



Российская Федерация  
Академия национальной безопасности,  
обороны и правопорядка

**Н.Ф. Пушкарёв, Е.В. Троицкая,  
Н.Н. Гриценко**

**УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ  
РУКОВОДИТЕЛЯ**

*Учебное пособие  
для слушателей и студентов Академии*

Под общей редакцией  
доктора экономических наук, профессора,  
действительного члена АБОП  
**ПУШКАРЁВА Н.Ф.**

Москва  
2007

УДК 33  
ББК 65.292

Представленные материалы рассмотрены на кафедре менеджмента АНБОП  
и рекомендованы в качестве учебного пособия  
для слушателей и студентов Академии.  
(Протокол № 5 от 23 мая 2006 г.)

*Под научной редакцией*  
проректора Московской академии государственного  
и муниципального управления, действительного члена АБОП  
**Троицкой Елены Викторовны**

*Рецензенты:* **Александров В.А.**, доктор экономических наук, профессор  
Российского государственного социального университета,  
действительный член АБОП  
**Беков А.П.**, кандидат технических наук, доцент, профессор АБОП  
**Муравых А.И.**, доктор философских наук, профессор РАГС  
при Президенте РФ

**Пушкарёв Н.Ф., Троицкая Е.В., Гриценко Н.Н.**

Управленческая деятельность руководителя: Учебное пособие для слушателей  
и студентов академии / Под науч. ред. проф. Троицкой Е.В. – М.: Агентство  
печати «Наука», 2007. – 184 с.

В учебное пособие излагается сущность и содержание принятия управленческих решений. Раскрываются методология принятия решений руководителем государственной организации. Раскрываются конкретные методы разработки, принятия и реализации решений в различных условиях функционирования организации, включая влияние внешних и внутренних факторов в условиях риска и неопределённости, а также воздействие человеческого фактора в конфликтных ситуациях.

Предназначено для слушателей, студентов, аспирантов и преподавателей академии.

УДК 33  
ББК 65.292

*Ответственный за выпуск*  
ректор Академии, профессор, доктор юридических наук, действительный  
член АБОП, генерал-полковник АБОП **Шевченко В.Г.**

## Содержание

Введение .....	5
Глава 1. Роль личности и авторитета руководителя в принятии управленческих решений .....	6
Глава 2. Сущность и содержание принятия управленческих решений .....	21
Глава 3. Методология принятия управленческих решений .....	36
3.1. Процесс и процедура принятия решений .....	36
3.2. Технология разработки управленческого решения .....	37
3.3. Этапы, предшествующие принятию решения .....	38
3.4. Выбор критериев принятия решения .....	40
3.5. Функции процесса принятия решения .....	41
3.6. Технология принятия решения .....	42
Глава 4. Методы принятия решений в организации .....	44
Глава 5. Выбор и обоснование информационного обеспечения для принятия решений .....	53
Глава 6. Организация принятия решений в условиях риска и неопределённости .....	61
Глава 7. Человеческий фактор и его роль в принятии решений .....	66
Глава 8. Принятие управленческих решений с использованием экспертных методов .....	86

8.1. Принятие решений экспертами методами мозгового штурма (мозговой атаки) .....	100
Глава 9. Использование методов прогнозирования в процессе принятия управленческих решений .....	110
Глава 10. Практика организации разработки и принятия рисковых решений .....	125
Глава 11. Методы экономического обоснования выбора эффективных управленческих решений .....	136
Глава 12. Организация принятия предпринимательских решений в условиях конфликтной ситуации .....	145
12.2. Роль руководителя в организации принятия решений в конфликтной ситуации .....	153
12.3. Организация принятия решений в конфликтной ситуации .....	159
Заключение .....	180
Литература .....	181

## Введение

Одной из важнейших проблем, требующих как обширных научно-практических знаний, так и определенных волевых решений руководителя, является организация разработки, принятия управленческих решений, а также контроль за их практической реализацией.

Из существующей практики последних лет мы видим, что многие решения, выраженные в постановлениях правительства и указах Президента РФ, не всегда выполняются. Отсюда и непобедимой является коррупция в органах как государственной, так и муниципальной власти. Об этом мы часто слышим из передач по ТВ и других средств массовой информации. Опыт более цивилизованных стран показывает, что в этих государствах процент выполнения решений гораздо выше, чем в России. К сожалению, коррумпированная власть в ряде регионов России, в том числе и на федеральном уровне, не считает почему-то нужным выполнять ими же приняты решения. И как следствие коррупция во многом «разъедает» российскую государственность. Прошло два десятка лет, а до сих пор государство на уровне законодательных и правительственных органов, не может или не хочет принять «Закон о борьбе с коррупцией». Спрашивается, кому это надо? Или имеется такие «лоббистские» структуры, которым совершенно не выгодно не только принимать, но и исполнять подобные и иные решения. Создается впечатление, что государство умышленно уходит от принятия решений по столь важному вопросу управления государством российским.

Авторы, в подготовке своего учебного пособия обращают внимание на процессы, процедуры, приемы, методы, формы и способы принятия управленческих решений. В учебном пособии авторы освещают тот опыт, который имеется в практике принятия различных видов управленческих решений. И тем самым считают, что слушатели и студенты Академии обязаны четко усвоить не только «азы» принятия решений, но и научиться их разрабатывать, применять, даже в условиях недостатка информации, а главное осуществлять контроль за их практической реализацией.

Авторы также хотели сказать, что проблемы принятия политических и внешнеполитических решений в данном учебном пособии не рассматриваются. А считают, что прерогатива их рассмотрения должна находиться в поле зрения Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации и других правительственных структур, включая Государственную думу и Федеральное собрание Российской Федерации.

## Глава 1. Роль личности и авторитета руководителя в принятии управленческих решений

Все большее число экономистов, системотехников, аналитиков, практических работников и деятелей науки часто независимо друг от друга приходят к выводу, что наиболее актуальной задачей производственно — хозяйственной деятельности следует считать выявление критических проблем и поиск их оптимального решения. Совершенствование управления на всех уровнях, к сожалению, мало востребованный резерв, оказывающий влияние на повышение эффективной хозяйственной деятельности в отраслях производства.

Качество управления, в конечном счете, определяется принимаемыми плановыми, организационными и оперативными решениями. Именно решения являются «продуктом» труда руководителя и этот «продукт» является весьма специфическим.

Во-первых, решения и их последствия затрагивают интересы многих людей и могут сохранить силу воздействия часто на весьма продолжительные промежутки времени.

Во-вторых, принятие решений является личной функцией труда конкретного руководителя, который обязан выполнять ее и нести ответственность за их последствия.

В-третьих, само содержание процесса управления таково, что принятие решений занимает в нем центральное место.

«Решение — один из необходимых моментов волевого действия и способов его выполнения. Волевым действием предполагается предварительное осознание целей и средств действия, предшествующее фактическому действию, мысленное обсуждение оснований, говорящих за или против его выполнения и этот процесс заканчивается принятием решения» (Н.Л. Карнадская).

Управленческое решение представляет собой развернутый во времени логико-мыслительный, эмоционально-психологический и организационно-правовой акт, выполняемый руководителем в пределах предоставленных ему полномочий единолично или с привлечением других лиц, т.е. коллегиально. Выступая в качестве управляющего воздействия на объект управления. Оно определяет весь дальнейший ход производственного процесса. Руководитель с помощью персонала управления направляет деятельность всего производственного коллектива для получения наибольшего производственного и экономического эффекта. Он несет персональную ответственность за своевременное принятие и реализацию стратегических, оперативных и иных решений по всем жизненно важным вопросам функционирования и развития возглавляемой им производственной организации.

В своей деятельности руководитель сосредотачивает внимание на решении таких принципиальных вопросов, как:

- определение целей и ее основных элементов;
- постоянное совершенствование структуры производства и органов управления;
- подбор и расстановка кадров;
- активизация их труда и т.п.

Эффективность принятия решений, в первую очередь, зависит от личности и авторитета руководителя. В зависимости от того, какой стиль он выберет, во многом будет определен результат деятельности предприятия в целом. Ниже будут рассмотрены различные концепции, взгляды учёных и специалистов на проблему руководства, определения необходимых черт, которыми должен обладать лидер, стиля его работы, управления и принятия решений.

Руководство, это процесс влияния на подчиненных, являющийся способом заставить их работать на достижение единой цели, которая реализует решение конкретных задач предприятия.

Руководить (в предпринимательстве) означает быть способным заставить весь трудовой коллектив стремиться к выполнению задач, стоящих перед организацией.

Прежде всего, руководство стоит рассматривать как процесс, который может быть разбит на отдельные действия и шаги руководителя, направленные на достижение промежуточных, т.е. оперативных целей. Другим элементом руководства является непосредственное влияние на подчиненных. Наличие этого со стороны одного человека позволяет выявить лидера, способного подчинить себе остальных с их добровольного согласия. Такая готовность быть ведомым может быть как осознанной, так и подсознательной. Обычно человек согласен идти за кем-то, подчиняться лишь в случае, если видит в этом те или иные выгоды для себя. Это может быть награда, поощрение, личная выгода и т.д.

Уровень подчинения зависит от мотивации, личных взаимоотношений, организаторских талантов руководителя, качества руководства.

Третий элемент руководства — обязательное наличие последовательной и общей цели, на достижения которой будут направлены совместные усилия. Чтобы ситуация складывалась именно так, а никак иначе, руководитель должен применить всю свою энергию, а иногда и власть.

Наиболее существенный вклад в понимание руководства как системы внес Дуглас МакГрегор. Его труды по практическому управлению содержат утверждения о том, что подчиненные ведут себя таким образом, как вынуждает их себя вести руководство. К сожалению, это далеко не означает, что все руководители являются волшебниками — предска-

зателями будущего. Это лишь означает, что подчиненный любого ранга может стараться отвечать требованиям своего руководства и по возможности выполнять возложенные на него задачи. Что же первично, поведение подчиненного или возлагаемые на него надежды руководителя? Исследования МпкГрегора показывают, что изначальным двигателем являются желания руководителя. В конечном итоге всегда оказывается, что если управляющий с самого начала верил в то, что его работники справятся с поставленной задачей, все так и происходит. Если же в действия руководства закралась неуверенность, сомнение, это почти сразу влечет за собой снижение общей слаженности коллектива, производительности работы в целом. Ключ к пониманию такой зависимости лежит в осознании того, что любой руководитель ведет дело в соответствии со своими личными представлениями о своих подчиненных и их способностях. Если лидер абсолютно уверен в тех, кто идет за ним, он подсознательно управляет ими так, чтобы улучшить их деятельность. С другой стороны, даже малая доля неуверенности ведет, как правило, к перестраховке, а, следовательно, тормозит развитие, не позволяет подниматься вверх по лестнице успеха.

Из теории и практики управленческой деятельности существует три основных подхода к пониманию руководства. Первый подход основан на том, что внимание уделяется чертам характера руководителя, а главное — подчиненных. При выборе управляющего в этом случае главный упор делается на природные черты его характера.

Следующий подход получил название «поведенческого», который основан на том, что основное внимание уделяется типу поведения будущего лидера. Наконец третий подход назван «теорией случайностей», который основан на убеждении в том, что успех любого руководства зависит от многих внешних факторов, к которым стоит приспособлять любой тип характера и поведения.

Как правило, многие исследователи останавливаются на персональных качествах, физических характеристиках и умственных способностях потенциального руководителя.

Все исследования, проводимые с целью определить, какими физическими качествами должен обладать лидер, показали, что нет четких физических различий между лидером и нелидером. Ни вес, ни рост, ни пол, ни возраст, ни внешние данные не влияют на возможность успеха или провал в успехах любого предприятия. Несмотря на то, что очень важное значение имеет внешний вид собеседника, мы, как правило, проникаемся уважением к человеку, который выглядит как лидер, но успех дела, которым он руководит, к сожалению, от этого практически не зависит.

Попытки определить особый набор черт характера и умственных особенностей идеального руководителя имели ограниченный успех. Ряд ученых выдвинули различные черты характера и умственных способностей для создания образа идеального руководителя. Главный их вывод — наличие авторитарных наклонностей, высокое положение на служебной лестнице, самоуверенность и решительность.

Другие исследователи сделали вывод, который заключается в том, что проницательный и психологически одаренный руководитель имеет больше шансов на успех, чем его противоположность. Такому управляющему легче объективно оценить работу каждого из работников предприятия.

Самый важный вывод из всех проведенных исследований сводится к утверждению, что индивидуальные черты личности руководителя почти не влияют на успех общего дела, а, следовательно, они не должны становиться критериями при отборе руководителя.

Однако очень важно найти оптимальное сочетание между личностными характеристиками руководителя и особенностями управляемой им группы (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Степень важности личностных характеристик руководителя

Характеристики	Степень важности
Профессиональные достижения	76
Уровень образования	64
Самореализация	63
Самоуверенность	62
Решительность	61
Отсутствие потребностей в защите	54
Происхождение из рабочей среды	47
Инициативность	34
Отсутствие финансовой зависимости	20
Желание обладать властью	12
Зрелость	5
Физические навыки	0

Важное значение имеет то, как и каким образом руководитель уделяет внимание своим взаимоотношениям с подчиненными, поддерживает атмосферу доверия, взаимопомощи, старается быть чувствительным к нуждам и потребностям подчиненных. Как правило, руководители такого типа отличаются мягким, открытым, дружелюбным характером. Коллективы, возглавляемые таким менеджером, отличаются сплоченностью и гармоничностью.

Другой подход основан на стремлении руководителя заставить подчиненных работать так, чтобы достичь максимальной производительности. Менеджеры, которые поддерживают подобный стиль поведения, требуют четкого выполнения задач, стоящих перед коллективом. Они зачастую автократичны в своих решениях, превыше всего ставят правила, инструкции и процедуры в работе.

Исследования в этих двух направлениях позволили получить достаточно интересную информацию. К примеру, менеджеры, работающие на основе второго подхода, были оценены как менее профессиональные в сравнении с коллегами, придерживающимися первого подхода. Это утверждение стало верным для таких отраслей, как обслуживание, образование и подобные им фирмы, а также медицина, торговля. Что касается промышленного производства, то здесь верно обратное. Упор на процесс производства оценивается в этой сфере как более правильный и эффективный. Однако в коллективах, где отсутствует четкая структура и сплоченность, применение жесткого стиля управления является только положительным фактором и значительно повышает уровень удовлетворения трудом. В конкретной практике работы выделяются следующие основные стили руководства.

*Авторитарное руководство.* Эта позиция характерна для менеджеров, которые во главу угла ставят заботу о производстве и практически не осуществляют никакой социальной деятельности. Они считают, что проявление мягкотелости и ведет к посредственным результатам. Кроме того, они считают, что качество управленческих решений не зависит от степени участия подчиненных в его принятии. Положительными чертами менеджеров такого типа являются высокий уровень ответственности, трудоспособности, организаторский талант, интеллект. Однако между таким руководителем и его подчиненными постоянно сохраняется дистанция, часто отсутствует прямая связь и взаимопонимание, сохраняется лишь удовлетворительный уровень групповой дисциплины.

*Социальное руководство.* Эта позиция характеризует руководителей, которые уделяют особое внимание нуждам и потребностям своих подчиненных, чего нельзя сказать о процессе производства. Менеджеры такого типа полагают, что основа успеха заложена в поддержании атмос-

феры доверия, взаимопонимания в коллективе. Такой руководитель, как правило, любим подчиненными, они готовы в трудную минуту поддержать своего лидера. Текучка кадров на предприятиях с таким стилем управления очень низка, как, впрочем, и количество прогулов, а уровень удовлетворения трудом очень высок. К сожалению, излишняя доверчивость к подчиненным часто ведет к принятию половинчатых, непродуманных решений, за счет этого страдает производство. Расторопные подчиненные весьма часто злоупотребляют доверием к себе, либо даже стараются заменить собой мягкотелого лидера.

*Производственно-социальное управление.* Эта позиция характеризует тип руководителя, который умело сочетает заботу о людях с заботой о производстве. Такой менеджер считает, что компромисс во всех случаях – лучшее решение, он есть основа для эффективного управления. Решения должны приниматься руководителем, но обсуждаться и корректироваться с подчиненными. Контроль над процессом принятия решений является как бы компенсацией для рабочих за осуществлением контроля над их деятельностью в процессе производства. Положительными чертами руководителя такого типа являются: постоянство, заинтересованность в успехе начинаний, нестандартность мышления, прогрессивные взгляды. Однако, к сожалению, прогрессивность взглядов мало распространяется непосредственно на сам стиль управления, что не способствует развитию и движению вперед всего производства. Конкурентоспособность фирм с таким стилем управления иногда оставляет желать лучшего.

*Примитивное руководство или отдых на работе.* Эта позиция характеризует такой тип руководителя, который достаточно холодно относится как к своим подчиненным, так и к самому процессу производства. Он считает, что управленец может всегда прибегнуть к помощи постороннего эксперта или специалиста. Такое ведение дел поможет избежать конфликтов, неурядиц, создаст благоприятные условия для работы самого руководителя, а, кроме того, расширит диапазон новых идей, воплощаемых в производство. Такого руководителя нельзя назвать лидером, он скорее просто «хранитель своего портфеля и кресла».

*Командное руководство или руководство «лицом к лицу».* Эта позиция характеризует такой тип руководителя, который одинаково бережно относится как к людям, так и к возглавляемому им производству. В отличие от производственно-социального стиля руководства, который считает, что успех в компромиссе, данный тип управленца не останавливается на полпути. Он стремится приложить максимум усилий, как в сфере социальной политики, так и в самом производстве. Причем наилучшим способом увеличения производительности, повышения качества выпус-

каемой продукции и услуг они считают активное вовлечение подчиненных в процесс принятия решений. Это позволяет повысить удовлетворенность трудом всех работающих и учесть малейшие нюансы, влияющие на эффективность процесса производства. Такой стиль в типичной ситуации развития бизнеса будет наиболее правильным.

Категории поведения лидера, это:

1. Главный акцент на производстве. Данная сторона деятельности руководителя включает в себя все мероприятия, осуществляемые с целью увеличения производительности и эффективности производственного процесса, в том числе контроль.

2. Чуткость, внимательность. Данные категории являются необходимыми в деятельности руководителя. Лидер коллектива, чтобы сохранить и утвердить свою позицию, должен быть исключительно внимателен к его членам, строг и объективен. Он должен оказывать определенную поддержку людям, которые в него верят.

3. Воодушевление. Подобная черта всегда с положительной стороны характеризует руководителя, обладающего ею. Способность лидера стимулировать энтузиазм членов коллектива, вселять в них уверенность в собственных силах, вдохновлять на выполнение любых заданий является в значительной мере залогом успеха всего дела.

4. Похвала и признание. Использование таких методов поощрения служащих является залогом эффективности всего производства. Руководитель может выразить признательность за качественно выполненную работу, поблагодарить за особый вклад в производство, выразить уверенность в сохранении подобного отношения и в дальнейшем.

5. Вознаграждение за деятельность на благо фирмы. Руководитель может выразить свою признательность подчиненному в виде подарка либо денежной премии, либо повышением в должности, либо предоставление более благоприятных условий работы, либо увеличением времени отпуска и т.д.

6. Участие в принятии решений. Руководитель проводит консультации с подчиненными по важным вопросам ведения дел в компании, позволяет им вносить корректировки в принятые им решения.

7. Передача полномочий. Руководитель передает часть своих функций подчиненным, а соответственно распределяет и часть ответственности, при этом члены коллектива сами решают, как наиболее правильно подойти к выполнению порученных им работ.

8. Разъяснение ролей. Руководитель доводит до сведения подчиненных их обязанности и степень ответственности, объясняет правила, нормы поведения и работы в данной организации, дает им понять, чего конкретно он хочет от каждого из них.

9. Постановка целей. Руководитель делает акцент на важности каждого из выполняемых поручений, объясняет общую задачу, дает оценку скорости выполнения каждого из заданий, обеспечивает надежную обратную связь.

10. Обучение. Руководитель определяет потребность в переподготовке и повышении квалификации для своих подчиненных.

11. Распространение информации. Руководитель держит подчиненных в курсе всех событий, происходящих в фирме, включая сведения о деятельности всех подразделений внутри организации и за ее пределами. Доводит до сведения все решения, принятые высшим руководством, а также информацию о проведении общественных акций, встреч и конференций.

12. Решение проблем. Руководитель берет на себя инициативу по решению возникших в процессе производства проблем. Эту инициативу он должен решительно довести до конца.

13. Планирование. Руководитель составляет четкую программу действий по воплощению в жизнь поставленных целей (оперативные планы, стратегии достижения целей, графики работ, сроки исполнения).

14. Координация действий. Руководитель обязан обеспечивать четкую координацию между различными подразделениями организации, привлекать к этому процессу подчиненных, объяснять, насколько важна для производства четкая координация работ.

15. Облегчение работы. Руководитель оказывает подчиненному поддержку, снабжая необходимым сырьем, обеспечивая дополнительные удобства на рабочих местах, выявляет и устраняет разного рода проблемы, удаляет помехи их производственного процесса.

16. Привлечение консультантов. Руководитель поддерживает контакты со специалистами в разных областях и в случае необходимости прибегает к их помощи, совету, консультации.

17. Налаживание благоприятного климата в коллективе. Руководитель делает все, чтобы в среде его подчиненных сохранялась атмосфера доверия и взаимопонимания, кооперации и взаимопомощи.

18. Управление конфликтами. Руководитель должен стремиться к тому, чтобы избежать любого рода конфликтных ситуаций в своем коллективе. Для этого он может проводить определенную профилактическую работу. Если же избежать такой ситуации не удалось, то бремя решения проблемы ложится на плечи лидера.

19. Дисциплина и критика. Любой управляющий в своей деятельности сталкивается с ситуациями, когда необходимо восстановить пошатнувшуюся дисциплину, покритиковать подчиненных за недобросовестность, нарушение инструкций, некачественный труд. Дисциплинарными

воздействиями могут быть официальные предупреждения, лишение премий, понижение в должности, увольнение.

Имеются теории которые утверждают, что поведение руководителя строится по-разному в каждой конкретной ситуации, исследователи в рамках изучения данной теории разработали пять основных моделей поведения руководителя. После серии исследований учёные пришли к выводу, что прежде, чем решать какими должны быть действия — демократичными или автократичными — в той или иной ситуации, необходимо рассмотреть ряд вопросов.

1. *Вопросы личностного характера.* Руководитель должен оценить свои собственные взгляды, наклонности, уровень доверия к себе подчиненных, степень своей решительности.

2. *Вопросы, касающиеся подчиненных.* Руководитель должен оценить склонность членов своего коллектива к независимости, желание принимать на себя ответственность, а также интересы подчиненных, уровень знаний по конкретной проблеме, стремление быть вовлеченным в процесс принятия решений.

3. *Вопросы, касающиеся особенностей конкретной ситуации.* Наиболее важной особенностью, которую необходимо учитывать при выборе стиля поведения, является природа возникшей проблемы. Кроме того, стоит обращать внимание на компетенцию группы в целом по данному вопросу, временные рамки, отведенные на принятие решения, тип и историю развития организации.

Виды руководства включают:

а) авторитарный режим — это когда лидер/менеджер:

- имеет полную власть и никаких преград для ее использования;
- сохраняет за собой право на любые чрезвычайные полномочия;
- имеет уникальный набор навыков и знаний;
- руководит формально, не является действительным лидером, пользующимся полной поддержкой и пониманием.

Подчиненные:

- зависимы от своего руководителя;
- не имеют возможности высказать свое мнение;
- имеют невысокую квалификацию (не всегда);
- осознают, что могут быть жертвами применения чрезвычайных полномочий;
- осознают, что являются членами группы «трудовые излишки»;
- практически не обладают независимостью;
- порой сами становятся последователями авторитарного режима либо его сторонниками.

Ситуация на рабочих местах: царит строгая дисциплина, поддержание ее осуществляется посредством строгого контроля. Уровень прибыли не очень высок. Осуществляется жесткий контроль объема затрат на производство. Работа не требует высоких профессиональных навыков, часто производится смена производственного процесса. Возможные последствия от злоупотребления данным стилем ведут к тому, что: беднеет общение, снижается адаптация рабочих к резким преобразованиям; деятельность носит рутинный характер; творческий рост практически исключен.

б) демократический режим — это когда, лидер/менеджер:

- имеет ограниченную власть. Сам может устанавливать рамки ее применения либо принимает условия;
- группа может снять его с должности или заменить членами коллектива;
- является зависимым от временных рамок в своей деятельности;
- может применять ограниченное число санкций по отношению к подчиненным.

Подчиненные:

- осуществляют контроль над методами управления;
- преимущественно являются средним классом;
- чаще всего имеют такие профессии, как ученые, инженеры, менеджеры и т.д.
- имеют высокие профессиональные навыки;
- любят строгий порядок, но не авторитарный;
- имеют высокие социальные потребности.

Ситуация на рабочих местах:

Цели деятельности группы доступны и понятны всем. Ответственность и контроль разделены между руководителями разных уровней. Всегда существуют временные рамки для выполнения того или иного задания. Преобразования носят поступательный, прогрессивный характер. Реальный или потенциальный риск здоровья очень низок. Широко используется коллективный труд. Возможные последствия от злоупотребления данным стилем ведут к тому, что: человек приспосабливается к зависимости от коллектива, зачастую теряет способность самостоятельно мыслить, а в экстремальных ситуациях возможны серьезные заминки при принятии решений.

Режим слабого, безынициативного руководства — это когда, лидер/менеджер:

- не обладает реальной властью;
- не ограничен временными рамками;
- не сменяем на должности, поскольку такое положение всех устраивает;



- не может применять никаких санкций;
- не обладает знаниями по специфике производства.

#### Подчиненные:

- имеют больше власти, чем руководитель;
- не принимают порядок;
- легко поднимаются на мятеж, забастовку;
- слабо организованы;
- как правило, это ученые или другие работники с редкими знаниями, осознающие свою необходимость.

Ситуация на местах: нет четко определенных целей деятельности. Нет структуры в организации. В основном отсутствует только система самоконтроля. Не ограничено время на выполнение заданий. Преобразований и изменений в системе труда практически не происходит, либо они не предсказуемы. Атмосфера на рабочих местах мягкая, благоприятная. Для выполнения профессиональных функций требуются высокие навыки и особые знания.

Возможные последствия от злоупотребления данным стилем управления.

Применение подобного стиля организации работы может повлечь за собой дробление коллектива, изоляцию личности, непонимание, хаос, анархию. А также опасно отсутствие взаимопонимания, взаимопомощи, единого руководящего стержня. Это может вести к тому, что усилия непосредственно в профессиональной деятельности будут обращены на бесполезную борьбу, качание своих прав, отстаивании интересов и взглядов.

Следует отметить, что эффективность стиля управления может быть оценена, если только этот стиль соответствует данной ситуации. Эффективность того или иного стиля управления зависит от трех факторов:

- отношений руководителя с подчиненными;
- структуры производственных заданий;
- уровня власти руководителя.

#### Отношение руководителя и подчиненных

1. Одним из важнейших факторов при определении эффективности управления является степень лояльности лидера к членам коллектива. Когда взаимоотношения между ними тесные, лидер может рассчитывать на поддержку и понимание в любую минуту, если же эти отношения не могут быть названы таковыми, то сила слова руководителя как бы автоматически снижается.

2. Структура производственных заданий. В данном случае под структурой производственных заданий будем понимать степень рутинности (простое и объемное) или нерутинности (сложное и уникальное) работы. Сложные задания требуют большой слаженности, чуткого участ-

тия руководителя, инициативы и энтузиазма от подчиненных, дополнительных затрат времени. С другой стороны, они рассчитаны на высокий уровень ответственности, носят нерутинный характер, требуют применения демократического стиля управления.

3. Уровень власти руководителя. Объем формальной и неформальной власти лидера имеет существенное значение. Объем этой власти измеряется авторитетом руководителя. Эта власть позволяет ему отдавать приказы, поощрять или наказывать. Высокий уровень власти позволяет применять авторитарные методы управления и наоборот.

Руководитель должен быть готов к выбору всегда, при этом возможны четыре ситуации.

1. **В директивном стиле** управления лидер ставит цели, определяет временные рамки, методы работы и стандарты выполнения тех или иных операций своих подчиненных.

2. **Отзывчивое руководство.** Руководитель уделяет особое внимание подчиненным, доверяет им и уважает каждого. Настроен исключительно дружелюбно, отзывчив к любым социальным нуждам всех членов коллектива, особенно тем, которые касаются их непосредственного участия в процессе производства.

3. **При управлении, ориентированном на производственные достижения**, руководитель рассчитывает средний уровень ежегодной модернизации производства, планирует его влияние на эффективность производства, особое внимание уделяет повышению качества продукции, ее привлекательности. Отзывчивость является главной чертой атмосферы на рабочих местах. За особые достижения установлено щедрое вознаграждение. В таких организациях все поставлено на службу производства, но в ущерб людям.

4. **Управление, основанное на участии**, во главу угла ставит участие подчиненных в процессе принятия решений. Руководитель учитывает рекомендации, идеи и оценки, сделанные любым из членов коллектива до того, как принять решение.

Имеется мнение, что авторитарное руководство наиболее эффективно при выполнении уникальных, нестандартных операций. Отзывчивое руководство оправдывает себя в случае с рутинной, размеренной работой. Когда коллектив обладает высоким потенциалом инициативности, стоит поразмыслить над тем, насколько эффективен был бы стиль управленческого поведения, ориентированный на производственные достижения. Если же уровень профессиональных навыков персонала высок, а опыт работы велик, то наиболее правильным будет выбор поведения, ориентированный на участие подчиненных в процессе принятия решений.

Стили принятия управленческих решений. Считается, что тому или иному руководителю «на роду написано» пользоваться только одним из стилей управления. Искусство менеджера состоит в умелом использовании каждого из методов рассмотрения проблем и принятия решений в той или иной ситуации. Специалисты выделяют ряд процедур, рассмотрения возникающих проблем.

**Авторитарная.** Руководитель формулирует проблему и принимает решение сам, используя информацию, доступную ему в данный момент времени.

**Квазиавторитарная.** Сведения, необходимые для принятия решения, получаются от подчиненных, но решение принимается самостоятельно. При этом подчиненные могут не информироваться, что их услугами воспользовались. Их роль состоит в передаче информации, а не в предложении вариантов.

**Консультативная.** Проблема обсуждается руководителем с подчиненными индивидуально, так же происходит ознакомление с их идеями. Затем принимается решение, которое может частично отражать влияние мнений сотрудников.

**Квазиколлегиальное.** Вопрос обсуждается с подчиненными, собранными в группу, коллективно рассматриваются идеи ее членов. Затем руководитель самостоятельно принимает решение, отражающее или не отражающее влияние подчиненных.

**Коллегиальная.** Проблема обсуждается с группой подчиненных, совместно генерируются и оцениваются варианты и находится согласованное решение. Руководитель больше председательствующий.

Для того чтобы правильно выбирать тот или иной стиль руководства, нужно придерживаться правил соответствия процедуры рассмотрения характеру обсуждаемой проблемы. Прежде всего, это правило выслушивания мнений. Если качество решения важно и лидер не обладает достаточной информацией, чтобы принять решение в одиночку, авторитарный стиль не подходит.

Затем — принцип единоличной ответственности: когда качество решения важно и мнению подчиненных нельзя доверять по какой-либо причине, коллегиальная процедура не может быть использована.

Кроме того, нужно руководствоваться правилом общего поиска. В случае, когда качество решения важно, нет достаточной информации для его индивидуального принятия или проблема не структурирована (не известно, какая информация необходима и где ее искать), важно не только направить усилия на поиск информации, но и сделать это максимально эффективно.

Авторитарный стиль не годится для быстрого сбора необходимой информации, а квазиавторитарный и консультативный громоздки и менее эффективны, чем процедуры, усиливающие взаимодействие всех сотрудников.

При отборе процедур рассмотрения проблемы нужно учитывать правила, улучшающие «восприятие» решения со стороны коллег.

В первую очередь это правило усиления поддержки. Если поддержка решения подчиненными очень важна и не очевидно, что авторитарное решение, самостоятельно принятое лидером, будет поддержано подчиненными, авторитарная и квазиавторитарная процедуры не должны применяться.

Кроме того, целесообразно применять принцип усиления единства. Если важна полная поддержка решения подчиненными, авторитарное решение вряд ли будет поддержано и, похоже, подчиненные расходятся во мнениях по поводу будущего решения, исключаются из рассмотрения первые три процедуры. Еще полезно использовать правило максимизации поддержки. Оно гласит: если качество решения не важно, но поддержка сотрудников необходима и вряд ли возможна при авторитарном принятии решения, не могут применяться первые четыре процедуры, и обсуждение ведется в коллегиальном стиле. Наконец, принцип приоритетности поддержки. Если реакция на решение со стороны подчиненных важна и компетентности сотрудников в решении такой проблемы можно доверять, не используется авторитарный, квазиавторитарный, консультативный и квазиколлегиальный стили рассмотрения. Может быть применена только процедура коллегиального обсуждения.

**Источники руководящей силы.** Однако не менее важным является понимание источников руководящей силы лидера. Той силы, которой он обладает изначально, вступая на должность руководителя, и той, что ему еще предстоит приобрести в процессе работы на благо организации и во имя завоевания поддержки со стороны подчиненных.

Способность лидера оказывать влияние на идущих за ним людей определяется уровнем руководящего потенциала, реализовать который в нужной ситуации является его прямой обязанностью.

Власть специалиста основана на владении особыми экспертными знаниями, навыками и опытом. Наличие подобного уровня профессиональных знаний дает подчиненным основание доверять действиям и поступкам такого руководителя. Лидер имеет возможность уделить особое внимание вопросам эффективности производства, осуществлять постоянный контроль за деятельностью членов трудового коллектива.

## Глава 2. Сущность и содержание принятия управленческих решений

Легитимная власть базируется на восприятии менеджера подчиненными соответственно занимаемой позиции в иерархии системы управления. Другими словами, чем выше позиция, занимаемая руководителем, тем сильнее влияние легитимной власти на членов организации, стоящих ниже на служебной лестнице. Менеджеры, обладающие большим объемом легитимной власти, пользующиеся ею, стремятся доказать свою правоту в вопросах принятия решений.

Референтная власть базируется на личных магнетических качествах лидера. Руководители, обладающие подобной властью, любимы и уважаемы подчиненными. Каждый из них стремится угодить своему кумиру, выполнить работу максимально качественно.

Сила вознаграждения базируется на способности лидера адекватно реагировать на достижения своих подчиненных. Менеджер, умеющий вовремя и по заслугам наградить достойных, обладает особой мотивирующей властью. Вознаграждения могут быть самыми разными, от поощрения словом до денежных премий и продвижения по службе.

Сила взаимодействия с подчиненными базируется на поддержании взаимовыгодных отношений с членами коллектива, полезными людьми внутри и за пределами организации. Подчиненным это выгодно, поскольку их цель — завоевать расположение со стороны начальства или, по меньшей мере, не попасть в неуютные.

Информационная власть базируется на знании лидером всех мельчайших аспектов деятельности организации. Весь объем информации позволяет управлять коллективом, диктовать свои условия. Те, кому необходима эта информация, вынуждены следовать за лидером, выполнять его поручения в обмен на обладание знаниями о предмете.

Работа специалистов над вопросами изучения систем руководства дает нам подробное представление об эффективности различных источников власти в общественных отношениях. Самые последние исследования приводят к выводу о том, что идеальный руководитель должен опираться по возможности исключительно на власть, заключенную в его личности (это может быть власть специалиста, сила взаимодействия с подчиненными, референтная власть), и максимально исключать использование легитимной власти, силы вознаграждения, информационной власти и силы принуждения.

Принятие решений, так же и обмен информацией, — составная часть любой управленческой функции и результат процесса, имеющего определенную продолжительность и структуру.

Процесс принятия решения — циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, выборе из них наилучшей и её реализации.

Необходимость принятия решений объясняется сознательным и целенаправленным характером человеческой деятельности и возникает на всех этапах процесса управления и составляет часть любой функции менеджмента. Обычно в процессе какой-либо деятельности возникают ситуации, когда человек или группа людей сталкивается с необходимостью выбора одного из нескольких вариантов действия. Результат этого выбора и будет решение — это выбор альтернативы.

Каждому из нас ежедневно приходится десятки раз что-то выбирать (не всегда, правда, задумываясь об этом), на собственном опыте развития способности и приобретая навыки принятия решений. Примеров можно привести множество: выбор одежды из имеющегося гардероба, выбор блюд из предложенного меню, выбор наиболее удобного транспортного маршрута, выбор места проведения отдыха, выбор специальности при получении профессионального образования, выбор вида банковского вклада и т.д.

Другие решения более сложны и требуют тщательного обдумывания. Для менеджера принятие решений — это постоянная и весьма ответственная работа. Необходимость принятия решений пронизывает все, что делает руководитель любого уровня, формулируя цели и добиваясь их достижения. Поскольку принятые решения касаются не только менеджера, но и других людей и во многих случаях всей организации, понимание природы и сути принятия решений чрезвычайно важно для каждого, кто хочет добиться успеха в области управления.

Одним из показателей деятельности менеджера является его способность принимать правильные решения. Так как менеджеры выполняют четыре функции управления, они реально имеют дело с постоянным потоком решений по каждой из них, т.е. планирование, организация, мотивация и контроль. Любому поступку индивида или действию коллектива предшествует принятое решение. Решения являются универсальной формой поведения как отдельной личности, так и социальных групп.

Эта универсальность объясняется сознательным и целенаправленным характером человеческой деятельности. Однако, несмотря на универсальность решений, их принятие в процессе управления организацией существенно отличается от решений, принимаемых в частной жизни

#### **Отличительные черты управленческих решений**

*Цели.* Субъект управления (индивид или группа) принимает решение, исходя не из своих собственных потребностей, хотя их влияние играет определенную роль, а в целях решений проблем конкретной организации.

*Последствия.* Частный выбор сказывается на его собственной жизни и может повлиять на немногих близких ему людей. Менеджер, особенно высокого ранга, выбирает направление действий не только для себя, но и для организации в целом и ее работников, и его решения могут существенно повлиять на жизнь многих людей. Если организация велика и влиятельна, решения ее руководителей могут серьезно отразиться на социально-экономической ситуации целых регионов. Например, решение закрыть нерентабельное предприятие компании может существенно повысить уровень безработицы.

*Разделение труда.* Если в частной жизни человека, принимая решение, как правило, сам его и выполняет, в организации существует определенное разделение труда: одни работники (менеджеры) заняты решением возникающих проблем и принятием решений, а другие (исполнители) реализацией уже принятых решений.

*Профессионализм.* В частной жизни каждый человек самостоятельно принимает решения в силу своего интеллекта и опыта. В управлении организацией принятие решений — гораздо более сложный, ответственный и формализованный процесс, требующие профессиональной подготовки руководителя.

Под решением понимают нахождение определенного варианта действий, и сам процесс деятельности, и ее конечный результат. Когда говорят о решении проблемы, используют этот термин в трех значениях: 1) найденный, но еще не осуществленный вариант действий; 2) сам процесс разрешения проблемы, т.е. устранение некоторых препятствий и трудностей на этом пути, итог деятельности.

Эту многозначность следует учитывать и при определении понятия «управленческое решение». Иногда определение управленческого решения ограничивают лишь выбором возможного варианта действий. Такой подход обедняет содержание этой категории теории менеджмента и не соответствует его сущности. Можно выбрать хороший вариант действий, но он останется лишь намерением, если не вести организационно-практическую деятельность для его реализации.

Категория «управленческое решение» имеет многоаспектное содержание. В широком смысле управленческое решение можно понимать как концентрированное выражение процесса управления на его заключительной стадии, как подлежащую выполнению команду, поступающую от управляющей системы к управляемой. Управленческое решение имеет социально-экономическую природу. Оно связано с деятельностью человека, руководящего другими людьми использующего при этом все свои способности, умение, знания и навыки. Можно выделить три взаимосвязанных аспекта управленческого решения.

Во-первых, управленческое решение — это вид деятельности, протекающей в управляющей системе и связанной с подготовкой, нахождением, выбором и принятием определенных вариантов действий. В этом аспекте управленческое решение — вид работы в аппарате управления, определенный этап процесса управления.

Во-вторых, управленческое решение — это вариант воздействия управляющей системы на управляемую, формула воздействия. В этом смысле управленческое решение есть описание предполагаемых действий управляющей системы по отношению к управляемой.

В-третьих, управленческое решение — это организационно-практическая деятельность руководителя в управляемой системе. Делая акцент на этот важный аспект, управленческое решение иногда определяют как акт организационно-практической деятельности руководителя и аппарата управления, осуществляемой по заранее разработанному и сознательно выбранному варианту. Понимание управленческого решения только в такой трактовке сужает его полное содержание. Для правильного понимания управленческого решения нужно всегда учитывать все три его аспекта в единстве и взаимосвязи.

Решение объединяет всю совокупность указанных операций, является сочетанием интеллектуальной деятельности в управляющей системе с организационно-практической деятельностью в управляемой системе. Решение находится на стыке процесса управления и процесса производства. Оно является важнейшим звеном отношений управления, связующим фактором управляющей и управляемой систем.

Технология менеджмента рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий из трех стадий: подготовка решения; принятие решения; реализация решения.

*На стадии подготовки* управленческого решения проводится экономический анализ ситуации на микро- и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формулируются проблемы, требующие решения.

*На стадии принятия решения* осуществляются разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения.

*На стадии реализации решения* принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения. Каждое управленческое решение имеет свой конкретный результат, поэтому цель управленческой деятельности состоит в нахождении таких форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах.

Управленческие решения могут быть обоснованными, принимаемыми на основе экономического анализа и многовариантного расчета, и интуитивными, которые хотя и экономят время, но содержат в себе вероятность ошибок и неопределенность.

Принимаемые решения должны основываться на достоверной, текущей и прогнозируемой информации, анализе всех факторов, оказывающих влияние на решения, с учетом предвидения его возможных последствий.

Руководители обязаны постоянно и всесторонне изучать поступающую информацию для подготовки и принятия на ее основе управленческих решений, которые необходимо согласовывать на всех уровнях внутрифирменной иерархической пирамиды управления.

Количество информации, которую необходимо переработать для выработки эффективных управленческих решений, настолько велико, что оно давно превысило человеческие возможности. Именно трудности управления современным крупномасштабным производством обусловили широкое использование электронно-вычислительной техники, разработку автоматизированных систем управления, что потребовало создания нового математического аппарата и экономико-математических методов.

