапрограммированным* относятся решения, принимаемые в новых ситуациях, которые требуют сбора и анализа информации и проявления таланта руководителя.

Принятие незапрограммированного решения в запрограммированной ситуации может свидетельствовать либо о низкой квалификации руководителя, который не знает, как надо поступать в подобной ситуации, либо о творческом подходе руководителя, принимающего новаторские решения на основе, например, интуиции в трафаретных, типичных ситуациях. Такие ситуации особенно часто встречаются при решении кадровых проблем. Например, в организации имеются два кандидата на занятие освободившейся должности высокого ранга. Один кандидат имеет очевидные формальные преимущества перед другим с точки зрения полученного образования, стажа работы и профессиональных достижений в данной организации. Формально он должен быть назначен на новую должность. Однако руководитель может поступить иначе, если второй кандидат кажется ему более подходящим по психологическим, этическим или каким-нибудь другим характеристикам.

Некоторые авторы классифицируют решения по критерию новизны на четыре группы: рутинные, селективные, адаптационные и инновационные.

Рутинные решения принимаются по определенной программе, как правило, не требуют высокой квалификации и творческого подхода. Они могут быть поручены работникам, отличающимся дисциплинированностью и обладающим определенным уровнем конкретных знаний в той области, в которой необходимо принять решение.

Селективные решения предполагают большую свободу выбора, однако в ограниченных пределах. Они могут быть поручены людям, обладающим необходимым уровнем квалификации с точки зрения как теоретической подготовки, так и практического опыта. Обычно это менеджеры среднего звена.

Адаптационные решения требуют соединения большого багажа отработанных ранее методов решения проблем с умением оценить особенности сложившейся ситуации и осуществить сочетание оригинальных идей с уже накопленным опытом. Этот вид решений требует как высокой квалификации, так и наличия отличных управленческих способностей в сочетании с достаточно широкими должностными полномочиями.

Инновационные решения в основе своей предполагают управленческие способности, определенные черты характера и высокое должностное положение, т. е., как правило, это решения, принимаемые на самом верхнем уровне управления.

По **содержанию** решения делятся на имеющие количественные характеристики и не имеющие количественных характеристик.

Решения, имеющие количественные характеристики (достижение определенного объема производства, уровень рентабельности, вложение определенных средств в маркетинговые исследования), могут быть приняты с помощью различного рода математических и статистических методов. Оценка качества этих решений значительно облегчается тем, что можно сопоставить достигнутый уровень с тем, который был запланирован.

Решения, которые не имеют количественных характеристик (например, формирование психологического климата в коллективе, многие кадровые проблемы), принимаются другими методами. Эти решения носят субъективный характер, так как определяются личностью субъекта, принимающего решения. Оценка качества этих решений также носит во многом субъективный характер; такие решения могут быть использованы в практике других руководителей с большим трудом.

Классификация решений в зависимости от **поля их принятия** (функции управления) определяет решения как *экономические, организационные, социальные* и *технические* или как относящиеся к функциям стратегического планирования, делегирования, мотивации и контроля.

Отнесение решения к определенной области или функции управления предопределяет, во-первых, критерии и ограничения, которые возникнут при принятии этого решения, и, во-вторых, особенности, которые необходимо учитывать, выбирая альтернативу из нескольких возможных. Так, в частности, принимая решения, связанные с осуществлением делегирования и мотивации (социальные), следует особенно внимательно отнестись к тем отрицательным последствиям, которые возможны при их осуществлении.

Рассматривая поле принятия решения, следует особенно подчеркнуть, что большинство стратегических решений не может быть ограничено одним полем, а требует комплекса решений, находящихся в других полях. Непонимание или игнорирование этого обстоятельства может привести к провалу самого правильного решения.

Возьмем, к примеру, проводившуюся М.С. Горбачевым антиалкогольную кампанию, закончившуюся полным провалом.

Нет сомнения в чрезвычайной остроте проблемы – алкоголизм в России является причиной низкой продолжительности жизни мужчин, огромного количества дорожно-транспортных происшествий, производственного травматизма, одной из главных угроз отечественному генофонду.

Несомненна и правильность решения – начать борьбу с алкоголизмом и пьянством.

Ошибка состояла в том, что решение рассматривалось только в административно-правовом и отчасти производственном полях – уничтожение виноградников, ограничение продажи спиртных напитков, карательные меры в сфере потребления (безалкогольные свадьбы, празднования на работе, в общественном питании).

На самом деле решение проблемы алкоголизма и пьянства требует комплекса решений в разных полях:

- экономическом – создание условий для целенаправленного расходования денег (погашение долгосрочного кредита с низким процентом на купленную в рассрочку квартиру, дачу, мебель, автомобиль и т. д.);

- экономико-социальном – осуществление кардинальных мер по ликвидации безработицы, особенно среди молодежи в малых и средних городах (юридическая и финансовая поддержка местных промыслов, сферы обслуживания, туризма); развитие в этих городах социально-культурной сферы (клубы, стадионы, самодеятельность) с соответствующим финансированием и кадровым обеспечением;

- культурно-просветительном и медицинском – распространение накопленного мировым сообществом опыта борьбы с алкоголизмом (создание обществ анонимных алкоголиков, реализация системы пошаговой борьбы с недугом, акции музыкантов, актеров, других популярных личностей против злоупотребления алкоголем, категорическое запрещение рекламы спиртных напитков, включая пиво, в кино и по телевидению – как в явном, так и в скрытом виде).

Игнорирование комплексного подхода наряду с другими промахами и ошибками заранее обрекало на неудачу нужное и правильное по своей сути решение. А вырубка виноградников – прямое нанесение вреда экономике России и благосостоянию производителей вина – продукта нужного, полезного в умеренных дозах.

Решения различаются также по объекту, т. е. по той совокупности проблем, для которой они принимаются. По этому критерию существует множество классификаций. Из них

наиболее убедительной, на наш взгляд, является классификация, предложенная профессором Дж. Тори¹³.

Профессор Дж. Тори в своем учебнике (1964) всю совокупность управленческих решений промышленных фирм разделяет на группы решений, принимаемых четырьмя объектами, какими являются производство, реализация, финансы, персонал, в каждом из которых имеются десять отдельных подгрупп решений. В качестве примера приведем лишь некоторые из них.

Производство: определение объема выпускаемой продукции компании как в целом, так и по ее подразделениям; установление размера предприятий в различных районах страны; внутренняя планировка предприятий, технологических линий и расположения оборудования; выбор оптимальных технологических процессов; выбор поставщиков материалов и полуфабрикатов; определение оптимального размера запасов сырья, материалов и способа регулирования запасов; выбор стимулирующих систем оплаты труда; выбор направления вложения средств в разработку новых изделий и их модернизацию; направления совершенствования технических процессов; выбор системы контроля и регулирования качества.

Реализация: определение квот рынков сбыта и размещения баз сбыта; выбор форм привлекательной упаковки продуктов и образцов фабричной марки; определение каналов реализации с минимальными затратами средств; установление верхних и нижних пределов цен для различных районов и категорий покупателей; размеры выделяемых средств и формы рекламы товаров компании; способы борьбы с конкурентами; направления в исследованиях внешнего и внутреннего рынка.

Персонал: расчет потребности в рабочей силе для различных вариантов объема производства; применяемые методы подбора рабочих и инженерных кадров; политика в подборе специалистов, проведение тестов, формы повышения квалификации;

способы и периодичность изучения степени выполнения норм выработки и их пересмотр; политика компании в переговорах с профсоюзами; анализ причин простоев и прогулов и принятие мер к их сокращению; установление поощрительных доплат и премий за интенсивный труд; выбор форм пенсионного обеспечения; проведение мероприятий по технике безопасности; взаимоотношения компании с общественными организациями, церковью, оказывающими влияние на персонал.

Перечисление объектов, по которым должны приниматься решения, можно продолжать бесконечно долго, причем они не будут одинаковыми для различных типов организаций. Тем не менее в каждой организации должен обязательно существовать такой перечень: в этом случае появляется возможность закрепления прав, обязанностей, полномочий и ответственности отдельных работников организации за принятие или непринятие решений по отдельным объектам. Степень детализации и количество объектов могут быть различными в зависимости от целей расчленения проблем.

По **степени регламентации** решения делятся на директивные (нормативные), ориентирующие и рекомендуемые.

Директивные (нормативные) решения требуют обязательного выполнения, не предполагающего никакой инициативы. Нормативные решения устанавливают четкую взаимосвязь между определенными параметрами организации и конкретными вариантами решения: например, определение величины учебной группы в зависимости от наличного аудиторного фонда учебного заведения.