В зависимости от целей и методов разработки различают следующие основные разновидности управленческих решений:

- *по масштабам объекта* — глобальные, охватывающие все звенья управляемой системы; локальные, адресованные определенному звену или подразделению;
- *по характеру целей* — стратегические, определяющие генеральные задачи; тактические, в которых разрабатываются более частные задачи, направленные на осуществление ранее выработанной стратегии; оперативные, направленные на осуществление первоочередных задач;

- *по периоду осуществления*— перспективные (долгосрочные), рассчитанные на длительный период времени; текущие (среднесрочные), являющиеся частью, детализацией и уточнением перспективных; регулировочные (краткосрочные), направленные на обеспечение выполнения текущих и перспективных решений;
- *в зависимости от круга проблем, которые рассматриваются в решении*, — комплексные, связанные с изменением многих сторон деятельности управляемого объекта; частные (тематические), относящиеся к одной из сторон деятельности управляемого объекта; в их составе по преобладающему содержанию различают технические, экономические, социальные, организационные решения;
- *по методам обоснования* (с определенной степенью условности) — формализуемые, при обосновании которых широко используются математические методы; неформализуемые, которые обосновываются главным образом эвристическими методами;
- *по условиям, в которых они принимаются*, — решения, принимаемые в условиях определенности (они, как правило, являются хорошо структурированными (детерминированными)); решения, принимаемые в условиях риска, относящиеся к разряду вероятностных; решения, принимаемые в условиях неопределенности, относящиеся к разряду поисковых (они часто связаны с качественными скачками в развитии производства);
- *по способу воздействия на управляемый объект*— прямые директивные, которые доводятся до исполнителя в виде приказа, распоряжения, обязательного для выполнения; косвенного воздействия, разработка и реализация которых осуществляется на основе использования средств стимулирования повышения эффективности производства.

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

- метод, основанный на интуиции управляющего, которая обусловлена наличием у него ранее накопленного опыта и суммы знаний в конкретной области деятельности, что помогает выбрать и принять правильное решение;
- метод, основанный на понятии «здравого смысла», когда управляющий, принимая решения, обосновывает их последовательными доказательствами, содержание которых опирается на накопленный им практический опыт;
- метод, основанный на научно-практическом подходе, предполагающий выбор оптимальных решений на основе переработки больших количеств информации, помогающий обосновать при-

нимаемые решения. Этот метод требует применения современных технических средств и прежде всего электронно-вычислительной техники. Проблема выбора руководителем решения — одна из важнейших в современной науке управления. Она предполагает необходимость всесторонней оценки самим руководителем конкретной обстановки и самостоятельность принятия им одного из нескольких вариантов возможных решений.

Инертные решения становятся результатом осторожного поиска. В них, наоборот, контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск, новаторство.

*Рисковые решения* отличаются от импульсивных тем, что их авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез и, если уверены в себе, не пугаются опасностей.

*Осторожные решения* характеризуются тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу. Они в еще меньшей степени, чем инертные, новы и оригинальны.

Рассмотренные решения принимаются в основном в процессе оперативного управления. Стратегическое и тактическое управление в системе менеджмента осуществляется посредством принятия *рациональных решений*, основанных на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации.

Поскольку руководитель имеет возможность выбирать решения, он несет ответственность за их исполнение. Принятые решения поступают в исполнительные органы и подлежат контролю за их реализацией. Поэтому управление должно быть целенаправленным, должна быть известна цель управления. В системе управления обязательно должен соблюдаться принцип выбора принимаемого решения из определенного набора решений. Чем больше выбор, тем эффективнее управление. При выборе управленческого решения к нему предъявляются следующие требования: обоснованность решения; оптимальность выбора; правомочность решения; краткость и ясность; конкретность во времени; адресность к исполнителям; оперативность выполнения.

Требования к технологии принятия решений можно свести к следующему:

- формулирование проблем, разработка и выбор решения должны быть сконцентрированы на том уровне иерархии управления, где для этого имеется соответствующая информация;
- информация должна поступать от всех подразделений фирмы, находящихся на разных уровнях управления и выполняющих различные функции;

- выбор и принятие решения должны отражать интересы и возможности тех уровней управления, на которые будет возложено выполнение решения или которые заинтересованы в его реализации;
- должна строго соблюдаться соподчиненность в отношениях в иерархии управления, жесткая дисциплина, высокая требовательность и беспрекословное подчинение.

Принятие управленческих решений предполагает использование следующих факторов: иерархии; целевых межфункциональных групп; формальных правил и процедур; планов; горизонтальных связей.

Использование иерархии в принятии решений осуществляется большинством фирм с целью координации деятельности и усиления централизации в управлении. В американских компаниях менеджеры обычно делегируют свои полномочия в принятии решений ближе к тому уровню, на котором имеется больше необходимой информации и который непосредственно участвует в реализации конкретного решения. Американские менеджеры при принятии решений предпочитают не вступать в прямые контакты с подчиненными, находящимися более чем на один иерархический уровень ниже, чтобы не нарушать принцип звенности в управлении.

*Использование целевых межфункциональных групп в принятии решений* в американских фирмах довольно широко распространено. Такие целевые группы создаются обычно на временной основе. Их члены отбираются из различных подразделений и уровней управления. Целью создания таких групп является использование специальных знаний и опыта членов группы для принятия конкретных и сложных решений. Целевые группы чаще всего занимаются созданием новой продукции. Тогда в состав их входят инженеры, специалисты по маркетингу, производственники, финансисты, снабженцы. Первоначально они готовят на профессионально высоком уровне информацию, на основе которой высшее руководство принимает решение о выделении капиталовложений на разработку и внедрение новой продукции. Руководителем целевой межфункциональной группы назначается один из ее членов или вышестоящий руководитель, который может заменяться другим специалистом по ходу выполнения работ.

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

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

*Использование непосредственных (прямых) горизонтальных связей в принятии решений* без обращения к высшему руководству способствует принятию решений в более короткие сроки, повышению ответственности за выполнение принятых решений. В американских фирмах руководители разных уровней имеют право осуществлять непосредственные контакты с внешними по отношению к фирме партнерами: потребителями, поставщиками, контролирующими организациями, которые позволяют получать конкретную информацию о ситуации на рынке и принимать решения, способствующие быстрой адаптации к изменяющимся условиям. Практика принятия управленческих решений определяется в значительной мере традициями и обычаями, существующими в разных странах.

Главным фактором эффективности системы принятия решений является качество управленческого решения. Реализация некачественных решений приносит огромные потери на последующих этапах жизненного цикла объекта.

Для повышения качества решений рекомендуется осуществлять их анализ по следующим признакам:

- стадия жизненного цикла товара (стратегический маркетинг, НИ-ОКР, ОТПП, производство, тактический маркетинг, эксплуатация и ремонт, утилизация);
- функции управления (плановые, организационные, учетные, контрольные);
- мотивационные, регулирующие, координирующие;
- сфера действия (технические, экономические и другие решения);
- цель (коммерческие и некоммерческие решения);
- ранг управления (верхний, средний, низший);
- масштабность (комплексные и частные решения);
- организация выработки (коллективные и личные решения);
- продолжительность действия (стратегические, тактические, оперативные решения);

- причина возникновения (плановые или программные, ситуационные, инициативные);
- объект воздействия (внешние и внутренние);
- методы формализации (текстовые, графические, математические);
- формы отражения (план, программа, приказ, распоряжение, указание, просьба);
- сложность (стандартные и нестандартные);
- способ передачи (вербальные, письменные, электронные).

Основными факторами, оказывающими влияние на качество управленческого решения, являются применение в системе менеджмента научных подходов и принципов, методов моделирования, автоматизация управления, мотивация качественного решения и др.

*Качество управленческого решения* – это совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя (конкретных потребителей) и обеспечивающих реальность его реализации.

Рассмотрим содержание компонентов «черного ящика» системного подхода к принятию решения, представленных на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Компоненты «черного ящика» системного подхода к принятию решения

«Вход» системы характеризуется параметрами проблемы, которые необходимо определить по конкретным рынкам (требования потребителей, результаты сегментации, качество объекта, объемы продаж, сроки поставок, цены и т.п.).

На «выходе» системы – решение, выраженное количественно или качественно, имеющее определенную степень адекватности и вероятность реализации, степень риска достижения запланированного результата.

К компонентам внешней среды системы относятся факторы макро- и микросреды предприятия, инфраструктуры региона, влияющие на качество управленческого решения. К таким факторам относятся: международная интеграция, внутривнутриполитическая ситуация, экономика, техническое состояние; социально-демократические, природно-климатические, культурные и другие страновые факторы; факторы инфраструктуры регио-

на (рыночная инфраструктура, мониторинг окружающей среды, социальная инфраструктура, промышленность, транспорт, связь и др.); факторы, характеризующие конкретные связи предприятия (лица, принимающего решение) с другими предприятиями, организациями, посредниками, конкурентами и т.д.

*Обратная связь* характеризует информацию, поступающую от потребителей к лицу, принявшему решение (к «процессу»), или к лицу, от которого поступила информация по решению проблемы («вход»). Информация обратной связи может отражать некачественность решения, дополнительные требования потребителей об уточнении или доработке решения, появление нововведений, ноу-хау и др.

*Процесс принятия решения* включает в себя следующие операции: подготовка к работе: выявление проблемы и формулирование целей; поиск информации; ее обработка; выявление возможностей ресурсного обеспечения; ранжирование целей; формулирование заданий; оформление необходимых документов; реализация заданий.

Применение системного подхода к процессу принятия управленческого решения позволяет определить структуру проблемы, систему ее решения, взаимосвязи компонентов системы и очередность их совершенствования.

С целью экономии времени и средств на разработку управленческого решения рекомендуется определенная очередность совершенствования (формирования, отработки) компонентов «черного ящика».

Сначала необходимо четко сформулировать, что следует получить, какими параметрами должно обладать решение.

К параметрам качества управленческого решения относятся:

- простота, лаконичность, ясность, логическая последовательность;
- показатель энтропии, т.е. количественной неопределенности проблемы. Если проблема формулируется только качественно, без количественных показателей, то показатель энтропии приближается к единице. Если все показатели проблемы выражены количественно, показатель энтропии приближается к нулю;
- своевременность принятия решения;
- степень риска вложения инвестиций;
- вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков;
- степень адекватности (или степень точности прогноза, коэффициент аппроксимации) теоретической модели фактическим данным, на основании которых она была разработана. После предварительной регламентации параметров качества управленческого решения и его эффективности (устанавливается предел, минималь-

но допустимая эффективность, ради которой стоит приниматься за решение проблемы), анализируются факторы внешней среды, оказывающие влияние на качество и эффективность решения. Затем анализируются параметры «входа» системы и принимаются меры по их улучшению и повышению качества входящей информации.

Затем следует уточнить технологию принятия решения, проанализировать параметры процесса, принять меры по их улучшению и приступить непосредственно к разработке решения. Если качество «входа» оценивается «удовлетворительно», то при любом уровне качества процесса в системе качество «выхода», т.е. качество решения, будет удовлетворительным.

К основным условиям обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения относятся:

- применение к разработке управленческого решения научных подходов менеджмента;
- изучение влияния экономических законов на эффективность управленческого решения;
- обеспечение лица, принимающего решение, качественной информацией, характеризующей параметры «выхода», «входа», внешней среды и процесса системы разработки решения;
- применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования каждого решения;
- структуризация проблемы и построение дерева целей;
- обеспечение многовариантности решений;
- обеспечение сопоставимости (сравнимости) вариантов решений;
- правовая обоснованность принимаемого решения;
- автоматизация процесса сбора и обработки информации, процесса разработки и реализации решений;
- формирование и функционирование системы ответственности и мотивации качественного и эффективного решения;
- наличие механизма реализации решения.

Поскольку реализация всех перечисленных условий трудна и дорогостояща, речь о выполнении всего набора перечисленных условий может идти только для рациональных управленческих решений по дорогостоящим объектам (проектам). Вместе с тем конкуренция объективно вынуждает каждого инвестора повышать качество и эффективность управленческого решения. Поэтому в настоящее время наблюдается тенденция увеличения количества учитываемых условий на основе автоматизации процессов системы менеджмента.



Необходимость принятия решения пронизывает все, что делает руководителем любого уровня, формулируя цели и добиваясь их достижения. Поскольку принятые решения касаются не только менеджера, но и других работников, а во многих случаях – всей фирмы, корпорации, понимание природы и сути принятия решений чрезвычайно важно для каждого, кто хочет добиться успеха в области современного менеджмента.

### **Методы и модели принятия решений**

В процессе разрешения сложных проблем с целью усиления способности менеджеров к принятию обоснованных и объективных решений могут применяться различные научные методы их разработки и оптимизации, которые принято делить на два класса: методы моделирования и методы экспертных оценок.

*Методы моделирования* базируются на использовании математических моделей для решения наиболее часто встречающихся управленческих задач.

Разработка и оптимизация решения конкретной проблемы методами моделирования – довольно сложная процедура, которая может быть представлена последовательностью основных этапов:

- постановка задачи;
- определение критерия эффективности анализируемой операции;
- количественное измерение факторов, влияющих на исследуемую операцию;
- построение математической модели изучаемого объекта (операции);
- количественное решение модели и нахождение оптимального решения;
- проверка адекватности модели и найденного решения анализируемой, ситуации;
- корректировка и обновление модели.

Количество возможных конкретных моделей почти так же велико, как и число проблем, для решения которых они разработаны.

*Модели теории игр.* Большинство хозяйственных операций можно рассматривать как действия, совершаемые в условиях противодействия. К противодействиям следует относить такие, например, факторы, как авария, пожар, забастовка и т.п. Однако наиболее массовый случай противодействия – конкуренция. Поэтому одним из важнейших условий, от которого зависит успех организации, является конкурентоспособность. Очевидно, что возможность прогнозировать действия конкурентов – существенное преимущество для любой коммерческой организации. Принимая решение, следует выбирать альтернативу, позволяющую уменьшить степень противодействия, что в свою очередь снизит степень риска.

Первоначально разработанные для военно-стратегических целей модели теории игр применяются и в бизнесе для прогнозирования реакции конкурентов на принимаемые решения, например, на изменение цен, выпуск новых видов товаров и услуг, выход на новые сегменты рынка.

Так, принимая решение об изменении уровня цен на свои товары, руководство фирмы должно прогнозировать реакцию и возможные ответные действия основных конкурентов. И если с помощью модели теории игр будет установлено, что, например, при повышении цены конкуренты не сделают того же, организация, чтобы не попасть в невыгодное положение, должна отказаться от этой альтернативы и поискать другое решение проблемы.

Следует отметить, что используются эти модели довольно редко, так как слишком упрощены по сравнению с реальными экономическими ситуациями, настолько изменчивыми, что полученные прогнозы бывают не слишком достоверны.

*Модели теории очередей* или оптимального обслуживания используются для нахождения оптимального числа каналов обслуживания при определенном уровне потребности в них. К ситуациям, которых такие модели могут быть полезны, относятся: определение количества телефонных линий, необходимых для ответов на звонки клиентов; троллейбусов на маршруте, необходимых, чтобы на остановках не скапливались большие очереди; операционистов в банке, чтобы клиенты не ждали, пока ими смогут заняться, и т.п. Проблема здесь заключается в том, что дополнительные каналы обслуживания (больше телефонных линий, троллейбусов или банковских служащих) требуют дополнительных ресурсов, а их загрузка неравномерна (избыточная пропускная способность в одни периоды времени появление очереди другие). Следовательно, нужно найти такое решение, которое позволяет сбалансировать дополнительные расходы на расширение каналов обслуживания и потери от их недостатка. Модели теории очередей как раз и служат инструментом нахождения такого оптимального решения.

*Модели управления запасами.* Любая организация должна поддерживать некоторый уровень запасов своих ресурсов, чтобы избежать простоев или перерывов в технологических процессах и сбыте товаров или услуг. Для производственной фирмы необходимы определенные запасы материалов, комплектующих изделий, готовой продукции, для банка – денежной наличности, для больницы – лекарств, инструментов. Поддержание высокого уровня запасов повышает надежность функционирования организации и избавляет от потерь, связанных с нехваткой. С другой стороны, создание запасов требует дополнительных издержек на хранение, складирование, транспортировку, страхование. Кроме того,

избыточные запасы связывают оборотные средства и препятствуют избыточному инвестированию капитала, например, в ценные бумаги или банковские депозиты.

Модели управления запасами позволяют найти оптимальное решение, т.е. такой уровень запаса, который минимизирует издержки на его создание и поддержание при заданном уровне непрерывности производственных процессов.

*Модели линейного программирования* применяют для нахождения оптимального решения в ситуации распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей. Например, с помощью модели линейного программирования управляющий производством может определить оптимальную производственную программу, то есть рассчитать, какое количество изделий каждого наименования следует производить для получения наибольшей прибыли при известных объемах материалов и деталей, фонде времени работы оборудования и рентабельности каждого типа изделия.

Большая часть разработанных для практического применения оптимизационных моделей сводится к задачам линейного программирования. Однако с учетом характера анализируемых операций и сложившихся форм зависимости факторов могут применяться и модели других типов: при нелинейных формах зависимости результата операции от основных факторов — модели нелинейного программирования; при необходимости включения в анализ фактора времени — модели динамического программирования; при вероятностном влиянии факторов на результат операции — модели математической статистики.

*Методы экспертных оценок.* При разработке и обосновании многих решений, которые полностью или частично не поддаются количественному анализу, значительный эффект приносят методы экспертных оценок.

Сущность экспертных методов принятия решений заключается в получении ответов специалистов на поставленные перед ними вопросы. Информация, полученная от экспертов, в целях минимизации погрешностей и влияния субъективного фактора обрабатывается с помощью специальных логических математических процедур и преобразуется в форму, удобную для выбора решения.

Для подготовки и проведения экспертизы формируется организационная группа, обеспечивающая условия для эффективной работы экспертов. Основные задачи этой группы:

1. Постановка проблемы, определение цели и задач экспертизы.
2. Разработка процедуры проведения экспертизы.
3. Отбор, проверка компетентности и формирование группы экспертов.

4. Проведение опроса экспертов и получение их оценок.

5. Обработка, формализация и интерпретация полученной информации.

Среди методов экспертных оценок широко распространены и используются на практике методы группового опроса: метод комиссий, метод «мозговой атаки», различные модификации метода «Дельфи». Большое значение этих методов состоит в том, что они усиливают элемент коллегиальности в процессе принятия сложных решений и, используя интуицию и коллективную генерацию идей, позволяют находить новые, оригинальные решения проблемы, к которым нельзя прийти с помощью только логических рассуждений.

Между рассмотренными методами разработки и оптимизации решений на практике довольно трудно установить четкие границы, так как разрешение комплексных проблем современного менеджмента требует и комплексного использования различных логических, статистических, математических и эвристических приёмов. Поэтому некая-то одна, а преобладающая группа способов и формирует тот или иной метод. Области применения методов принятия решений зависят в основном от характера решаемых проблем и условий принятия решений.

## Глава 3. Методология принятия управленческих решений

Эффективность управления зависит от комплексного применения многих факторов и не в последнюю очередь от процедуры принимаемых решений и их практического воплощения в жизнь. Но для того, чтобы управленческое решение было действенным и эффективным, нужно соблюсти определенные методологические основы.

### 3.1. Процесс и процедура принятия решений

Для того чтобы принять управленческое решение, каждый менеджер должен хорошо разбираться не только в понятийном аппарате, но и достаточно квалифицированно при этом применять на практике:

- методологию управленческого решения;
- методы разработки управленческих решений;
- организацию разработки управленческого решения;
- оценку качества управленческих решений.

Попытаемся коротко рассмотреть инструментарий и понятийный аппарат менеджера.

*Методология управленческого решения.* Представляет собой логическую организацию деятельности по разработке управленческого решения, включающую формулирование цели управления, выбор методов разработки решений, критериев оценки вариантов, составление логических схем выполнения операций разработки решений.

*Методы разработки управленческих решений.* Включают в себя способы и приемы выполнения операций, необходимых в разработке управленческих решений. К ним относятся способы анализа, обработки информации, выбора вариантов действий и пр.

*Организация разработки управленческого решения.* Предполагает упорядочение деятельности отдельных подразделений и отдельных работников в процессе разработки решения. Организация осуществляется посредством регламентов, нормативов, организационных требований, инструкций, ответственности.

Правильность и эффективность принятого решения во многом определяется качеством экономической, организационной, социальной и других видов информации. Условно все виды информации, которые используются при принятии решения, можно подразделить:

- на входящую и исходящую;
- обрабатываемую и необрабатываемую;
- текстовую и графическую;
- постоянную и переменную;
- нормативную, аналитическую, статистическую;

- первичную и вторичную;
- директивную, распределительную, отчетную.

Ценность получаемой информации зависит от точности задачи, так как правильно поставленная задача предопределяет необходимость конкретной информации для принятия решения.

### 3.2. Технология разработки управленческого решения

Вариант последовательности операций разработки решения, выбранный по критериям рациональности их осуществления, использования специальной техники, квалификации персонала, конкретных условий выполнения работы.

*Качество управленческого решения.* Совокупность свойств, которыми обладает управленческое решение, отвечающих в той или иной мере потребностям успешного разрешения проблемы. Например, своевременность, адресность, конкретность.

*Объект принятия управленческого решения.* Многогранная деятельность предприятия независимо от его формы собственности. В частности, объектом принятия решения являются следующие виды деятельности:

- техническое развитие;
- организация основного и вспомогательного производства;
- маркетинговая деятельность;
- экономическое и финансовое развитие;
- социальное развитие;
- управление;
- бухгалтерская деятельность;
- кадровое обеспечение;
- прочие виды деятельности.

*Решение.* Результат выбора из множества вариантов, альтернатив и представляет собой руководство к действию на основе разработанного проекта или плана работы.

Принятие решений присуще любому виду деятельности, и от него может зависеть результативность работы одного человека, группы людей или всего народа определенного государства. С экономической и управленческой точек зрения принятие решения следует рассматривать как фактор повышения эффективности производства. Эффективность производства, естественно, в каждом конкретном случае зависит от качества принятого менеджером решения.

Все принимаемые в любой сфере деятельности решения можно условно классифицировать и подразделить на решения: по стратегии предприятия; прибыли; продажам; вопросам, оказывающим влияние на образование прибыли.

Организационные решения принимаются на всех уровнях управления и являются одной из функций работы менеджера, они направлены на достижение поставленной цели или задачи. Они могут быть запрограммированными.

Запрограммированное решение — это результат реализации определенной последовательности этапов или действий и принимается на основе ограниченного количества альтернатив.

Принятие решения, как правило, сопряжено с выбором направления действия, и если решение принимается легко, без специальной проработки альтернатив, то хорошее решение принять трудно. Хорошее решение накладывает на менеджера большую социальную нагрузку и зависит от психологической подготовленности менеджера, его опыта, личностных качеств.

Принятию решения предшествуют несколько этапов:

- возникновение проблем, по которым необходимо принять решение;
- выбор критериев, по которым будет принято решение;
- разработка и формулировка альтернатив;
- выбор оптимальной альтернативы из их множеств;
- утверждение (принятие) решения;
- организация работ по реализации решения — обратная связь.

### 3.3. Этапы, предшествующие принятию решения

- возникновение проблем, по которым необходимо принять решение;
- выбор критериев, по которым будет принято решение;
- разработка и формулировка альтернатив;
- выбор оптимальной альтернативы из их множеств;
- утверждение (принятие) решения;
- организация работ по реализации решения — обратная связь

Критерии для оценки возможностей организационной структуры управления:

*Первый критерий.* Определение степени способности применяемой организационной структуры управления обеспечить получение нормы прибыли.

*Второй критерий.* Степень повышения способности существующей структуры управления создавать условия для повышения нормы прибыли за счет мероприятий НТП.

*Третий критерий.* Степень способности быстро реагировать на изменение спроса и в соответствии с этим осуществлять действия.

*Четвертый критерий.* Степень способности организационной структуры управления обеспечить рост производительности труда за счет подетальной специализации общественного труда и производства.

*Пятый критерий.* Степень эффективности системы производственного контроля при организационной структуре управления.

Объектом для возникновения проблем могут служить итоговые показатели деятельности предприятия (организации). В частности, в результате деятельности предприятия стали резко ухудшаться показатели конечных результатов работы (повышение себестоимости продукции, снижение роста производительности труда и его качества, прибыли и рентабельности); а также возникли конфликтные ситуации, высокая текучесть кадров.

- политические;
- социальные;
- экономические;
- технические;
- технологические;
- организационные.

Применительно к управлению все решения можно также классифицировать как:

- общие;
- организационные;
- запрограммированные;
- незапрограммированные;
- рациональные;
- нерациональные;
- вероятностные;
- решения в условиях неопределенности;
- интуитивные;
- на основе компромисса;
- альтернативные.

Из всей классификации попытаемся рассмотреть лишь некоторые решения. Известно, что принятие решения всегда сопряжено с определенной моральной ответственностью, зависимости от уровня, на котором принимается решение. Чем выше уровень управления, тем выше моральная ответственность за принятое решение.

Управленческое решение устанавливает переход от того, что имеется, к тому, что должно быть сделано за определенный период. В процессе подготовки решения выявляются проблемы, уточняются цели, ведется вариантная проработка решений, выбор лучшего варианта и завершается его утверждение.

Решения в управлении подразделяются на два вида.

Решения обязательные:

- назначение на должность;
- определение принципов финансирования;
- утверждение решений по распределению прибыли.

Вероятные решения:

- санкционирование капитальных вложений;
- утверждение сделок.

Чтобы найти правильные пути решения проблемы, менеджер не должен стремиться к немедленному ее разрешению, да это практически и невозможно, а должен принять соответствующие меры по изучению причин возникновения проблемы на основе имеющейся внутренней и внешней информации.

### 3.4. Выбор критериев принятия решения

При выборе критериев для принятия решения менеджер руководствуется системой норм и нормативов, с которыми можно сравнить альтернативное решение. Нормы, как правило, ограничивают выбор критериев, так как менеджер не может изменить трактовку того или иного закона, что сужает деятельность в принятии решения. К числу таких ограничений можно отнести отсутствие достаточного опыта и квалификации, наличие острой конкуренции и др.

При этом необходимо помнить, что эффективность принятия решения на среднем и низшем уровнях управления во многом определяется полномочиями, которые им делегировало высшее звено управления. Таким образом, критерии при принятии управленческого решения служат своего рода стандартом ограничения.

*Первый критерий.* Определение степени способности применяемой организационной структуры управления обеспечить получение нормы прибыли.

*Второй критерий.* Степень способности существующей структуры управления создавать условия для повышения нормы прибыли за счет мероприятий НТП.

*Третий критерий.* Степень способности быстро реагировать на изменение спроса и в соответствии с этим осуществлять действия.

*Четвертый критерий.* Степень способности организационной структуры управления обеспечить рост производительности труда за счет подетальной специализации общественного труда и производства.

*Пятый критерий.* Степень эффективности системы производственного контроля при данной организационной структуре управления.

Перед принятием управленческого решения менеджер должен иметь перечень альтернатив по решению возникшей проблемы. Но наличие такого перечня альтернатив предполагает глубокое изучение самой проблемы и выделение наиболее значимых, из которых лишь может быть сделан окончательный выбор оптимальной альтернативы. Как мы отметили выше, выбор оптимальной альтернативы и ее оценка производятся или самим менеджером, или группой экспертов.

Выбор из перечня оптимальной альтернативы приводит к необходимости дальнейшего детального анализа ее недостатков и преимуществ. С учетом всех особенностей предшествующих этапов и экспериментальной проверки всех идей, всех альтернатив принимается окончательное решение по проблеме.

Например, в настоящее время в ФПГ «Сибгромаш» разработаны специальные правила принятия решения применительно к любому структурному подразделению ФПГ. Суть этих правил состоит в следующем:

1. Лицо, которое «утверждает» какое-либо конкретное решение, должно занимать наивысшую должность из числа тех, кто принимает участие в процессе принятия решений.

2. На каждом этапе принятия решения должен быть только один «основной» инициатор и только один «утверждающий».

3. Каждый менеджер или руководитель, указанный в матрице функций, всегда должен принимать участие в процессе принятия решений.

4. Основной инициатор несет ответственность за то, чтобы каждый менеджер с указанной функцией действительно принимал участие в принятии решения.

5. Любой менеджер, не включенный в матрицу функций, может давать консультации по тому или иному решению.

6. Ответственность за выполнение конкретной функции в процессе принятия решений не может быть разделена с другими менеджерами.

### 3.5. Функции процесса принятия решения

*Определение функции процесса принятия решений.* Заинтересованное лицо первым проявляет инициативу, координирует и принимает участие в разработке, подготовке и представлении рекомендаций или программы для их оценки высшим руководством. Несет полную ответственность за внедрение (реализацию) после утверждения.

*Консультации.* На основе накопленного опыта и специализации в определенной области выдвигает, дает рекомендации и указывает на проблемные вопросы; однако в самом процессе принятия решений участия не принимает.

*Основная оценка.* Осуществляет детальную оценку рекомендаций на основе их обоснованности, завершенности и значимости.

*Согласование.* Изучает рекомендации и определяет их влияние на соответствующие функциональные области.

*Утверждение.* Дает окончательное разрешение на проведение дальнейших работ, возвращает материалы на переработку или отклоняет проекты. Может наложить вето.

Менеджер-инициатор: первым проявляет инициативу, координирует и принимает участие в разработке, подготовке и представлении рекомендаций или программы для их оценки высшим руководством. Несет полную ответственность за внедрение (реализацию) после утверждения.

Поиск новых методов и процедур принятия управленческих решений в конечном итоге приводит к необходимости разработки стандартного метода принятия решений, в основу которого был положен собственный опыт и опыт других фирм, включая зарубежные страны.

### 3.6. Технология принятия решения

Процесс принятия решения требует логического и упорядоченного подхода, так как менеджеры принимают решения, которые сопряжены с определенными обязательствами и необходимостью претворения их в жизнь.

Из всех неопределенностей менеджеру необходимо выбрать решение, которое позволит достичь конечного результата. Эта неопределенность может принимать ряд форм и представлять:

1. Стандартное решение, при принятии которого существует фиксированный набор альтернатив;
2. Бинарное решение («да» или «нет»);
3. Многоальтернативное решение (имеется очень широкий выбор альтернатив);
4. Инновационное (новаторское) решение, когда требуется предпринять действия, но нет приемлемых альтернатив.

Цель упорядоченного подхода к принятию решений — повысить объективность и обеспечить учет всех важных данных. Если причинно-следственный анализ является дедуктивным процессом, который заставляет управляющего собирать данные, а затем отсеивать их путем критического исключения, то процесс принятия решений выдвигает требование по созданию базы данных, которая затем используется для отсеивания и исключения менее желательных альтернатив. Вот основные технологические шаги в процессе принятия решений:

1. Постановка цели решения.
2. Установление критериев решения.
3. Разделение критериев (ограничения, желательные характеристики);
4. Выработка альтернатив.
5. Сравнение альтернатив.
6. Определение риска.
7. Оценка риска (вероятность/серьезность).
8. Принятие решения.

*Стандартный процесс принятия решений.* Цель упорядоченного подхода к принятию решений — повысить объективность и обеспечить учет всех важных данных.

Шаг первый.

*Постановка цели решения.* Любой процесс принятия решений должен начинаться с ясного анализа необходимости принятия этого решения.

Шаг второй.

*Установление критериев решения.* Убедившись в том, что цель решения имеет важное значение и, что решение принимается в нужной точке цепи решений, можно приступить к процессу выбора решения.

Шаг третий.

*Разделение критериев.* Итак, теперь имеется список критериев, достаточно конкретных для того, чтобы использовать их как основу для сравнения вариантов решений.

Шаг четвертый.

*Выработка альтернатив.* Так как мы обсуждаем стандартные решения, этот шаг для управляющего не представляет трудности. Стандартные решения характеризуются ограниченным и фиксированным набором альтернатив.

Шаг пятый.

*Сравнение альтернатив.* Квалифицированное принятие решений требует выработки ряда альтернатив, сравнения их и выбора наилучшей.

Шаг шестой.

*Определение риска.* Как уже отмечалось, первооснова оценки эффективности решения состоит в том, удалось ли избежать отрицательных побочных эффектов, снижающих конечную эффективность действия.

Шаг седьмой.

*Оценка риска.* Знать о существовании риска важно, но этого недостаточно. Необходимо определить его значимость.

Шаг восьмой.

*Принятие решения.* Количественные показатели степени риска помогают принять обоснованное решение.

## Глава 4. Методы принятия решений в организации

Каждое решение имеет свой конкретный результат, поэтому цель управленческой деятельности состоит в нахождении таких форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах.

Решения могут быть обоснованными, принимаемыми на основе экономического анализа и многовариантного расчета, и интуитивными, которые хотя и экономят время, но содержат в себе вероятность ошибок и неопределенность. Принимаемые решения должны основываться на достоверной, текущей и прогнозируемой информации, анализе всех факторов, оказывающих влияние на решения, с учетом его возможных последствий.

Руководители обязаны постоянно и всесторонне изучать поступающую информацию для подготовки и принятия на ее основе различных решений, которые необходимо согласовывать на всех уровнях внутриорганизационной иерархической пирамиды управления.

Количество информации, которую необходимо переработать для выработки эффективных решений, настолько велико, что оно давно превысило человеческие возможности. Именно трудности управления современными крупномасштабными организациями обусловили широкое использование электронно-вычислительной техники, разработку автоматизированных систем управления (АСУ), что потребовало создания математического аппарата и соответствующих экономико-математических методов.

Как было изложено ранее методы принятия решений, направленных на достижения намеченных целей, могут быть различными:

- метод, основанный на интуиции руководителя, которая обусловлена наличием у него ранее накопленного опыта и суммы знаний в конкретной области деятельности, что помогает выбрать и принять правильное решение;
- метод, основанный на понятии «здорового смысла», когда руководитель, принимая решения, обосновывает их последовательными доказательствами, содержание которых опирается на накопленный им практический опыт; метод, основанный на научно-техническом подходе, предполагающий выбор оптимальных решений на основе переработки необходимой информации, помогающий обосновывать принимаемые решения. Этот метод требует применения современных вычислительных средств. В соответствии с методами, способами принятия различают интуитивные, адаптационные и рациональные решения.

Интуитивное решение имеет в своей основе предположение руководителя, что его выбор правилен. На него влияет, так называемое, «шестое чувство», своего рода озарение, посещающее наиболее опытных руководителей, обладающих широким кругозором и одновременно располагающих минимальным временем, не позволяющим долго раздумывать над ситуацией. При принятии таких решений весьма велик риск ошибок, поэтому они допустимы лишь в крайних случаях, скорее как исключение, а не правило.

Адаптационное решение основывается на общих знаниях, здравом смысле и имеющемся у руководителя негативном и позитивном опыте. Он предполагает действия, которые в аналогичной ситуации в прошлом были успешными, с поправкой, разумеется, на сегодняшний день.

В основе рационального решения лежит объективный анализ условий, в которых организация действует в настоящий момент и которые, предположительно, будут иметь в перспективе. Такое решение подготавливается и принимается в несколько этапов.

В составе каждого из этапов (постановка задачи принятия решений, выбор и реализация решений) выделены процедуры, необходимые для реализации целевых установок каждого этапа. Основу постановки задачи принятия рационального решения составляет возникновение ситуаций, которое вызывает появление проблемы. Описание проблемной ситуации дает представление о факторах, которые необходимо тщательно проанализировать и рассмотреть при решении.

Анализ факторов дает возможность определить ресурсы, в том числе и временные, с затратами которых будет связано решение проблемы.

Необходимым элементом (и параметром) процесса принятия рационального решения является оценка тех действий, которые предпринимаются на его различных этапах. На этапе постановки задачи принятия решений — это оценка границ, масштабов и уровня распространения проблемы и проблемной ситуации, на этапе решения — оценка различных вариантов, предполагаемых специалистами, на этапе принятия решения — оценка ожидаемых последствий его реализации. Для этой цели используются критерии.

На первом этапе в качестве критерия распознавания проблемы чаще всего используется целевая установка, по отклонению, от которой и судят о возникновении проблемы. Следовательно, руководители всех уровней должны иметь четко сформулированные цели и задачи своей деятельности, чему способствует применение системы управления по целям или по результатам. В противном случае существование проблем определяется чисто интуитивно или по мере поступления сигналов, что существенно усложняет последующий процесс принятия решений.

Этап формирования решений начинается со сбора и обработки информации, необходимой для выработки курса действий. Как правило, - при решении сложных проблем не удается ограничиться только той информацией, которую представляют действующие системы отчетности, поэтому требуются время и ресурсы для информационного обеспечения решения проблемы.

На этапе выработки курса действий, т.е. разработки вариантов решения проблемы, принимаются различные критерии, позволяющие из множества проектных предположений выбрать допустимые, а из них - наиболее полезные или предпочтительней для решения целей организации. От того, насколько обоснованно они выбраны, зависит качество решений, а оно в свою очередь предопределяет конкурентоспособность организации, быстроту ее адаптации к изменениям хозяйственной ситуации и, в конечном счете, - эффективность.

Наиболее полно система критериев оценки решений разработана для хорошо структурированных проблем, позволяющих применять экономико-математические методы. С их помощью определяются лучшие решения, например, по каким параметрам, как сроки окупаемости капиталовложений, минимизация текущих издержек или максимизация производительности труда и т.п. Нередко в качестве критерия выбора решения применяется фактор времени, особенно важный в условиях переходного периода, для которого характерна неустойчивость состояния экономики и общества в целом. Задержка с принятием решения или выбор решения, которое связано с более длительным процессом реализации, могут существенно снизить ожидаемый результат (из-за инфляции, изменения политики и прочих факторов внешней среды). Поэтому на этапе выработки курса действий менеджерам приходится анализировать большое количество вариантов решений, отличающихся различными комбинациями использования ресурсов организации.

В практике управления часто возникает необходимость решения слабо структурированных проблем, не дающих возможности оценивать варианты с помощью математического аппарата. В этом случае для оценки решений может применяться система взвешенных критериев, а сам процесс оценки осуществляется в три этапа.

*1-й этап.* Формулируются самые важные критерии, необходимость выполнения которых не вызывает сомнений. Альтернативные варианты оценивают по этим критериям (которые, в сущности, являются критериями ограничения) и разделяют на группы: соответствующие требованиям и не соответствующие, «сомнительные».

*2-й этап.* Анализируются варианты по остальным критериям.

*3-й этап.* Делается попытка установить те опасности, которые мо-

гут возникнуть при принятии выбранного решения. Таким образом, выбор окончательного решения из множества допустимых и полезных осуществляется на основе взвешивания важности целей и обязательно учитывает как положительные, так и отрицательные последствия его реализации. Они могут быть социальными, экономическими, организационными, технологическими, т.е. затрагивать самые разные стороны деятельности организации.

Сложность выбора решения и прогнозирования его последствий усугубляется тем, что этот процесс практически всегда осуществляется в условиях действий факторов неопределенности и риска, характерных для рыночной экономики. Это значительно повышает ответственность тех, кто принимает решения, предъявляет высокие требования к их компетенции и личностным качествам.

Организация выполнения принятого решения - важнейший элемент процесса управления, решение должно быть доведено до исполнителей, которые получают четкую информацию о том кто, где, когда и какими методами выполняет действия, связанные с ним. Важнейшая задача руководителя на последнем этапе процесса управления - преодоление объективных и субъективных препятствий и создания условий для реализации решения. Наряду с методами прямого воздействия (приказ, распоряжение, административное давление и т.д.) используются методы материального стимулирования работников, воздействие путем авторитета, убеждения и т.д. Все они направлены на преодоление сопротивления нововведению, изменению взглядов и повышение заинтересованности участников процесса реализации принятого решения, активизацию их деятельности и в конечном счете - решение проблемы, стоящей перед организацией.

Большое значение имеет контроль выполнения работ, связанных с реализацией решения, так как он может выявить не только отклонение от плана выполнения, но и недостатки самого решения, требующие корректировки. Что бы таких недостатков было меньше, контрольную функцию необходимо осуществлять на всех этапах процесса принятия решений. Это может вызвать повторное выполнение процедур.

Представленная схема процесса разработки принятия и реализации рационального решения отражает логику управленческой деятельности, а не ее сложность. На практике этот процесс более сложен и допускает не только последовательность, но и параллельность ряда процедур, что позволяет значительно сократить время принятия решений. Эффективность этого процесса во многом зависит от множества разнообразных способов, подходов и приемов, позволяющих упорядочить и эффективно организовать выполнение требуемых функций, эта-



пов, процедур и операций, необходимых для принятия решений. В совокупности они выступают как методы управления, под которыми понимаются способы осуществления управленческой деятельности, применяемые постановки и достижения ее целей.

Основу системы методов, используемых в управлении, составляет общенаучная методология, предусматривающая системный комплексный подход к решению проблем, а также применение таких методов, как моделирование, экспериментирование, конкретно-исторический подход, экономико-математические и социологические измерения и т.д.

*Системный подход* применяется в управлении как способ упорядочения возникающих проблем, посредством которого осуществляется их структурирование, определяются цели решения, выбираются варианты, устанавливаются взаимосвязи и зависимости элементов проблем, а также факторы и условия, оказывающие воздействие на их решение.

*Комплексный подход* является специфической формой конкретизации системности, так как его основу составляет рассмотрение проблем управления в их связи и взаимозависимости с использованием методов исследований, изучающих эти же проблемы. Комплексный подход является важнейшим условием эффективного решения проблем управления. И если системный подход представляет собой, в первую очередь, способ видения объекта или проблемы, то комплексность — это форма интеграции и кооперации управленческой деятельности.

*Моделирование* применяется в процессах управления, где решаются сложные проблемы, требующие системного и комплексного подходов. Решение таких проблем невозможно без применения моделей, под которыми понимается их представление в форме, отражающей свойства, взаимосвязи, структурные и функциональные параметры системы, существенные для цели решения. Моделирование осуществляется в несколько этапов, на которых уточняется постановка задачи, конструируется модель, проводится ее теоретический и (или) экспериментальный анализ на достоверность и после практического применения и анализа полученных данных осуществляется (в случае необходимости) корректировка с целью введения дополнительных факторов и данных, ограничений, критериев и т.д. Наибольшее распространение получили модели теории игр, теории очередей, управления запасами, линейного программирования, имитационные, экономического анализа. Они позволяют решать большой класс задач управления с применением экономико-математических методов — еще одного важного инструментария, сформировавшегося на стыке экономики с математикой и кибернетикой.

*Экспериментирование* как метод, с помощью которого можно сравнительно быстро решать многие управленческие проблемы, получает все

большее признание среди руководителей. Многие управленческие нововведения требуют экспериментальной проверки. С помощью экспериментов ведется и сам поиск обоснованных нововведений, использование которых окажется полезным для решения целей и задач организации.

*Эксперимент* — это научно поставленный опыт, проводимый на базе разработанной методике специалистами с целью проверки тех или иных гипотез, нововведений и изменений в системе управления. Опыт проведения управленческих экспериментов позволяет выделить ряд принципов, соблюдение которых обеспечивает их результативность:

- целенаправленность, т.е. подчиненность эксперимента определенной цели, научно обоснованной и конкретно сформулированной;
- «чистота» эксперимента или устранение влияния условий и факторов, искажающих его ход и результаты;
- четкость в установлении границ или зоны экспериментирования и научная обоснованность направлений, выбранных для достижения его целей;
- методическая разработанность вопросов выделения, фиксирования исходных факторов, а также оценки достигнутых результатов эксперимента.

Исходя из этих принципов, ставят условия поведения и оценки экспериментов, которые включают:

- научное и методическое обеспечение, состоящее из обоснования необходимости проведения эксперимента;
- организационное обеспечение, предусматривающее необходимость выбора объектов экспериментирования и контроля;
- методическое обеспечение по разработке комплекса материалов по всем аспектам проводимого эксперимента;
- кадровое и социальное обеспечение, предусматривающее специальную подготовку кадров для участия в эксперименте и привлечения специалистов других профилей для обеспечения комплексности;
- информационное и управленческое обеспечение, дающее ясное представление об объеме и содержании необходимой информации;
- экономическое обеспечение, в состав которого входит определение условий финансирования и необходимых ресурсов.

Ценность экспериментирования состоит не только в его практической направленности на решение проблем управления, но и в том, что оно служит источником новых идей, гипотез, теоретических положений.

В изучении и решении проблем управления важная роль отводится конкретно-историческому подходу, в соответствии, с которым каждое явление должно рассматриваться в динамике.

Методы социологических исследований широко используются в решении проблем, связанных с работающими, их ролью в возникновении отклонений от запланированных целей, в выборе направлений действий и заинтересованностью в выполнении намеченного плана мероприятий. Социологические исследования проводятся путем сбора и обработки информации о потребностях и интересах персонала организации, о характере взаимоотношений между людьми и группами, о типе культуры, сложившемся под воздействие структурного состава кадров и других факторов развития организации.

Подходы, способы, приемы, с помощью которых осуществляются различные виды управленческих работ, носят название конкретных или специфических методов. Они характеризуются большим разнообразием, отражая множественность, различную сложность и состав управленческих задач, решаемых руководителем.

Схему процесса выработки, принятия и реализации решения можно представить следующим образом (рис. 4.1):

Методы принятия решений подразделяются на:

- методы постановки проблем;
- методы решения проблем;
- методы организации выполнения принятых решений.

При определении состава и выборе методов руководители и специалисты чаще всего пользуются комбинацией методов, в наибольшей мере отвечающей особенностям тех или иных задач.

В целом методика выработки и принятия решений включает две типичные ситуации:

1. Проблема может быть такой же, как и предыдущая, но обстоятельства, при которых она возникла, могут быть другими.
2. Обстоятельства, при которых возникла проблема, те же, но сама проблема изменилась.

Соответственно и решение принимается по выбранной самим руководителем или разработанной другими специалистами схеме, которая определяет действия руководителя.

Процесс управленческого решения состоит из трех фаз: подготовки, принятия и реализации, которые подразделяются на этапы. Разделение на этапы позволяет совершать процесс выработки решения, обработку информации и т.д. (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Процесса выработки, принятия и реализации решения

Каждая из этих фаз детализируется и конкретизируется в зависимости от сложности ситуации, степени определенности.

Важный метод принятия решений — это метод экспертных оценок, который представляет собой процедуру, позволяющую группе экспертов придти к согласию. Эксперты заполняют подробный вопросник по поводу рассматриваемой проблемы. Они также записывают свои мнения о ней. Каждый эксперт затем получает свод ответов других экспертов, и его просят заново рассмотреть свой прогноз, и если он не совпадает с прогнозами других, просят объяснить, почему это так. Процедура повторяется обычно три или четыре раза, пока эксперты не придут к единому мнению.

Анонимность экспертов является очень важным моментом, который помогает избежать возможного группового размышления над проблемой, а также возникновения межличностных конфликтов на почве различий мнений экспертов. Так, например, метод экспертных оценок с успехом используется для прогнозирования в самых различных сферах — от ожидаемого сбыта изделий до изменений в таких сложных структурах, как социальные отношения и новейшая технология.

## **Глава 5. Выбор и обоснование информационного обеспечения для принятия решений**

Процесс выработки решений неразрывно связан с процессами переработки и усвоения информации.

Чем выше эффект от использования информации, тем быстрее будут внедряться прогрессивные достижения и передовой опыт.

Перед управляющим органом стоят три задачи, связанные с информационными процессами: получение информации, переработка и использование ее в интересах управления, генерирование и передача новой информации.

В настоящее время возникла острая необходимость усиления информационной деятельности в органах управления с целью обеспечения руководящих работников этих органов информацией, необходимой для принятия оптимальных решений.

Информационные органы и службы целевого назначения, занимающиеся информационным обеспечением руководителей и специалистов должны знать специфику их деятельности, их потребности в информационных материалах и влияния информационной обеспеченности на процесс принятия решения.

Специфика деятельности руководителя характеризуется:

- широтой исполняемых обязанностей, увеличивающихся в зависимости от должностного уровня;
- важностью вопросов, от решения которых зависит развитие того или иного направления;
- отсутствием в полном объеме информации по проблеме, требующей принятия решения.

Деятельность руководителей предполагает частые изменения информационных потребностей и возникновение новых, поэтому необходимо обеспечить оперативное информационное обслуживание руководителя.

Информация для руководителей служит основой для принятия эффективного решения.

Для руководителя требуется полная и проанализированная информация, содержащая по всем основным вопросам достаточно полное изложение.

Для этой цели создаются совершенные автоматизированные системы способные фильтровать информацию и выделять из них необходимые руководителю сведения и факты.

При использовании информации важно тщательно взвешивать ее необходимость и достаточность, так как избыток или недостаток ин-

формации для руководителя может привести к ошибкам в принятии решений.

Проблема информационного обеспечения руководителя, как правило, решается информационными службами, которые готовят и представляют необходимую информацию пригодную для быстрого и правильного принятия решения.

Информация для руководителя должна нести в себе элемент оценки, прогноза и быть достоверной, актуальной, кроме того, содержать максимально обобщенные данные. Современные информационно-поисковые системы выдают необходимые для этой цели документы. Однако это не значит, что они помогут обнаружить требуемые фактографические данные и обобщенные сведения. Такие информационные операции, как отбор, обобщение, реферирование, систематизация, а также перевод, предполагают оценку содержания информации, а это не входит в обязанности информационно-поисковых систем.

Между потребителями информации — руководящим работником, принимающим решение, и информационно-поисковой службой, осуществляющей многоаспектный поиск документов, должно быть еще одно звено — центр по информационному обеспечению, выполняющий важнейшие функции это:

- накопления и систематизация источников документов;
- отбор релевантных документов для последующей аналитической работы;
- аналитическая обработка отобранных документов;
- создание информационного материала и представление его руководителю в удобной для восприятия форме.

В процессе информирования руководителя образуется иерархическая цепочка потребителей информации. Информационные работники вместе со специалистами, непосредственно ответственные за информационное обеспечение являются первыми потребителями информации.

Следствием их совместной работы является изучение проблемы в целом и подготовка информационного материала. При этом работники, осуществляющие подготовку информационных материалов и потребители информации абоненты автоматизированной системы, располагаются в следующей последовательности:

- информационные работники, осуществляющие отбор и аналитическую обработку документов;
- информационные работники ответственные за информационное обеспечение по конкретному направлению;
- референты и работники аппарата управления, ведущие информационную подготовку решений;

- руководящие работники, ответственные за проведение производственной политики в организациях.

Однако существуют два аспекта проблемы информационного обеспечения руководителей, с которыми приходится считаться:

- руководитель не знает, что у него нет определенной информации до тех пор, пока он в ней не нуждается;
- руководитель зачастую не знает, какая информация ему нужна.

Следствием этого является то, во-первых, то, что информация всегда необходимо срочно, и, во-вторых, возникает необходимость почти всегда сузить запрос, сделать его более специфическим. Это означает, что запрос изменяется, сужается или расширяется по мере проведения поиска ответа на запрос.

Информационное обеспечение руководителя редко представляет собой ситуацию типа «запрос — ответ». В большинстве случаев — это запрос, требующий срочного ответа, и, кроме того, не всегда ясно сформулированная цель запроса и его окончательный вариант.

Положительно решить эту проблему можно лишь при тесном контакте информационной службы с руководителем.

Система информирования руководителя должно строиться в соответствии с реально существующей потребностью в информации, учитывающей специфику обслуживания руководящих работников.

Если специалисту вполне достаточно, для удовлетворения своей информационной потребности, обратиться к специализированным фондам, то руководящему работнику при принятии решения такое обращение по меньшей мере не рационально. Чтобы руководителю приходилось меньше тратить времени на сбор, чтение и обработку информации, она должна поступать к нему в обобщенном виде.

Степень обобщения должна возрастать в зависимости от возрастания должностного ранга руководителя, потому что экономия рабочего времени специалиста при изучении решаемой проблемы практически прямо пропорциональна обобщенности информации, которой он располагает.

Исследования подтверждает, что повышение степени обобщенности информации является решающим фактором повышения эффективности труда конкретного руководителя.

В системе информационного обеспечения руководителя существует горизонтальная и вертикальная интеграция обработки информации, характеризующаяся различной степенью обобщения информации.

В подготавливаемых информационных материалах для руководителя должны освещаться:

- важнейшие результаты исследования, которые могут способствовать ускорению научно-технического прогресса;
- тенденции развития данной отрасли в стране и за рубежом;
- экономические и торгово-политические вопросы;
- тенденции международного разделения труда и коопераций;
- положение на мировом рынке в отношении проблем и задач данной отрасли;
- проблемы, связанные с управлением и планированием экономики и т.д.

Зависимость, которая возникает между процессом принятия решения и информацией, можно охарактеризовать следующим образом: каждое решение (естественно, при условии, что речь идет о решении правильном и рациональном) должно приниматься в результате серии предварительных действий.

Не следует считать, что информация необходима только на этапе непосредственной подготовки решения, так, как это означало бы, что предварительная подготовка решения не требует никакой информации.

На этом этапе подготовки решений идет анализ фактического состояния объекта, который производится на основе контроля информации. Эта информация должна быть: своевременной, достоверной, достаточной, обобщенной, комплексной. На данном этапе также осуществляется поиск, сбор и обработка необходимой для принятия решений информации.

При этом необходимо принимать во внимание прогнозную информацию о будущем состоянии объекта управления и окружающей среды, с тем, чтобы предвидеть возникновение и появление конфликтной ситуации.

Основными источниками исходной информации для прогнозирования служат:

- статистическая, финансово-бухгалтерская оперативная отчетность организации;
- научно-техническая документация по результатам выполнения НИОКР, обзоры, проспекты, каталоги и другая информация;
- патентно-лицензионная документация.

Учитывая значительное дублирование информации, используемой при прогнозировании, целесообразно использовать единые базы данных, сформулированные по принадлежности к объектам прогнозирования и планирования. В этом случае проблему информационного обеспечения прогнозирования следует решать комплексно с развитием АСУ.

На этом этапе определения варианта принятия решений следует оценить обстановку на основании полной, достоверной и своевременной информации. При разработке вариантов решения следует пользо-

ваться одними и теми же подходами и методами получения информации и выполнения расчетов, так как в противном случае в исходную информацию будут привноситься разные по величине погрешности.

Обеспечение многовариантности как условия повышения качества и эффективности решения означает необходимость перерабатывать не менее трех вариантов по достижению цели.

Выбор метода решения осуществляется путем просмотра ранее собранной информации. Выработанный проект решения следует всесторонне обсудить на специальном совещании, высококвалифицированных специалистов и производственников. Цель обсуждения — внесения замечаний и дополнительной информации к проекту решения, а также анализ того, найден ли наилучший вариант.

На этапе принятия решения руководитель единолично или коллегиально анализирует решение, приложенные к нему материалы и выбирает окончательный вариант. Принятое решение фиксируется и оформляется соответствующими документами.

Полученная информация в ходе выполнения решения обрабатывается в целях прогнозирования его выполнения. На основании этой информации определяется наличие отклонений.

Информационное обеспечение принятия решений осуществляется посредством функционирования информационных систем, которые позволяют определять сбор, хранение, накопление, поиск и передачу необходимых данных.

Информационная система включает:

- информационные ресурсы;
- материальные ресурсы;
- каналы циркулирования информации;
- определенный контингент работников.

Информационная система характеризуется рядом параметров, таких как:

- объемом основных массивов информации; пропускной способностью каналов информационной системы; способностью хранения единицы информации; временем реакции системы на разные виды информационных работ;
- быстродействием системы и т.д. Информационные системы можно классифицировать по различным критериям, раскрывающим ту или иную особенность.

Существует два подхода к разработке систем информационного обеспечения: функциональный и системный.

При функциональном подходе каждое структурное подразделение самостоятельно организует все операции по сбору и обработке инфор-

мации, базируясь при этом на собственном документировании, методах информирования информации, каналов связи и архивах.

Этот подход обусловлен тем, что процесс подготовки и обработки информации неотделим от процессов производства и управления. Работники сами собирают информацию, обрабатывают ее, анализируют результаты и готовят проекты решений.

Системы информационного обеспечения, построены на основе функционального подхода, как показано на рис. 5.1.



Рис. 5.1. Схема функционального информационного обеспечения

При системном подходе информационное обеспечение формируется не под каждую функцию, а под комплекс функций управления, связанных между собой как последовательными, так и параллельными связями на основе единых данных.

Этот подход возможен при обособлении процессов сбора, обработки и передачи информации от процессов производства и управления. Для этого весь процесс управления делится на: творческие и технические работы, что связано с его детализацией.

Системный подход позволяет централизовать работы по сбору, обработке, хранению и передаче пользователю информации и использовать при этом индивидуальные ее свойства, отражающиеся в многократности ее использования.

Централизация информационного обеспечения представляет собой техническую необходимость, тогда как централизация или децентрализация управления это вопрос экономической и организационной целесообразности, решаемый независимо от методов обработки информации.

Системы интегрированного информационного обеспечения, построены на основе системного подхода, что показано на рис. 5.2.

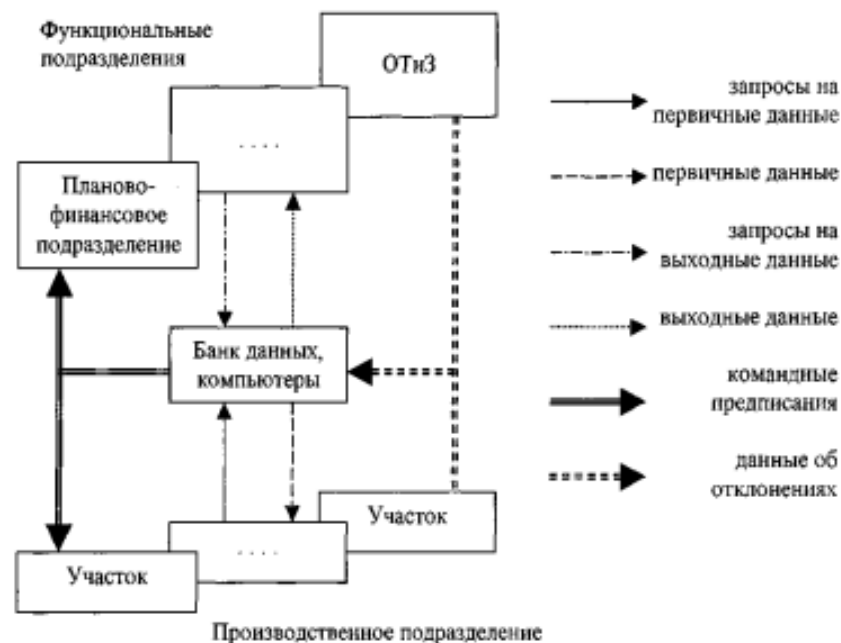


Рис. 5.2. Схема интегрированной системы информационного обеспечения

Запросы на выходные и первичные данные могут поступать как из производственных, так и из функциональных подразделений.

Системный подход предполагает разделение системы информационного обеспечения на составляющие. Их описание и установление взаимосвязей требуют единообразия форм представления данных, систем показателей и классификации.

Интегрированная система управления включает в себя:

- банк данных;
- систему управления.

*Автоматизированные информационные системы.* Следует отметить, что автоматизированные информационные системы базируются на использовании средств и возможностей вычислительной техники, но не сводится к простому использованию ПЭВМ в управлении.

Автоматизированная система в отличие от автоматической подразумевает использование человеческого звена (операторов, управленческого аппарата и др.) в качестве своей органической составной части.

Использование автоматизированных систем информационного обеспечения позволяет достичь следующих принципиальных характеристик процесса управления:

- непрерывности планирования, что означает, что планирование ведется не на фиксированный календарный срок, называемый интервалом планирования, отсчитываемый вперед от настоящего момента;
- динамичности плана, т.е. возможности проведения корректировок плана без нарушения его целостности и взаимосвязанности;
- многовариантности планов и возможности их оптимизации по изменяемым критериям;
- взаимосвязанности различных систем планирования (перспективного, долгосрочного, краткосрочного и текущего) между собой, а также с задачами технико-экономического анализа.

## Глава 6. Организация принятия решений в условиях риска и неопределенности

Риск — один из ключевых, важнейших элементов управленческой деятельности руководителя. Во многих случаях решение, сопряженное с риском, оказывается неизбежным, уклонится от рискованных действий, обойтись без них просто невозможно. В толковом словаре С.Н. Ожегова под «риском» понимается «действие наудачу, в надежде на счастливый случай», а в словаре Вебстера риск определяется, как «опасность, возможность убытка или ущерба».

Следовательно, «риск» относится к возможности наступления какого-либо неблагоприятного события, а идти на риск руководителей вынуждает неопределенность. В экономической плоскости с риском связано два варианта — это вероятность потери организацией части своих ресурсов, недополучения доходов или обратное — возможность получения значительной выгоды (дохода) в результате осуществления определенной управленческой деятельности.

В экономике под «неопределенностью» понимается неполнота или неточность информации об условиях реализации определенного решения в том числе связанных с ним затрат и полученных результатов.

Существует три основных группы причин неопределенности:

1. Незнание, т.е. неполнота, недостаточность знаний руководителя об окружающей среде. Предположим, что руководитель уверен в управленческой деятельности и все вопросы изучены. Можно ли быть уверенным, что в работе организации в ближайший период не наступит ухудшение? В планы ее работы может вмешаться случайность.

2. Случайность — это то будущее событие, что в сходных условиях происходит неодинаково. Достоверным событием называется такое, которое всегда происходит. Выход оборудования из строя, изменения спроса на товар, неожиданный срыв по сбыту продукции и прекращение снабжения — все это относится к случайным событиям.

3. Противодействие, т.е. начинаниям организации могут противодействовать неопределенность спроса на продукцию и трудности ее сбыта, конфликты между заказчиком и подрядчиком, нарушение договорных обязательств поставщиками, трудовые конфликты в коллективе и др. Главная задача предпринимателя — «предугадать» и найти пути решения по преодолению случайностей, противодействий и эффективно научиться управлять причинами неопределенности с необходимой степенью риска.

Под классификацией рисков следует понимать их распределение на отдельные группы по определенным признакам для достижения оп-

ределенных целей. Научно обоснованная классификация рисков позволяет четко определить место каждого риска в их общей системе. Она создает возможности для эффективного применения соответствующих методов и приемов управления риском. Каждому риску соответствует свой прием управления риском.

Классификационная система рисков включает в себя категории, группы, виды, подвиды и разновидности рисков.

В зависимости от возможного результата риски можно подразделить на две большие группы: чистые и спекулятивные.

Чистые риски означают возможность получения отрицательного или нулевого результата, к которым относятся природно-естественные, экологические, транспортные и часть коммерческих рисков (имущественные, производственные, торговые и др.).

Спекулятивные риски выражаются в возможности получения как положительного, так и отрицательного результата. К ним относятся финансовые риски, являющиеся частью коммерческих рисков.

В зависимости от основной причины возникновения риски делятся на природно-естественные, экологические, транспортные, коммерческие и др.

К природно-естественным относятся риски, связанные с проявлением стихийных сил природы в том числе — землетрясение, наводнение, буря, пожар, эпидемия и т.п.

Экологические риски — это риски, связанные с загрязнением окружающей среды.

Транспортные риски — это риски, связанные с перевозками грузов транспортом в том числе — автомобильным, морским, речным, железнодорожным, самолетами и т.д.

Коммерческие риски представляют собой опасность потерь в процессе финансово-хозяйственной деятельности, которые означают неопределенность результата от данной сделки. По структурному признаку коммерческие риски делятся на имущественные, производственные, торговые, финансовые.

Имущественные риски — это риски связанные с вероятностью потерь имущества гражданина-предпринимателя по причине кражи, диверсии, халатности, перенапряжения технической и технологической систем и т.п.

Производственные риски — это риски связанные с убытком от остановки производства вследствие воздействия различных факторов и, прежде всего, с гибелью или повреждением основных и оборотных фондов (оборудование, сырье, транспорт и т.п.), а также риски связанные с внедрением в производство новой техники и технологии.

Торговые риски представляют собой риски, связанные с убытком по причине задержки платежей, отказа от платежа в период транспортировки товара и т.п.

Финансовые риски, связанные с вероятностью потерь финансовых ресурсов и подразделяются на:

- риски, связанные с покупательной способностью денег;
- риски, связанные с вложением капитала (инвестиционные риски).

К рискам, связанным с покупательной способностью денег, относятся инфляционные и дефляционные риски, валютные риски, риск ликвидности и т.д.

Инфляционный риск — это риск того, что при росте инфляции получаемые денежные доходы обесцениваются с точки зрения реальной покупательной способности быстрее, чем растут. В таких условиях предприниматель несет реальные потери.

Дефляционный риск — это риск того, что при росте дефляции происходит падение уровня цен, ухудшение экономических условий и снижение доходов.

Валютные риски представляют собой опасность валютных потерь, связанных с изменением курса одной иностранной валюты по отношению к другой при проведении внешнеэкономических, кредитных и других валютных операций.

Риски ликвидности — это риски связанные с возможностью потерь при реализации ценных бумаг или других товаров из-за изменения оценки их качества и потребительской стоимости.

Инвестиционные риски включают в себя следующие подвиды рисков:

- риск упущенной выгоды;
- риск снижения доходности;
- риск прямых финансовых потерь.

Риск упущенной выгоды — это риск наступления косвенного (побочного) финансового ущерба (неполученная прибыль) в результате неосуществления какого-либо мероприятия (например, страхование, инвестирование и т.п.).

Риск снижения доходности может возникнуть в результате уменьшения размеров процентов и дивидендов по портфельным инвестициям, по вкладам и кредитам. Риск снижения доходности включает в себя: процентные риски и кредитные риски.

К процентным рискам относится опасность потерь коммерческими банками, кредитными учреждениями, инвестиционными институтами в результате повышения процентных ставок, выплачиваемых ими по привлеченным средствам, над ставками по предоставленным кредитам. К процентным рискам относятся также риски потерь, которые могут понести



инвесторы в связи с изменением дивидендов по акциям, процентных ставок на рынке по облигациям, сертификатам и другим ценным бумагам.

Кредитный риск – опасность неуплаты заемщиком основного долга и процентов, причитающихся кредитору, а также риск такого события, при котором эмитент, выпустивший долговые ценные бумаги, окажется не в состоянии выплачивать проценты по ним или основную сумму долга. Кредитный риск может стать также разновидностью рисков прямых финансовых потерь. Риски прямых финансовых потерь включают в себя: биржевой риск, риск банкротства, а также кредитный риск.

Биржевые риски представляют собой опасность от биржевых сделок, к которым относятся риски неплатежа по коммерческим сделкам, риски неплатежа комиссионного вознаграждения брокерской фирмы и т.п.

Важное значение в процессе принятия рискованных решений имеет информация, т.е. необходимо попытаться получить дополнительную информацию, например, путем проведения исследований или экспериментов. В отсутствие дополнительной информации, принимаемые рискованные решения теоретически недостаточно обоснованы и в значительной мере субъективны. Хотя применение математических методов в играх с природой не дает абсолютно достоверного результата и последний, в определенной степени, является субъективным (вследствие произвольного выбора критерия принятия решения) оно, тем не менее, создает некоторое упорядочение имеющихся в распоряжении ЛПР\* данных:

- задаются множество состояний природы;
- альтернативные решения;
- выигрыши и потери при различных сочетаниях «среда – решение».

Такое упорядочение представлений о проблеме само по себе способствует повышению качества принимаемых решений.

Многие задачи требуют анализа последовательности решений и состояний среды, когда одна совокупность решений игрока и состояний природы порождает другое состояние подобного типа. Если имеет место два или более последовательных множества решений, причем последующие решения основываются на результатах предыдущих и/или два или более множества состояний среды (т.е. появляется цепочка решений, вытекающих одно из другого, которые соответствуют событиям, происходящим с некоторой вероятностью), используется дерево решений.

Дерево решений – это графическое изображение последовательности решений и состояний среды с указанием соответствующих вероятностей и выигрышей для любых комбинаций альтернатив и состояний среды.

Классификация рискованных решений в процессе их принятия приведена на рис. 6.1.

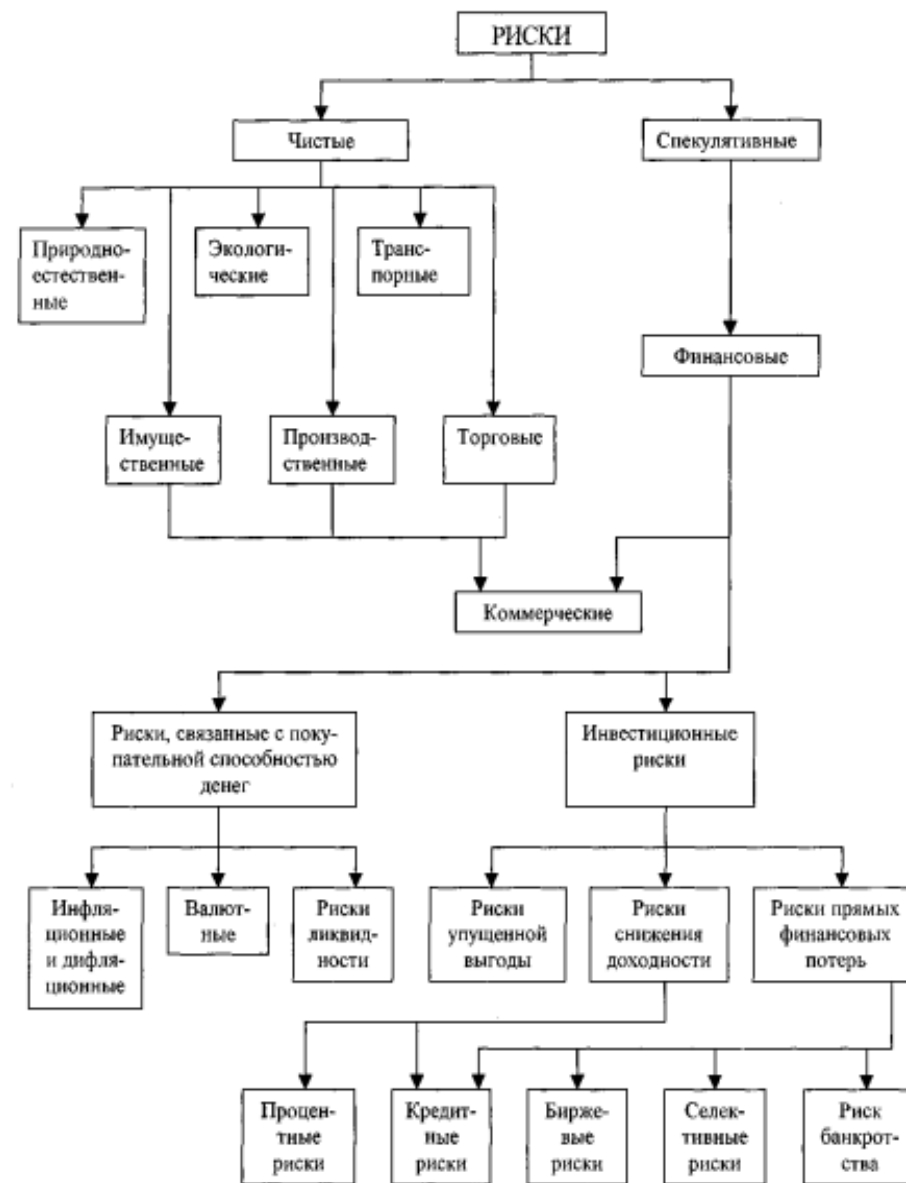


Рис. 6.1. Классификация рискованных решений

\* ЛПР – лицо, принимающее решение.

## Глава 7. Человеческий фактор и его роль в принятии решений

Характерной чертой современного этапа развития общества является признание возрастающей роли человеческого фактора.

Главный потенциал любого государства заключен в кадрах. Какие бы прекрасные реформы не проводились, какие бы новейшие технологии не вводились и какие бы благоприятные внешние и внутренние условия не существовали, без хорошо подготовленного персонала высокой эффективности добиться невозможно. Именно люди управляют страной, производят, строят, лечат, подают идеи и позволяют государству существовать. Без людей не может быть государства, а без квалифицированных кадров ни одно государство не может функционировать и развиваться.

Эффективное управление «человеческими ресурсами» и обоснованное принятие управленческих решений выдвинулось в число практических факторов экономического успеха. Оно призвано обеспечивать благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются личные способности, люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественного признания своих достижений.. В сфере управления кадрами должны произойти последовательное смещение акцентов с технократических подходов, которые регламентируются содержанием трудового процесса, к целостному подходу, в основе которого лежит долговременное развитие трудового потенциала работников. Это содержательно изменит «управление персоналом»: от простого оперативного решения возникающих проблем к определению будущих потребностей людей и развитию их потенциала.

Если сегодня основное внимание принятия управленческих решений в управлении персоналом сосредоточено на формировании планов по труду, выработки политики найма, поддержание рабочей атмосферы на производстве, содействие руководителям в подборе, развитии и высвобождении кадров, то завтра в центре внимания будут находиться проблемы занятости и справедливой оплаты труда, гибких социальных выплат и режимов труда, активного вовлечения работников в планирование карьеры, их обучение на всех стадиях служебного роста.

Будущее страны на долгие годы будут решаться людьми, их квалификацией, умением, трудовой моралью. Поэтому обучение и переобучение, повышение квалификации, подбор кадров приобретает решающее значение, как на ближайшую перспективу, так и на далекое будущее.

Подсистема социальной организации\*. Принятие управленческих решений невозможно без четкого и ясного понимания функционирования социальных организаций. Характеризуя социальную организацию предприятия, её трактуют то как совокупность социальных групп, образующих единую систему, то как систему отношений, возникающих между людьми и социальными группами, то как систему писанных и неписанных правил, регулирующих поведение людей, или как систему власти на предприятии. Любой подход имеет, конечно, право на существование, поскольку фиксирует различные стороны одного и того же явления.

В социологии и теории управления выделяют две подсистемы регуляции в рамках социальной организации – формальную и неформальную. Они опираются на две достаточно разнородные совокупности средств и отношений с соответствующими им структурами. Каждая подсистема отличается специфической природой и действует по собственным законам. Они постоянно взаимодействуют дополняя друг друга и образуя единую систему.

Формальная организация – костяк административной структуры – представляет собой систему узаконенных безличных требований и стандартов поведения, формально заданных и жёстко закреплённых ролевых предписаний. Она напоминает пирамиду, горизонтальный срез которой характеризует систему требований функционального разделения труда, а вертикальный (иерархический) – отношение власти и субординации. Формальная организация может быть описана в виде системы подразделений, групп и рабочих мест.

Рабочее место отдельного работника и отдельного структурного подразделения в формальной организации легко определяется позициями, которые они занимают в горизонтальном и вертикальном срезах. В одном случае такая позиция называется функцией, в другой – статусом.

Система безличных требований фиксируется нормами и образцами поведения, которые представляют собой основные элементы культуры. Они фиксируются в ролевых предписаниях. Формальную организацию с полным правом следует отнести к числу наиболее древних социальных изобретений человечества, направленных на рационализацию управления и эффективность кооперированной деятельности. Поскольку её цель – сделать управление людьми эффективным, а поведение контролируемым и предсказуемым, в фундаменте такой организации лежит принцип максимального упрощения и стандартизации отношений. Это достигается формализацией ролевых предписаний, введением безличных стандартов и норм, регламентирующих деловое поведение в организации.

\* Классификация видов «социальной организации» приведена соискателем РЭА им. Плеханова Г.А. Антоновой.

Формальная структура образует каркас отношений в организации, придаёт их необходимую устойчивость, позволяя облегчить и рационализировать процесс целедостижения. Вместе с тем она порождает ряд неустраняемых дисфункций, поэтому служит для социологов самых разных направлений объектом критики.

Неформальная организация – вторая подсистема. Она базируется на других принципах и источниках социальной регуляции поведения. В отличие от формальной неформальная организация строится на принципах саморегуляции и самоорганизации. Неформальная организация не является жестко структурированной, вектор ее направленности меняется. При этом ее направленность может как усиливать внешний организационный импульс, так и противостоять ему. Вся она строится на основе личностных особенностей работников, специфики отношений, складывающихся между ними. Здесь нет жестко закрепленных безличных стандартов, делающих организацию устойчивой, напротив, преобладают групповые нормы, а спонтанное взаимодействие придает гибкость организационному поведению. Если формальная организация опирается на жесткую структуру отношений, зафиксированную в иерархии должностных функциональных позиций, то в неформальной подобная структура носит ситуационный характер. Таким образом, формальная структура создается отношениями между безличными должностными и профессиональными позициями, а неформальная – отношениями между живыми людьми в процессе их совместной деятельности.

Обе формы организации сосуществуют на предприятии, взаимодополняют друг друга, а иногда и противостоят. Необходимость в неформальной организации как элементе социальной организации обусловлена следующими факторами:

- невозможность стандартизировать всю совокупность отношений, возникающих на производстве по поводу трудовой деятельности;
- неизбежность возникновения в организации непредвиденных ситуаций, требующих нестандартных решений;
- необходимость отработки новых стандартов поведения, которые первоначально возникают именно в неформальной организации и лишь затем переносятся в формальную;
- невозможность сведения отношений между людьми только к деловым задачам, поэтому все многообразие неделовых отношений.

Именно последнее условие дало специалистам возможность разделить неформальную организацию на два блока: неформальную организацию как тип неформальной организации, возникающей по поводу трудовой деятельности, и так называемую социально-психологическую

организацию, регулиующую внепроизводственные связи людей. Характеризуя роль неформальной организации внепроизводственной сферы, они отмечают ее роль в поддержании социальной целостности, в снятии социальных напряжений в коллективе, в поддержании у работников высокой самооценки и самоуважения. Видимо, неформальная организация выступает своеобразным буфером между человеком и жесткой формальной организацией. Она проявляет себя главным образом на уровне контактных коллективов, малых групп и опирается на спонтанно формирующиеся здесь межличностные нормы, ценности, механизмы сплоченности и лидерства, на выработанные группой санкции за отклоняющееся поведение.

Проблема руководства. Особое место в теории управления организацией занимает проблема руководства. Традиционно под руководством принято понимать отношения, возникающие в организации в процессе и по поводу управления. Основной принцип управления – единоначалие. Суть его в том, что власть, право решения, ответственность и возможности контролировать процессы и отношения в организации предоставляются только одному должностному лицу. Соответственно руководитель – лицо персонифицирующее ответственность, власть и право контроля. Отношения единоначалия во многом формируют иерархическую пирамиду организации.

Поскольку вся власть и ответственность за функции контроля над отношениями закреплены за одним лицом (руководителем), а он физически не в состоянии осуществлять его в полном объеме, руководитель вынужден делегировать часть своих полномочий подчиненным. Именно это и формирует вертикальные (линейные) иерархические структуры. Специализация управленческих функций и формы их координации порождают жесткий рисунок функциональной структуры современной организации. В созданной таким образом управленческой иерархии каждый работник имеет собственного руководителя и все, кроме рядовых исполнителей, имеют подчиненных. Отсюда вытекает специфика двойственной формальной позиции любого руководителя, которая накладывает существенный отпечаток на образ его поведения.

Говоря о проблемах организации, невозможно обойти вниманием такую важную проблему, как принятие управленческих решений. Она занимает одно из центральных мест в социологии организации. Считая организацию инструментом управления, многие социологи и специалисты по теории управления, начиная с М. Вебера, прямо связывают её деятельность в первую очередь с подготовкой и реализацией управленческих решений. Эффективность управления во многом обусловлена качеством таких решений. Интерес социологов к этой проблеме обус-

ловлен тем, что в решениях фиксируется вся совокупность отношений, возникающих в процессе трудовой деятельности и управления организацией. Через них преломляются цели, интересы, связи и нормы. Характеризуя полный цикл управленческой деятельности, состоящий из целеполагания, планирования, организации, координации, контроля и корректировки целей, легко заметить, что он, в конечном счете, представлен в виде двух элементов управления: подготовки и осуществления управленческих решений. Именно поэтому решения — центральный элемент управления и организации.

Классификация управленческих решений. В социологической литературе существуют разнообразные точки зрения на то, какие решения, принимаемые человеком в организации, считать управленческими. Некоторые специалисты относят к таковым, например, решение о поступлении человека на работу, решение об увольнении с нее и т.п. оправданной представляется точка зрения, согласно которой к управленческим следует относить лишь те решения, которые затрагивают отношения в организации.

Управленческие решения, таким образом, всегда связаны с изменениями в организации, их инициатором обычно выступает должностное лицо или соответствующий орган, несущий полную ответственность за последствия контролируемых или реализуемых решений. Границы компетенции, в рамках которой он принимает решение, четко обозначены в требованиях формальной структуры. Однако число лиц, привлекаемых к подготовке решения, значительно больше числа лиц, облеченных властью.

Подготовка управленческих решений в современных организациях нередко отделена от функции их принятия и предусматривает работу целого коллектива специалистов. В «классической» теории управления она, как правило, является функцией штабных служб.

Процесс осуществления решения связан с реализацией специального плана, который представляет собой совокупность мероприятий, направленных на достижение целей и сроков их реализации. Разработка такого плана — прерогатива соответствующих служб в аппарате управления. Однако сегодня к его разработке привлекаются те, кто будет его реализовывать, то есть непосредственные исполнители.

В литературе классификации управленческих решений строятся по самым разным основаниям. Одной из оправданных с социологической точки зрения представляется классификация А.И. Пригожина: она учитывает меру вклада субъекта решения в организационные преобразования. Согласно автору, все управленческие решения в организации могут быть разделены на:

- жестко обусловленные (детерминированные);
- слабо зависящие от субъекта решения.

К первым обычно относят либо так называемое стандартизированное решения (обусловленные принятыми выше предписаниями и распоряжениями), либо вторично обусловленные распоряжением вышестоящей организации. Этот тип решений практически не зависит от качеств и ориентации руководителя.

Другой тип решений — так называемые инициативные решения, где качества руководителя накладывают серьезный отпечаток на характер принимаемых решений. К ним относятся решения, связанные как с локальными изменениями в организации (поощрение, наказание), так и с изменением механизмов, структуры, целей организации. Инициативное решение обычно рассматривают как выбор альтернативы поведения из нескольких возможных, каждая из которых влечет ряд позитивных и негативных последствий. В числе факторов, влияющих на качество решений, отмечают: компетентность персонала, деловые и личные качества руководителя, его ролевые (должностную, функциональную, групповую, гражданскую, семейную) позиции.

Большое место среди перечисленных факторов уделяется проблеме надёжности информации, организации коммуникации, помехам, возникающим в ходе передачи информации. В числе последних большое место уделяется положениям, связанным со спецификой ролевой позиции и интересов тех, кто перерабатывает информацию в процессе ее прохождения от нижних ярусов организации до субъекта решения.

Одним из важных факторов, влияющих на качество управленческих решений, является число ярусов в организации, увеличение которых ведет к искажению информации при подготовке решения, искажению распоряжений, идущих от субъекта управления, увеличивает неповоротливость организации. Этот же фактор способствует запаздыванию информации, которую получает субъект решения. Это и обуславливает постоянное стремление сократить число ярусов управления (уровней) организации.

Не меньшее значение приобрела в теории организаций проблема рациональности принимаемых решений. Если первые теоретики социологии управления рассматривали подготовку решения как целиком рациональный процесс, то начиная с середины 50-х гг. распространение получил подход, согласно которому данный процесс считается ограниченно рациональным, ибо обусловлен социокультурными и человеческими факторами. Все чаще при подготовке решений отмечается роль интуиции руководителя.

Серьезной проблемой, связанной с эффективностью организации, является также проблема выполнения принятых решений.

До трети всех управленческих решений не достигают своих целей по причине невысокой исполнительской культуры. В нашей и зарубежных странах социологи, принадлежащие к самым разным школам, пристальное внимание уделяют совершенствованию исполнительской дисциплины, включению рядовых сотрудников в разработку решения, мотивации такой деятельности, воспитанию «фирменного патриотизма», стимулированию самоуправления.