Ориентирующие решения определяют возможную деятельность сотрудников организации в настоящем или будущем, при наступлении определенных обстоятельств.

¹³ См.: Иванов А.И., Малявина А.В. Указ. соч. С. 35–37.

Рекомендующие решения обозначают возможные направления деятельности подчиненных, не предоставляя им конкретной схемы действий.

Одно и то же решение для разных категорий исполнителей может быть директивным, ориентирующим и рекомендующим. Например, принятое в свое время решение руководства компании *IBM* о переходе при производстве пишущих машинок на труд роботов было директивным для лиц, ответственных за осуществление этой программы в течение трех лет. Оно было ориентирующим для работников этого цеха, поскольку ставило их в известность, что через три года их труд в том качестве, в котором он осуществлялся, не будет востребован. Одновременно это решение предусматривало подготовку наладчиков, осуществляющих наладку роботов и контроль за их работой. Таким образом, рассматриваемое решение являлось рекомендующим для технически подготовленных работников цеха повысить свою квалификацию и предложить свои услуги уже в качестве наладчиков.

В зависимости от системы оценки эффективности различают однокритериальные и многокритериальные решения.

Однокритериальные решения, как следует из их названия, позволяют оценивать альтернативы на основе одного «главного» показателя, степень важности которого может вытекать из объективных условий или определяться субъективно лицом, принимающим решение (прибыль, доля рынка, первое место на товарной выставке и т. п.).

Многокритериальные решения требуют для оценки системы показателей, что создает дополнительные трудности, так как необходимо выбрать показатели и оценить их влияние на конечный результат. Как правило, к многокритериальным решениям относятся стратегические решения (выбор поставщика, покупателя, определение оптимума реализации по критериям цены и объема и т. п.).

Можно назвать и другие принципы классификации, предлагаемые разными авторами: одно- и многоцелевые, инновационные и традиционные, детерминированные и вероятностные и т. п.

В настоящее время в литературе на основе большого фактического материала сформулированы наиболее общие классификации **стиля принятия** решения по трем параметрам:

- по соотношению усилий на стадии разработки альтернатив и их выбора;
- по степени участия подчиненных в процессе принятия решений;
- по уровням организации управленческих решений.

По первому параметру выделяются пять типов принятия решения: инертные, осторожные, уравновешенные, рискованные, импульсивные¹⁴.

Инертный стиль характеризуется тем, что процесс поиска различных вариантов решения протекает очень медленно и неуверенно. Как правило, такие идеи вторичны и неинновационны, а расходы на их обоснование и критику значительно превышают усилия, затраченные на поиск вариантов.

Осторожный стиль характеризуется тем, что при рассмотрении альтернатив большие усилия прилагаются к сбору необходимой информации и достаточно критично, хотя и более энергично, чем в предыдущем варианте, оцениваются все альтернативы.

Уравновешенный стиль отличается высокой активностью лица, принимающего решения, по поиску альтернатив; более серьезное внимание уделяется сравнению альтернатив. Усилия на первом и втором этапах распределяются примерно одинаково.

Рискованный стиль отличается более высокой интенсивностью на этапе поиска альтернатив, чем на этапе их оценки. При этом пристальное внимание уделяется преимуществам, а не недостаткам и потерям. Этот стиль позволяет достичь в некоторых случаях значительного эффекта, однако содержит и высокую долю риска.

¹⁴ См.: Кулюткин Ю.Н. Эвристические методы в структуре решений. М.: Наука, 1970.

Импульсивный стиль отличается тем, что изобретение альтернатив и по времени, и по интенсивности намного превышает время, затраченное на их оценку, в связи с чем решение носит излишне субъективный и рискованный характер.

По второму параметру наиболее распространенными являются классификации стилей, разработанные Д. МакГрегором, Р. Лайкертом, Р. Танненбаумом, У. Шмидтом и В. Врумом.

Дуглас МакГрегор предложил два противоположных стиля взаимоотношений руководителя с подчиненными, получивших названия «теория X» и «теория Y». Согласно «теории X» большинство людей ленивы, избегают ответственности, крепко привязаны к своим первичным потребностям, и потому управлять ими – удел избранных, которые строят свои взаимоотношения с подчиненными на основе угроз, контроля и принуждения.

По «теории Y» потребность в труде столь же органично присуща людям, как и все остальные потребности, и потому задача руководителя состоит в создании таких условий труда, при которых люди могли бы реализовать свою потребность в труде, используя для этого самоуправление и самоконтроль.