Самоуправление как альтернатива иерархической системы. Управленческие системы отличаются разнообразием построения своей структуры. Рассмотрим самоуправляемую структуру и роль человеческого фактора в ней. Самоуправление есть альтернатива иерархической системы, неспособной в ряде случаев обеспечить эффективное руководство. Иерархическая система управления себя во многом изживает, хотя в некоторых сферах человеческой деятельности еще очень долго будет существовать. Управление как вид деятельности переходит в новое и иное качество. Привычная модель структуризации управления в виде пирамиды с вершиной вверху заменяется при самоуправлении горизонтальной структурой, которая указывает на то, что объекты управления, бывшие раньше внизу и занимавшие подчиненное положение, выходят на один уровень с субъектами управления. Это еще не полностью осознанная концепция новых взаимоотношений между людьми в процессе производства или обмена. В самоуправляющейся организации нет привычного деления на руководителей и подчиненных и нет жесткого разделения труда. Коллектив становится и управляющим, и управляемым параллельно, а не участвующим в управлении при администрации. Каждый член коллектива отвечает за конечный результат, выполняет производственные, снабженческие и управленческие функции, т. е., как правило, делает подчас то, чего раньше не делал. Членом такой организации становится только тот, кто в ней активно и результативно работает. При этом происходит интеграция опыта работающих и реализуются возможности каждого. В самоуправляющейся организации или коллективе руководство становится специфическим видом деятельности практически каждого и вместо директивного превращается в адаптивное. При этом существенно возрастает производительность труда.

Лидером перехода к самоуправляющимся организациям оказалась Япония. Об этом говорят такие элементы в практике японского менеджмента, как кружки качества, система ринги, патернализм с пожизненным наймом и, наконец, типичный для японцев «группизм». Все это вместе взятое обеспечивает построение прочного социального каркаса

организации и такую инфраструктуру управления, которая во многом способствовала завоеванию Японией многих рынков. Ориентация японского менеджмента на самоуправляющиеся организации в экономическом развитии стали предметом подражания для многих передовых стран.

Компании США в своих поисках эффективного управления уделяют внимание мотивации работающих, их самостоятельности, предприимчивости, ставят на первое место человеческий фактор. Все это стимулирует приверженность интересам фирмы и участие в принятии управленческих решений.

Малая группа становится основой организационной и социальной структуры фирмы. Она не ждет приказов сверху, а берет инициативу на себя. Вводится также механизм взаимодействия и координации, который размывает границы функций и структур, в связи с чем, положение сотрудника часто определяется не столько принадлежностью к тому или иному подразделению, сколько полученными им достаточно широкими полномочиями. Например, корпорация «Дженерал моторз» разработала для серийного производства нового типа автомобиля новую организационную структуру, которая предусматривает создание на предприятиях самоуправляемых групп (групп повышенной ответственности), представляющих собой специфическое развитие и углубление бригадной формы организации труда. В них нет привычных фигур мастера, бригадира, нет и рабочих. Их функции выполняют менеджеры, инженеры, управляющие, функционеры, координаторы работ. Члены таких самоуправляемых групп в основном универсалы в процессе труда, которые параллельно распределяют между собой функции по управлению и маркетингу.

В условиях преобладания административных методов, действовавших многие годы в отечественных хозяйственных структурах, эффективное самоуправление практически было невозможно.

Бюрократизм в любой системе управления приводит к тому, что человек во многом перестает быть личностью, попадая под власть безличных сил и телефонно-бумажного фетишизма. Бюрократия, развивая бесхозяйственность и администрирование, внедряет отчужденность трудящихся от собственности. Появляется ведомственность, местничество, личный протекционизм. Руководство экономикой и обществом монополизировано обособленным кругом аппарата центра. Все это глубоко укоренилось в нашем образе жизни. Позиции бюрократизма в принципе ослабевают, если его постоянному положению в структурах противопоставляются выборность и сменяемость руководителей и чиновников. Внедряется переход от «демократии одобрения» к «демократии действий», развивается гласность, трудящиеся обучаются демократичес-

ким методам работы, получая широкие полномочия, обеспечивается прямая заинтересованность в результатах труда, а экономическое положение руководителей и рядовых тружеников выравнивается. Более того, такие процессы должны подкрепляться новой структуризацией, что, как правило, не наблюдается.

Ростками самоуправления ранее являлись рабочие бригады, где действует прямая заинтересованность в результате труда, а зарплата всех членов определяется по КТУ. На некоторых предприятиях существует система, объединяющая неформально участие всех и каждого в решении любых вопросов жизни коллектива, т.е. так называемая программа «Мысль производству» (ПМП). Однако для самоуправления всего этого явно недостаточно, так как нужна определенная общественная, свободная индивидуальность в сочетании с подвижностью и гибкостью форм и структур организаций. Считалось, что экономическая самостоятельность хозяйственных единиц, казалось, должна была для этого создать определенные условия. Обособленность первичного производственного звена, его закрытость, присущие рыночным организациям, не гарантируют от бюрократизации управления и даже в какой-то степени подрывают идеи самоуправления. Нельзя исключить и возможность так называемого анархо-синдикализма (который имел место при нэпе и существовал в Югославии), когда в самоуправляющихся организациях появляется тенденция к увеличению потребления за счет накопления. Не исключается и отрыв администрации от трудового коллектива в случае, когда его роль сводится лишь к одобрению бюрократических решений. Развитие товарно-денежных отношений и рыночных отношений автоматически корни бюрократизма не устраняет, хотя может его основательно потеснить. Развитию самоуправления может способствовать ряд мер, к которым можно отнести систему контроля потребителя над торговлей, коллективные формы потребления, увеличение свободного времени трудящихся с использованием его для выполнения контрольных функций и т.д. Однако главное условие развития самоуправления в нашем обществе это психологическая перестройка. Имеются силы инерции, апатия, безразличие и даже ухудшение отношения к труду, чему мы были свидетелями много лет. Все это постепенно накапливалось.

Переход к самоуправляющимся организациям связан с противоречиями. Выборность руководителей, практикуемая на многих предприятиях, не есть еще самоуправление, а лишь предпосылка и одно из условий для совершенствования традиционного управления, причем небесспорное. Для существования самоуправления нужны особые условия, глубокие изменения в психологии людей, рынок ресурсов и услуг. Трудящиеся сами часто не стремятся к самоуправлению, которое требу-

ет от них более напряженной работы и большей компетентности. Самоуправление создает специфическую систему ответственности, при которой сочетается личное и коллективное. Хотя известно, что масса сама по себе безответственна. Все острее становится и проблема личности, обеспечения ее безопасности. Введение самоуправления требует перестройки всех общественных механизмов. При этом надо иметь в виду, что самоуправление имеет свои внутренние противоречия. Оно может переродиться в самоуправство. Коллективное решение не всегда оптимально, оно может быть и консервативным. В связи с этим особо актуальной становится проблема человеческого фактора, его отношений, человеческой личности, индивидуальности как главной компоненты любой самоуправляющейся организации. Развитие самоуправления всегда связано с уровнем развития личности, компетентностью, нравственностью, интеллигентностью.

При принятии управленческих решений необходимо учитывать особенности функционирования реальной системы управления. Человеческий фактор как понятие и словосочетание появился в нашем лексиконе в последнее время. Это скорее экономико-политический термин, чем философская категория, предмет интересов современной общей теории систем, психологии труда, эргономики и социологии. Внимание к человеческому фактору да и появление его связано с необходимостью ускорения социально-экономического развития, которое невозможно обеспечить, используя авторитарные, административно-бюрократические жесткие методы управления.

Административная система управления, формально признававшая особую роль человеческого фактора, на самом деле отвергала его содержательность, базировалась на принципах беспрекословного подчинения, приводя в конечном итоге к отчуждению личности от интересов общества, трудящихся от общественных целей и интересов. Это было связано с избыточной централизацией и бюрократизацией все системы управления экономикой страны. В то же время переход к экономическим методам управления показал, что они не могут быть реализованы без активизации человеческого фактора.

Прежде чем рассматривать практические вопросы о том, как активизировать человеческий фактор для достижения целей совершенствования хозяйственного механизма, нужно отметить сущность человеческой личности и особенность ее поведенческой деятельности. Философы И.Т. Фролов и др. пишут, что деятельность человека должна быть направлена не только на перестройку общества, но и человек должен постоянно трудиться над собственным совершенствованием. Таким образом, в понимание роли человеческого факторе вмещается понятие

культуры, искусства, цивилизованности, стремления к совершенству. В.И. Вернадский, В. Грант и др. утверждают, что человечество вступило в новую стадию своей эволюции — стадию управляемого разумом развития и свободно мыслящего человечестве как единого целого. Л.И. Абалкин в свою очередь считает, что человеческое общество перейдет в недалеком будущем к совершенно новой структуре потребления, в которой каждая единица потребляемой продукта будет создаваться и расходоваться бережно и восприниматься как плод труда каждого человека. Конкретными причинами, которые привели к пониманию особой, решающей роли человеческой фактора в условиях отказа от жестких бюрократических методов, обеспечивающих ускоренное социально-экономическое развитие, и перехода к смешанной экономике, можно считать рост технической вооруженности работников, специализацию и кооперацию труда, реальное обобществление производства и приватизацию государственной собственности, рыночную структуризацию. Предпосылкой в этом процессе являются следующие положения:

1. Быстро увеличивающаяся научно-техническая вооруженность работников приводит в действие все большую и большую массу дорогостоящих средств производства. Стоимость средств производства переносится на создаваемый продукт. Цена ответственного поведения работника, зависящая от уровня его квалификации и интеллекта, эмоциональной зрелости и психического состояния, возрастает при этом во много раз.

2. Общество попадает в возрастающую зависимость от личных качеств предпринимателей, хозяйственных руководителей, менеджеров и инженерно-технических работников, от их честности, порядочности, преданности рыночным законам, общественным интересам.

3. Реальное обобществление, приватизация и специализация производства увеличивают количество системно-экономических связей. Все эти связи автоматизировать, оптимизировать и увязать даже с применением быстродействующих ЭВМ невозможно. Поэтому качество работы, чувство ответственности, инициативный характер деятельности, состояние рынка и рыночных структур оказывают чрезвычайное влияние на эффективность экономики.

Есть и другая сторона вопроса, которая до последнего времени в нашем обществе учитывалась совершенно недостаточно и которая касается объекта управления — трудящегося человека, исполнителя. Социально развитый человек обладает большим трудовым потенциалом, но в то же время является более сложным объектом управления, чем человек пассивный. Возрастают требования и к руководителям всех уровней. Интересы работников многосторонни, и поэтому управление человеческим фактором, его активизация должны отличаться разнообразием

методов, гибкостью, целенаправленностью. Административная, авторитарная, бюрократическая система управления этого делать не умела. Она разрушала человеческий фактор тем, что использовала для осуществления своих целей принуждение и репрессивные методы, которые не соответствовали социальной ситуации, приводили к неэффективному использованию социальных ресурсов и его трудового потенциала. Задачи социальной политики всегда состояли в улучшении условий жизни, в осуществлении социальной справедливости, сближении социальных групп, совершенствовании национальных отношений. В практической же деятельности эти задачи либо не решались, либо отображались малокомпетентной деятельностью. Конкретная работа, которая должна обеспечить активизацию человеческого фактора, многогранна. Очень важно четко сформулировать ее целевую функцию. Если говорить коротко, то роль человеческого фактора связана с положением, при котором нравственные законы, моральные и этические нормы, действующие в обществе, часто оказываются сильнее, эффективнее законов юридических и административных. Тогда каждый человек думает о себе как о личности, стремящейся помочь сначала себе и близким, а затем развитию общества, хотя и полон интересов к жизни. Решая проблему активизации человеческого фактора, необходимо определить место и роль человека, его жизненные позиции в самоуправлении, создать механизм саморегулирования и самонастройки системы.

В системе хозяйства заинтересованность трудящихся в результатах своего труда может быть реализована через экономические отношения, которые воспитывают производительно и творчески работающую личность. Хозяйственный механизм, обеспечивающие рыночные отношения, может при этом содержать в себе необходимые элементы, способствующие и поощряющие общественную активность людей в каждом рабочем и на каждом рабочем месте, но чтобы создать условия для воспитания общественной активности этого недостаточно, нужна высокая нравственность. Не всегда эти два качества совпадают. Иначе говоря, необходимо разработать и ввести в действие условия, обеспечивающие нравственное саморазвитие каждого работника в коллективе. При решении этой проблемы есть много спорных вопросов. Например, распространена точка зрения, которая выражается словами «коллектив всегда прав». Этим самым коллектив как бы противопоставляется личности.

Коллектив — это организованная дееспособная общность, четко и сознательно выполняющая поставленную задачу, а не любая группа исполнителей. Коллектив может считаться социально зрелым только тогда, когда в нем достаточное количество личностей. Сумма нулей всегда нуль, а сумма единиц может составить значительную величину даже при

наличии нулей. Личность всегда выступает представителем какой-то части общества, ощущая ответственность, тогда как коллектив, хотя и не всегда, конечно, может руководствоваться мелкими прагматическими целями. Трудно не согласиться, что в целом ряде случаев именно личность, а не дремлющее большинство концентрирует в себе истинно коллективистские, общественные начала. В практической жизни мы множество раз убеждаемся в том, что коллектив может быть и не прав.

В каждом коллективе всегда действуют противоречия и часто потому, что результативность работы одного его члена неизбежно высвечивает профессиональное бесплодие других. Хороший, старательный работник раздражает окружающих. Словно бы мешает жить, злит. Но противоречия в коллективе — не отрицательный фактор, они воспитывают и развивают его, а бесконфликтность — явление социально опасное. В этом и состоит диалектика развития. Чтобы противоречия разрешались и, чтобы происходило нравственное саморазвитие коллектива, он должен быть не только «погружен» в среду с соответствующими ресурсами, но и быть социально зрелым.

Учитывая все это, проблему выборности руководителя следует рассматривать критически и квалифицированно. Выборность руководителя требует прежде всего социальной зрелости коллектива. Широкое применение принципа выборности руководителей в ряде стран дало хорошие результаты, но было связано и с негативными явлениями, породившими в ряде случаев пессимистическое отношение.

Итак, действие человеческого фактора в связи с перестройкой хозяйственного механизма имеет первостепенное значение. Бесчисленное количество негативных явлений, когда происходит отсутствие совести, когда понятие о достойной жизни сводится к потребительству, нарушается социальная справедливость и допускается произвол, — это не столько материальный ущерб, сколько прямая угроза существованию общества. В природе действуют законы, по которым может произойти распад человеческой общности, если те или иные негативные явления достигнут критического уровня. Определение этого уровня — предмет внимания большой науки. Так, например, существует предел потребления алкоголя на душу населения, за которым наступает необратимая алкогольная деградация. Такая деградация постигла североамериканских индейцев. Нечто подобное уже произошло в некоторых регионах и у нас. В статье Эфраимсона «Родословная альтруизма» исследована роль человеческого фактора в выживании цивилизаций прошлого, а в работе Л.Н. Гумилева «Этногенез и биосфера земли» показано, какую роль человеческий фактор играет в критических ситуациях истории и развития общества. Большое внимание роли человеческого фактора в формирова-

нии ноосферы уделял В.И. Вернадский. До какой степени и в каких областях разрушение человеческого фактора в условиях административной системы управления приблизилось в нашем обществе к критическому уровню, очень важно определить. Это важно сделать как можно быстрее, чтобы разработать программу действий по устранению связанных с этим негативных явлений. Пока что можно вполне определенно считать, что разрушение человеческого фактора уже достигло критического уровня в таких важных областях нашей жизни, как школьное дело и область материнства, где начал образовываться порочный круг и может возникнуть необратимый процесс. Трудности в осуществлении школьной реформы состоят главным образом в недостаточной культуре учительского корпуса, низком уровне жизни, несовершенстве школьного обучения, домашнего и школьного воспитания. Что же касается области материнства, то неблагополучие здесь трудно переоценить. Большое количество женщин, отказывающихся от своих детей в родильных домах и не проявляющих интереса к их дальнейшей судьбе, увеличивающиеся масштабы проституции, непрочность семейных связей и ранние безответственные браки, наконец, данные официальной статистики, согласно которым, 50% всех заболеваний новорожденных связано с нездоровым образом жизни родителей — все это грозные признаки разрушения института материнства, важнейшей составляющей человеческого фактора, которая веками сохранялась как самое святое богатство общества. Особое беспокойство вызывает постепенное снижение демографической потребности в детях. Увеличивается социальная группа женщин, игнорирующих общественную мораль, для которых адюльтер это нормальное жизненное явление. Число разводов приближается к числу заключенных браков. Растет женский алкоголизм и наркомания. Возникла реальная опасность потерять женщину в ее главной роли хранителя семейного очага. А потеряв женщину в этой ее роли, общество потеряет все.

Таким образом, активизация человеческого фактора представляет собой многогранную проблему, к которой относятся сложные процессы формирования нравственных ценностей, проблемы семьи, школьного и домашнего воспитания, физического здоровья общества, сохранения культурных традиций, кадровой и социальной политики, образования и др. Степень социализации разных людей весьма неодинакова, и это нужно учитывать. Сейчас в нашем обществе можно насчитать большое количество социальных групп с различными, актуальными для каждой из них общественными интересами. Борьба групповых и коллективных интересов — естественный, полезный процесс, который один только может обеспечить реализацию этих общественных интересов. Но настораживает общественная пассивность. По данным социологов, только 45%



людей в наиболее активном возрасте – 20–29 лет – стремятся занять активную жизненную позицию, в то время как в возрастной группе 60 лет и старше их 62%.

Проблему социализации рабочего коллектива и проблему формирования нравственных ценностей по-своему решает менеджмент. Примечательно, что в интересах производства идет непрерывный процесс поиска новых методов организации труда и управления, использования рабочего времени, учитывающий интересы работающих. В наших условиях для руководителей, воспитанных в условиях административной системы управления, некоторые из рациональных стереотипов капиталистического управления человеческим фактором представляются фантастическими и нереализуемыми. Например, во многих образцовых фирмах за рубежом вводят категорию «вольных сотрудников», практикуется такая форма организации работы, как «незримый офис», «отсутствующие структуры» и т.д. Некоторые руководители о таких стереотипах даже не знают, а в силу своей ограниченности, консервативности и некомпетентности относятся к ним с недоверием. Эти стереотипы их пугают. Еще более глубокое значение человеческий фактор имеет в экономике Японии, где даже в отсутствии системы социального страхования, тем не менее, обеспечивается высокая мотивация трудящихся к трудовым достижениям. Этому способствуют национальные культурные традиции, система ценностей, социальные нормы японского общества, что делает всю систему управления чрезвычайно эффективной. У японских руководителей человеческий фактор всегда играет важную роль в решении научно-технических проблем и стоит на первом месте. Только на втором месте в их поле зрения – техническая сторона дела.

На промышленных предприятиях нашей страны и в организациях, как во всей жизни общества, в процессе перехода к рынку процесс избавления от рецидивов духовного рабства и главным элементом этого, естественно, являются социализация производственных отношений, активизация человеческого фактора. В принципе мы имеем набор юридических и практических норм, которые должны это обеспечивать. Но все организационные формы социализации производственных отношений создают лишь предпосылки для активизации человеческого фактора. Помехой, в частности, является подмена деятельности хозяйственных органов деятельностью аппарата. Люди исполнительского труда, которые составляют подавляющее большинство, в условиях нового хозяйственного механизма и экономической заинтересованности в результатах своей деятельности, в конечном счете, должны осознать содержание своих общественных интересов. А пока приходится чаще всего иметь дело с типичной установкой многих на пассивное и в то же время нетерпеливое ожидание перемен к

лучшему от работы, сделанной другими. Отлаживание новых общественных отношений, конечно, потребует немало времени, спешка в этом деле вредна. Но пассивное ожидание безнравственно. Нужно помнить величайшую чеховскую мысль о том, что надо капля за каплей выдавливать из себя раба, а рабство всегда было многоликим. По мнению социологов, комплексное преобразование всей системы социально-экономических отношений в экономике должно произойти в течение нескольких лет.

Считая конечной целью радикальные преобразования всех сторон жизни и переходя от понимания необходимости социализации рабочих коллективов к прагматической стороне дела, нужно отметить проблему кадрового потенциала. В кадровой работе много отжившего и нерационального, а сама проблема кадрового потенциала невероятно трудная. Накопление кадрового потенциала связано с работой в области образования, здравоохранения, социальной политики. В каждой из этих областей деятельности немало проблем. Перечень конкретных мероприятий, над которыми необходимо работать, в каждой из них может быть достаточно большим. Но есть нечто общее и кардинальное в проблеме кадрового потенциала, от чего зависит наше будущее. Это «качество человеческого материала» и связанная с этим неумолимо происходящая у нас на глазах дифференциация интеллектуального потенциала общества. Социологов, философов и просто гуманитариев могут шокировать слова «человеческий материал» и его качество, в которых, конечно же, проглядывает в какой-то степени технократический подход к человеку. Но зато такое определение точно обозначает проблему. Нужно, наконец, сделать достоянием гласности данные: какая часть рождающихся у нас сегодня детей умственно и физически неполноценны, какова динамика роста этой социальной группы населения страны. По устаревшим теперь уже данным ВОЗ, в среднем по странам мира умственно отсталых (У/о) и пограничная категория интеллектуальной недостаточности еще 10%. Таким образом, ежегодно не менее 13% рождающихся детей квалифицируются как умственно отсталые.

Однако какое положение имеет место у нас, мы не знаем, статистики нет, а если и есть, то она недостоверна. Медико-генетические лаборатории по выявлению и классификации олигофрении, обеспечивающие консультации, существуют лишь в нескольких больших городах страны. Однако если даже взять за основу данные ВОЗ, умственно отсталых людей не сотни тысяч, а миллионы, и число их непрерывно возрастает. Они образуют многочисленную социальную группу бездуховной молодежи (которые, кстати, очень быстро становятся взрослыми), формирующую свою субкультуру, нередко заимствуя самые мерзкие стереотипы, предъявляя социальный заказ для удовлетворения собственных запро-

сов, далеких от подлинной культуры, который в какой-то степени удовлетворяется. Спрос всегда рождает предложение. Удовлетворение культурных запросов умственно неполноценной части молодежи имеет разные проявления. Это оглупление произведений культуры, песни без смысла, стихи без смысла, дисгармоничная музыка, пошлые спектакли и кинофильмы с акцентом на секс и насилие, пошлые эстрадные представления, наконец, нарочито уродливая одежда, с расчетом на привлечение к себе внимания. Однако самая важная черта умственно неполноценных молодых людей — это пренебрежение к труду и тунеядство, бесцеремонное и развязное поведение в общественных местах, склонность к пьянству, наркомании, преступности, женщин к проституции. Попытки объяснить все это «невоспитанностью» нелепы и ведут к упрощенным представлениям. Субкультура умственно неполноценных часто интерпретируется ее апологетами как молодежная мода, как современные веяния в культуре, что оскорбительно и для молодежи, и для современной культуры.

Стремительный рост в стране преступности, проституции, массовые проявления вандализма и хулиганства, склонность к нетрудовым доходам — это скорее всего не результат социальных перекосов, неэффективной работы правоохранительных органов или недостатков в воспитании молодежи, а симптомы неумолимо приближающейся интеллектуальной разрухи общества, связанные с ухудшением качества жизни, качества человеческого материала, кроме того, с последствиями геноцида и разрушением нашей национальной культуры. Естественно, что граница между умственно неполноценными и одаренными размыта и общий интеллектуальный уровень общества с ростом числа умственно неполноценных постепенно снижается. Это не может не влиять на кадровый потенциал, на качество рабочей силы. Проблема качества человеческого материала не нова, ее по-своему решали еще в древней Спарте. Это проблема глобальная, общечеловеческая. Известны основные причины роста количества умственно неполноценных людей. Это мутагенные факторы (радиационный фон, химическое загрязнение продуктов сельского хозяйства, синтетические лекарства и т.д.), нездоровый образ жизни многих женщин (употребление алкоголя, курение, адюльтер), низкий уровень физической культуры и массового спорта. Однако сама проблема не столько в численности социальной группы умственно неполноценных людей, сколько в том, как распределяется кадровый потенциал страны.

В жестких экономических условиях умственно неполноценные люди в подавляющем большинстве остаются на нижнем уровне общественной иерархии, пополняют армию безработных, находятся на вспомогательных работах. Но и там процесс роста умственно неполноцен-

ных людей в последнее время вызывает тревогу. Даже такая развитая и организованная страна, претендующая на роль интеллектуального лидера мира, как Япония, уже столкнулась с этой проблемой. Как пишут публицисты, в Японии вошло в моду новое слово «синдзинруй» — категория молодых людей, склонных к хулиганству, вандализму, к уничтожению материальных ценностей, утративших чувство сопричастности, чего раньше не было и в помине. Естественно, что для этих проявлений существуют еще и социальные причины. Так или иначе в Японии возникла проблема эрозии человеческого материала, и общество энергично ищет выход из создавшегося положения. В наших условиях низкой требовательности и протекционизма, мнимой социальной справедливости люди из социальной группы умственно неполноценных могут без труда получить диплом об образовании и даже стать учителями, товароведками, брокерами, занять руководящую должность. В результате неоптимального распределения кадрового потенциала происходит девальвация человеческого материала, что в немалой степени зависит от несовершенства хозяйственного механизма, а как следствие этого принижение значения таких категорий, как профессиональная этика, служебный долг, нравственные решения в сфере управления, совесть и простая порядочность. Все это, вместе взятое, определяет и решающим образом связано с качеством труда во всех сферах человеческой деятельности, а в итоге с качеством продукции и с качеством жизни.

Нравственные категории очень важны, так как могут в известной степени компенсировать дефицит интеллектуального, да и физического развития рабочей силы. К тому же следует признать, что при современном уровне развития общества без совести и станки не могут работать как надо, и вся жизнь приобретает характер неуклонной редукции, происходит сокращение того, что вчера еще было повсюду, а сегодня уже нет нигде. Совершенная техника требует совершенного человека не только в интеллектуальном и физическом отношении, но и в нравственном отношении. Ведь не случайно же, что в США с их прагматическим подходом к делу за последние годы в учебных планах колледжей и университетов гуманитарные дисциплины основательно потеснили естественно-научные и технические, а Япония совершила свой мощный технологический рывок в немалой степени благодаря повышению роли этики в системе образования, в формировании и воспитании человека. Игнорировать нам этот опыт было бы непростительно и самоубийственно. Можно сказать и о том, что духовные, нравственные качества человека, его внутренний мир механически сопоставлять с интеллектуальным уровнем и телесным здоровьем не следует. Это как бы два пласта одной проблемы качества человеческого материала. Связь нравственного, интеллектуального и физичес-

кого начала в человеке, по-видимому, проявляется сложным образом. Однако существует древнее, веками освещенное и прочно сложившееся в нашем сознании представление, что здоровый дух в здоровом теле. Отсюда и роль физической культуры при накоплении кадрового потенциала.

Проблема оптимального распределения кадрового потенциала в современном мире становится сейчас решающим фактором научно-технического развития и выживания человечества. В передовых и высоко развитых странах, прежде всего в США, эти проблемы пытаются решать системой отбора кадров. Там неудачи в распределении кадров связаны с потерями прибылей, и предприниматели стремятся этих потерь избежать. Подавляющая часть учащихся школ и студентов университетов, несмотря на критику со стороны некоторых ученых-психологов, подвергается в США тестированию для определения так называемого коэффициента умственной одаренности (айкью). Это тестирование стимулирует в малых группах саморазвитие, состязательность, занятие спортом, отказ от вредных привычек. Проводятся региональные, национальные и международные соревнования школьников. С другой стороны, учитывается, что в процессе роста, под воздействием внешней среды ребенок развивается, его способности меняются, поэтому данные тестирования в колледжах не считаются однозначной характеристикой личности. И действительно, тесты для определения умственной одаренности нельзя абсолютизировать, они дают характеристику личности лишь в данный момент, не учитывают способность индивида к развитию. Но в общей системе воспитания тестирование — это хороший ориентир на будущее, серьезный стимул для формирования личности, побуждает к самосовершенствованию, в связи с чем практика тестирования в колледжах за рубежом имеет широкое распространение. В наших условиях для такой работы нет места не только из-за отсутствия опыта, квалифицированных кадров (в США свыше 150 000 психологов, у нас 5000) и низкой культуры средней школы, но и в силу нашего фарисейства, тенденции к уравниловке, существовавшей на протяжении многих десятилетий, а также из-за ложного страха перед словом «ярлык», которое применительно к тестированию просто неуместно. В студенческой среде, которая состоит из людей более зрелых, чем школьники, количественные оценки коэффициента умственной одаренности обоснованнее, чем в колледжах. Тестирование в школах и университетах осуществляют за рубежом высококвалифицированные психологи и в передовых капстранах подготовка таких специалистов ведется широко. Но при современном уровне развития электронных экспертных систем, вероятно, работа по тестированию может осуществляться и в виде диалога с персональным компьютером, которого называют «умным собеседником». На последу-

ющих жизненных уровнях человека отбор и распределение кадрового потенциала в капстранах производится кадровыми службами фирм с использованием разнообразных технических средств и методик. Кадровые службы преуспевающих корпорации оснащаются электронными тренажерами при подготовке к переподготовке по профессиям, тренажерами менеджеров. Применяются различные тесты для определения способностей, культурного уровня, профессиональных навыков, существуют различные методики для проверки на достигнутый уровень знаний и т.д. Отбор кандидатов для высшего руководства фирмы проводится путем многочасового собеседования, похожего чем-то на работу следователя. Все это, вместе взятое, и в различных сочетаниях повышает вероятность того, что на ответственную работу не попадут некомпетентные, безынициативные люди, хотя полной гарантии от ошибочных решений и не может дать.

## Глава 8. Принятие управленческих решений с использованием экспертных методов

Все большее число экономистов, системотехников, аналитиков, практических работников и деятелей науки часто независимо друг от друга приходят к выводу, что наиболее актуальной задачей хозяйственной деятельности следует считать выявление критических проблем и поиск оптимального решения для их устранения. Часто можно слышать от современных специалистов и руководителей: «Бизнес № 1 — это управление производством, бизнес № 2 — само производство».

Потребность в решении возникает только при наличии проблемы, которая в общем виде характеризуется двумя состояниями — заданным (желаемым) и фактическим (прогнозируемым). Рассогласование между этими состояниями предопределяет необходимость выработки управленческого решения и контроля за его реализацией.

В практической деятельности руководителя любого уровня приходится систематически принимать различного рода управленческие решения. Эти решения могут касаться хозяйственной деятельности фирмы, работы с персоналом управления, маркетинговой, рекламной и иной работы. Руководитель фирмы должен обладать соответствующими личными, деловыми и профессиональными качествами. Именно от его умения, от результативности принимаемых им решений во многом зависят успехи конкретной фирмы, трудового коллектива и каждого отдельного работника.

Совершенствование управления на всех уровнях — огромный и еще мало востребованный резерв повышения эффективности хозяйственной деятельности в отраслях производства, а качество управления, в конечном счете, определяется принимаемыми плановыми, организационными и оперативными решениями. Именно решения являются «продуктом» труда руководителя. Этот «продукт» весьма специфичен. Во-первых, решения и их последствия затрагивают многих людей и могут сохранять силу воздействия часто на весьма продолжительные промежутки времени. Во-вторых, принятие решений является личной функцией руководителя, который обязан выполнять ее в процессе управленческого труда и нести ответственность за последствия (исход) решений. В-третьих, само содержание процесса управления таково, что принятие решений занимает в нем центральное место.

*Решение* — это упорядоченная последовательность действий, сознательно осуществляемых для достижения желаемого результата.

*Принятие управленческого решения* — это сам процесс, ход и результат конкретной управленческой деятельности менеджмента. Это и является творческим процессом в деятельности руководителя любого уровня.

Получается, что термины «управленческая деятельность», «управленческое решение» тесно коррелируют между собой, определяя тем самым само понятие «менеджмент», не так давно прочно вошедшее в словарный обиход. Сам термин «менеджмент» произошел от английского слова — manage, означающего в широком смысле — управлять, заведовать, справляться. Но еще более интересен тот факт, что корнем этого английского слова, его составной частью является слово man, что означает — человек. Значит процесс управления и сам менеджмент невозможен без причастности к нему человека, людей, занятых управлением.

Технология менеджмента рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий из трех стадий: подготовки, принятия и реализации решения.

На стадии подготовки управленческого решения проводится экономический анализ ситуации на микро- и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, выявляются и формулируются проблемы, требующие решения. На стадии принятия решения разрабатываются и оцениваются возможные варианты действия, проводимые на основе расчетов: устанавливаются критерии выбора оптимального решения, наконец, принимается наилучшее решение. На стадии реализации решения осуществляются меры для его конкретизации и доведения до исполнителей, контролируется ход выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата.

Цель управленческой деятельности состоит в том, чтобы найти такие формы, методы, средства и инструменты, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах. Более подробно процесс управленческого решения отображает схема этапов принятия управленческих решений:

Для подготовки и принятия решения требуется информация о ситуации и сформулированная цель. На рис. 8.1 схематично представлена модель процесса подготовки к разработке решения. А на рис. 8.2 приведена схематическая модель процесса принятия управленческого решения и его эффективности.

Она включает в себя следующие блоки:

- прием, восприятие, селекция, хранение и представление информации;
- распознавание ситуации;
- подготовка решения;
- оценка эффективности решения;
- принятие решения.

В схеме имеются прямые и обратные связи.

Ниже излагаются цели и задачи основных блоков, указанных на рис. 8.2.

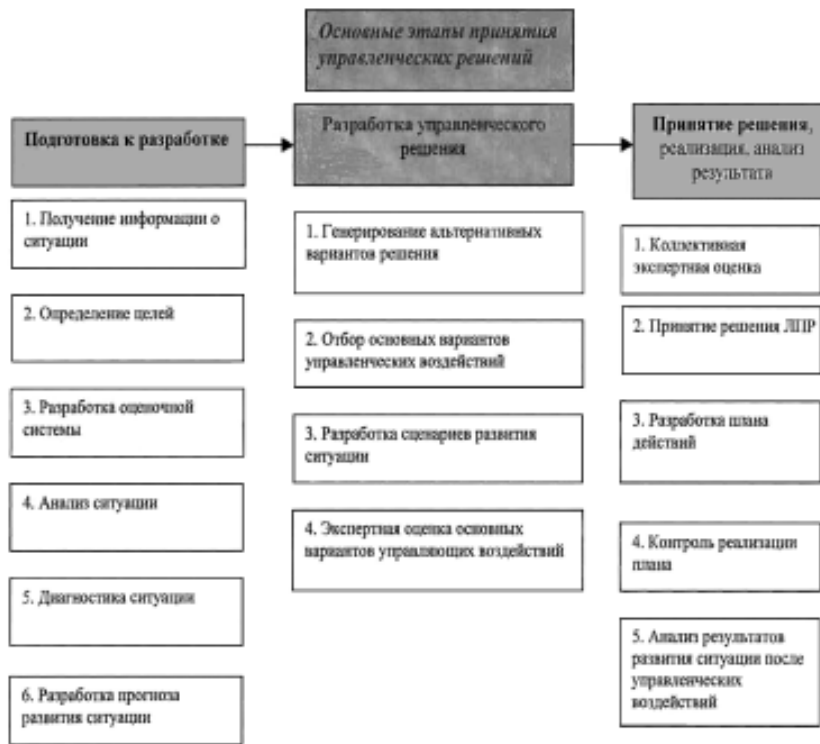


Рис. 8.1. Модель процесса подготовки к обработке управленческого решения



Рис. 8.2. Схематическая модель процесса принятия управленческого решения и его эффективности

*Блок 1.* Из всей поступающей информации отбирается и запоминается то, что может иметь прямое отношение к решению. По мере поступления новых данных память содержательно обновляется. Хранящаяся в блоке 1 информация частями или полностью передается в другие блоки в удобной форме, что и называется представлением информации. По существу задача блока 1 состоит в «сжатии» входной информации, т.е. в уменьшении избыточности и преобразовании к требуемому виду. Это необходимо для предотвращения перегрузки в остальных блоках.

*Блок 2.* Выполняется классификационная задача распознавания. На основании сравнения делается вывод о соответствии ситуации одному из известных по опыту образцов либо о том, что данная ситуация сходна с несколькими образцами, но не идентична ни одному из них, либо о том, что ситуация является абсолютно новой. В последнем случае вырабатываются основные признаки новой ситуации. Распознавание ситуации — важнейший элемент подготовки решения, поскольку оно связано с необратимым преобразованием информации. Блок распознавания — последняя инстанция, в которой еще может быть устранена ошибка или дезинформация. Результат распознавания в дальнейшем считается достоверным.

*Блок 3.* Здесь вырабатывается проект решения на основании методов, созданных в процессе обучения и накопления опыта или в научных исследованиях. Эти методы могут быть типовыми, стандартными или вновь применяемыми. Применение стандартных методов, однако, не означает стандартных решений. В условиях больших объемов информации и ограниченного времени на выработку решения без стандартных методов невозможно обойтись. Необходимы также новые, оригинальные, неповторимые методы, которые являются продуктом творчества. Разумеется, новые идеи могут появиться, а могут и не появиться, также и степень их оригинальности может быть различной, а плодотворность нуждается в проверке. Тем не менее, роль новых методов и идей, рождающихся часто в критических (на первый взгляд безвыходных) ситуациях, неопределима.

*Блок 4.* Производится оценка вариантов решения, выработанного в блоке 3. В блоке 4 содержатся и критерии, и способы оценки. Полученный количественный и качественный результат передается в блок 5.

*Блок 5.* Здесь принимается решение, осуществляется волевое действие. Поскольку всякое принимаемое решение неизбежно содержит элемент риска, здесь же производится анализ допустимости риска. В частности, риск недопустим, если низка степень достоверности распознавания ситуации. Риск оправдан, если ожидается высокая эффективность решения и имеется уверенность в правильности оценки обстановки.

Процесс принятия решения может быть одноразовым, а может быть и многократным, и принятое решение может подвергаться перепроверке. Время принятия решения может быть самым различным: стратегические решения готовятся годами, а оперативные — в течение секунд.

Таким образом, то или иное управленческое решение представляет собой социальный акт, подготовленный на основе вариантного анализа и принятой в установленном порядке оценки, имеющей директивное значение, содержащий постановку целей и обоснование средств их осуществления, организующий практическую деятельность субъектов и объектов управления, направленную на достижение указанных целей.

Эти специфические признаки входят в состав управленческого решения не в одинаковой степени и сочетаются с разным удельным весом. В зависимости от уровня управляющего субъекта меняется широта обязательного применения его решений, круг объектов, на которые оно распространяется.

Управленческое решение оформляется в виде документа. Не всякий документ есть, однако, решение. Документирование занимает значительное место в управленческой деятельности, позволяя фиксировать и однозначно интерпретировать смысл всех важнейших управленческих действий. Оно разделяется на разработку и ведение административно-управленческой документации в собственном смысле этого слова и на разработку и ведение специальной документации — плановой, бухгалтерской, статистической и т.п.

Для того чтобы решение было понятным для всех участников управленческой и производственной деятельности, ему должна быть придана общезначимая форма, после чего оно сможет играть регулятивную роль. Процедура оформления решений неразрывно связана с разработкой их содержания.

Особо следует остановиться на правовой форме решения. Придание решению правовой формы не может рассматриваться как заключительная стадия решения, а является его органичным элементом, определяющим границы самостоятельности и ответственности субъектов, содержание и последствия принятых решений. Чем глубже отражаются закономерности процесса, чем разнообразнее набор правовых норм, тем шире вариативность решений, тем больше возможностей выбрать оптимальную правовую норму в пределах общего решения. Совмещение сторон деятельности субъекта управления, связанных с оценкой обстановки и выбором времени для действия и с юридическими нормами, обеспечивает в деятельности этого субъекта как активный поисковый элемент, творческую оценку явлений, динамизм и оперативность в работе, так и строгую согласованность с другими звеньями управления и другими решениями.

Важность проблем, связанных с принятием решений, привлекает к ним внимание широкого круга ученых и практических работников, представляющих подчас далекие друг от друга области научных и технических знаний, такие, как математика, кибернетика, психология и социология, логика, экономика, право и технические науки, и, как следствие, приводит к интенсивному развитию соответствующих научных представлений и методов.

Иногда теория принятия решений отождествляется с исследованием операций, называемым в этом случае математической теорией оптимальных решений.

В других работах теория решений рассматривается наряду с исследованием операций. В ней выделяются юридические, организационные, экономические и социально-психологические аспекты. Каждая из упомянутых наук вносит свой вклад в научные основы принятия и осуществления решений применительно к разным типам и аспектам решений.

К теоретическим и практическим вопросам разработки и реализации решений в области хозяйственной деятельности имеют отношение все общественные науки, а также такие дисциплины, как общая и математическая статистика, широкий круг математических дисциплин, экономико-математические методы, теория вероятностей, исследование операций, математическая теория игр, векторная оптимизация, теория измерений и др. в научных основах принятия решений учитываются место решений в цикле управления и их связь с различными функциями управления, комплексная оценка качества решений и их последствия на стадиях разработки и реализации.

В современной теории принятия решений сочетаются не только чисто научные моменты, но и относящиеся к искусству принятия решений, т.е. организационные, интеллектуальные и психологические способности и опыт людей.

В настоящее время развиваются две основные части теории принятия решений. Одна из них имеет нормативный характер и отвечает на вопрос «Как следует принимать решения?», т.е. в ее рамках создается и описывается нормативная технология принятия решений. В другой части выявляется и описывается то, как люди в действительности принимают самые разнообразные решения и какие ошибки при этом совершают. При всем различии целевых установок обе эти части теории принятия решений функционально взаимодействуют между собой.

Руководители обязаны постоянно изучать поступающую информацию для подготовки на ее основе управленческих решений, которые необходимо согласовать на всех уровнях внутрифирменной иерархической пирамиды. Количество информации, которую необходимо перера-

ботать, настолько велико, что давно превысило человеческие возможности. Трудности управления современным производством обусловили широкое использование ЭВМ, разработку АСУ, что потребовало создания экономико-математических методов.

**Проблема выбора решения — одна из важнейших в современной науке управления.** Руководитель должен уметь всесторонне оценить конкретную обстановку и самостоятельно выбрать один из нескольких возможных вариантов решений. Поскольку руководитель имеет возможность выбирать решения, он несет за них ответственность. Принятые решения поступают в исполнительные органы и подлежат контролю за их реализацией. Поэтому управление должно быть целенаправленным, т.е. должна быть известна его цель. В системе менеджмента обязательно должен соблюдаться принцип выбора. Чем больше выбор, тем эффективнее управление. При выборе управленческого решения к нему предъявляются обязательные требования: обоснованность решения; оптимальность выбора; правомерность решения, краткость и ясность; конкретность во времени; адресность к исполнителям; оперативность управления.

*Метод экспертных оценок.* Возрастающая сложность управления народным хозяйством требует тщательного анализа целей и задач деятельности, путей и средств их достижения, оценки влияния различных факторов на повышение эффективности и качества работы. Это приводит к необходимости широкого применения экспертных оценок в процессе формирования и выбора решений.

Экспертиза как способ получения информации всегда использовалась при выработке управленческих решений. Однако научные исследования по ее рациональному проведению были начаты всего в 1964 г. результаты этих исследований позволяют сделать вывод о том, что в настоящее время экспертные оценки являются в основном сформировавшимся научным методом анализа сложных проблем.

Сущность метода экспертных оценок заключается в рациональной организации проведения экспертами анализа проблемы с количественной оценкой суждений и обработкой их результатов. Обобщенное мнение группы экспертов, обладающих необходимым профессиональным образованием, опытом и интуицией, принимается как решение проблемы.

В процессе принятия решений эксперты выполняют информационную и аналитическую работу по формированию и оценке решений. Все многообразие решаемых задач сводится к трем типам:

- формирование объектов,
- оценка характеристик.

**Формирование и оценка характеристик объектов.** Формирование объектов включает определение возможных событий и явлений, пост-

роение гипотез, формулировку целей, ограничений, вариантов решений, определение признаков и показателей для описания свойств объектов и их взаимосвязей и т.п. В задаче оценки характеристик эксперты производят измерения достоверности событий и гипотез, важности целей, значений признаков и показателей, предпочтений решений. В задаче формирования и оценки характеристик осуществляется комплексное решение первых двух типов задач. Таким образом, эксперт выполняет роль генератора объектов (идей, событий, решений и т.п.) и измерителя их характеристик.

При решении рассмотренных задач все множество проблем можно разделить на два класса: с достаточным и недостаточным информационным потенциалом. Это означает, что для проблем первого класса имеется необходимый объем знаний и опыта по их решению. Поэтому по отношению к этим проблемам эксперты являются качественными источниками и достаточно точными измерителями информации. На основании этой гипотезы обобщенное мнение группы экспертов определяется осреднением их индивидуальных суждений и является близким к истинному.

В отношении проблем второго класса эксперты уже не могут рассматриваться как достаточно точные измерители. Мнение одного эксперта может оказаться правильным, хотя оно сильно отличается от мнения всех остальных экспертов. Обработка результатов экспертизы при решении проблем второго класса не может основываться на методах осреднения.

Метод экспертных оценок применялся для решения проблем прогнозирования, планирования и разработки программ деятельности, нормирования труда, выбора перспективной техники, оценки качества продукции и др.

Для применения метода экспертных оценок в процессе принятия управленческих решений необходимо рассмотреть вопросы подбора экспертов, проведения опроса и обработки его результатов.

*Подбор экспертов.* В зависимости от масштаба решаемой проблемы организацию экспертизы осуществляет ЛПР (лицо, принимающее решение) или назначаемая им группа управления. Подбор количественного и качественного состава экспертов производится на основе анализа широты проблемы, достоверности оценок, характеристик экспертов и затрат ресурсов.

Широта решаемой проблемы определяет необходимость привлечения к экспертизе специалистов различного профиля. Следовательно, минимальное число экспертов определяется количеством различных аспектов, направлений, которые необходимо учесть при решении проблемы.

Достоверность оценок группы экспертов зависит от уровня знаний отдельных экспертов и количества членов. Если предположить, что эксперты являются достаточно точными измерителями, то с увеличением числа экспертов достоверность экспертизы всей группы возрастает.

Затраты ресурсов на проведение экспертизы пропорциональны количеству экспертов. С увеличением числа экспертов увеличиваются временные и финансовые затраты, связанные с формированием группы, проведением опроса и обработкой его результатов. Таким образом, повышение достоверности экспертизы связано с увеличением затрат. Располагаемые финансовые ресурсы ограничивают максимальное число экспертов в группе. Оценка числа экспертов снизу и сверху позволяет определить границы общего количества экспертов в группе.

Характеристики группы экспертов определяются на основе индивидуальных характеристик экспертов: компетентности, креативности, отношения к экспертизе, конформизма, конструктивности мышления, коллективизма, самокритичности.

В настоящее время перечисленные характеристики в основном оцениваются качественно. Для ряда характеристик имеются попытки ввести количественные оценки.

*Компетентность* – степень квалификации эксперта в определенной области знаний. Компетентность может быть определена на основе анализа плодотворной деятельности специалиста, уровня и широты знакомства с достижениями мировой науки и техники, понимания проблем и перспектив развития.

Для количественной оценки степени компетентности используется коэффициент компетентности, с учетом которого взвешивается мнение эксперта. Коэффициент компетентности определяется по априорным и апостериорным данным. При использовании априорных данных оценка коэффициента компетентности производится до проведения экспертизы на основе самооценки эксперта и взаимной оценки со стороны других экспертов. При использовании апостериорных данных оценка коэффициента компетентности производится на основе обработки результатов экспертизы.

Существует ряд методик определения коэффициента компетентности по априорным данным. Наиболее простой является методика оценки относительных коэффициентов компетентности по результатам высказывания специалистов о составе экспертной группы. Сущность этой методики заключается в следующем. Ряду специалистов предлагается высказать суждение о включении лиц в экспертную группу для решения определенной проблемы. Если в этот список попадают лица, не вошедшие в первоначальный список, то им также предлагается назвать

специалистов для участия в экспертизе. Проведя несколько туров такого опроса, можно составить достаточно полный список кандидатов в эксперты. По результатам проведенного опроса составляется матрица, в ячейках которой проставляется переменная  $X_{ij}$ , равная 1, если  $j$ -й эксперт назвал  $i$ -го эксперта,  $X_{ij} = 0$ , если  $j$ -й эксперт не назвал  $i$ -го эксперта

Причем каждый эксперт может включать или не включать себя в экспертную группу. По данным матрицы вычисляются коэффициенты компетентности как относительные веса экспертов по формуле:

$$K_i = \frac{\sum_{j=1}^m X_{ij}}{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^m X_{ij}} \quad (i = \overline{1, m}),$$

где  $K_j$  – коэффициент компетентности  $i$ -го эксперта,  
 $m$  – количество экспертов (размерность матрицы  $\|X_{ij}\|$ ).

Коэффициенты компетентности нормированы так, что их сумма равна единице:

$$\sum_{i=1}^m K_i = 1.$$

Содержательный смысл коэффициентов компетентности, вычисленных по данным таблицы  $\|X_{ij}\|$ , состоит в том, что подсчитывается сумма единиц (число «голосов»), поданных за  $i$ -го эксперта, и делится на общую сумму всех единиц.

Таким образом, коэффициент компетентности определяется как относительное число экспертов, высказавшихся за включение  $i$ -го эксперта в список экспертной группы.

*Креативность* – это способность решать творческие задачи. Настоящее время кроме качественных суждений, основанных на изучении деятельности экспертов, нет каких-либо предложений по оценке этой характеристики.

*Конформизм* – это подверженность влиянию авторитетов. Особенно сильно конформизм может проявиться при проведении экспертизы в виде открытых дискуссий. Мнение авторитетов подавляет мнение лиц, обладающих высокой степенью конформизма.

*Отношение к экспертизе* является очень важной характеристикой качества эксперта при решении данной проблемы. Негативное или пассивное отношение специалиста к решению проблемы, большая занятость и другие факторы существенно сказываются на выполнении экспертами своих функций. Поэтому участие в экспертизе должно рассматриваться как плановая работа.



*Конструктивность мышления* — это прагматический аспект мышления. Эксперт должен давать решения, обладающие свойством практичности. Учет реальных возможностей решения проблемы очень важен при проведении экспертного оценивания.

*Коллективизм* должен учитываться при проведении открытых дискуссий. Этика поведения человека в коллективе во многих случаях существенно влияет на создание положительного психологического климата и тем самым на успешность решения проблемы.

*Самокритичность* эксперта проявляется при самооценке степени своей компетентности, а также при принятии решения по рассматриваемой проблеме.

Перечисленные характеристики эксперта достаточно полно описывают необходимые качества, которые влияют на результаты экспертизы. Однако их анализ требует очень кропотливой и трудоемкой работы по сбору информации и ее изучению. Кроме того, как правило, часть характеристик эксперта оценивается положительно, а часть — отрицательно. Возникает проблема согласования характеристик и выбора экспертов с учетом противоречивости их качеств. Причем чем больше характеристик принимается во внимание, тем труднее принять решение о том, что важнее и что допустимо для эксперта. Для устранения указанной трудности необходимо сформулировать обобщенную характеристику эксперта, учитывающую его важнейшие качества, с одной стороны, и допускающую непосредственное ее измерение, с другой стороны. В качестве такой характеристики можно принять достоверность суждений эксперта, которая определяет его как «измерительный прибор». Однако применение такой обобщенной характеристики требует информации о прошлом опыте участия эксперта в решении проблем. В ряде случаев такой информации может не быть. Достоверность оценок эксперта количественно оценивают по формуле:

$$D = \frac{N_i}{N} \quad (i = \overline{1, m}),$$

где  $N_i$  — число случаев, когда  $i$ -й эксперт дал решение, приемлемость которого подтвердилась практикой,  $N$  — общее число случаев участия  $i$ -го эксперта в решении проблемы.

Вклад каждого эксперта в достоверность оценок всей группы определяется по формуле:

$$D_i^{\text{от}} = \frac{D_i}{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m D_i} \quad (i = \overline{1, m}),$$

где  $m$  — число экспертов в группе, а в знаменателе стоит средняя достоверность группы экспертов.

Опрос экспертов представляет собой заслушивание и фиксацию в содержательной и количественной форме суждений экспертов по решаемой проблеме. Проведение опроса является основным этапом совместной работы групп управления и экспертов. На этом этапе выполняются следующие процедуры:

- решение организационно-методических вопросов;
- постановка задачи и предъявление вопросов экспертам;
- информационное обеспечение работы экспертов.

Вид опроса по существу определяет разновидность метода экспертной оценки. Основными видами опроса являются: анкетирование, интервьюирование, метод Дельфи, мозговой штурм, дискуссия.

Выбор того или иного вида опроса определяется целями экспертизы, сложностью решаемой проблемы, полнотой и достоверностью исходной информации, располагаемым временем и затратами на проведение опроса.

Необходимо рассмотреть содержание и технологию проведения перечисленных выше видов опроса.

*Анкетирование.* Анкетирование представляет собой опрос экспертов в письменной форме с помощью анкет. В анкете содержатся вопросы, которые можно классифицировать по содержанию и типу. По содержанию вопросы делятся на три группы:

- объективные данные об эксперте (возраст, образование, должность, специальность, стаж работы и т.п.);
- основные вопросы по сути анализируемой проблемы;
- дополнительные вопросы, позволяющие выяснить источники информации, аргументацию ответов, самооценку компетентности эксперта и т.п.

По типу основные вопросы классифицируются на открытые, закрытые и с веером ответов. Открытые вопросы предполагают ответ в произвольной форме. Закрытые вопросы — это такие вопросы, на которые ответ может быть дан в виде «да», «нет», «не знаю». Вопросы с веером ответов предполагают выбор экспертами одного из совокупности предполагаемых ответов.

Открытые вопросы целесообразно применять в случае большой неопределенности проблемы. Этот тип вопросов позволяет широко охватить рассматриваемую проблему, выявить спектр мнений экспертов. Недостатком открытых вопросов является возможное большое разнообразие и произвольная форма ответов, что существенно затрудняет обработку анкет.

Закрытые вопросы применяются в случае рассмотрения четко определенных двух альтернативных вариантов, когда требуется по существу определить степень большинства мнений по этим альтернативам. Обработка закрытых вопросов не вызывает каких-либо трудностей.

Вопросы с веером ответов целесообразно использовать при наличии нескольких достаточно четко определенных альтернативных вариантов. Эти варианты формируют для ориентации экспертов по возможному кругу направлений в решении проблемы. Для получения более детальной информации по каждому вопросу могут быть предложены порядковая и балльная шкалы. Эксперт по каждому ответу выбирает значение порядковой и балльной оценок. Например, значениями порядковой шкалы могут быть «очень хорошо», «хорошо», «удовлетворительно» или «значительно», «незначительно», «не влияет» и т.п. Обработка анкет с вопросами этого типа по сложности занимает промежуточное место между открытыми и закрытыми вопросами.

Если анкетирование проводится в несколько туров, то целесообразно при большой сложности и неопределенности проблемы вначале использовать открытые типы вопросов, а на последующих турах — с веером и закрытые типы.

Кроме анкеты экспертам представляется обращение — пояснительная записка, в которой разъясняются цели и задачи экспертизы, дается необходимая эксперту информация, приводятся инструкции по заполнению анкет и необходимые организационные сведения.

*Интервьюирование* — это устный опрос, проводимый в форме беседы-интервью. Для подготовки беседы интервьюер разрабатывает вопросы эксперту. Характерной особенностью этих вопросов является возможность быстрого ответа на них экспертом, поскольку он практически не имеет времени на его обдумывание.

Тематика интервью может сообщаться эксперту заранее, но конкретные вопросы ставятся непосредственно в процессе беседы. Целесообразно в связи с этим готовить последовательность вопросов, начиная от простого, постепенно их углубляя и усложняя, и вместе с тем конкретизируя.

Достоинством интервью является непрерывный живой контакт интервьюера с экспертом, что позволяет быстро получить необходимую информацию путем прямых и уточняющих вопросов в зависимости от ответов эксперта.

Недостатками интервью являются возможность сильного влияния интервьюера на ответы эксперта, отсутствие времени для глубокого продумывания ответов и большие затраты его на опрос всего состава экспертов.

Интервьюер должен хорошо знать анализируемую проблему, уметь четко формулировать вопросы, создавать непринужденную обстановку и уметь слушать.

*Метод Дельфи* представляет собой многотуровую процедуру анкетирования с обработкой и сообщением результатов каждого тура экспертам, работающим инкогнито по отношению друг к другу. Название Дельфи взято из истории Дельфийского оракула.

В первом туре опроса методом Дельфи экспертам предлагаются вопросы, на которые они дают ответы без аргументирования. Известные примеры применения метода Дельфи связаны с постановкой вопросов, требующих в качестве ответов числовой оценки параметров. Полученные от экспертов данные обрабатываются с целью выделения среднего или медианы и крайних значений оценок. Экспертам сообщаются результаты обработки первого тура опроса с указанием расположения оценок каждого эксперта. Если оценка эксперта сильно отклоняется от среднего значения, то его просят аргументировать свое мнение или изменить оценку.

Во втором туре эксперты аргументируют или изменяют свою оценку с объяснением причины корректировки. Результаты опроса во втором туре обрабатываются и сообщаются экспертам. Если после первого тура производилась корректировка оценок, то результаты обработки второго тура содержат новые средние и крайние значения оценок экспертов. В случае сильного отклонения своих оценок эксперты должны аргументировать или изменить свои суждения, пояснив причины корректировки.

Проведение последующих туров осуществляется по аналогичной процедуре. Обычно после третьего или четвертого тура оценки экспертов стабилизируются, что и служит критерием прекращения дальнейшего опроса.

Итеративная процедура опроса с сообщением результатов обработки после каждого тура обеспечивает лучшее согласование мнений экспертов, поскольку эксперты, давшие сильно отклоняющиеся оценки, вынуждены критически осмыслить свои суждения и обстоятельно их аргументировать. Необходимость аргументации или корректировки своих оценок не означает, что целью экспертизы является получение полной согласованности мнений экспертов. Конечным результатом может оказаться выявление двух или более групп мнений, отражающих принадлежность экспертов к различным научным школам, ведомствам или категориям лиц. Получение такого результата является также полезным, поскольку позволяет выяснить наличие различных точек зрения и поставить задачу на проведение исследований в данной области.

При проведении опроса в методе Дельфи сохраняется анонимность ответов экспертов по отношению друг к другу. Это обеспечивает исключение влияния конформизма, т.е. подавления мнений за счет «веса» научного авторитета или должностного положения одних экспертов по отношению к другим.

Исследования эффективности метода Дельфи показали, что по мере проведения туров опроса разброс мнений экспертов уменьшается, и групповое мнение в виде медианы индивидуальных оценок становится точнее. Основным фактором в повышении точности ответов является итеративная процедура опроса с сообщением результатов обработки экспертам и указанием конкретного места оценки каждого эксперта.

Для повышения эффективности проведения экспертизы по методу Дельфи необходимо автоматизировать процесс фиксации, обработки и сообщения экспертам информации это достигается путем использования ЭВМ.

### **8.1. Принятие решений экспертами методами мозгового штурма (мозговой атаки) \***

*Мозговой штурм (мозговая атака)* представляет собой групповое обсуждение с целью получения новых идей, вариантов решений проблемы. Мозговой штурм часто называют также мозговой атакой, методом генерации идей. Характерной особенностью этого вида экспертизы является активный творческий поиск принципиально новых решений в трудных тупиковых ситуациях, когда известные пути и способы решения оказываются непригодными. Для поддержания активности и творческой фантазии экспертов категорически запрещается критика их высказываний, а также необходимо соблюдать ряд правил, позволяющих экспертам работать свободно и сообща:

- добиться того, чтобы царил дух искренности и откровенности;
- не препятствовать желающим высказать идеи;
- не делать оргвыводов относительно экспертов, чьи мнения противоречат мнению руководителя;
- критиковать предложения, а не эксперта, высказывающего его;
- не оказывать влияния своим авторитетом на участников совещания.

При использовании метода «мозговой атаки» появляется возможность получить продуктивные результаты за короткий промежуток времени в обстановке свободного творческого генерирования инновации при непосредственном общении экспертов.

\* Материал подготовлен совместно с доктором экономических наук, профессором, действительным членом АБОП А.А. Александровым.

Методы «мозговой атаки» основаны на принципе: если обсуждаемые идеи оценивать после их обсуждения, то среди общего числа высказанных идей будет больше «хороших», чем, если бы высказывали только «хорошие» идеи. Практически этот принцип реализуется при обсуждении возможных инноваций для реализации поставленной задачи в режиме четкого разделения этапов генерирования идей и их оценки. Методы «мозговой атаки» можно классифицировать по признаку наличия либо отсутствия обратной связи между руководителем и участниками «мозговой атаки» в процессе исследования проблемной ситуации на фирме.

Можно назвать ряд методов, реализующих функцию управления «мозговой атакой»:

1. Метод индуцирования психоинтеллектуальной деятельности заключается в рациональном выборе того или иного решения проблемы без установления количественных оценок.

2. Метод управляемой генерации идей — это выявление перспективных и оригинальных идей по решению проблемы.

3. Метод стимулирования наблюдения состоит в нахождении логичных решений обсуждаемой проблемы при сформулированных ограничениях.

4. Метод информационного творчества — нахождение единственного решения обсуждаемой проблемы.

К методам, реализующим функцию свободного обмена мнениями, относятся:

1. Метод прямой «мозговой атаки», который заключается в генерировании возможно большего числа новых идей по развитию проблемы;

2. Метод «доверительной группы», т.е. установление согласования среди небольшой группы участников «атаки».

Метод прямой «мозговой атаки» — это проведение одного или нескольких совещаний группы по разрешению проблемы. Создается атмосфера свободного обсуждения проблемы, в процессе чего необходимо:

- концентрировать внимание на сформированной проблеме;
- не подвергать критике ни одну идею, направленную на решение проблемы;
- подхватывать идею любого рода, если даже ее уместность или практическая значимость в данное время кажутся сомнительными;
- не стараться переоценить значение или смысл любой идеи.

Прямая «мозговая атака» используется в фирмах для выявления всего, что «наболело», мешает и настоятельно требует решения. Особое внимание следует обратить на правильный подбор участников обсуждения и умелую организацию параллельных или последовательных совещаний «мозговой атаки», если одной окажется недостаточно с возмож-

ным привлечением специалистов и экспертов, заказчиков продукции, поставщиков сырья и т.д.

Опыт показывает, что для проведения «мозговой атаки» целесообразно формировать группы из различных отделов и департаментов, охватывающих практически все службы фирмы, привлекая к участию лиц, достаточно эрудированных, умеющих отстаивать свое мнение.

Каждому предложению присваивается двойной номер: заседание (совещание) – I, II, III и т.д. и предложение – 1, 2, 3 и т.д. для каждого из классов заполняются карточки, куда вписываются номера соответствующих предложений. С учетом приведенной классификации руководителям служб, отделов фирмы рассылаются списки предложений.

Метод доверительной группы заключается в проведении совещания по разрешению проблемы небольшой группой в 5–10 человек. Руководитель группы анализирует и формирует проблему и просит каждого члена группы высказывать свои предложения (возможно выдвижение самых невероятных предложений) о путях решения проблемы.

Никакого обсуждения достоинств или недостатков любого из предложений (идей) не допускается до тех пор, пока не прекратится их поступление. После того, как группа истощила запись идей, руководитель открывает дискуссию, чтобы объединить предложения по практическому решению проблемы.

Метод стимулированного наблюдения предусматривает активизацию соревнования между участниками для усиления генерации идей, но в условиях заданных ограничений. Руководитель после анализа проблемы предоставляет группе участников несколько минут для подготовки индивидуального списка ключевых слов, относящихся к рассматриваемой проблеме. Этот список берется за основу и участникам дается еще около 10 минут для того, чтобы каждый на базе ключевых слов сформулировал идеи. Затем проводится первое обсуждение, в процессе которого участники излагают свои списки идей. Как только высказана идея, имеющаяся в списках других участников, ее вычеркивают из индивидуальных списков.

Дополнительные идеи, высказанные участниками во время первого обсуждения, заносятся каждым из участников во второй индивидуальный список. Во время первого обсуждения общее количество идей может быть сокращено более чем на половину. После того, как все участники изложили свои списки идей, начинается цикл обсуждения второго списка и т.д. Управление «мозговой атаки» состоит в генерации идей только в рамках сформулированных ограничений.

Основные правила организации и методика проведения мозговой атаки (штурма) заключаются в следующем. Осуществляется подбор экс-

пerts в группу 20–25 человек, в которую включаются специалисты по решаемой проблеме и люди с широкой эрудицией и богатой фантазией, причем необязательно хорошо знающие рассматриваемую на фирме проблему. Желательно включение в группу лиц, занимающих одинаковое служебное и общественное положение, что обеспечивает большую независимость высказываний и создание атмосферы равноправия.

Для проведения сеанса назначается ведущий, основной задачей которого является управление ходом обсуждения для решения поставленной проблемы. Ведущий, в начале сеанса объясняет содержание и актуальность проблемы, правила ее обсуждения и предлагает для рассмотрения одну-две идеи.

Сеанс продолжается примерно 40–45 минут без перерыва. Для выступления предоставляется 2–3 минуты, и они могут повторяться. В каждом выступлении эксперты должны стремиться выдвинуть как можно больше новых, может быть, на первый взгляд фантастических идей или развивать ранее высказанные идеи, дополняя и углубляя их. Важным требованием к выступлению является конструктивный характер идей и предложений. Они должны быть направлены на решение проблемы. Ведущий и все члены группы должны своими действиями и высказываниями способствовать созданию всеобщей синхронно работающей коллективной мысли, возбуждению мыслительных процессов, что существенно влияет на результативность обсуждения.

В процессе генерирования идей и их обсуждения прямая критика запрещена, однако она имеет место в неявной форме и выражается в степени поддержки и развития высказываний.

Выступления экспертов фиксируются путем стенографирования или магнитофонной записи, и после окончания сеанса подвергаются анализу, который заключается в группировке и классификации высказанных идей и решений по различным признакам, оценке степени полезности и возможности реализации. Примерно через сутки-двое после проведения сеанса экспертов просят сообщить, не возникли ли еще какие-нибудь новые идеи и решения. Эксперименты показывают, что в процессе сеанса была создана хорошая творческая атмосфера с активным участием в работе всех экспертов, то после окончания обсуждения в мозгу человека продолжается процесс генерации и анализа своих и других предложений, который протекает, не только осознанно, но и подсознательно. В результате сопоставления высказываний, проведения аналогий и обобщения часто, примерно через сутки, эксперты формулируют наиболее ценные предложения и идеи. Поэтому сбор информации по возможным новым идеям способствует повышению эффективности метода мозгового штурма.

Наиболее ценные идеи те, которые непосредственно связаны с ранее высказанными идеями или возникшие в результате объединения двух или нескольких идей в одну. Основные правила проведения «атаки».

1. Высказывания участников должны быть сжатыми и четкими, подробная мотивировка не нужна.

2. Скептические замечания и критика предыдущих выступлений категорически не допускаются.

3. Каждый из участников имеет право выступать много раз, но не подряд.

4. Слово в первую очередь предоставляется тем, кто хочет высказаться по поводу предыдущего выступления.

5. Не разрешается зачитывать подряд список предложений, который может быть подготовлен участниками заранее.

Существует еще ряд разновидностей мозгового штурма, в которых предлагается чередовать пятиминутные штурмы с обдумыванием его результатов, чередовать периоды генерации с дискуссиями и групповым принятием решений, применять последовательные этапы выдвижения предложений и их обсуждения, включать в группу экспертов «усилителей» и «подавителей» идей и т.п. Мозговой штурм применяется для решения разнообразных прикладных проблем.

*Дискуссия.* Этот вид экспертизы широко применяется на практике для обсуждения проблем, путей их решения, анализа различных факторов и т.п. для проведения дискуссий формируется группа экспертов не более 20 человек. Группа управления проводит предварительный анализ проблем дискуссии с целью четкой формулировки задач, определения требований к экспертам, их подбора и методики проведения дискуссии.

Сама дискуссия проводится как открытое коллективное обсуждение рассматриваемой проблемы, основной задачей которого является всесторонний анализ всех факторов, положительных и отрицательных последствий, выявление позиций и интересов участников.

В ходе дискуссии разрешается критика. Большую роль в дискуссии играет ведущий. От его умения создать творческую благожелательную атмосферу, четко выступить с постановкой проблемы, кратко и глубоко резюмировать выступления и, главное, умело направить ход дискуссии на решение проблемы существенно зависит эффективность результатов обсуждения.

Дискуссия может проводиться в течение нескольких часов, поэтому необходимо определить регламент работы: время на доклад ведущего и выступления, проведение перерывов. Следует иметь в виду, что во время перерывов дискуссия продолжается, т.е. имеют место кулуарные об-

суждения. В связи с этим не следует делать перерывы слишком короткими, поскольку локальные обсуждения дают положительный эффект.

Результаты дискуссии фиксируются в виде стенограмм или магнитной записи. После окончания дискуссии проводится анализ этих записей для более четкого представления основных результатов, выявления различий во мнениях. В дискуссиях также примерно через сутки после окончания может собираться дополнительная информация от экспертов.

Рассмотренные виды опроса дополняют друг друга и в определенной степени являются взаимозаменяемыми. Для генерации новых объектов (идей, событий, проблем, решений) целесообразно применять мозговой штурм (атаку), дискуссии, анкетирование и метод Дельфи (первые два тура).

Всесторонний критический анализ имеющегося перечня объектов эффективно может быть проведен в форме дискуссии. Для количественной и качественной оценки свойств, параметров, времени и других характеристик объектов применяются анкетирование и метод Дельфи. Интервьюирование целесообразно использовать для уточнения результатов, полученных другими видами экспертизы.

Таким образом, чтобы лучше усвоить методы экспертных оценок, нагляднее представить их в виде таблицы 8.1.

*Обработка экспертных оценок.* После проведения опроса группы экспертов осуществляется обработка результатов. Исходной информацией для нее являются числовые данные, выражающие предпочтения экспертов, и содержательное обоснование этих предпочтений. Целью обработки является получение обобщенных данных и новой информации, содержащейся в скрытой форме в экспертных оценках. На основе результатов обработки формируется решение проблемы.

Наличие, как числовых данных, так и содержательных высказываний экспертов приводит к необходимости применения качественных и количественных методов обработки результатов группового экспертного оценивания. Удельный вес этих методов существенно зависит от класса проблем, решаемых экспертным оцениванием. В данном учебном пособии рассматриваются методы обработки проблем, характеризующихся достаточным информационным потенциалом. Эти проблемы наиболее распространены в практике принятия управленческих решений.

В зависимости от целей экспертного оценивания при обработке результатов опроса возникают следующие основные задачи:

- определение согласованности мнений экспертов;
- построение обобщений оценки объектов;
- определение относительных весов объектов;
- оценка надежности результатов экспертизы.

Таблица 8.1

## Методы экспертных оценок и области их использования

Методы и область их использования	Основные характеристики
	Применяется при отсутствии норм и статистики, в условиях большой неопределенности, при средне- и долгосрочном прогнозировании, в условиях дефицита времени, в экстремальных ситуациях.
1. Метод экспертных оценок «Дельфи»	Класс методов групповых экспертов оценок, впервые примененный в США в 1964 г.). Метод последовательного анкетирования мнений экспертов в различных областях науки и техники, в каждой анкете содержится информация, полученная из предыдущих анкет (возможно несколько заходов по кругу)
2. Метод программного прогнозирования	Метод предложен В.М. Глушковым и представляет собой сочетание методов «Дельфи» и метода оценки и обзора программы. Служит для определения вероятности наступления событий и оценки вероятного времени их наступления.
3. Метод эвристического прогнозирования	Метод используется, когда невозможно применение формализованных методов. Состоит в получении и специализированной обработке прогнозных оценок объекта путем систематизированного опроса экспертов, высококвалифицированных в узкой области науки, техники или производства.
4. Метод коллективной генерации идей – «мозговой атаки (штурма)»	Метод позволяет вывить все возможные альтернативные варианты прогнозируемого процесса. Лавинообразный процесс, когда высказанная идея порождает либо творческую, либо критическую реакцию, но только позитивную (негативная воспрещена).

Определение согласованности оценок экспертов необходимо для подтверждения правильности гипотезы о том, что эксперты являются достаточно точными измерителями, и выявления возможных группировок в экспертной группе. Оценка согласованности мнений экспертов производится путем вычисления количественной меры, характеризующей степень близости индивидуальных мнений. Анализ значений меры согласованности способствует выработке правильного суждения об общем уровне

знаний по решаемой проблеме и выявлению группировок мнений экспертов, обусловленных различием взглядов, концепций, существованием научных школ, характером профессиональной деятельности и т.п.

Задача построения обобщенной оценки объектов по индивидуальным оценкам экспертов возникает при групповом экспертном оценивании. Если эксперты производили оценку объектов в количественной шкале, то задача построения групповой оценки заключается в определении среднего значения или медианы оценки. При измерении в порядковой шкале методом ранжирования или парного сравнения целью обработки индивидуальных оценок экспертов является построение обобщенного упорядочения объектов на основе усреднения оценок экспертов.

Обработкой результатов экспертного оценивания можно определять зависимости между суждениями различных экспертов. Выявление этих зависимостей позволяет устанавливать степень близости в мнениях экспертов. Важное значение имеет также определение зависимости между оценками объектов, построенными по различным показателям сравнений.

При решении многих задач недостаточно осуществить упорядочение объектов по одному или по группе показателей. Желательно также иметь количественные значения относительной важности объектов.

Для решения этой задачи можно сразу применить метод непосредственной оценки. Однако эту же задачу при определенных условиях можно решить путем обработки результатов ранжировок или парных сравнений группы экспертов.

Оценки объектов, получаемые в результате обработки, представляют собой случайные величины, поэтому одной из важных задач является определение их достоверности.

Обработка результатов экспертизы вручную связана с большими трудовыми затратами (даже в случае решения простых задач упорядочения), поэтому ее целесообразно проводить на базе вычислительной техники. Применение ПЭВМ выдвигает проблему разработки машинных программ, реализующих алгоритмы обработки результатов экспертного оценивания. При организации обработки результатов опроса следует тщательно проанализировать трудоемкости решения задач с учетом разработки математического обеспечения для ПЭВМ.

*Оценка согласованности мнений экспертов.* При оценке объектов эксперты обычно расходятся во мнениях по решаемой проблеме. В связи с этим возникает необходимость количественной оценки степени согласия экспертов. Получение количественной меры согласованности позволяет более обоснованно интерпретировать причины расхождения мнений.

Оценка согласованности суждений экспертов основывается на использовании понятия компактности, наглядное представление о котором дает геометрическая интерпретация результатов экспертизы. Оценка каждого эксперта представляется как точка в некотором пространстве, в котором имеется понятие расстояния. Если точки, характеризующие оценки всех экспертов, расположены на небольшом расстоянии друг от друга, т.е. образуют компактную группу, то, очевидно, можно это интерпретировать как хорошую согласованность мнений экспертов. Если же точки в пространстве разбросаны на значительные расстояния, то согласованность мнений экспертов невысокая. Возможно, что точки — оценки экспертов — расположены в пространстве так, что образуют две или несколько компактных групп. Это означает, что в экспертной группе две или несколько существенно отличающихся точек зрения на оценку объектов.

Если объект оценивается несколькими числовыми параметрами, то мнение каждого эксперта представляется как точка в пространстве параметров. Центр группировки точек вычисляется как математическое ожидание вектора параметров, а разброс точек — дисперсией вектора параметров. Мерой согласованности суждений экспертов может служить в этом случае сумма расстояний оценок от среднего значения, отнесенная к расстоянию математического ожидания от начала координат.

При ранжировке объектов используется мера согласованности мнений группы экспертов — дисперсионный коэффициент конкордации (коэффициент согласия).

При формировании групповой оценки объектов путем обработки индивидуальных оценок экспертов применяются методы осреднения. Учитывается также возможность зависимости между ранжировками двух экспертов, что определяется коэффициентов ранговой корреляции, (из теории вероятностей и математической статистики). Используется также ряд других расчетных коэффициентов.

В заключении надо отметить, что проблема принятия управленческих решений является достаточно многогранной и сложной. Ее решение представляется в использовании научных методов, в частности экспертных оценок, а также других методов, применяемых в практической деятельности руководителя фирмы.

Метод экспертных оценок является наиболее оптимальным из всего многообразия методов, так как от участия квалифицированных специалистов-экспертов во многом зависит объективность управленческих решений. К тому же применение данного метода не требует значительных финансовых средств. Такой подход всецело обеспечивает оперативность принимаемых управленческих решений, но не достаточную их объективность.

Еще раз важно подчеркнуть, что сущность метода экспертных оценок состоит в проведении интуитивно-логического анализа проблемы, выполняемого привлеченными для этой цели специалистами-экспертами, обладающими необходимыми профессиональным образованием, опытом и интуицией.

Практически такие методы реализуются в виде проведения экспертиз, индивидуальных и групповых, очных и заочных.

Ряд вопросов, от которых зависит достоверность проводимой экспертизы, является принципиальным. В принятии управленческих решений сочетаются элементы науки и техники, эмпирики и искусства. Экспертные оценки как методы в принятии управленческих решений актуальны еще и тем, что учитывают человеческие факторы, социально-психологические, а также использование компьютерных технологий.

Совершенствование метода экспертных оценок является одной из важнейших задач в принятии управленческих решений.

## Глава 9. Использование методов прогнозирования в процессе принятия управленческих решений

1. Определение: прогнозирование – это метод, в котором используется как накопленный в прошлом опыт, так и текущие допущения насчет будущего с целью его определения.

*Прогнозирование* – одна из основных составляющих управленческого процесса. Без прогнозирования, без представления об ожидаемом ходе развития событий невозможно принятие эффективного управленческого решения.

Если прогнозирование выполнено качественно, результатом станет картина будущего, которую вполне можно использовать как основу для планирования. План и прогноз представляют собой взаимодополняющие стадии планирования при определяющей роли плана как ведущего звена управления. Прогноз в системе менеджмента – предплановая разработка многовариантных моделей развития объекта управления.

Сроки, объемы работ, числовые характеристики объекта и другие показатели в прогнозе носят вероятностный характер и обязательно предусматривают возможность внесения корректировок. В отличие от прогноза план содержит однозначно определенные сроки осуществления события и характеристики планируемого объекта. Для планирования разработок используется наиболее рациональный прогнозный вариант.

Результаты прогнозирования включаются в цели организации, определяемые руководством.

2. Целью прогнозирования управленческих решений является получение научно обоснованных вариантов тенденций развития показателей качества, элементов затрат и других показателей, используемых при разработке перспективных планов и проведении научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, а также развитии всей системы менеджмента.

3. Разновидности прогнозов, наиболее часто используемых в соединении с планированием:

- экономические прогнозы используются для предсказания общего состояния экономики и объема сбыта для конкретной компании или по конкурентному продукту;
- прогнозы развития технологии позволяют предсказать, разработки каких новых технологий можно ожидать, когда это может произойти, насколько экономически приемлемыми они могут быть;
- прогнозы развития конкуренции позволяют предсказывать стратегию и тактику конкурентов;

- прогнозы на основе опросов и исследований дают возможность предсказать, что произойдет в сложных ситуациях, используя данные многих областей знания;
- социальное прогнозирование используется для предсказания изменений в социальных установках людей и состояния общества.

4. Задачи прогнозирования.

К основным задачам прогнозирования относятся:

- разработка прогноза рыночной потребности в каждом конкретном виде потребительской стоимости в соответствии с результатами маркетинговых исследований;
- выявление основных экономических, социальных, научно-технических тенденций, оказывающих влияние на потребность тех или иных видов полезного эффекта;
- выбор показателей, оказывающих существенное влияние на величину полезного эффекта прогнозируемой продукции в условиях рынка;
- выбор метода прогнозирования и периода упреждения прогноза;
- прогнозирование показателей качества новой продукции во времени с учетом влияющих на них факторов;
- прогноз организационно-технического уровня производства по стадиям жизненного цикла продукции;
- оптимизация прогнозных показателей качества по критерию максимального полезного эффекта при минимальных совокупных затратах на жизненный цикл продукции;
- обоснование экономической целесообразности разработки новой или повышения качества и эффективности выпускаемой продукции в зависимости от наличных ресурсов и приоритетов.

Под полезным эффектом от эксплуатации или потребления продукции понимается выполняемая ею работа или отдача за срок службы. При определении полезного эффекта всю продукцию можно разделить на:

- промышленную, полезный эффект которой характеризуется отдачей (сырье, материалы, топливо, предметы народного потребления, пищевые продукты и др.);
- промышленную, полезный эффект которой выражается работой, выполненной в единицу времени (станки, подъемно-транспортные средства, полиграфическое оборудование, нефтеаппаратура и др.).

При определении полезного эффекта следует брать только ту часть работы, которую получает потребитель, исключая при этом его потери. В результате оптимизации прогнозных значений полезного эффекта и



затрат по критерию максимизации экономического эффекта из множества альтернативных вариантов должен быть выбран наилучший.

#### 5. Основные источники исходной информации:

- статистическая, финансово-бухгалтерская, оперативная отчетность предприятий и организаций;
- научно-техническая документация по результатам выполнения НИОКР, обзоры, проспекты, каталоги и другая информация по развитию науки и техники в стране и за рубежом;
- патентно-лицензионная документация.

По назначению и характеру функционирования вся информация делится на научно-техническую и технико-экономическую, справочно-нормативную, информацию прогноз ситуации и информацию обратной связи. От полноты и достоверности этой группы данных зависят научная обоснованность применяемых методов прогнозирования, степени дифференциации, и требуемой точности прогнозных расчетов.

Информацию обратной связи составляют данные проведенных научно-технических прогнозов, данные об отклонениях от фактического состояния объекта, прогнозирования от прогнозных величин, а также данные об отклонениях фактического состояния прогнозного фонда от показателей, принятых при прогнозировании. Информация обратной связи позволяет оценить фактическую достоверность прогноза качества справочно-нормативных материалов и выявить причины отклонений.

Очень важно как для процесса сбора, так и для процесса анализа и обработки данных, является ли информация количественной или качественной.

Количественная информация, если она достаточно надежна, обладает тем преимуществом, что позволяет использовать точные математические методы и модели определять тенденции развития ситуации с определенной точностью, с указанием доверительных интервалов, возможных погрешностей при расчетах и т.д.

Однако, к сожалению, не всегда количественная информация является достаточно надежной. К тому же круг проблем, для которых удастся разработать адекватные математические модели, оказывается значительно уже того множества ситуаций, в которых необходимо принимать управленческие решения.

Часто при разработке управленческих прогнозов приходится иметь дело с качественной информацией. К числу таких ситуаций можно причислить случаи когда данные представлены в виде вербальных описаний, когда оценки получены с помощью вербальных или вербально-числовых шкал, когда имеется информация о сравнительных оценках альтернативных вариантов, ситуации, когда полученная количествен-

ная информация не может быть вписана ни в одну из имеющихся математических моделей также может быть проанализирована при помощи специально разрабатываемых методах качественного анализа и т.д.

В последние годы получило развитие экспертное прогнозирование, ориентированное на работу не только с количественной, но и с качественной информацией, получаемой непосредственно от экспертов.

#### 6. Основные методы прогнозирования.

В литературе приводятся различные классификации методов прогнозирования.

У Мескона в соответствии с используемой при разработке прогноза информацией выделяются такие основные группы методов: количественные; качественные; неформальные.

Существует и другая классификация методов прогнозирования. Выделяется изыскательское и нормативное прогнозирование.

В основе изыскательского прогнозирования лежит ориентация на предоставляющиеся возможности, установление на тенденции развития ситуаций на основании имеющейся при разработке прогноза информации.

В основе нормативного прогнозирования лежит ориентация на миссию организации, т.е. на потребности и цели, к достижению которых она стремится.

Практическое применение того или иного метода определяется такими факторами, как объект прогноза, степень его точности, наличие исходной информации, квалификация прогнозиста.

На практике на ранних стадиях разработки объекта часто ограничено количество известных параметров будущего объекта и показателей организационно-технического уровня производства у изготовителя и потребителя объекта. В этих условиях обычно применяются простые, но не самые точные методы прогнозирования — методы экстраполяции, основанные на прогнозировании поведения или развития объектов в будущем по тенденциям его поведения в прошлом. Применение методов экстраполяции, как правило, на требует моделирования частных параметров объекта и показателей организационно-технического уровня.

Наиболее распространенными являются методы экстраполяции по математическим моделям и графический. Оба метода требуют наличия информации о прогнозируемом параметре объекта за период в 2 и более раза больше прогнозируемого периода. Для учета изменений качества объекта в прогнозируемом периоде и организационно-технического уровня производства у изготовителя и потребителя объекта применяются корректирующие коэффициенты.

В основе экстраполяционных методов предположение о том, что закон роста, имевший место в прошлом, сохранится и в будущем. При этом должны быть сделаны соответствующие поправки с учетом возможного эффекта насыщения и стадий жизненного цикла объекта.

К числу кривых достаточно адекватно отражающих изменение прогнозируемых параметров в ряде распространенных ситуаций является экспонента:

$$Y = ae^{bt},$$

где  $t$  — это время, а  $a$  и  $b$  — параметры экспоненциальной кривой.