В соответствии с различиями в этих теоретических позициях МакГрегор выделил авторитарный стиль, при котором руководитель полностью концентрирует власть в своих руках, централизует полномочия по принятию решений, берет на себя всю ответственность за их последствия, рассматривает подчиненных в качестве «винтиков» единого отлаженного механизма.

Руководитель демократического типа рассматривает подчиненных как активных и творческих людей, способных самостоятельно решать многие возникающие проблемы, широко применяет делегирование и самые разнообразные способы мотивации, предоставляет подчиненным большие возможности проявить инициативу в процессе реализации решений.

Вильям Оучи дополнил двухфакторную классификацию МакГрегора «теорией Z» и ввел понятие «партиципативный стиль», который предполагает по аналогии с японским менеджментом широкое участие подчиненных в процессе принятия решений.

Конкретизируя модель Д. МакГрегора, Ренсис Лайкерт выделил четыре стиля:

1. *Эксплуататорско-авторитарный* («X1») – полностью соответствующий «теории X».

2. *Благосклонно-авторитарный* («X2») – более мягкий вариант стиля «X1», который характеризуется менее жестким контролем и более широким применением вознаграждений по сравнению с наказаниями.

3. *Консультативно-демократический* («Y 1») предполагает разделение уровней принятия решений между высшим руководителем, на долю которого приходятся стратегические решения, и руководителями среднего звена, принимающими тактические решения. В процессе управления между высшим и средним менеджментом имеет место активное двустороннее общение, но в то же время за высшим руководством сохраняется достаточно большой объем контроля.

4. *Партиципативный* («Y2») практически воспроизводит принципы «теории Z». Особенностью этого стиля является распределение процесса принятия решений по всем звеньям структуры управления с соответствующим распределением ответственности. Основным принципом этого метода являются неформальные, дружеские отношения внутри организации, высокая степень самоуправления и самоконтроля.

Особенность классификации Р. Танненбаума и У. Шмита состоит в том, что они отказались от привычного соотношения «руководитель – подчиненный» и сосредоточили внимание на балансе власти, формирующемся под воздействием как руководителей, так и рядовых сотрудников. Эти авторы выделяют семь стилей принятия решений:

1. Руководитель принимает решение, которое признается рядовыми сотрудниками без критики и комментариев.

2. Руководитель принимает решение и убеждает сотрудников в том, что это решение единственно правильное.

3. Руководитель принимает решение после того, как с ним ознакомились сотрудники и получили ответы на все вопросы, возникшие в процессе обсуждения.

4. Руководитель выдвигает проект решения, которое может быть изменено в результате обсуждения с сотрудниками.

5. Руководитель формулирует проблему, ставит цель, пути достижения которой предлагаются сотрудниками, и лишь затем принимает окончательное решение на основе анализа предложенных альтернатив.

6. Руководитель формулирует проблему, разрабатывает альтернативные варианты и затем передает исполнителям право решать, какой из вариантов является наиболее эффективным. Мнение исполнителей в данном случае является решающим.

7. Руководитель и рядовые сотрудники совместно принимают решение, касающееся всех проблем данной организации. Этот вариант встречается достаточно редко.

По третьему параметру выделяются пять стилей, соответствующих уровню организации управленческих решений.

Диктаторский стиль характерен для руководителей высшего звена и предполагает авторитарные методы управленческой деятельности.

Реализаторский стиль характерен для руководителей, использующих мнение коллектива при принятии решения, однако концентрирующих на себе все проблемы, связанные с реализацией решения, что приводит к перегрузке руководителя и низкой эффективности выполнения им основных функций.

Организаторский стиль предполагает коллективное принятие решений и сохранение за руководителем решения общих проблем, связанных с разработкой и реализацией решения.

Координаторский стиль практически освобождает руководителя от руководящей роли в процессе принятия и реализации решения, вследствие чего власть подчиненных начинает преобладать над властью руководителя.

И наконец, *маргинальный* стиль характерен для руководителей, которые сами не способны принимать решения и подчиняются командам «сверху», что значительно усложняет процесс принятия решений и снижает их эффективность.

2.2. Методы принятия решений

Методы принятия решений – наиболее разработанная часть общего процесса. Этому вопросу посвящены целые разделы монографий, описывающих принятие решений, и специальные труды, в которых представлены методы, сгруппированные по разным критериям.