Наиболее известная экспоненциальная кривая, используемая при прогнозировании можно отнести кривую Перла:

$$Y = L / (1 + ae^{bt}),$$

где  $L$  — верхний предел переменной  $Y$ .

Не менее распространена кривая Гомперца:

$$Y = L e^{t/b},$$

где  $t$  — также параметр экспоненты.

Многие процессы могут быть описаны с помощью дифференциальных уравнений, решением которых и являются кривые Перла и Гомперца.

При экстраполяции используются регрессионные и феноменологические модели. Регрессионные модели строятся на базе сложившихся закономерностей событий с использованием специальных методов подбора вида экстраполирующей функции и определения значений ее параметров. Феноменологические модели строятся исходя из условий максимального приближения к тренду процесса с учетом его особенностей и ограничений и принятыми гипотезами о его будущем развитии.

Если при прогнозировании рассматривается ретроспективный период, состоящий из нескольких отрезков времени, то в зависимости от характера прогнозируемых событий, можно большую весомость придавать значениям показателей менее удаленным от момента прогнозирования по шкале времени и т.д.

На стадиях разработки технического задания и технического проекта по объекту массового производства отсутствуют сведения по каждой детали и сборочной единице. Объекты еще не прошли опытно-промышленных испытаний. Поэтому на этих стадиях нет возможности выполнить детальные расчеты затрат на освоение, изготовление, обращение, эксплуатацию, ремонт проектируемых объектов.

А по продукции единичного и мелкосерийного производства нецелесообразно применять точные методы прогнозирования. В этих случаях рекомендуется применять параметрические методы прогнозирования полезного эффекта и затрат, основанные на установлении зависимостей меж-

ду параметрами объекта и организационно-технического уровня производства, с одной стороны и полезным эффектом или элементами затрат — с другой.

Параметрические методы прогнозирования подразделяются на два вида: по удельным показателям и по уравнениям регрессии.

Для установления уравнений регрессии необходимо, чтобы количество статистических данных было не менее чем в три раза больше количества факторов. По объектам, не отвечающим этим требованиям, полезный эффект объекта рассчитывается по необходимым формулам\*.

Одной из функций стратегического прогнозирования является разработка нормативов конкурентоспособности перспективных моделей товаров, которые будут выпускать. Для разработки этих нормативов проводятся глубокие маркетинговые исследования рынков, на которых могут быть представлены товары фирмы, строится дерево показателей конкурентоспособности товаров фирм конкурентов, прогнозируются показатели качества и ресурсоемкости товаров, условий их применения. Для прогнозирования перечисленных показателей может применяться любой из методов.

Вместе с тем, фирмы, ориентирующие свою деятельность на воспроизводство конкурентоспособных на внешнем рынке товаров, не всегда имеют аналог-ориентир. Поэтому для прогнозирования нормативов конкурентоспособности будущих товаров применяют экспертные (при наличии квалифицированной экспертной группы численностью не менее 7 человек) и нормативные методы прогнозирования (при отсутствии экспертной группы, но наличии профессионала в данной области и необходимой информации). Остальные методы являются вспомогательными.

Нормативный метод прогнозирования основывается на:

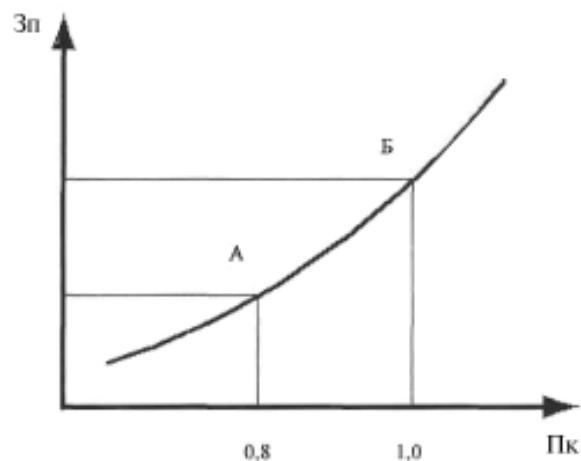
- установлении зависимостей между экономическими и организационно-техническими показателями,
- установлении ориентира (норматива) будущего развития объекта.

На рис. 9.1 показана форма связи между показателями качества объекта и затратами на их достижение.

Анализ рисунка позволяет сделать следующие выводы:

1. Зависимость между показателями качества товаров и производственными затратами на их достижение прямо пропорциональная;
2. Каждая последующая единица качества требует все больше единиц затрат. Зависимость между показателями качества товаров и эксплуатационными затратами на их использование имеет обратную форму свя-

\* См. соответствующую научно-практическую литературу по прогнозированию.



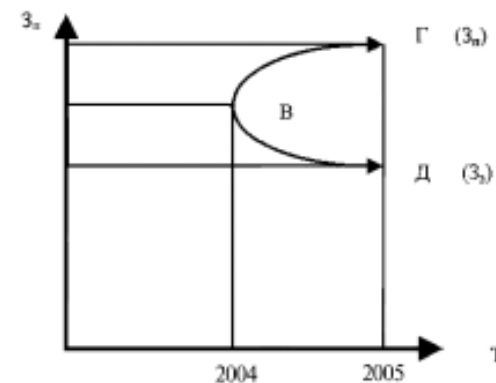
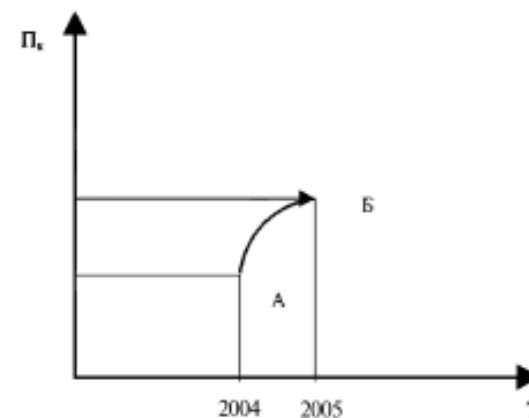
**Рис. 9.1. Зависимость между показателями качества товаров (Пк и производственными затратами на их достижение (Зп))**

зи: с повышением качества затраты в сфере эксплуатации снижаются. Оптимальный уровень качества (норматив) определяется либо исходя из требований потребителей, либо исходя из минимизации совокупных затрат за жизненный цикл товара на единицу его полезного эффекта.

На рис. 9.2 показана схема выбора базы для определения нормативов показателя качества будущего товара и затрат.

Конкуренция «невидимой рукой» неуклонно повышает качество товаров и снижает удельные затраты на единицу полезного эффекта товара. Поэтому после исследования рынка и прогнозирования тенденций изменения показателей качества товара и элементов затрат фирма-изготовитель принимает в 2003 г. решение о повышении данного показателя качества к 2005 г. с точки А до точки Б, снижении эксплуатационных затрат с точки В до точки Д. Производственные затраты на качество при этом увеличилось с точки В до точки Г, так как организационно-технический уровень производств почти не изменился. Однако совокупные затраты уменьшились, т.к. прирост производственных затрат примерно в два раза меньше экономии на эксплуатационных затратах. Экономия времени выражается не только в уменьшении абсолютного значения совокупных затрат, но и в дополнительном снижении удельных совокупных затрат за счет повышения качества товара.

На стадии стратегического маркетинга нового товара следует скрупулезно изучать рынок, прогнозировать тенденции научно-технического прогресса и разрабатывать нормативы конкурентоспособности товаров и



**Рис. 9.2. Схема выбора базы для определения нормативов показателя качества (Пк) будущего товара и элемента производственных и эксплуатационных затрат (Зп)**

фирмы в целом. На этой стадии не проводятся сложные экспериментальные работы, а собирается и изучается различного рода информация. На стадии стратегического маркетинга устанавливаются нормативы конкурентоспособности, на стадии НИОКР проверяются теоретически и практически возможность материализации нормативов. И если маркетологи не «в ту сторону» направят работников последующих стадий жизненного цикла товаров, будут потери.

Повышение конкурентоспособности во всех сферах деятельности и экономия ресурсов особенно важны для российских предприятий.

*Экспериментальный метод прогнозирования* применяется для решения частных задач в массовом производстве на стадиях НИОКР и организационно-технологической подготовке производства. На экспериментальных установках, испытательных полигонах, опытно-промышленных партиях товаров, которые потом будут выпускаться в больших количествах, устанавливаются различные нормативы качества и элементов затрат. Например, нормативы полезного расхода конкретных материалов и других ресурсов на освоение, производство, техническое обслуживание или ремонта товара, нормативы потерь, нормативы показателей качества, организации процессов и т.д. Экспериментальный метод прогнозирования дорог, так как требует строительства (реконструкции) опытно-экспериментальных установок, полигонов и других объектов. Поэтому для его применения необходимо провести тщательное технико-экономическое обоснование, обеспечить высокий уровень организации работ.

*Индексный метод прогнозирования* основан на приведении значений показателей объекта в настоящем к будущему моменту при помощи индексов, характеризующих изменение в будущем каких-либо условия по сравнению с настоящими условиями. Математически индексный метод прогнозирования выражается в соответствующих математических формулах.

Для повышения точности расчетов рекомендуется увеличивать количество учитываемых факторов, а также определять их весомость.

*Экспертные методы.* По объектам, которые не характеризуются одной главной функцией или параметрами, по которым не имеется достаточное количество статистических данных (в три раза больше количества показателей объекта). Например приборы, выпускаемые приборостроительными заводами, с одной стороны, характеризуются несколькими главными функциями и параметрами (количество измеряемых величин, пределы точности, количество измерений в единицу времени, срок службы, надежность работы), а с другой стороны – эти приборы выпускаются, как правило, только одним заводом, и по ним не имеется достаточно статис-

тических данных для применения математических методов прогнозирования. Также отсутствует достаточное количество статистических данных по уникальным, сложным машинам единичного производства.

Сущность экспертных методов прогнозирования заключается в выработке коллективного мнения группы специалистов в данной области.

Существует несколько различных методов экспертной оценки развития объекта в будущем.

Одним из них является метод баллов. Его можно применять для прогнозирования как полезного эффекта объекта, так и элементов затрат.

Сначала формируется экспертная группа, численность которой должна быть равна или больше 9. Для повышения однородности состава группы путем анонимного анкетирования можно сделать отсев специалистов, которые, по мнению большинства, не совсем компетентны в этой области.

Затем коллективно устанавливаются или выбираются несколько важнейших параметров (3–5) объекта, влияющих на полезный эффект и элементы затрат.

Следующий шаг – установление важности параметра экспертным путем. Существуют два метода. По первому – каждый эксперт каждому параметру объекта присваивает баллы по шкале от 0 до 10. Тогда важность параметра объекта в балах определяется по формуле:

$$a_i = \frac{\sum_{j=1}^m (B_{ij} : B_c)}{m}$$

где  $a_i$  – весомость 1-го параметра объекта,

$i$  – номер параметра объекта,

$j$  – номер эксперта,

$m$  – количество экспертов в группе,

$B_{ij}$  – балл, присвоенный  $i$ -му параметру  $j$ -м экспертом,

$B_c$  – сумма баллов, присвоенных  $j$ -м экспертом всем параметрам объекта.

Аналогично определяется весомость и других параметров объекта. Весомость параметров определяется по особой методике. Сначала каждый эксперт находит соотношение между параметрами попарно. Если весомость данного параметра по мнению эксперта, выше другого, с которым сравнивается данный параметр, ему присваивается два балла. Если весомость параметров ( $X$ ) одинакова, данному параметру присваивается один балл. И если весомость данного параметра ниже другого, то первому параметру баллов не дается (табл. 9.1).

Таблица 9.1

Соотношение параметров	Эксперты									Сумма баллов	Средняя оценка
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
X1 и X2	0	1	1	1	2	1	2	2	1	11	1,2
X2 и X3	2	2	1	2	1	2	2	2	2	16	1,8
X3 и X4	1	2	2	0	1	2	1	2	2	13	1,4
X2 и X	2	1	2	1	2	0	1	2	1	12	1,3
X2 и X4	2	2	2	0	0	2	0	1	1	10	1,1
X3 и X4	0	1	2	0	1	1	1	1	1	8	0,9

Средняя оценка определяется делением суммы на количество экспертов. По средним оценкам рассчитывается весомость параметров (табл. 9.2).

Таблица 9.2

Параметры	X1	X2	X3	X4	A
X1	1,0	1,2	1,8	1,4	5,4
X2	0,8	1,0	1,3	1,1	4,2
X3	0,2	0,7	1,0	0,9	2,8
X4	0,6	0,9	1,1	1,0	3,6

В таблице 9.2 значения соотношений параметров, которые отсутствуют в таблице 9.1, определены путем вычитания из второго значения обратного соотношения из таблицы 9.1. Например, в таблице 9.1 отсутствует соотношение параметров X2 и X имеет соотношение обратное X1 и X2, равное 1,2. Тогда соотношение X2 и X4 будет обратно и равно 0,8 (2–1,2). Весомость параметров определяется экспертным методом по объектам, характеризующимся несколькими важнейшими параметрами разной размерности. Для того, чтобы сложить (условно) подобные параметры и определить полезный эффект и элементы затрат по объекту, рекомендуется применять систему баллов.

Система баллов строится следующим способом. Допустим, что в таблице 2 весомости параметров характерны для группы приборов одного назначения: X1 – количество измеряемых параметров, X2 – точность измерений, %, X3 – пределы измерений основного параметра, X4 – количество измерений в единицу времени. Максимальные значения параметров для данной группы приборов следующие: X1 – 4, X2 – + 5%, X3 –

100 и X4 – 6 измерений в минуту. По этим значениям параметров и их весомости (табл. 9.2) строится система баллов для прогнозирования полезного эффекта новых приборов данного класса. При построении данной системы баллов для упрощения принято, что зависимость между параметрами и полезным эффектом затрат прямо пропорциональная (линейная). При необходимости уточнения системы баллов можно построить и криволинейные зависимости.

К параметру X1 показана обратная зависимость, т.е. с уменьшением величины, характеризующей точность прибора, полезный эффект прибора повышается. Данный класс приборов имеет точность измерений от +1 до +5%. Следовательно, приборам, имеющим самую высокую точность, равную +1, присваивается максимальное количество баллов 4,2, а приборам, имеющим минимальную точность (+5%), баллы не присваиваются. С увеличением значений остальных параметров полезный эффект прибора увеличивается. Поэтому приборам, имеющим нулевое значение параметров, баллы не присваиваются.

На рис. 9.3 приведены схема баллов для прогнозирования полезного эффекта прибора.

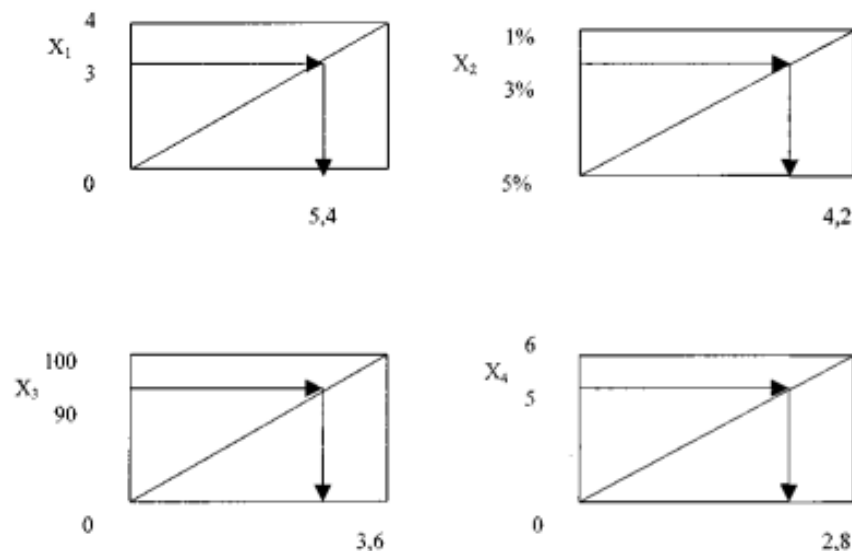


Рис. 9.3. Система баллов (условная) для прогнозирования полезного эффекта приборов

Для прогнозирования и расчета полезного эффекта и каждого элемента затрат по каждому классу объектов одного назначения строится своя система баллов, так как и на полезный эффект и элементы затрат влияют свои факторы и параметры.

Экспертные методы могут применяться не только для прогнозирования полезного эффекта или элементов затрат по объекту, но и для оценки полезного эффекта (технического уровня) серийно выпускаемого объекта, характеризующегося несколькими основными функциями.

Организация работ по прогнозированию представляет собой комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на создание условий для прогнозирования полезного эффекта и элементов совокупных затрат по продукции с целью подготовки информации для принятия оперативных и стратегических решений. Задачами организации работ по прогнозированию являются:

- сбор и систематизация необходимой информации для прогнозирования;
- подготовка специалистов, владеющих основными приемами и методами прогнозирования;
- формирование и организация функционирования рабочих органов прогнозирования, интегрированных с существующими службами управления.

Рациональная организация работ по прогнозированию должна обеспечивать оперативное получение вариантов развития качественных характеристик изучаемого объекта, условий его производства и потребления, тенденцию изменения полезного эффекта и элементов затрат по стадиям жизненного цикла объекта и уменьшение затрат по средствам и времени на проведение прогнозирования.

Выполнение этих требований возможно при соблюдении следующих принципов организации работ по прогнозированию: адресность, сбалансированность, параллельность, непрерывность, прямооточность, адекватность, управляемость, альтернативность, адаптивность.

Принцип адресности состоит в выполнении прогнозов для строго определенной научно-исследовательской или проектно-конструкторской организации, а также предприятия-изготовителя объекта.

Принцип параллельности проведения работ по прогнозированию различными службами используется для сокращения времени сбора и обработки информации и выполнения самого прогноза.

Принцип непрерывности состоит в систематическом сборе и обработке поступающей дополнительной информации после выполнения прогноза и внесения необходимых коррективов прогноз по мере необходимости.

Принцип прямооточности предусматривает строго целесообразную передачу информации от одного исполнителя к другому по кратчайшему пути.

Принцип автоматичности является одним из основных для сокращения времени и затрат на сбор и обработку исходных данных и выполнение прогнозирования.

Принцип адекватности помогает точнее оценить вероятность реализации выявленной тенденции изменения полезного эффекта и затрат на его получение. Для использования принципа управляемости необходимо применять количественные оценки показателей качества и затрат, экономико-математические методы и модели управления.

Принцип альтернативности прогнозирования связан с возможностью развития объекта, отдельных его компонентов, и технологии изготовления изделия по разным траекториям, с различными затратами в зависимости от использования тех или иных принципов, закладываемых в конструкцию или технологию. Вероятностный характер прогнозирования отражает наличие случайных процессов и отклонений при сохранении устойчивости прогнозируемых тенденций. На формирование альтернатив влияют конкретные цели удовлетворения определенных потребностей потребителя и сокращение затрат на достижение этих целей.

Принцип адаптивности прогнозирования заключается в изучении и максимальном использовании факторов внешней и внутренней среды объекта как системы, в приспособлении методов и параметров прогнозирования к этим факторам, к конкретной ситуации.

Прогнозирование полезного эффекта и элементов совокупных затрат, являясь неотъемлемой составной частью системы планирования качества и эффективности продукции, выполняет в ней функции вероятностного, вариантного (альтернативного) предвидения будущего на основе раскрытия и измерения объективных тенденций повышения качества продукции и затрат на достижение.

Прогнозные разработки являются неотъемлемой составной частью комплексных целевых программ. При разработке прогнозов можно выделить следующие этапы:

- сбор, анализ и корректировка материалов по прогнозированию;
- анализ сложившихся тенденций и проблем повышения качества продукции;
- разработка прогнозов в составе предполагаемой комплексной программы.

Структура прогноза обусловлена сроками, на которые он разрабатывается, а также основными направлениями научно-технического раз-

вития, которые прежде всего зависят от срока жизни тенденций, сложившихся в период, предшествующий их разработке. Чем более устойчивый характер носят эти тенденции, тем шире может быть горизонт прогнозирования. Различные воспроизводственные процессы имеют разные скорости протекания, разные временные циклы.

Прогноз является предплановым документом и поэтому его внедрение на практике означает разработку научно обоснованного, оптимального плана повышения качества и эффективности продукции на основе использования вариантов прогноза показателей качества и затрат на его достижение.

Прогнозирование, является неотъемлемой частью системы планирования деятельности любой фирмы, оно выполняет в ней функции вероятностного, вариантного предвидения будущего на основе раскрытия и измерения объективных тенденций повышения качества продукции и затрат на его достижение. Прогнозные разработки – неотъемлемая часть комплексных целевых программ.

## **Глава 10. Практика организации разработки и принятия рискованных решений**

Стратегическое планирование представляется единственным способом прогнозирования будущих проблем и возможностей, которое дает основу для принятия решений. Планирование способствует снижению риска при принятии решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях группы, о внешней ситуации.

Стратегические планы, как правило, разрабатываются на год и на более длительный период. Обычно бизнес-план каждой организации индивидуален, он отражает конкретные особенности и потребности данного предприятия в зависимости от политической и экономической обстановки в стране, состояния законодательства, особенностей конкуренции.

В обеспечении эффективности контроля важнейшую роль играют передача и распространение информации, в связи с этим важно довести до сведения соответствующих работников, как плановые показатели, так и фактически достигнутые. Подобная информация должна быть точной, поступать вовремя, в достаточном объеме и требуемого качества. Так например финансовый анализ, проведенный на основе полной и достоверной информации, помогает принимать правильные решения, не позволяющие производить неоправданные затраты ресурсов, ошибочное вложение капитала.

Контролинг выступает средством улучшения деятельности финансово-промышленных групп (ФПГ), повышения эффективности работы. В корпорации появляется конкретное лицо (контролер), с которого можно спросить за результаты работы и выполнение возложенных обязанностей; информация о финансовом состоянии ФПГ сосредоточена в одном месте, и ее можно оперативно получить. Организация службы контролинга – это последовательное внедрение передовых методов менеджмента, нового образа мышления, когда контроль и управление со стороны уступают место самоконтролю и самоуправлению, повышению ответственности каждого коллектива, каждого работника, содействуют активизации процесса перемен, без которых нет развития.

Особое значение в обеспечении эффективности деятельности ФПГ играет такой важный управленческий инструмент, как инновации. Инновации – процесс постоянного обновления во всех сферах бизнеса, которые включают не только технические и технологические разработки, но и все изменения, способствующие улучшению деятельности финп-ромгруппы.

В ФПГ создаются особенно благоприятные условия для разработки и внедрения самых разнообразных нововведений. Это обусловлено тем, что данный процесс происходит не только в финпромгруппе в целом по единому плану, но и в каждом ее звене, причем при этом учитываются интересы и потребности в инновациях всех членов группы.

В области нововведений перед ФПГ обычно стоят следующие задачи: механизация, автоматизация сложной и опасной работы, привлечение в коллективы ФПГ сотрудников более высокой квалификации и создание для них лучших материальных условий.

Для решения этих задач руководству необходимо: быть приверженцем новых идей; предоставлять каждому сотруднику достаточно широкое поле деятельности, снабжая его краткими инструкциями; организовать в ФПГ специальный информационный фонд инноваций; обеспечить непрерывное обучение и повышение квалификации сотрудников.

Нововведения должны внедряться по мере потребности рынка, но важно предвидеть их необходимость и целесообразность. Необходимы постоянные инновации и в организационной структуре ФПГ и входящих в нее предприятий, которая обязана соответствовать изменениям, происходящим на рынке. Структура организации должна быть: простой и четкой; обеспечивать максимальную рентабельность; содержать минимальное количество промежуточных звеньев; обеспечивать подготовку менеджеров и др.

Вопрос об инвестиционной политике ФПГ является одним из ключевых и от его решения зависят научно-техническое состояние предприятий ФПГ, а также возможность выхода ее на мировой рынок, реальная конкурентоспособность.

В менеджменте очень часто приходится выбирать решения в условиях риска. Принятие рискованных решений происходит с помощью эвристики, которая представляет собой совокупность логических приемов и методических правил исследования и отыскания истины. Для принятия решения в условиях риска используют систему эвристических приемов:

- нельзя рисковать больше, чем это может позволить собственный капитал;
- всегда надо думать о последствиях риска;
- положительное решение принимается лишь при отсутствии сомнения;
- нельзя рисковать многим ради малого;
- при наличии сомнения принимаются отрицательные решения;
- нельзя думать, что всегда существует только одно решение, возможно, что есть и другие варианты.

Оперативное руководство организацией заключается в умении руководителя быстро найти и принять конкретное решение по различным проблемам.

Большое значение имеет умение руководителя подбирать своих ближайших помощников, четко распределять функции, обязанности и ответственность каждого из них, предоставлять им возможность самостоятельно решать возникающие вопросы.

Практический опыт показывает, что для подготовки и принятия решения требуется информация о ситуации и сформулированная цель. На рис. 10.1 представлена модель процесса принятия рискованного решения, которое включает блоки, это:

- прием, восприятие, селекция, хранение и представление информации;
- распознавание ситуации;
- подготовка решения;
- оценка эффективности решения;
- принятие решения.



Рис. 10.1. Схематическая модель процесса принятия рискованного решения

Рассмотрим названные блоки подробнее:

1. Из всей поступающей информации отбирается то, что может иметь прямое отношение к решению. Хранящаяся в блоке 1 информация передается в другие блоки в удобной форме, что и называется представлением информации.



2. Выполняется классификационная задача распознавания. Распознавание ситуации – важнейший элемент подготовки любого решения, поскольку оно связано с необратимым преобразованием информации. Результат распознавания в дальнейшем считается достоверным.

3. Здесь вырабатывается проект решения на основании методов, созданных в процессе накопления опыта, которые могут быть типовыми или стандартными. В условиях больших объемов информации и ограниченного времени на выработку решения без стандартных методов невозможно обойтись. Необходимы также новые, оригинальные, неповторимые методы, которые являются продуктом творчества. Роль новых методов и идей, рождающихся часто в критических ситуациях, неопределима.

4. Производится оценка вариантов решения, выработанного в блоке 3, а в блоке 4 содержатся и критерии, и способы оценки. Полученный количественный и качественный результат передается в блок 5.

5. Здесь принимается решение, т.е. осуществляется волевое действие и здесь же производится анализ допустимости риска. Риск оправдан, если ожидается высокая эффективность решения и имеется уверенность в правильности оценки обстановки.

В зависимости от ситуации, места и времени каждый руководитель самостоятельно выбирает способ решения, это:

1. Декомпозиция.

Представление сложной проблемы, как совокупность простых вопросов.

2. Диагностика.

Поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь. Используется при ограниченных условиях.

3. Экспертные оценки.

Формируются какие либо идеи, рассматриваются, оцениваются, сравниваются.

4. Метод Дельфи.

Экспертам, которые не знают друг друга, даются вопросы, связанные с решением проблемы, мнение меньшинства экспертов доводится до мнения большинства. Большинство должно либо согласиться с этим решением, либо его опровергнуть.

Практические рекомендации по организации и принятию решений.

Практика ведения дел в рыночных условиях вызывает у руководителей организаций острую необходимость квалифицированно оценивать риски в процессе управления и эффективно снижать возможные негативные последствия.

Риск – это, по сути, обратная сторона свободы предпринимательства. Предпринимательства без риска не бывает, а наибольшую прибыль,

как правило, приносят операции с повышенным риском. Проблема заключается в том, чтобы искать дело без риска, а в том, чтобы предвидеть его и стремиться снизить до возможно более низкого уровня. Термин «риск» используется здесь не в смысле опасности. Риск – это потенциально существующая вероятность потери ресурсов или неполучения доходов, связанная с конкретной альтернативой решения. Иначе говоря, риск есть вероятность того, что предприниматель или организация в результате неудачного решения понесет ущерб в виде дополнительных расходов или неполученных доходов.

Итак, риск – это вероятностная категория, и характеризовать и измерять его следует как вероятность возникновения определенного уровня потерь. Следовательно, оценка риска предполагает измерение возможного уровня потерь, с одной стороны, и вероятности их возникновения – с другой.

Риск неразрывно связан с управлением и ни один руководитель не в состоянии устранить риск полностью, но путем выявления сферы повышенного риска, его количественного измерения, оценки допустимого уровня риска, регулярного проведения контроля руководитель способен владеть ситуацией и в определенной мере управлять риском. Искусство управления риском заключается в балансировании уровней риска и потенциальной выгоды. Руководитель сопоставляет положительные и отрицательные стороны возможных решений и оценивает их вероятные последствия, т.е. определяет, насколько приемлем и оправдан риск в сравнении с возможной выгодой.

Как выше отмечалось, все операции на рынке и, прежде всего, инвестиции так или иначе сопряжены с риском, и участникам рынка всегда приходится брать на себя самые разнообразные риски: потери имущества, финансовых потерь, снижения доходов, упущенной выгоды. Поэтому в каждом конкретном случае необходимо учитывать различные виды рисков.

Это означает, что эффективность управления риском во многом зависит от его вида, что требует обоснованной классификации. Классификация рисков позволяет четко определить место каждого вида риска в их общей системе и использовать для управления им наиболее эффективные, соответствующие именно этому виду способы и приемы.

На рисунке 10.2 представлена классификационная схема рисков в процессе принятия рискованных решений.

Согласно данной схеме риски можно разделить, в зависимости от экономического результата, на чистые и спекулятивные. Чистые риски – возможность получения отрицательного или нулевого результата (природные, экологические, транспортные и часть коммерческих рисков – производственные и торговые). Спекулятивные риски – возможность



Рис. 10.2. Схема классификации рисков в процессе принятия рискованных решений

получения как отрицательного, так и положительного результата. К ним относятся, в частности, финансовые риски. В зависимости от основной причины возникновения риска делятся на природные (риск потерь, связанных с загрязнением окружающей среды), социальные (связаны с социальной ситуацией в стране и деятельностью государства), транспортные (связаны с потерями из-за перевозок грузов с различными видами транспорта) и коммерческие риски (вероятность потерь в результате предпринимательской деятельности), которые, в свою очередь классифицируются на:

- производственные риски связаны с убытками из-за остановок производственных процессов, нарушением технологии производства и так далее;
- торговые риски – риск убытков из-за невыполнения одной из сторон своих обязательств по договору;
- финансовые риски связаны с вероятностью потерь денежных средств.

Они подразделяются на риски, связанные с покупательной способностью денег (сюда входят инфляционный риск – риск, что полученные доходы в результате высокой инфляции обесцениваются быстрее, чем растут, и валютный риск – риск, связанный с изменением курса иностран-

ных валют) и инвестиционные риски, которые очень обширны (они делятся на системные риски – риски ухудшения конъюнктуры какого-либо рынка в целом, здесь стоит вопрос о том, стоит ли вообще иметь дело с данным видом активов; селективные риски – из-за неправильного выбора объекта инвестирования на определенном рынке; риски ликвидности – потери при реализации объекта инвестирования из-за изменения оценки его качества; кредитные риски – риски того, что заемщик или должник откажется выполнить свои обязательства; региональные риски – связаны с экономическим положением определенных регионов; отраслевые – связаны со спецификой отдельных отраслей экономики, которая определяется двумя основными факторами: подверженностью циклическим колебаниям и стадией жизненного цикла отрасли; риски предприятия – связаны с конкретным предприятием как объектом инвестиций, они также включают в себя и риск мошенничества; и инновационные риски – связаны с введением новых товаров и услуг.

Как уже отмечалось выше, большинство экономических оценок и решений носит вероятный, многовариантный характер. Поэтому ошибки и просчеты – вещь обычная, хотя и неприятная.

Однако есть определенное правило, согласно которому руководитель всегда должен стремиться учитывать возможный риск и предусматривать определенные меры для снижения его уровня и компенсации вероятных потерь. В этом и заключается сущность управления риском.

Главная цель риска – добиться, чтобы в самом худшем случае речь могла идти об отсутствии прибыли, но никак не о банкротстве. Опыт бизнеса за рубежом свидетельствует, что причиной большинства банкротств служат грубые ошибки и просчеты в принятии решений. Поэтому предприниматели и руководители должны уделять особое внимание эффективному управлению риском.

Для оценки степени приемлемости риска следует прежде всего выделить определенные зоны риска в зависимости от ожидаемой величины потерь (рис. 10.3).



Рис. 10.3. Зоны риска в зависимости от ожидаемой величины потерь

Область, в которой потери не ожидаются, то есть экономический результат хозяйственной деятельности положительный, называется безрисковой зоной.

Зона допустимого риска – область, в пределах которой величина вероятных потерь не превышает ожидаемой прибыли и, следовательно, коммерческая деятельность имеет экономическую целесообразность.

Зона критического риска – это область возможных потерь, превышающих величину ожидаемой прибыли вплоть до величины полной расчетной выручки (суммы затрат и прибыли).

Зона катастрофического риска – область вероятных потерь, которые превосходят критический уровень и могут достигать величины, равной собственному капиталу организации. Катастрофический риск способен привести организацию или предпринимателя к краху или банкротству.

Также сюда можно отнести риск, связанный с угрозой жизни или здоровью людей и возникновением экологических катастроф.

Наглядное теоретическое представление об уровне риска дает графическое изображение зависимости вероятности потерь от их величины – кривая риска (рис. 10.4).

Построение такой кривой базируется на гипотезе, что прибыль как случайная величина подчинена нормальному закону распределения, и предполагает следующие допущения:

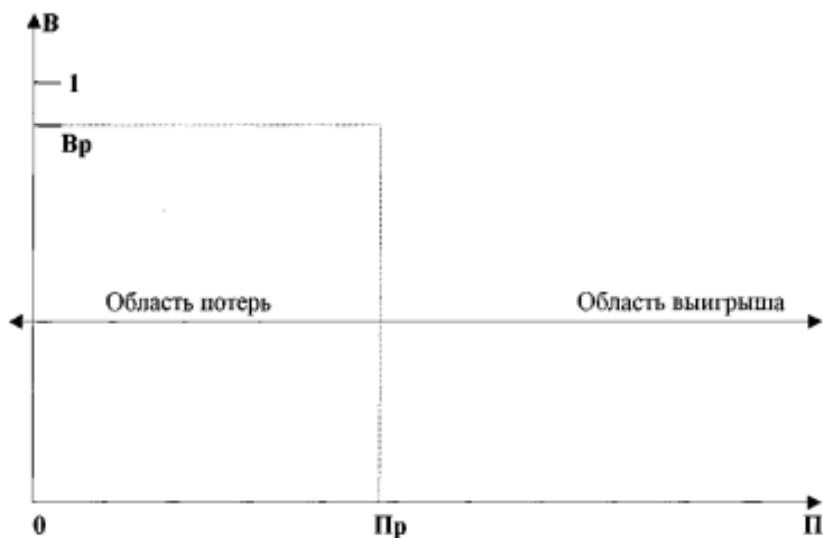


Рис.10. 4. Кривая распределения вероятности получения прибыли фирмы

Наиболее вероятно получение прибыли, равной расчетной величине –  $77p$ . Вероятность ( $Vp$ ) получения такой прибыли максимальна и значение  $\Pi$  можно считать математическим ожиданием прибыли. Вероятность получения прибыли, большей или меньшей по сравнению с расчетной, монотонно убывает по мере роста отклонений.

Потерями считается уменьшение прибыли ( $\Delta\Pi$ ) в сравнении с расчетной величиной. Если реальная прибыль равна  $77$ , то  $\Delta 77 = Vp - 77$ .

Принятые допущения в определенной степени спорны и не всегда выполняются для всех видов рисков, но в целом достаточно верно отражают наиболее общие закономерности изменения коммерческого риска и дают возможность построить кривую – распределения вероятностей потерь прибыли, уоторцю и называют кривой риска (рис. 10.5).

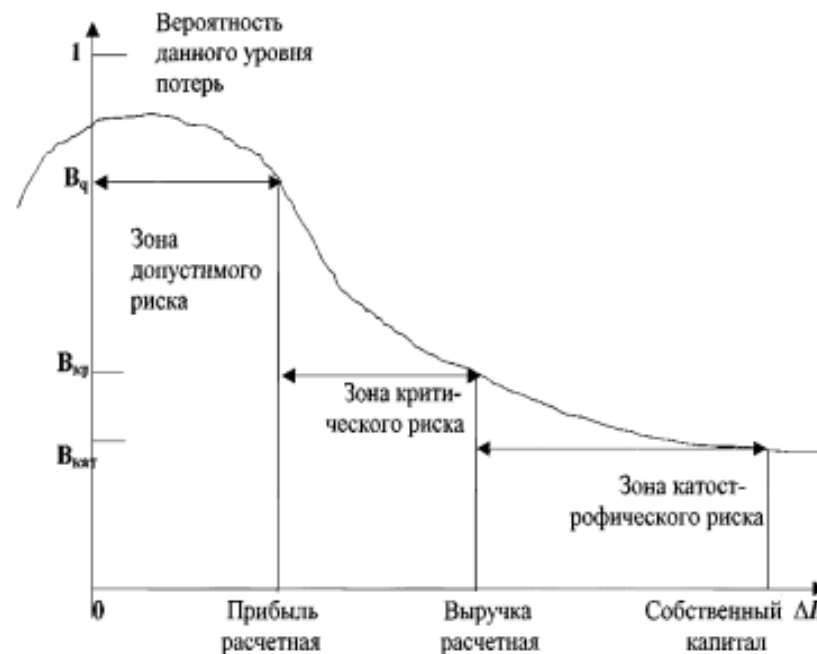


Рис. 10.5. Кривая риска в системе принятия решений руководителя

Главное в оценке коммерческого риска – возможность построения кривой риска и определения зон и показателей допустимого, критического и катастрофического рисков. С этой целью могут быть применены три основных метода оценки риска: статистический, экспертный и расчетно-аналитический:

1. Статистический метод состоит в статистическом анализе потерь, наблюдавшихся в аналогичных видах хозяйственной деятельности, установления их уровней и частоты проявления.

2. Экспертный метод заключается в сборе и обработке мнений опытных предпринимателей, руководителей и специалистов, дающих свои оценки вероятности возникновения определенных уровней потерь в конкретных операциях.

3. Расчетно-аналитический метод базируется на математических моделях.

Управление рисками представляет собой один из динамично развивающихся видов профессиональной деятельности руководителя. В западных фирмах есть особая должность — менеджер по риску (риск-менеджер), в чьи обязанности входит обеспечение снижения всех видов риска. Риск-менеджер участвует наряду с соответствующими специалистами в принятии рискованных решений (например, выдача кредитов или выбор объектов инвестирования) и разделяет с ними ответственность за их результаты.

Управление рисками включает следующие основные направления деятельности:

- распознавание, анализ и оценка степени риска;
- разработка и осуществление мер по предупреждению, минимизации и страхованию риска;
- кризисное управление /ликвидация последствий возникающих убытков и выработка механизмов выживания.

Для фирмы очень важно сформировать определенную стратегию управления риском, для чего необходимо ответить на следующие вопросы: Какие именно виды рисков она обязана учитывать в своей деятельности? Какие способы и инструменты позволяют управлять такими рисками? Какой объем риска организация может взять на себя (приемлемая сумма убытков, которая может быть погашена из собственных средств)?

Однако только этого недостаточно, чтобы управлять риском, нужно еще иметь механизм реализации выбранной стратегии — систему управления рисками, что в свою очередь предполагает:

- создание эффективной системы оценки и контроля принимаемых решений;
- выделение в организации специального подразделения, которому будет поручено управление рисками;
- выделение средств и формирование определенных резервов для страхования рисков и покрытия убытков и потерь.

Практика многих организаций подтверждает целесообразность и необходимость разработки специальной инструкции по управлению

рисками, в которой регламентировались бы действия отдельных работников и структурных подразделений фирмы, связанные со всевозможными рисками.

Количественная мера риска может определяться абсолютным или относительным уровнем потерь. В абсолютном выражении риск может быть определен величиной возможных потерь в физическом или стоимостном выражении, в относительном выражении — отношением величины возможных потерь к некоторой базе, например, капиталу, суммарным издержкам или прибыли. Задача осложняется тем, что на практике при реализации конкретного решения, как правило, приходится учитывать не один, а несколько видов рисков. В связи с этим общий уровень комплексного риска определяется суммой частных рисков.

Эмпирические исследования показывают, что оптимальный коэффициент риска составляет 0,3, а критический — 0,7.

Управление рисками как научная и профессиональная деятельность весьма сложная область менеджмента, так как находится на стыке различных отраслей знаний и требует навыков использования методов математического моделирования, прогнозирования, применение элементов стратегического, финансового и инвестиционного менеджмента, знания специфики страховой деятельности и биржевой торговли.

Современный бизнес все больше нуждается в использовании специфических инструментов управления рисками — срочных контрактов, используемых как для страхования, так и для получения прибыли.

Большинство фирм активно пользуются этими инструментами, но и руководители промышленных компаний осваивают и активно применяют методы риск-менеджмента в своей профессиональной деятельности.

## Глава 11. Методы экономического обоснования выбора эффективных управленческих решений

Конечная цель системы менеджмента — увеличение прибыли за счет повышения конкурентоспособности товара, расширения рынка его сбыта и обеспечение устойчивой работы организации. Улучшения финансового состояния организации можно достичь за счет повышения качества товара, реализации политики ресурсосбережения, увеличения программы выпуска конкурентоспособного товара, организационно-технического и социального развития организации. Любые мероприятия по улучшению этих сторон деятельности отражаются на росте прибыли изготовителя товара. У потребителя товара главными критериями являются качество товара, его цена и затраты на использование. Эти особенности проявления эффективности развития менеджмента в сферах производства и потребления товара требуют применения разных методик расчета экономического эффекта при унифицированных принципах подхода к расчетам.

К принципам экономического обоснования относятся:

- учет фактора времени;
- учет затрат и результатов относительно жизненного цикла товара;
- применение системного подхода;
- применение комплексного подхода;
- обеспечение многовариантности технических и организационных решений;
- учет факторов неопределенности и риска.

Сущность фактора времени заключается в том, что инвестор, вложив свои средства в какое-нибудь мероприятие, через некоторое время получит большую сумму. Вычтя из этой суммы первоначальные вложения, получается прибыль от вложений.

Применение комплексного подхода к расчету экономического эффекта выражается в том, что наряду с расчетом прямого экономического эффекта от реализации технических новинок необходимо учитывать побочные, сложные по методу расчета социальный и экологический эффекты от повышения (улучшения) показателей экологичности и эргономичности нового объекта. К этим показателям относятся сокращение вредного воздействия на воздушный бассейн, почву, воду, природную среду, повышение уровня автоматизации управления, снижение показателей радиоактивности, уровня шума, вибрации и др. Эти показатели должны обеспечивать сохранение жизни (здоровья) человека и охрану окружающей среды.

Обеспечение многовариантности технических и организационных решений является одним из важнейших принципов менеджмента. Без анализа опыта, непосредственных конкурентов — это означает в пустую тратить капитал.

Сопоставимость вариантов расчета по исходной информации обеспечивается путем приведения их к одному объему (как правило, по новому варианту), к одним срокам, уровню качества, условиям применения. На практике не всегда одновременно проявляются все перечисленные факторы. Некоторые из них приводятся в сопоставимый вид путем применения для всех вариантов одной и той же математической модели расчета.

Экономическое обоснование решений должно осуществляться по одному из трех методов: повышение качества «входа» системы, повышение качества процесса в системе, одновременное повышение качества «входа» и процесса в системе.

Экономический эффект внедрения мероприятий по повышению качества «входа» системы проявляется: а) у изготовителя товара — за счет повышения качества процесса, что влияет на снижение себестоимости товара вследствие сокращения остановок производства при применении качественных материалов и комплектующих, снижения производственного брака; б) у потребителя товара — за счет повышения качества его изготовления, что позволяет изготовителю повысить цену товара. Так как сырье, материалы и комплектующие изделия входят в текущие затраты — себестоимость товара; затраты на повышение качества «входа» системы могут превзойти в абсолютном выражении экономию производственных затрат.

Экономический эффект разработки и реализации мероприятий по повышению качества сырья, материалов и комплектующих изделий (качества «входа» системы) рассчитывается по соответствующим формулам:

Мероприятия по повышению качества процесса в системе — совершенствование технологии, организации производства, оперативного управления, повышения уровня автоматизации. В этом случае эффект получается у потребителя за счет «переноса» высокого качества «входа» системы через процесс системы к ее «выходу».

Допустим, качество «входа» отвечает требованиям конкурентоспособности — оценивается на «отлично», а качество процесса удовлетворительное, т.е. технология и организация процессов не отвечают требованиям «входа». Тогда и на «выходе» системы будет «удовлетворительно». Для использования преимуществ высокого качества «входа» следует обязательно повысить качество процесса. На это мероприятие изготовителю требуются дополнительные затраты (себестоимость товара, как правило, повышается).

Эффект, получаемый потребителем за счет применения более качественного товара и соответственно более полного удовлетворения своих потребностей, в условиях конкуренции автоматически распределяется между изготовителем товара и потребителем через его цену на рынке.

Экономический эффект разработки и реализации мероприятий по совершенствованию технологии, организации производства, системы оперативного управления либо повышению уровня автоматизации производства (в целом — повышение качества процесса в системе) изготовитель товара определяет по формуле:

$$\text{Эт} = \sum_{i=1}^n \sum_{t=1}^T (\text{Цит} - \text{Cit} - \text{Hit}) * \text{Nit} - \sum_{t=1}^{\text{Твл}} \text{Зпнт},$$

где Эт — ожидаемый экономический эффект разработки и внедрения мероприятий по повышению качества процессов в системе за срок применения мероприятий (Т);

i = 1, 2, ..., n — количество наименований выпускаемых фирмой товаров, на которые распространяется данное мероприятие;

Цит — прогноз цены i-го товара в году t;

Cit — прогноз себестоимости единицы i-го товара в году t;

Nit — прогноз налогов по единице i-го товара в году t;

Nit — прогноз объема выпуска i-го товара в году t;

Твл — год вложения инвестиций в мероприятие по повышению качества процессов в системе (Твл — последний год вложений, год внедрения мероприятий);

Зпнт — единовременные затраты (инвестиции) на повышение качества процессов (на совершенствование технологии, организации и т.п.).

Экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию компонентов системы менеджмента позволяет повысить ее эффективность и стабильность функционирования.

Проблема выбора руководителем альтернативы — одна из важнейших в современной науке управления, но не менее важно принять эффективное решение. Решение будет эффективным, если оно отвечает требованиям, вытекающим из решаемой ситуации и целей организации:

Во-первых, решение должно быть эффективным, т.е. наиболее полно обеспечивать достижение поставленной организацией цели.

Во-вторых, решение должно быть экономичным, т.е. обеспечивать достижение поставленной цели с наименьшими затратами.

В-третьих, своевременность решения. Речь идет о своевременности не только принятия решения, но и достижения целей. Ведь когда решается проблема, события развиваются. Может получиться так, что

прекрасная идея (альтернатива) устареет и потеряет смысл в будущем. Она была хороша в прошлом.

В-четвертых, обоснованность решения. Исполнители должны быть убеждены, что решение обоснованно. В связи с этим нельзя путать фактическую обоснованность и ее восприятие исполнителями, понимание ими аргументов, побуждающих принять менеджера именно такое решение.

В-пятых, решение должно быть реально осуществимым, т.е. нельзя принимать нереальные, абстрактные решения. Принятое решение должно быть эффективным и соответствовать силам и средствам коллектива, его выполняющего.

В достижении эффективности решений особую роль играют методы доведения принятых решений до исполнителей. Доведение решений до исполнителей начинается обычно с расчленения альтернативы на групповые и индивидуальные задания и подбора исполнителей. В результате каждый сотрудник получает конкретное собственное задание, которое находится в прямой зависимости от его служебных обязанностей и целого ряда других объективных и субъективных факторов. Считается, что умение передать задачи исполнителям является главным источником эффективности принятого решения. В связи с этим выделяют четыре основные причины невыполнения решений:

1. Решение было недостаточно четко сформулировано руководителем.
2. Решение было ясно и четко сформулировано, но исполнитель его плохо уяснил.
3. Решение четко сформулировано, и исполнитель его хорошо уяснил, но у него не было необходимых условий и средств для его выполнения.
4. Решение было грамотно сформулировано, исполнитель его усвоил и имел все необходимые средства для его выполнения, но у него не было внутреннего согласия с вариантом решения, предложенного менеджером. Исполнитель в данном случае может иметь свой, более эффективный, по его мнению, вариант решения данной проблемы.

Изложенное свидетельствует о том, что эффективность решения зависит не только от его оптимальности, но и от формы доведения до исполнителей (оформления решений и личных качеств руководителей и исполнителей). Организация исполнения принятых руководством организации решений как специфическая деятельность руководителя предполагает, что он держит решения в поле зрения, находит способ влияния на них, управляет ими.

К основным условиям обеспечения высокого качества и эффективности решения относятся:

- применение к разработке решения научных подходов менеджмента;

- изучение влияния экономических законов на эффективность решения;
- обеспечение лица, принимающего решение, качественной и полной информацией, характеризующей все параметры изучаемой проблемы;
- применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования каждого решения;
- структуризация проблемы и построение дерева целей;
- обеспечение многовариантности решений;
- обеспечение сопоставимости (сравнимости) вариантов решения;
- правовая обоснованность принимаемого решения;
- автоматизация процесса сбора и обработки информации, процесса разработки и реализации решений;
- формирование и функционирование системы ответственности и мотивации качественного и эффективного решения;
- наличие механизма реализации решений.

Как уже отмечалось, выбор лучшего варианта решения ведется путем последовательной оценки каждой из предлагаемых альтернатив. Определяется, насколько каждый вариант решения обеспечивает достижение конечной цели организации, по следующим факторам:

- времени (время осуществления проектов или вложения инвестиций);
- качества объекта;
- масштаба (объема) производства объекта;
- уровня освоения объекта в производстве;
- метода получения информации для принятия решения;
- условий применения (эксплуатации) объекта);
- уровня инфляции;
- уровня риска и неопределенности.

В каждом конкретном случае альтернативные варианты управленческого решения могут различаться не по всем факторам. Задача специалиста, менеджера или лица, принимающего решение, заключается в проведении комплексного анализа конкретных ситуаций в целях обеспечения сопоставимости по максимальному количеству факторов. Чем меньше учтенных факторов, тем менее точен прогноз эффективности инвестиций.

Основные правила обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов решения:

- альтернативных вариантов должно быть не менее трех;

- в качестве базового должен приниматься наиболее новый по времени вариант решения. Остальные альтернативы приводятся к базовому при помощи корректирующих коэффициентов;
- альтернативные варианты должны формироваться согласно изложенным выше условиям обеспечения эффективности решения;
- для сокращения времени, повышения качества решения и снижения затрат на его принятие и реализацию рекомендуется шире применять современные технические средства программного обеспечения процесса принятия решения.

Оценить эффективность управления можно путем соизмерения полученной прибыли и затрат на управление. Но такая упрощенная оценка не всегда корректна, так как:

- результат управления не всегда заключается в прибыли;
- такая оценка приводит к непосредственному и опосредованному результату, который скрывает роль управления в его достижении. Прибыль часто выступает как опосредованный результат;
- результат управления может быть не только экономическим, но и социальным, социально-экономическим;
- затраты на управление не всегда можно достаточно четко выделить.

Эффективность управленческой деятельности применительно к субъекту управления может характеризоваться количественными (экономический эффект) и качественными показателями (социальная эффективность).

Количественные показатели включают: комплекс трудовых показателей — экономия живого труда в сфере управления (численность, сокращение трудоемкости процессов управления) и др.; финансовые показатели деятельности системы управления (сокращение расходов на управление и т.п.); показатели экономии времени (сокращение продолжительности циклов управления в результате внедрения информационных технологий, организационных процедур).

Особо важное значение имеют показатели социальной эффективности управления: повышение научно-технического уровня управления; уровень интеграции процессов управления; повышение квалификации руководителей; повышение уровня обоснованности принимаемых решений; формирование организационной культуры; управляемость системы; удовлетворенность трудом; усиление социальной ответственности организации; экологические последствия.

Если в результате принятия и реализации решений удастся достичь высокого уровня указанных выше показателей, то происходит по-

ложительный сдвиг в организации системы управления и достигается экономический эффект.

Индивидуальная личность отражается в собственных решениях и их эффективности. В этом смысле определенный интерес представляет личностный профиль решения, т.е. та совокупность особенностей руководителя, которую несут с собой его решения к исполнителям.

Выделяются следующие разновидности личностных профилей решений.

*Решения уравновешенного типа* — свойственны руководителям, которые приступают к проблеме с уже сформулированной исходной идеей, возникшей в результате предварительного анализа условий и требований задачи. Уравновешенность проявляется в том, что выдвижение гипотез и их проверка одинаково привлекают внимание человека. Подобная тактика принятия решений наиболее продуктивна.

*Импульсивные решения* — характерны для людей, у которых процесс построения гипотез резко преобладает над действиями по их проверке и уточнению. Такой человек относительно легко генерирует самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но мало заботится об их оценке. Это приводит к тому, что процесс принятия решений проходит скачкообразно, минуя этап обоснования и проверки. В практической работе импульсивность решений может привести к тому, что руководитель будет стремиться внедрить в жизнь решения, которые недостаточно надежны и обоснованы.

*Инертные решения* — являются результатом очень неуверенного и осторожного поиска. В них, наоборот, контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей — после проявления исходной гипотезы ее уточнение идет крайне медленно. Оценки сверхкритичны, каждый свой шаг руководитель проверяет неоднократно. Это ведет к растягиванию во времени процесса принятия решения. Как правило, в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск, новаторство.

*Рискованные решения* — напоминают импульсивные, но отличаются от них некоторыми особенностями индивидуальной тактики. Если импульсивные решения перескакивают через этап обоснования гипотезы, то рискованные все же его не обходят, но к оценке человек приходит лишь после того, как обнаружена несообразность. В конечном итоге, хотя и с опозданием, элементы построения гипотез и их проверки уравновешиваются.

*Решения осторожного типа* — характеризуются особой тщательностью оценки всех гипотез, сверхкритичным подходом к делу. Человек,

прежде чем прийти к выводу, совершает множество разнообразных подготовительных действий. Решениям осторожного типа присуща упреждающая оценка. Они в еще меньшей степени, чем инертные, новы и оригинальны. Осторожные люди более чувствительны к отрицательным последствиям своих действий, чем к положительным. Их больше пугают ошибки, чем радуют успехи. Поэтому тактическая линия осторожных — избежать ошибок. Для импульсивных, к примеру, характерна противоположная тактическая линия: они ориентируются на успех и менее чувствительны к неудачам.

Рассмотренные решения принимаются в основном в процессе оперативного управления. Стратегическое и тактическое управление в системе менеджмента осуществляется посредством принятия рациональных решений, основанных на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации.

Необходимость принятия решения пронизывает все, что делает руководитель любого уровня, формулируя цели и добиваясь их достижения. Поскольку принятые решения касаются не только руководителя, но и других работников, а во многих случаях — всей организации, корпорации, понимание природы и сути принятия решений чрезвычайно важно для каждого, кто хочет добиться успеха в области современного менеджмента.

Процесс выработки и реализации решения — это деятельность, осуществляемая по определенной технологии с использованием различных методов и технических, направленная на поиск выхода из определенной управленческой ситуации путем формирования, а затем реализации воздействия на объект управления. В организационном аспекте данный процесс представляет собой совокупность закономерно следующих один за другим в определенной временной и логической последовательности этапов, между которыми существуют сложные прямые и обратные связи. Каждому этапу соответствуют конкретные трудовые действия, направленные на выработку и реализацию решения.

Альтернативные варианты решений должны приводиться в сопоставимый вид по факторам времени, качества объектов, масштабу производства, уровню освоенности, методу получения информации, условиям применения объекта, факторам инфляции, риска и неопределенности. Главным фактором эффективности системы менеджмента является качество управленческого решения. Реализация некачественных решений приносит огромные потери на последующих этапах жизненного цикла объекта.

Основными факторами, оказывающими влияние на качество решения, являются применение в системе менеджмента научных подхо-



дов и принципов, методов моделирования, автоматизации управления, мотивация качественного решения и др.

Одним из факторов обеспечения организованности системы менеджмента является правильное оформление решения, исключающее разные толкования одного и того же предмета. Решения могут быть закреплены письменно в форме бумажных документов, на электронных носителях либо переданы вербальным путем.

Комплексный характер проблем современного менеджмента требует и комплексного, всестороннего их анализа, т.е. участия группы менеджеров и специалистов, что приводит к расширению коллегиальных форм принятия решений.

## **Глава 12. Организация принятия предпринимательских решений в условиях конфликтной ситуации**

Обстановка в мире и в России, в частности, характеризуется повышенной напряженностью, неопределенностью и непредсказуемостью, которые создают благоприятную среду для возникновения конфликтных ситуаций и их перерастания в конфликт. Ситуация обостряется принятием неправильных решений, которые могут повлечь за собой ошибки и тяжелые финансовые последствия, что особо нежелательно в условиях кризиса и риска.

Выход из подобных ситуаций – качественные управленческие решения. Таких решений можно добиться путем повышения уровня организации принятия решений в конфликтной ситуации.

Важность организации принятия решения в конфликтной ситуации объясняется ещё и тем, что:

- организация принятия решения – это подготовка принятия решения, упорядочение принятия решения;
- принятие решений – составная часть любой управленческой функции.

Необходимость принятия решения пронизывает все, что делает управляющий, формулируя цели и добиваясь их достижения:

- деятельность руководителя все более сводится к организации принятия управленческого решения, что является процессом творческим, сложным и ответственным, требующим знаний, опыта, интуиции, смекалки и авторитета руководителя;
- менеджмент изучает взаимоотношения людей в процессе управления. Вряд ли кому придет в голову оспаривать утверждение о том, что конфликты являются вечным спутником нашей жизни. Они возникают в процессе общения людей, поэтому они существуют столько, сколько существуют люди;
- конфликтная ситуация всегда возникает раньше конфликта. Конфликтная ситуация – это то, что надо устранить. Конфликтная ситуация – это условие возникновения конфликтов, но не сам конфликт, его статика. Необходимо какое-то внешнее воздействие или активизация одной из сторон для превращения конфликтной ситуации в конфликт, в динамику.

На основании вышеперечисленного можно утверждать, что от организации принятия решения в конфликтной ситуации зависит исход сложившейся обстановки, а, следовательно, и эффективность деятельности и престиж организации в будущем, авторитет руководства, а также на-

строение и взаимопонимание людей, вовлечённых в конфликтную ситуацию, и тех, на ком отразится исход проблемы.

Главную роль в организации принятия решения в конфликтной ситуации, чаще всего, играет руководитель (менеджер), который должен уметь оценивать конфликтогенность принимаемых решений, предупреждать возникновение и деструктивное развитие конфликтов. Каждый человек и особенно руководитель должен обладать необходимыми знаниями о конфликте, как явлении постоянно сопровождающем человеческую жизнь и угрожающем ей.

Известно и то, что тема об организации принятия решений в конфликтной ситуации уже на протяжении длительного времени привлекает внимание теоретиков и практиков в сфере управления. Не смотря на уже имеющийся опыт зарубежных специалистов, мы не всегда можем его использовать в нашей практической жизни и деятельности. Это связано с менталитетом нации и существующей социальной, политической и экономической обстановкой в стране. Организация принятия решений в конфликтной ситуации остается не изученной до конца, это подтверждается множеством конфликтов, сопровождающих нашу жизнь. Поэтому этот вопрос представляется нам весьма интересным, а его изучение — необходимостью, диктуемой жизнью.

Прежде чем приступить к рассмотрению вопроса об организации принятия решения в конфликтной ситуации, следует дать определение понятиям «конфликтная ситуация» и «конфликт».

*Конфликтная ситуация* — первый этап в динамике конфликта. Большинство авторов выделяют следующие этапы в динамике конфликта: возникновение объективной конфликтной ситуации; ее осознание как конфликтной; инцидент или собственно конфликт; разрешение (завершение) конфликта; послеконфликтная ситуация.

Если на первом этапе динамики конфликта не будут созданы объективные условия и субъективные предпосылки, способствующие разрешению конфликтных ситуаций неконфликтными способами, т.е. если конфликт не будет предупрежден, то при возникновении инцидента произойдет конфликт (рис. 12.1).

*Конфликт* — наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями.

*Конфликт* представляет собой процесс регулирования взаимоотношений по поводу того или иного предмета, возникающих у его участников в связи с несбалансированностью у одного из них (или части из них) потребностей и источников их удовлетворения.

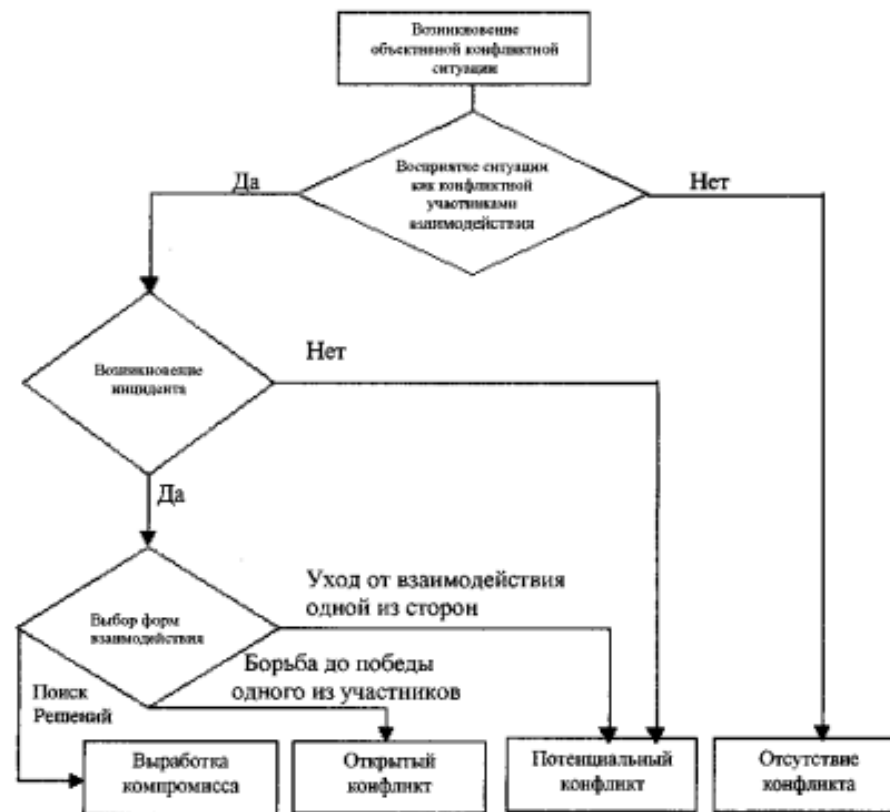


Рис. 12.1. Этапы перерастания конфликтной ситуации в конфликт

*Конфликт* есть несовпадение точек зрения, оценок и интересов физических и юридических лиц, неформальных структур, находящихся в пределах данного пространства и времени, которое разрешается в антогонистических или неантогонистических формах (рис. 12.2).

Формула конфликта:

$$K = KC + И,$$

где K — конфликт;

KC — конфликтная ситуация;

И — инцидент.

Формула конфликтной ситуации:

$$KC = CK + ОК.$$

В конфликтной ситуации обнаруживаются: предмет спора, т.е. объект конфликта — то из-за чего происходит конфликт.

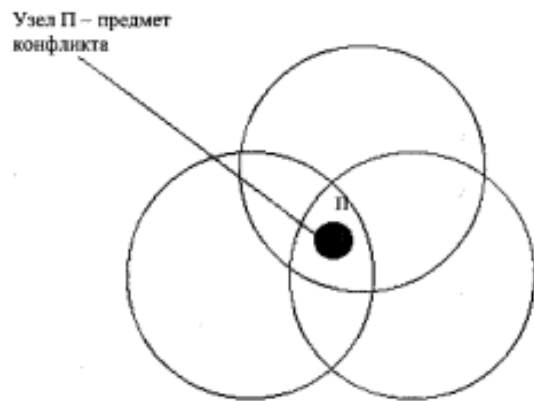


Рис. 12.2. Графическая схема конфликта

*Объектом конфликта* (ОК) становится то, что вызывает противодействие участников, является основой их спора, получение чего одним из участников полностью лишает другую сторону возможности добиться своих целей. Например, право распоряжаться имуществом, право собственности на землю и т.д.

*Участники конфликта* (субъекты) – это те, кто оспаривает эти права. Субъектами конфликта (СК) могут быть люди, организации, структуры, государства.

*Причина конфликта* (в отношении данного предмета; причём, возможно, (и это требует проверки), причина конфликта не равнозначна предмету конфликта;

*Конфликтная ситуация* – понятие крайне подвижное, оно может меняться при замене любого ее элемента: объекта, оппонентов, их ранга, отношений объект-оппонент, условий, затрудняющих или исключающих взаимодействие.

Признаками конфликта являются:

- ситуация, воспринимаемая участниками как конфликтная;
- взаимодействие участников для достижения своих целей, а не уход от этого взаимодействия;
- возможность для участников конфликта не выступать от чьего-либо лица, не быть средством в реализации чьих-то интересов;
- противоположные цели, средства и методы решения конфликтов его участниками. Тема о конфликтах очень объёмная, и чтобы не отклоняться от основного вопроса, будем касаться лишь тех аспектов, которые наиболее значимы с позиции организации принятия решений в конфликтной ситуации. На наш взгляд,

а он субъективен, следует уделить внимание типам производственных конфликтов и причинам их возникновения, а также способам управления конфликтной ситуацией.

Существует четыре основных типа конфликта: внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт.

Н.В. Гришина на основе исследований проведенных в объединении «Светлана», предложила вариацию основных типов социальных конфликтов, приведенную в таблице 12.1.

По направленности конфликты бывают: горизонтальные, вертикальные, смешанные.

*К горизонтальным* относятся такие конфликты, в которых не участвуют лица, находящиеся друг у друга в подчинении.

*К вертикальным* – те, в которых участвуют лица, находящиеся один у другого в подчинении.

*В смешанных конфликтах* представлены и вертикальные и горизонтальные составляющие. Например, нехватка оборудования ведет к смешанным конфликтам, так как возникают противоречия не только по отношению к руководству, которое не обеспечило необходимых условий труда, но и между рабочими.

По характеру причин конфликты можно разделить на объективные и субъективные. Первые порождены объективными причинами, вторые (как следует из названия) – субъективными.

По сфере разрешения конфликтов можно их подразделять на те, что разрешают в деловой сфере, и те, что разрешаются в личностно – эмоциональной сфере.

*Конструктивные конфликты* имеют преимущественно позитивные последствия для группы и личности.

*Деструктивные конфликты* преимущественно разрушают организации, в которых они происходят.

Для успешной организации принятия решения в конфликтной ситуации, как уже отмечалось выше, нам необходимо знать причины возникновения конфликтов. Весьма условно перечень причин возникновения конфликта может быть представлен в виде трех основных групп причин: во-первых, причин, порождённых трудовым процессом; во-вторых, причин, вызванных психологическими особенностями человеческих взаимоотношений; в-третьих, причин коренящихся в личностном своеобразии членов коллектива.

Причины, приводящие к конструктивным конфликтам. Обычно это недостатки в организации производства и управления. Перечислим те из них, которые наиболее часто приводят к конфликтам:

Таблица 12.1

Типы социально-психологических производственных конфликтов

Типы конфликтов	Горизонтальные конфликты	Вертикальные конфликты снизу-вверх	Вертикальные конфликты сверху-вниз
1. Препятствие достижению основных целей совместной трудовой деятельности – выполнению производственного задания, получению определённого продукта.	1.1. Действия одного препятствуют успешной деятельности другого. Организационный конфликт – это непосредственная технологическая взаимосвязь работников, когда действия одного из них влияют на эффективность действий другого, например, работа на конвейере.	1.2. Руководитель не обеспечивает успешного достижения цели деятельности подчиненным. Например, нехватка оборудования, инструментов нередко приводит к конфликтам между рядовыми работниками, хотя решать эту проблему должны вовсе не они, а их руководители.	1.3. Подчинённый не обеспечивает руководителю возможности выполнения основной цели его деятельности.
2. Препятствие достижению личных целей совместной деятельности - достаточно высокого заработка, благоприятных условий труда и отдыха.	2.1. Действия одного препятствуют достижению личных целей других. Организационный конфликт. Пример, при работе на один наряд зарплата каждого зависит от работы всех.	2.2. Руководитель не обеспечивает подчинённому возможности достижения его личных целей. Не обеспечивает ритмичность работы людей, следствие чего особенно страдает карман слесарника.	2.3. Подчиненный создаёт препятствие для достижения руководителем его личных целей. Безответственность подчинённых ведёт к производственным потерям, вследствие чего страдают не только их интересы, но и престиж руководителя.
3. Противоречие действий принятым нормам. Допустим, стремление человека больше зарабатывать, а для этого, естественно, и более интенсивно трудиться, может войти в противоречие с групповым стандартом производственной выработки.	3.1. Конфликт поведения и норм в группе.	3.2. Противоречие деятельности руководителя, его стиля работы ожиданиям подчинённых.	3.3. Противоречие деятельности подчинённого, как носителя определенной социальной роли ожиданиям руководителя.
4. Личные конфликты.	4.1. Личная несовместимость.	4.2. Лидеры и авторитеты коллектива не оправдывают ожиданий последователей.	4.3. Члены коллектива не оправдывают ожиданий его лидеров и авторитетов.

- недовольство оплатой труда;
- неблагоприятные условия труда (например, отсутствие вентиляции, шум, загазованность и т.п.);
- неритмичность работы (простои, вынужденные отпуска);
- неудобный график работы;

- низкий уровень трудовой и исполнительской дисциплины.

Попытка же уйти от решения этих проблем приводит к их углублению, к падению авторитета руководителя, возникновения отчуждения между ним и подчиненным, к ухудшению обстановки в коллективе, к конфликтам, кадровым потерям.

Причины, приводящие к деструктивным конфликтам, порождаются чаще всего субъективными причинами. К таким субъективным причинам относятся:

- неправильные действия руководителя;
- неправильные действия подчиненных;
- неправильные действия руководителя и подчиненных.

Стьюарт Шмидт и Т.А. Коган считают, что у всех конфликтов есть несколько причин и основными причинами конфликта являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации.

Одна из основных причин конфликтов, возникающих в процессе совместной деятельности, – принятие людьми некомпетентных решений, прежде всего управленческих. Такие решения провоцируют конфликты между их авторами и исполнителями, а также другими людьми, чьи интересы, данные решения затрагивают. Конфликтотенными являются не только решения руководителя, но и такие же решения подчиненного. Принятие обоснованных управленческих решений – важнейшее условие предупреждения конфликтов всех уровней.

Заканчивая перечисление причин конфликтов позволим себе воспользоваться словами Р.Л. Кричевского: «Я не претендую на исчерпывающее освещение возможных причин конфликта...».

Существует несколько способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

*Структурные способы* – это разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений.

В основу *межличностных стилей* разрешения заложена система, называемая методом Томаса-Килмена (рис. 12.3). Это преодоление конфликта силой, преодоление конфликта через сотрудничество, компромисс, уход от конфликта, уступчивость (приспособление).

1. Уход от разрешения конфликтной ситуации – конфликт в будущем. Понятно, что проблема сама собой разрешиться не может, а следовательно, не может быть и речи о выигрыше какой-либо стороны.



Рис. 12.3. Межличностные стили разрешения конфликтов

2. Силовые методы разрешения конфликтной ситуации требуют власти или физических преимуществ. На первый взгляд кажется, что сторона, достигшая индивидуальной цели, выиграла или победила. Но это ложная победа. Конфликт, как многоголовая гидра появится в другом месте. В этом случае ваш партнер окажется проигравшим, и, глядишь, следующий конфликт уже стучится в вашу дверь. Какой же проигравший будет действительно мотивирован в работе на победителя? Такой подход подавляет инициативу, создает вероятность того, что будут учтены не все факторы; но это значит, что и конфликтная ситуация не решается, а всего лишь приобретает другую форму.

3. Сотрудничество, решение проблемы, оптимальное решение – это разные названия одной и той же формы разрешения конфликта. Её суть состоит в том, что признаётся различие во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант выхода из конфликтной ситуации.

4. Войти в положение другой стороны, или уступить, приспособиться помогает реализовать желания других, поступаясь собственными целями. Это не есть оптимальный вариант, так как уступающая сторона может поступиться целями более перспективными, чем те которые отстояла противоборствующая сторона; и в этом случае о победителях не может быть и речи.

5. Компромисс позволяет умеренно учесть интересы каждой из сторон за счет определенных уступок другим сторонам. Такой компромисс – это удовлетворенность тем, что доступно, а не упорный поиск того, что является логичным в свете имеющихся фактов и данных.

## 12.2. Роль руководителя в организации принятия решений в конфликтной ситуации

Организация принятия управленческого решения в конфликтной ситуации – это творческий акт руководителя по выработке оптимального варианта действий для ее разрешения и извлечение из неё максимально возможной выгоды. Руководитель занимает центральное место в осуществлении данной процедуры, поэтому он должен уметь оценивать конфликтность принимаемых решений, предупреждать возникновение и деструктивное развитие конфликтов, обладать необходимыми знаниями о конфликте, как явлении, постоянно сопровождающем человеческую жизнь. И по той простой причине, что работа руководителя в значительной степени состоит из разрешения постоянно возникающих противоречий, его авторитет и престиж в будущем во многом зависит от качества принимаемых решений, а значит и от уровня организации принятия решения.

Искусство руководить – предвидеть конфликты, разрешать их в зародыше, т.е. организовывать принятие оптимального решения в конфликтной ситуации. Осуществляя акт творения руководителю просто не обойтись без определённого уровня интеллекта; образования, специального умения, компетентности, информированности. Авторитет, способность к творческому решению задач, интуиция, уверенность в себе, эмоциональная уравновешенность, устойчивость к стрессам, стремление к достижению цели, предприимчивость, ответственность, независимость, беспристрастность – это те качества, которыми необходимо обладать руководителю при организации принятия решений в конфликтной ситуации.

*Способность руководителя к творческому решению практических задач.* Важность этого качества не требует дополнительных объяснений. Рассчитывать на успех в управленческой деятельности руководитель может только при его наличии.

*Авторитет необходим для эффективного управления людьми.* За счёт него повышается уважение и доверие к руководителю, что способствует повышению качества организации принятия решения в конфликтной ситуации.

*Знание, интеллект, эрудиция.* Эти качества говорят сами за себя. Трудно представить себе руководителя без этих качеств.

*Решительность.* Очень хорошо об этом качестве менеджера отозвался Л. Якокка: «Если бы мне пришлось одним словом охарактеризовать качества, необходимые хорошему менеджеру, я бы сказал, что все они сводятся к понятию «решительность». Вы можете использовать самые совершенные в мире компьютеры, можете собрать всевозможные схемы и цифровые данные, но, в конечном счете, вам придется свести всю информацию воедино, составить себе расписание работ и действовать».

*Уверенность в себе* позволяет обеспечить психологический комфорт и повышает мотивацию к выполнению задания. В трудной ситуации на такого руководителя можно положиться: он поддержит, защитит, явится той «спиной», которая вас прикроет. Подчиненные, как правило, очень хорошо чувствуют состояние руководителя, поэтому, как бы не складывались обстоятельства, следует, хотя бы внешне, держать себя достаточно спокойно и уверенно. Сомнительно, чтобы колеблющийся, неуверенный в себе руководитель мог вызвать доверие к себе и уж тем более рассчитывать на доверие подчиненных при организации принятия решения в конфликтной ситуации.

Несомненно, важной личностной чертой руководителя, обеспечивающей ему успешность действий при принятии ответственных решений, является независимость. Как бы хороши ни были консультанты, какие бы советы ни получал руководитель от окружающих его людей, конечное решение он должен принимать сам. И вообще, чем самостоятельнее ведет себя руководитель в управленческом процессе, тем более проявляется его независимость, что, понятно, не исключает необходимости прислушиваться к мнению коллег, если в нем содержится рациональное зерно. Главное, чтобы руководитель имел свою точку зрения на возникающие проблемы, своё профессиональное и человеческое лицо и поддерживал это свойство в подчиненных. Выдающиеся предприниматели нередко поощряют инакомыслие в своих компаниях, если оно служит социальному и экономическому здоровью последних. Руководителю нельзя допускать в своих действиях волюнтаризма и самодурства. Понятно, что таким образом реализуемая независимость лежит совершенно по другую сторону практики современного эффективного менеджмента.

*Долгосрочное предвидение* позволит руководителю, что называется, не зарываться в текущих проблемах и не упускать из вида перспективу развития организации. Руководитель должен не просто организовать решение, он должен организовать его на основе долгосрочного предвидения, оценивать конфликтность принимаемых решений, предупреждать возникновение и деструктивное развитие конфликтов.

Руководитель должен постоянно контролировать свои эмоциональные проявления, что позволит ему сохранить ровные деловые отношения с членами коллектива. Это качество наряду со стрессоустойчивостью подвергается особым испытаниям в рассматриваемой нами ситуации.

*Умение четко формулировать цели* способствует повышению мотивации людей к труду, что очень важно в конфликтной ситуации. Четкое ведение цели помогает преодолевать возникающие препятствия. Очевидно, что без умения четко формулировать цели, руководитель не сможет организовать принятие решения на должном уровне.

Руководителю не обойтись *без лояльности, беспристрастности и бескорыстности.* Отсутствие этих качеств не позволяет руководителю организовать объективное управленческое решение.

На наш взгляд, стоит рассмотреть роль руководителя в организации принятия решений с точки зрения стиля руководства. Существует мнение, что удачно выбранный стиль руководства помогает избежать деструктивных конфликтов. Различные авторы выделяют различные стили руководства, но я отдаю предпочтение нижеизложенному варианту.

*Авторитарный стиль (А).* Его еще называют директивным. Вы решаете проблему и принимаете решение сами, используете информацию доступную Вам в это время.

*Квазиавторитарный стиль (В).* Вы получаете необходимую информацию от Ваших подчиненных, затем принимаете решение самостоятельно. Вы можете говорить или не говорить подчиненным, что воспользовались их информацией или мнением. Роль, которую играют Ваши подчиненные в принятии решения, состоит скорее в передаче необходимо вам информации, чем в предложении альтернативных решений и их оценке.

*Консультативный стиль (С).* Вы обсуждаете проблему с подчиненными индивидуально и знакомитесь с их идеями и предложениями, не сводя подчиненных в группу. Затем Вы принимаете решение, которое может частично отражать влияние мнений ваших подчиненных.

*Квазиколегиальный стиль (Д).* Вы обсуждаете проблему с подчиненными, собранными в группу, коллективно обсуждаете их идеи и предложения. Затем Вы самостоятельно принимаете решение, отражающее или не отражающее влияние подчиненных.

*Колегиальный (демократический) стиль (Е).* Вы обсуждаете проблему с группой подчиненных. Совместно Вы оцениваете альтернативы и приходите к согласию относительно решения. Ваша роль похожа на роль председательствующего. Вы не пытаетесь воздействовать, на группу для принятия вашего решения и согласны принять любое решение, которое будет поддержано группой.

Многие руководители всю жизнь эксплуатируют только один или два из перечисленных стилей принятия решения. Это обстоятельство нашло отражение в широко известных классификациях лидерских стилей, очень похожих на пожизненный диагноз: «Если ты авторитарен или коллегиален, то с этим уже ничего не поделаешь». Конфликта можно не допустить, если правильно выбрать процедуру принятия управленческого решения. Для этого необходимо самостоятельно использовать семь правил, сгруппированных в два блока. Первый блок правил касается того, насколько предполагаемое решение должно быть выверенным и качественным. Второй блок правил касается требуемого уровня единства мнений подчиненных о принимаемом решении.

Правила защиты качества решения.

*Правило выслушивания мнений.* Если качество решения важно и лидер не обладает достаточной информацией, чтобы принять решение в одиночку, процедура (А) исключается из рассматриваемого набора, так как есть опасность принятия слабого решения.

*Правило единоличной ответственности.* Если качество решения важно и если мнению подчиненных нельзя доверять по какой-либо причине, процедура (Е) исключается из рассмотрения.

Правило общего поиска. Если:

- качество решения важно;
- нет достаточной информации для индивидуального принятия решения;
- проблема не структурирована (не известно, какая информация необходима, и где ее искать), важно не только направить усилия на поиск информации, но и делать это эффективно.

Процедура взаимодействия основана на активизации всех подчиненных с целью поиска информации о проблеме. В этих условиях процедуры (А), (В) и (С) исключаются из рассмотрения. Процедура (А) не годится для быстрого сбора необходимой информации, а (В) и (С) громоздки и менее эффективны, чем процедуры, усиливающие взаимодействие всех сотрудников.

Правила, повышающие степень поддержки решения подчиненными.

4. *Правило усиления поддержки.* Если поддержка решения подчиненными очень важна и не очевидно, что авторитарное решение, самостоятельно принятое лидером, будет поддержано подчиненными, процедуры (А) и (В) исключаются из рассмотрения.

5. *Правило усиления единства.* Если важна полная поддержка решения подчиненными, авторитарное решение вряд ли будет поддержано и, похоже, подчиненные расходятся во мнениях по поводу будущего решения, исключаются из рассмотрения (А), (В) и (С). Используемая про-

цедура должна помочь подчиненным преодолеть их разногласия на основе полного знания о проблеме.

6. *Правило максимизации поддержки.* Если качество решения не важно, но поддержка сотрудников необходима и вряд ли возможна при авторитарной процедуре принятия решения, из рассмотрения исключаются процедуры (А), (В), (С) и (Д). Только (Е) дает максимальную степень поддержки.

7. *Правило приоритетности поддержки.* Если поддержка решения подчиненными важна, и компетентности сотрудников в решении такой проблеме можно доверять, исключая из рассмотрения процедуры (А), (В), (С) и (Д). Процедура (Е), предоставляющая участникам равные права в принятии решения, приведет к повышению уровня поддержки подчиненными принятого решения и его достаточному качеству.

Если использовать описанные правила для обсуждения и принятия в организации кодекса взаимоотношений ее сотрудников, важно учесть, что это как раз то решение, которое требует максимальной степени принятия всеми сотрудниками. Поэтому кодекс должен широко обсуждаться на всех уровнях. В нем должно быть учтено мнение каждого участника. Стиль руководства при обсуждении должен быть исключительно коллегиальным (Е). Это как раз тот случай, где даже минимальная авторитарность руководства может привести к отторжению.

Руководители всех уровней должны понимать, что состав конкретного совещания диктует не своеволием начальника, а спецификой обсуждаемой проблемы. Они должны ориентироваться в критериях подбора участников и в процедуре выработки окончательного решения. Мало того, их собственные совещания также должны соответствовать этим или другим критериям. В этом случае исчезает еще одна причина для обид, в перспективе ведущая к появлению конфликта.

Немаловажной является деловая этика. Элементарной этикой деловых отношений, по-видимому, не худо бы обладать каждому человеку, а уж тем более руководителю, чтобы личностная борьба в организации не приобретала запущенных форм. Как говорится, «посеешь ветер — пожнешь бурю». И эта буря вполне в состоянии смести самые благие и перспективные намерения.

К конфликтам разной природы отношение руководителя должно быть неодинаковым. Роль руководителя и состоит в том, чтобы точно определить, какой возник конфликт: конструктивный, ведущий к повышению эффективности, или деструктивный, снижающий эффективность.

Касательно деструктивных конфликтов, порожденных попыткой людей получить разного рода блага ценой несправедливости, ущемления и игнорирования интересов других, неумелыми взаимоотношениями, ес-

тественна установка на то, что их должно быть как можно меньше. Если же конфликтная ситуация наступила и назревает конфликт, то в интересах эффективности функционирования коллектива руководителю не следует втягиваться во всевозможные внутриколлективные конфликты, принимая ту или иную сторону. Разумнее всего ему находиться «над схваткой». Однако не в позиции стороннего наблюдателя, что делает организационный процесс неуправляемым, а в качестве лица, заинтересованного в нормализации возникших межличностных осложнений, пытающегося влиять на происходящие события, тем более руководитель является тем, кому по должности положено помогать подчиненным исправлять их ошибки. Ну, а для этого весьма подходящей является роль посредника. Кроме того, успешная реализация посреднической функции, несомненно, повысит его авторитет, что, как мы знаем, весьма немаловажно в повседневной управленческой работе. Поскольку занимаемое им в коллективе положение придаёт его посреднической миссии особую ответственность, организация принимаемых решений становится необходимой. Так как действия по наитию вряд ли приведут к успеху, а это в свою очередь может подорвать авторитет и влияние руководителя, без чего его управленческая деятельность невозможна.