В частности, О.Н. Ряховская выделяет два различных направления: математическая теория принятия решения и поведенческая теория¹⁵.

Первое характеризуется использованием *математических методов, моделей и алгоритмов*. Использование моделей позволяет решить множество задач, что в конечном счете значительно повышает эффективность этого процесса. Однако далеко не все решения могут быть приняты с помощью моделей. При высокой степени неопределенности и отсутствии фиксированных числовых характеристик целей и параметров использование моделей невозможно. В остальных областях модели применяются чрезвычайно широко.

¹⁵ См.: Ряховская О.Н. Мудрость управления // Российское предпринимательство. 2001. № 11. С.15.

Большинство авторов определяют модель как мысленно представляемую или материально реализованную систему, которая отражает объект исследования и способна замещать его так, что ее изучение дает адекватную информацию об объекте¹⁶.

Модели делятся на физические (технологических процессов, моделирующие естественные процессы, типы оборудования, предметов потребления и т. п.), математические (алгоритм процесса), имитационные (компьютерные, деловые игры, «мозговой штурм»), отражающие динамику процесса.

Экономико-математические модели предусматривают выражение экономических процессов математическими методами. Для построения экономико-математической модели необходимо:

1) проанализировать теоретические закономерности, свойственные данному процессу или объекту, и эмпирические данные, полученные в процессе наблюдения за этим или аналогичными процессами (объектами). Сформулировать конечную цель построения модели (оптимизация размера партии при поставке или закупке, величины серии в серийном производстве, прибыли, издержек и т. п.). Большое количество разных задач может быть решено с использованием одной модели, в которую заложены параметры, соответствующие задаче;

2) выбрать наиболее рациональный математический метод для решения данной задачи. Например, для задач линейного программирования существуют методы: симплексный, потенциалов и др. Лучшим является метод, позволяющий получить самое рациональное решение и наиболее точные оценки;

3) проанализировать результаты применения модели, их соответствие реальным условиям.

Модели могут касаться как объекта, так и процесса, носить статистический или динамический характер, базируясь на динамике средних величин либо вероятности тех или иных состояний.

К наиболее распространенным относятся модели теории игр, теории очередей, модель управления запасами, транспортная задача, а также задача линейного и динамического программирования.

Теория игр наиболее часто используется для принятия решений, касающихся поведения фирмы на рынке, и позволяет принимать во внимание не только результаты собственных действий, но и ответы конкурентов.

Теория очередей может быть эффективно применена для оптимизации состояния сферы обслуживания (размещение сети магазинов, количество автобусов на линии, продавцов в торговом зале в «час пик» и т. п.). Задача, решаемая с помощью модели очередей, состоит в определении оптимума между затратами на дополнительные единицы объектов и потерями от их недостатка.

Модель управления запасами применяется для оптимизации величины товарных запасов всех видов, использует в качестве критерия совокупные затраты на их формирование¹⁷.

Несмотря на логичность и системность математическая теория используется очень ограниченно, в основном как вспомогательное средство. Причины этого коренятся в неспособности математических методов учесть влияние человеческого фактора и того многообразия неопределенностей, с которым сталкивается управляющий.

Поведенческая теория придает важное значение субъективным факторам, в том числе опыту, логике, интуиции субъекта управления.

Э.А. Смирнов выделяет методы аналитические, статистические, математического программирования, активизирующие, экспертные, методы сценариев, метод дерева решений,

¹⁶ См.: Карданская Н.Л. Принятие управленческого решения. М.: ЮНИТИ, 1999. С.49.

¹⁷ См.: Кулагин О.А. Принятие решений в организации: Учеб. пособие. СПб.: Сентябрь, 2001.

эвристические. По его мнению, математические методы возможно использовать при наличии достаточного объема информации, имеющей количественные характеристики. При отсутствии этих условий может быть использован метод экспертных технологий, который применяется для формулирования цели решения, оценки влияния совокупности обстоятельств, генерирования и оценки альтернатив.

Залогом успешности применения этого метода являются четкая формулировка «заказа», т. е. цели деятельности экспертной группы, высокая квалификация экспертов и их объективность, эффективная организация их труда, отработанность процедур деятельности экспертной комиссии и оформления ее выводов. Методы деятельности экспертных групп хорошо известны: это метод Делфи, метод сценариев, метод суда.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.