Там, где без конфликта не решить наболевшие вопросы, руководитель не должен «прятаться», более того, из конструктивного конфликта следует извлечь все, что может послужить на благо дела. Если возникла конструктивная конфликтная ситуация, т.е. назревает конструктивный конфликт, то при умелой организации принятия решения руководитель принимает оптимальное управленческое решение, позволяющее добиться максимально возможной выгоды при минимуме потерь.

Руководителю следует научиться извлекать все полезное, что может нести в себе конфликтная ситуация и конфликт. Посредством конфликтной ситуации и конфликта вскрываются наиболее острые противоречия в жизни коллектива, т.е. это «сигнализация». Настоящий руководитель обратит на неё внимание и приступит к организации принятия решения. Правильное решение, через творческую функцию конфликта, поможет преодолеть препятствия на пути экономического, социального и духовного развития коллектива. А через социально-психологическую функцию приводит к изменению социально-психологического климата, сплоченности, авторитета, взаимного уважения.

Ошибочные действия руководителей. К сожалению, их достаточно много. Можно выделить три направления:

- нарушение служебной этики;
- нарушение трудового законодательства;

- несправедливая оценка руководителем подчиненных и результатов их труда.

Нарушение служебной этики.

Сюда относятся:

- а) проявление грубости, высокомерия, неуважительного отношения к подчиненным;
  - б) невыполнение обещаний;
  - в) нетерпимость к мнениям, отличным от собственного;
  - г) зажим критики;
  - д) ущемление прав подчиненных;
  - е) злоупотребление положением, начальника (например, навязывание подчиненным поручений неслужебного характера);
  - ж) утаивание информации (особенно в условиях сокращения штатов или реорганизации);
- з) сознательное провоцирование конфликта между подчиненными — управление по принципу «разделяй и властвуй».

Руководитель, обладая всеми перечисленными качествами и уяснив возможные причины конфликтов, может приступать к организации принятия решения в конфликтной ситуации, помня, что принятие обоснованных управленческих решений — важнейшее условие недопущения конфликта.

### 12.3. Организация принятия решений в конфликтной ситуации

Организация принятия решений — это подготовка и упорядочение действий, сознательно выбранных для достижения желаемого результата. И поскольку конфликтная ситуация — это то, что надо устранить, то можно сделать вывод, что организация принятия решений в конфликтной ситуации — это подготовка и упорядочение действий, сознательно выбранных для устранения конфликтной ситуации. Устранить конфликтную ситуацию возможно только посредством «снайперского» решения. Оно нацелено на воздействие только на те факторы, которые непосредственно влияют на интересующие нас характеристики в состоянии объекта управления.

Последовательность организации принятия решений в конфликтной показана на рис. 12.4.

Очевидно, прежде чем принять решение по поводу того, как действовать в той или иной ситуации, необходимо проделать определенную предварительную работу. Понятно также, что работа, предвещающая сложное решение, имеет свою последовательность, свои этапы.

Общеизвестно положение о том, что прежде чем управлять, необходимо собрать информацию о текущем состоянии объекта управления. Это



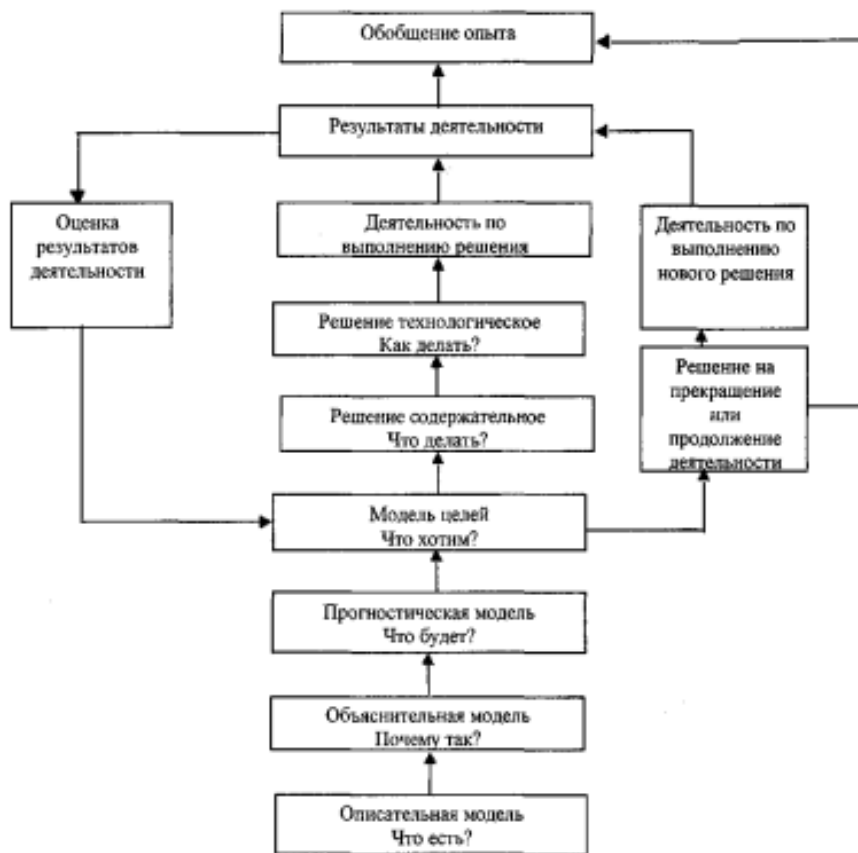


Рис. 12.4. Последовательность организации принятия решений в конфликтной ситуации

и есть *первый этап* подготовки управленческого решения. Его содержанием является построение информационной модели актуального состояния объекта управления. Такая модель называется *описательной*, поскольку с ее помощью мы даем описание того, в каком состоянии находится объект управления. Ясно, что чем более объективно, глубоко и всесторонне мы оценим состояние объекта управления, тем более эффективным и менее конфликтным будет наше решение. И наоборот, практически невозможно принять хорошее не вызывающее сомнений у подчиненных решение на основании искаженной или поверхностной описательной модели. Информационная модель, описывающая текущее состояние объекта управления, позволяет ответить на вопрос: «*Что есть?*»

Рассмотрим пример.

Пружинные зажимы (1). В понедельник спустя несколько минут после 9 утра в офис пришел Иван Петрович. На его рабочем столе лежала записка от мастера, отвечающего за утреннюю смену:

«Иван Петрович! 8.35. Почти весь объем поставок пружинных зажимов за прошедшую неделю использовать нельзя. Если мы немедленно не раздобудем дополнительно значительное их количество, то нам придется закрыть производственную линию в 14 часов.

Семен»

Иван Петрович немедленно пошел на склад и осмотрел пружинные зажимы, поставленные на предыдущей неделе в соответствии с условиями договора поставки. Действительно, почти все они были неисправны.

Иван Петрович, вернувшись в офис в плохом настроении (обращаясь к секретарю):

– Немедленно свяжи меня с Анатолием Андреевичем из фирмы «Пружинные зажимы». Это очень срочно.

Секретарь была слегка обижена раздраженным тоном его голоса, и пошла звонить не в очень хорошем настроении.

На данном примере мы можем еще раз убедиться в необходимости эмоциональной устойчивости руководителя. Недостаток её нагнетает обстановку, что мы и наблюдаем.

Анатолий Андреевич был старым другом Ивана Петровича, и, поскольку фирма «Пружинные зажимы» находилась недалеко от фирмы Ивана Петровича, примерно полтора часа езды, была надежда получить дополнительное количество пружинных зажимов к 14.00. Время еще позволяет отправить машину за необходимыми деталями, но Иван Петрович решил, что будет лучше, если доставку деталей осуществят поставщики.

Примерно в 10 часов утра секретарь Ивана Петровича вошла в его кабинет и объявила, что связаться с фирмой «Пружинные зажимы» ей было исключительно трудно, но ей удалось поговорить с секретарем Анатолия Андреевича, которая сообщила ей, что ее начальника нет и неизвестно, где он.

Иван Петрович (раздраженно):

– Продолжайте звонить им, я должен поговорить с Анатолием Андреевичем немедленно. В 10.15 у меня в кабинете будет совещание отдела по охране труда, но пригласите меня к телефону сразу же, как только дозвонитесь ему.

Можно задать вопрос: а не лучше ли отложить совещание и всерьез заняться зажимами?

Совещание прошло без перерыва и закончилось в 11.30. Секретарь Ивана Петровича все время пыталась дозвониться до фирмы «Пружинные зажимы», но телефонные линии были перегружены.

В 12:30 Иван Петрович отослал своего секретаря на обед, попробовал дозвониться сам, это ему удалось, и он узнал, что Анатолий Андреевич вместе со своим секретарем на обеде. Так что Иван Петрович оставил у помощника Анатолия Андреевича сообщение о существующей проблеме и просьбой немедленно перезвонить ему.

Затем Иван Петрович заказал бутерброды из буфета и уселся в мрачном настроении возле телефона в ожидании звонка. Он все время думал о том, как обеспечить работу конвейера после 14 часов.

Если проанализировать данную ситуацию можно увидеть, что проблема по состоянию на 12.30 состоит в том, что производственная линия, судя по всему, остановится в 14.00 по причине нехватки пружинных зажимов.

Возникает вопрос: как заполучить дополнительное количество пружинных зажимов для работы после 14 часов и не допустить скандала?

На первый взгляд, это простая проблема, но если её рассматривать с точки зрения вероятных последствий, то можно сказать, что это конфликтная ситуация; и если она не будет устранена, то конфликт неизбежен. Если допустить, что пружинные зажимы не будут доставлены вовремя, то производственная линия будет остановлена, а это влечет за собой потерю прибыли как для владельца фирмы, так и для рабочих и служащих; неизбежен скандал, который подорвет авторитет менеджера, допустившего возникновение данной ситуации. Не исключены выговоры и увольнения особенно, если это имело место ранее. Конфликт между менеджером и подчиненными будет развиваться по типу 1.2 и 2.2; а между менеджером и вышестоящим начальством по типу 1.3 и 2.3, что в свою очередь может привести к конфликту и между самими рабочими.

Но так, как целью этой работы является не рассмотрение последствий конфликтной неразрешенной ситуации, а организация принятия решений в конфликтной ситуации и её разрешение, то к этому я и перейду.

Каковы же типичные трудности, с которыми приходится сталкиваться на первом этапе подготовки решения? Во-первых, лица, принимающее решение, в силу многих причин нередко имеют искаженное представление о состоянии объекта управления, так как положение дел часто приукрашивается, иногда существенно.

Смысл заключается не только в том, чтобы получить подробную информацию об объекте управления, но и в том, чтобы эта информация объективно отражала как позитивные, так и негативные моменты в его

состоянии. Предположим, что реальное состояние объекта управления характеризуется на 70% с позитивной стороны, а на 30% — с негативной. Строя описательную модель, мы, естественно, не можем получить абсолютно полную информацию о состоянии объекта управления. Получая информацию, можно осознанно собрать, например, 40% данных, характеризующих объект управления с позитивной стороны, и 5% — с негативной. В полученной описательной модели нет ни слова неправды. Все правильно, только нарушено соотношение позитива и негатива: реально оно 7:3, а в описательной модели — 8:1. Чем больше степень искажения соотношения положительных и отрицательных моментов в состоянии объекта управления, тем менее эффективно управленческое решение, т.е. оно будет более конфликтным.

Может показаться парадоксальным, но иногда 30% теоретически возможного количества информации, которую можно получить об актуальном состоянии объекта управления, будут более полезны, чем 45% или даже 70%. Если в этих 30% информации 21% характеризует объект управления с позитивной стороны, а 9% — с негативной, то соотношение позитива и негатива будет 7:3, что соответствует действительности. Можно, приложив большие усилия, собрать об объекте управления 70% возможного количества информации. Но если эти 70% будут касаться только позитивных моментов, то принятое на такой информационной основе решения, конечно, не даст хороших результатов.

Пружинные зажимы (2). В рассматриваемом примере очевидна ограниченность во времени, что оказывает влияние на возможность собрать качественную информацию, а, следовательно, это может отразиться на качестве организации принятия решения. Более того ситуация усугубляется тем, что существующую информационную систему нельзя оценить, как хорошую, так как о качестве получаемых деталей менеджер был оповещен только через неделю, не исключено и то, что при наличии хороших деталей, он был бы информирован еще позже.

Во-вторых, для принятия эффективного управленческого решения важно выявить тенденции в развитии объекта управления до настоящего времени. Не определив основных тенденций в развитии объекта управления, трудно глубоко оценить его нынешнее состояние. Однако в реальной жизни руководители нередко пренебрегают их выявлением. Одной из причин этого может быть поверхностное знание ими объектов, которыми они управляют. Тенденции развития явления трудно определить и в случае, если мы имеем о нем лишь общее представление. Если же мы не определили тенденций, наше решение потеряет в качестве даже тогда, когда вся остальная работа по его подготовке будет проделана добросовестно.

Пружинные зажимы (3). Предположим, что герой рассматриваемой ситуации сформировал добротную описательную модель объекта управления, определил, в каком состоянии он находится, выяснил тенденции его развития.

Он изложил основную суть проблемы на бумаге на понятном языке; позаботился о том, чтобы иметь хорошую информационную систему, т.е. его регулярно и систематически информируют об обстановке. Можно ли считать, решение организовано? В принципе, конечно, можно. Но управленческое решение, принятое на основе только описательной модели, будет все же поверхностным. Для того чтобы управлять эффективно, необходимо не только достаточно глубоко и всесторонне оценить состояние объекта управления, но и объяснить причины такого состояния, определить движущие силы развития объекта управления.

Поэтому на втором этапе подготовки решения мы даем ответ на вопрос: почему, по каким причинам объект управления находится в таком состоянии, в котором он оказался? Что послужило причиной того? Почему это произошло? Какие причины могли привести к этому?

Эта модель называется объяснительной и позволяет ответить на вопрос: почему так?

Чем правильнее нам удалось определить систему причин, под влиянием которых объект управления оказался в определенном состоянии, чем точнее мы воздействуем именно на эти причины, тем более эффективно управление, тем меньше ресурсов мы затрачиваем, тем больше результатов достигаем. В зависимости от точности воздействия на систему движущих сил развития объекта управления качество управленческих решений может быть различным. Если решение принято только на основе поверхностной описательной модели, то его выполнение часто приводит к бессистемному воздействию на объект управления в целом. Результаты такого управления трудно предсказуемы и могут быть негативными. Если решение в целом обоснованно, но качество обоснования невысокое, то такое управление может действовать на организацию как антибиотик на большой организм: не избирательно на большой орган, а и на остальные здоровые тоже. На основе добротного обоснования можно принимать «снайперское» решение. Оно нацелено на воздействие только на факторы, которые непосредственно влияют на интересующие нас характеристики в состоянии объекта управления. «Снайперское» решение позволяет при минимальных затратах ресурсов достичь быстрых и значительных результатов. Первым признаком поверхностного управления, т.е. управления при котором не выявлены и остаются без воздействия движущие силы развития объекта управления, является напряженная работа организации и незначительные конечные результаты такой работы.

*Определяя причины сложившегося положения дел, важно вскрыть их систему, определить ключевые, главные и второстепенные.* Такая система всегда существует. Если нам кажется, что системы причин нет, то это совсем не значит, что ее нет на самом деле. Она есть, но нам не удалось ее выявить. Типичной слабостью руководителя при построении объяснительной модели является стремление искать причины негативных моментов и тенденций в развитии объекта управления где угодно, но только не в своих собственных ошибках.

При обосновании управленческого решения важно уметь не только определить ключевые, главные и второстепенные факторы. Необходимо трезво оценить, на какие из них мы сможем влиять более существенно. Например, первый из двух сравниваемых факторов более значим для развития объекта управления, но на него мы влиять почти не можем. Второй фактор менее значим, но мы можем оказать на него существенное влияние. Для достижения целей управления второй фактор будет представлять для нас больший интерес, чем первый, хотя кажется, что их оценка должна быть противоположной. Целью данного этапа работы является, таким образом, обеспечить: ясную и четкую постановку самой проблемы и указать ее причину(ы).

Вернемся к примеру с зажимами.

Пружинные зажимы (4). Очевидно, что одно дело осознать наличие проблемы, другое — определить ее причину. Поскольку большинство проблем, с которыми имеют дело менеджеры, не так легко решаются, этап выявления причины проблемы, ее диагностики, очень важен, так как неправильное определение причины обычно приводит к принятию неправильного решения. При разрешении конфликтных ситуаций следует избегать спешных диагнозов. Попытаемся найти основную причину трудностей. А для этого нужно установить реальные факты.

Что касается основной причины нехватки, то на первый взгляд может быть две причины: либо было поставлено недостаточное количество зажимов, либо привезенные зажимы неисправны.

Поскольку, было поставлено требуемое количество, но качество было неприемлемым, значит, не было организовано должной проверки привезенных деталей. Другими словами, этот кризис не должен был пройти: недостатки должны были вскрыться на прошлой неделе, и проблему необходимо было решать на месте и сразу. Таким образом, главной причиной происшествия были недостатки в осмотре поставленных комплектующих изделий.

Возможно, скрыть целый ряд второстепенных проблем. Например, прибытие на работу после 9 утра, когда в цехе работа начинается значительно раньше. Затем можно назвать некорректное поведение с секрета-

рем и недостаточно полное ее информирование. Неправильным шагом было и проведение совещания при наличии угрозы остановки конвейера. Кроме того, есть проблема в том, что была предпринята попытка связаться всего лишь с одним человеком в фирме, поставившей недоброкачественные изделия. Разве нельзя было поговорить с кем-нибудь другим?

Так что в ходе выявления причин кризиса всплывают целых две проблемы: одна — немедленно устранить нехватку, чтобы производство продолжалось и после 14 часов, а вторая — найти способ сделать так, чтобы такая ситуация никогда больше не возникала.

Весь процесс диагностики лучше всего показать на примере врача. Ведь врач зачастую может поставить диагноз, выслушав жалобы больного. И в самом деле, хорошее и четкое объяснение проблемы, очевидно, часто ведет к правильному диагнозу.

Но и после того как мы оценили состояние объекта управления и определили систему причин, вызывающих это состояние, работа по организации принятия решения еще не вся проделана. Поясним это на другом примере.

Предположим, что вновь назначенный директор предприятия решил оценить состояние трудовой дисциплины и наметить меры по ее укреплению. Определив критерии оценки состояния трудовой дисциплины и опираясь на них, он оценил не только дисциплину на момент вступления в должность, но и тенденции ее изменения за последние два года. Оценка трудовой дисциплины производилась в традиционной 5-бальной шкале. Состояние дисциплины на момент оценено как «удовлетворительное». На рис. 12.5 представлены основные варианты тенденций изменения состояния трудовой дисциплины за последние два года.

Состояние трудовой дисциплины два года назад могло быть неудовлетворительным. Затем дисциплина медленно, но неуклонно улучшалась (кривая 1-ТС). По второму варианту дисциплина все два года была примерно «удовлетворительной», иногда чуть лучше, иногда хуже (кривая 2-ТС). В третьем варианте два года назад состояние дисциплины было отличным, затем оно постепенно упало до уровня «удовлетворительно» (кривая 3-ТС).

Для вновь назначенного директора представляет интерес прогноз возможных изменений состояния дисциплины в ближайшее время. Если выявленные тенденции сохраняются, то можно ожидать, что состояние трудовой дисциплины при первом варианте будет изменяться в соответствии с кривой ТС-1, при втором варианте — ТС-2, при третьем — ТС-3.

Влияют ли на принимаемое решение по укреплению трудовой дисциплины характер изменений в дисциплине за последние два года и прогноз ее динамики в будущем? Ответ не вызывает сомнений. Для при-



Рис. 12.5. Динамика состояния трудовой дисциплины на предприятии за 1998–2000 гг. и прогноз на 2001–2002 гг. (ТС — текущее состояние трудовой дисциплины)\*

ятия эффективного управленческого решения крайне важно учитывать не только динамику состояния дисциплины за предшествующее время, но и прогноз ее изменений в будущем.

Рассмотренный пример показывает, что прежде чем принимать управленческое решение, необходимо сделать прогноз развития объекта управления. Это третий этап обоснования управленческого решения. Мысленно представив и оценив возможные варианты развития объекта управления в будущем, мы тем самым строим прогностическую модель, она позволяет ответить на вопрос: «Что будет?». Причем прогноз осуществляется при условии, что мы не вмешиваемся в развитие объекта управления, и имеющиеся тенденции развития сохраняются в будущем. Если мы ничего не будем предпринимать, то жизнь не остановится из-за этого, тот объект, которым мы собираемся управлять, будет продолжать развиваться. Очень важно определить состояние, в котором окажется объект управления, развиваясь естественным образом, без наших воздействий. Если это прогнозируемое состояние существенно отличается от того, что нам необходимо, то управленческое решение будет другим. Если же тенденции развития объекта управления благоприятны и прогнозируемые состояния мало отличаются от необходимого, то управленческое решение может быть совершенно другим. Поэтому решения, принимаемые без прогноза, а таких решений у нас немало, конечно же, не могут быть оптимальными и часто приводят к конфликтам.

\* Указанные данные взяты из существующих статистических сборников предприятия.

Одной из особенностей прогностической модели является ее вероятностный характер. События могут развиваться так, как мы предполагаем, но этого может и не быть. Чтобы уменьшить негативные последствия несопадений наших прогнозов с реальным развитием событий, рекомендуется следующий прием. Прогноз должен предполагать три основных варианта будущих изменений в объекте управления:

Пружинные зажимы (5). Будущее при условии самого неблагоприятного стечения обстоятельств:

- возможный наихудший вариант; в нашем случае — производственная линия будет остановлена, из-за отсутствия зажимов и конфликт неизбежен;
- возможный наилучший вариант развития событий — фирма «Пружинные зажимы» обнаружила, что был отправлен брак и машина с партией деталей для его замены уже в пути;
- наиболее вероятный вариант прогноза развития объекта управления — через какое-то время все же удастся дозвониться до Анатолия Андреевича и получить необходимые детали до 14 часов. Но это требует нашего вмешательства в развитие объекта управления.

Такая вариативность прогностической модели повышает ее качество. Если события развиваются неблагоприятно, а мы даже не предполагали такой вариант, то в этой трудной ситуации приходится принимать решение экспромтом. Если же мы рассмотрели все три основных варианта, то мы к ним готовы, по крайней мере, психологически, хотя ничто не мешает нам подготовиться к неблагоприятному варианту развития событий не только психологически, но и материально. Ключевые моменты в будущем развитии все же необходимо прогнозировать. Это особенно касается ответственных решений, а значит руководителей высокого ранга, поскольку их решения чаще всего именно такие. Без хороших прогнозов трудно рассчитывать на успех в управленческой деятельности, управлять событиями — это значит уметь их предвидеть.

Прежде чем принимать решения, необходимо ответить еще на один вопрос. Нужно достаточно ясно представить, чего же мы хотим, в какое состояние необходимо привести объект управления? Этот четвертый этап подготовки решения называется построением модели целей. Эта модель позволяет ответить на вопрос: «Чего хотим?».

На первый взгляд, определить, чего же мы хотим, не так уж и сложно. Но это справедливо только для простых объектов управления. Определение целей управления социотехническими и социальными системами весьма и весьма не просто. Однако без четкого и дальновидного определения целей управления не может быть эффективным. Еще Сенека говорил,

что для того, кто не знает, в какую гавань он плывет, нет попутного ветра. Поэтому грамотное определение целей управления является самостоятельным, достаточно сложным и ответственным этапом подготовки управленческого решения.

При определении целей может оказаться полезным выделить среди них цели трех уровней: конечных (стратегических), промежуточных (оперативных) и ближайших (тактических). В свою очередь конечные и промежуточные цели могут быть представлены не однозначно, а также вариативно, в виде программы «минимум» и программы «максимум». Таким образом, общая цель управления сложной системой, как правило, может представлять собой систему подцелей, состоящую из трех уровней и двух вариантов по каждому из двух последних уровней. Уже сам процесс обдумывания каждой из пяти групп целей помогает руководителю более глубоко и всесторонне понять, в какую ближайшую и перспективную «гавань» организация, которую он возглавляет, будет «плыть».

Пружинные зажимы (6). Ближайшей (тактической) целью является обеспечение производственной линии пружинными зажимами к 14 часам. Промежуточной (оперативной) целью может быть налаживание более четкой информационной системы; обеспечение более высокого качества контроля поставляемых деталей и т.д.

Для того чтобы цели не превратились в неработающие лозунги, необходимо выработать ясные критерии достижения целей всех трех уровней. Без таких критериев трудно определить, движемся ли мы к поставленной цели или идем в обратном направлении. Цели без определения критериев их достижения представляют собой либо неработающие, либо плохо работающие элементы управленческого решения.

Заметное влияние на формирование руководителем целей управления оказывают критерии, по которым вышестоящие инспекции оценивают качество его деятельности. Например, если о работе директора фермы судят по тому, насколько быстро и точно он выполняет указания вышестоящего начальства, то естественно, одной из важных целей его деятельности будет четкое выполнение указаний или, по крайней мере, имитация такого выполнения. Если деятельность оценивается по степени выполнения плана, то одной из основных целей руководства будет: «План — любой ценой!». Экономическая целесообразность плана конкретного фермерского хозяйства может в этом случае занимать подчиненное положение. Сеять в ферме будут то, что запланировано, даже если это не выгодно. Если же критерием оценки деятельности руководителя будет прибыль возглавляемого им хозяйства, то одна из основных целей управления будет состоять в получении максимальной прибыли.

Конечно, критерии оценки работы руководителя со стороны вышестоящих инстанций – не единственный фактор, влияющий на выбор им целей деятельности. Однако эти критерии, как правило, оказывают существенное влияние на формирование целей управления, и вышестоящие руководители обязаны это учитывать.

Типичной ошибкой в определении целей управления является их недостаточная проработка. Цели либо формируются слишком абстрактно, т.е. нет ясных критериев их достижения, либо определяются только перспективные цели и не говорится о ближайших (или наоборот). Отсутствие программы «минимум» также свидетельствует о том, что руководитель не в полном объеме обосновал принимаемое решение с точки зрения формулирования целей управления.

Наконец, после того как мы определились с целями, руководства, уяснили, чего мы хотим, можно принимать управленческое решение. Оно должно дать ответ на вопрос: «Что делать?» Построение управленческой модели является пятым этапом в процессе подготовки и принятия решения.

Пружинные зажимы (7). В конце этой краткой эпопеи с пружинными зажимами Иван Петрович остался сидеть, поглядывая на телефон. Он теперь знал, в чем состоит проблема, и довольно быстро определил ее причину. Затем он повторно определил свои намерения: «Я должен найти способ поддержать непрерывную работу производственной линии, а затем найти способ предотвратить подобные инциденты в будущем». С этого момента он переходит к выработке возможных вариантов решений.

Этот этап работы требует умственных усилий, т.е. придется напрячь мозг, что может и не нравиться некоторым людям. Некоторым нравится решать кроссворды, другие терпеть этого не могут. К сожалению, у менеджеров нет выбора, им приходится решать такие задачи независимо от своих вкусов и пристрастий.

Разработка различных решений проблемы требует наличия идей. Есть масса примеров того, как людям приходят в голову разные идеи. Существует общепринятый взгляд на этот процесс. Этот взгляд сводится к тому, что после сбора информации и четкого определения цели наступает так называемый «инкубационный период» в ходе которого человек играет так и сяк информацией, пытаясь с ее помощью записывать составляющие ее буквы в разных комбинациях. Еще один способ заключается в том, чтобы дать волю своему подсознанию. Бывает так, что люди долго и напряженно думают над проблемой, а решение все-таки не приходит в голову. Когда же они отправляются на прогулку или спать или же начинают заниматься чем-нибудь совершенно другим, они

вдруг вспоминают о проблеме, неожиданно или ясно видят способ ее решения. Такое явление обычно называется «внутренним озарением» или «вдохновением», оно позволяет сэкономить уйму времени и сил. Это так называемое интуитивное решение или интуитивный метод принятия решения. Существуют разные мнения на этот счет.

Кроме интуитивного метода, как уже известно, существует метод базирующийся на понятии «здорового смысла» и метод, предполагающий научно-практический подход, т.е. выбор оптимальных решений на основе обработки информации. Этот метод требует применения современных технических средств.

Одним из преимуществ конца двадцатого века является возможность применять компьютеры, которые довольно быстро решают подобные сложные проблемы. Впрочем, компьютер не всегда дает окончательный ответ, зачастую он предлагает целый ряд возможных решений, из которых нужно выбрать наилучшее.

Однако иногда компьютер либо отсутствует, либо не может обработать определенный массив информации. Стоявшая перед Иваном Петровичем проблема была именно такого рода, что ее нельзя было решить с помощью компьютера. Она требовала приложения его умственных усилий, и он мог либо действовать логично и систематически (согласно так называемому научно-практическому методу), либо попробовать решить задачу «с налета», путем озарения. Такой подход иногда называют «боксовым мышлением», или интуитивным методом.

При поиске возможных решений следует помнить еще о двух вещах. Во-первых, кто-нибудь другой, возможно, имел такую же проблему и помнит, как он ее решил. Во-вторых, многие люди любят давать советы (особенно в случаях, когда они не несут никакой ответственности за принятие решения). Роль советчика (консультанта) имеет давние традиции и до сих пор популярна в правительственных кругах. Менеджер может полагаться на свои знания, умения и навыки (включая знания, которые он ранее почерпнул из опыта других людей в таких же ситуациях) или же может спросить у коллег и прочих людей. Но в любом случае менеджер сам отвечает за последствия своих решений.

Оценка возможных вариантов.

Эта стадия принятия решения немного напоминает процесс фильтрации: постепенное исключение непригодных вариантов до тех пор, пока не останется два или три варианта. Сначала отбрасываются совершенно неприменимые возможности.

Пружинные зажимы (8). Иван Петрович набросал кое-какие идеи на листе бумаги в ходе раздумий над решением проблемы. К 12:50 на листе было 7 вариантов действий:

1. Не делать ничего.
2. Позвонить своему начальнику.
3. Позвонить начальнику Анатолия Андреевича.
4. Снова позвонить помощнику Анатолия Андреевича.
5. Позвонить кому-нибудь другому в фирме «Пружинные зажимы».
6. Съездить в фирму «Пружинные зажимы».
7. Отправить кого-нибудь искать Анатолия Андреевича.
8. Не делать ничего (вариант 1) было бы, пожалуй, грубой ошибкой

в данных обстоятельствах. Предположительно, в этом случае не было надежды на то, что помощник Анатолия Андреевича проявит инициативу и вышлет дополнительное количество пружинных зажимов, либо на то, что Анатолий Андреевич вернется. Обе эти возможности были маловероятны, так что следовало отбросить это вариант.

Съездить на фирму «Пружинные зажимы» (вариант 6) мало, что дало бы. Фирма находится на таком расстоянии, что все равно бы вряд ли хватило бы времени съездить туда, найти там, кого нужно, взять достаточное количество пружинных зажимов для работы до конца дня и вернуться назад к 14 часам.

Отправить людей на поиски Анатолия Андреевича (вариант 7) было бы увеселительным и вполне бессмысленным мероприятием.

Предварительный отсев непригодных альтернатив дал в остатке четыре варианта. Каждый из оставшихся вариантов требовал телефонного звонка. Одним из способов сокращения числа альтернатив было задать себе вопрос: «Какой из звонков с наибольшей вероятностью приведет к быстрой доставке пружинных зажимов?» Ответом, скорее всего будет: «Кто-нибудь в фирме «Пружинные зажимы», т.е. варианты 3, 4 или 5. Звонок Ивана Петровича своему начальнику не дал бы никаких особенно полезных результатов, отчасти потому, что он тоже мог быть на обеде, а отчасти, потому что если начальник окажется на месте, Ивану Петровичу все равно придется звонить в фирму «Пружинные зажимы». Более того, введение начальника в курс дела на раннем этапе отрицательно скажется на карьере Ивана Петровича.

Итак, в результате «фильтрации» осталось три варианта. Кому же в фирме «Пружинные зажимы» Иван Петрович должен позвонить? Нам ничего не известно о личных контактах Ивана Петровича с другими людьми в этой фирме, но похоже на то, что Иван Петрович спросит себя: «Кого еще я знаю в этой фирме, кто мог бы оказать мне услугу и при этом имеет достаточно полномочий?» Иван Петрович также, если не хочет портить отношения с Анатолием Андреевичем, может поставить себе условие в форме вопроса: «Какой из звонков меньше всего навредит Анатолию Андреевичу?»

На этом этапе процесса «фильтрации» вопросы, задаваемые в отношении каждой альтернативы, должны быть продуманными и должны помогать принять решение. Здесь можно вести подсчет очков по каждому варианту, и ответ по каждому из вопросов либо добавляет, либо убавляет баллы в общей сумме очков каждой альтернативы. Если альтернативы можно представить в цифровой форме, то принять решение намного легче. Но никогда нельзя быть абсолютно уверенным, что прогнозы сбудутся. Другими словами всегда присутствует элемент риска, и это относится ко всем решениям. Мы не можем быть уверены в будущем, вот почему принять решение бывает очень трудно. Вероятные возможные и маловероятные варианты.

Иногда для уточнения прогнозов и снижения уровня неопределенности можно применять цифры. Однако зачастую каждому менеджеру приходится полагаться на свои собственные суждения. Иначе говоря, альтернативы нужно разместить на определенной шкале, например на такой:

- Наиболее вероятно для достижения цели. (Наименее вероятно).
- Весьма вероятно. (Возможно . Крайне маловероятно).
- Принятие решений.

Все мы постоянно принимаем решения, и обычно мы даже не осознаем этого ввиду того, что каждый раз нам не нужно оценивать альтернативы. Мы уже установили для себя различные правила и политические принципы, определяющие наше поведение. Есть решения запрограммированные — они являются частью рутины, нашей повседневности, они постоянно повторяются и подчинены принятой нами политике.

В отличие от этого, незапрограммированное решение вызывает у нас наибольшие затруднения. Однако, если предшествующие шаги были предприняты серьезно, тогда решение само по себе принять нетрудно: становится ясно, какой образ действий выбрать, вследствие того, что заранее уже произведен отбор наиболее разумных вариантов. В некоторых случаях может быть совершенно ясно, какой образ действий лучше всего, но, тем не менее, перед «нажатием кнопки» обычно происходит некоторое замешательство, проявляется определенная нерешительность.

Уже было сказано, что принимающий правильное решение человек должен обладать решительностью, и действительно, в условиях неопределенности, когда решение влияет на судьбу многих людей, умение проявить решительность имеет жизненно большое значение. Нерешительность вызывается не только неспособностью принять решение в отношении наиболее вероятных результатов, но и страхом перед последствиями, если решение в любом случае будет крайне непопулярным. Зачастую нерешительность и неопределенность раздражает людей больше, чем неправильное, ведущее к отрицательным последствиям решение.

И, наконец, следует помнить, что, имея дело с людьми, нельзя добиться того, чтобы все были всегда довольны. Фактически бывает так, что интересы некоторых людей должны быть ущемлены для того, чтобы в результате выиграло большинство. Если возникает такая ситуация, избегать принятия подобных решений нельзя. Аналогично, может быть и так, что решение, могущее принести долговременные выгоды, приводит к временному ухудшению ситуации.

Выше основное внимание было обращено на важность таких этапов в обосновании управленческого решения, как построение описательной, объяснительной, прогностической моделей, а также модели целей. Именно эти модели обычно либо плохо прорабатываются, либо вообще опускаются при подготовке решения. Само решение, хорошее или плохое, всегда принимается. Типичной ошибкой организации принятия решения являются существенные диспропорции в качестве ответов на вопрос: «Что делать?» и на вопрос: «Как делать?». Обычно в процессе решения основное внимание уделяется определению того, что необходимо сделать. Намечается система мероприятий, они согласуются между собой, проводится общепринятая работа по составлению плана действий. Если в процессе планирования хотя бы время от времени не задавать себе вопрос, каким образом мы рассчитываем выполнить намеченное, то наши проекты почти неизбежно превратятся в прожекты. Другими словами, если вовремя не ограничить полет собственной мысли, то нам, скорее всего удастся построить прекрасные, впечатляющие своими масштабами и дерзостью планы. Их единственный недостаток в том, что они не выполнимы. Поэтому шестым этапом в принятии управленческого решения является ответ на вопрос: Как делать?

Наши желания относительно того, каким бы мы хотели видеть в будущем объект управления, станут более реальными, если мы ответим на вопрос: «Какими силами, средствами, временем, методами, технологиями мы располагаем, чтобы претворить намечаемое в жизнь?». Половина (и более) из того, что хотелось бы сделать, часто становится невыполнимой из-за отсутствия или условий ресурсов. Именно поэтому качество проработки технологии выполнения решения не должно быть ниже качества определения того, что необходимо сделать.

Еще одним моментом, на который крайне важно обращать внимание, является *необходимость прогноза возможных ближайших и перспективных последствий (особенно негативных) принимаемых решений*. В зависимости от характера связи с факторами, на которые мы воздействуем, последствия могут быть прямыми и косвенными. Если лицо, принимающее решение, продумывает перспективные последствия, то легче предусмотреть те из них, которые являются прямыми. Между тем косвен-

ные последствия могут дать не менее значимыми. Их важно предвидеть, поскольку в противном случае именно они могут свести, на нет все наши прекрасные замыслы по улучшению действительности. Можно привести примеры подтверждающие это.

Завышенные ставки налогов приводят не к наполнению, как хотелось бы, а к обнищанию казны; обвальная приватизация не обеспечила образование «среднего класса»; демократизация управления привела к резкому возрастанию масштабов воровства чиновниками; решение правительства РФ от 17 августа 1998 г. вызвало не улучшение экономического положения страны, а крах финансовой системы государства. Еще одно требование к оптимальному решению: *глубина и объем преобразований объекта управления не должны превышать глубины и объема наших знаний о нем*. Необходимо хорошо знать не только те системы объекта управления, в работу которых мы вмешиваемся, но и системы, связанные с ними. Иногда мы не сможем предвидеть все последствия управленческих воздействий.

Этапы подготовки и принятия управленческого решения, описанные выше, представляют собой систему, в которой каждый элемент связан с остальными. Если, например, описательная модель построена не лучшим образом, то трудно рассчитывать, что последующие модели, вплоть до решения, могут быть качественными. Достоинство предлагаемой методики поэтапной подготовки принятия решения в том, что каждый последующий этап позволяет оценить качество работы на предыдущих. Если трудно определить причины сложившегося положения дел, то это в первую очередь говорит о недостаточной глубине и всесторонности описательной модели. Проблемы, возникающие в процессе построения прогностической модели, говорят о не высоком качестве работы на двух первых этапах обоснования решения.

Четвертая модель — *моделей целей* — в отличие от первых трех моделей в большей степени тестирует руководителя, принимающего решение. Спросите у руководителя, какие конечные, промежуточные и ближайшие цели в работе возглавляемой им организации он видит, каковы критерии достижения этих целей, есть ли у него программы «минимум» и «максимум», и вы будете иметь полное представление о качестве управленческой деятельности этого человека.

В общем виде последовательность работы, представляет несколько моделей. Каждая модель представляет собой довольно сложную систему, причем сложность их зависит от сложности объекта управления, а также глубины и масштабов тех преобразований, которые мы хотим в последнем произвести. Известно, что одним из свойств системы является наличие у нее одного или нескольких системообразующих факторов. Знание системообразующих факторов, во-первых, свидетельствуют



о том, что мы действительно понимаем систему, во-вторых, позволяет более эффективно управлять ею.

Каковы же системообразующие факторы для каждой из шести моделей? Кратко можно сказать следующее. *Важнейшим системообразующим фактором всех моделей, создаваемых при обосновании и принятии решения в конфликтных ситуациях, как правило, является человек.*

Обычно, принимая решение, мы оцениваем, в каком состоянии находятся экономические показатели деятельности организации; причины ищем в недостатке материальных ресурсов; прогноз на будущее касается количества и качества выпускаемой продукции; целями деятельности являются рубли, тонны, километры, штуки; способами достижения цели — вложение финансовых средств, совершенствование структуры организации, использование новой техники. Все это, конечно, правильно, но все это не главное. Самое главное заключено в человеке, который является единственной движущей силой любой организации, любого дела. Человек также основной источник всех трудностей, проблем и конфликтов.

Оценивая положение дел в руководимой нами организации, необходимо, прежде всего определить состояние работающих в ней людей, их количество и качество. Важно оценить их профессиональную подготовленность, нравственные качества, цели и интересы, выявить социальные группы и характер взаимоотношений как внутри групп, так и между ними, определить групповые интересы и т.д.

Причины достижений и промахов в работе организации следует прежде всего искать в человеке. Если организация работает плохо, то основные причины этого, скорее всего, связаны с недостатками в профессиональной подготовке. С их культурой, не соответствующей характеру деятельности, с неэффективным руководством, слабой заинтересованностью людей в хорошей работе, отсутствие условий для полного раскрытия их возможностей и удовлетворения потребностей.

Говоря о прогнозе, мы должны, прежде всего, предвидеть, как будет изменяться человек под влиянием ситуации, в которой он в настоящее время живет и работает, что в нем может появиться хорошего и плохого. Поэтому модель целей должна учитывать, каким мы хотим видеть человека в результате наших преобразований организации. Деятельность — важный фактор формирования личности человека. Изменяя деятельность, нужно прежде всего прогнозировать, какое влияние окажет эта новая на занимающих ею людей, в чем она будет совершенствовать работников, а в чем она будет совершенствовать работников, а в чем оказывать негативное воздействие. *Те изменения, которые произойдут в человеке влиянием социальной и материальной среды, новой деятельности составляют едва ли не главный результат руководства и критерий его эффективности.* Если не ставить одной из важнейших целей управления организацией совер-

шение людей, то, в конечном счете, такое управление и такая организация неизбежно окажутся не эффективными.

Ядром собственно управленческого решения будет то, чем и каким образом заинтересовать всех членов организации в достижении поставленных целей. Для разных категорий работников содержание интересов, способы их осознания и формирования различны. Главное — должным образом подобрать, подготовить, организовать, заинтересовать и оценить людей. Если это выполнено, то при хорошем качестве управления самим процессом деятельности организации фактически «обречена» на успех. Такой подход сводит к минимуму вероятность возникновения межличностных и внутриличностных конфликтов.

Всякое знание относительно. Рекомендации, охарактеризованные выше, не годятся на все случаи жизни. У руководителя не должно создаваться впечатление, что после принятия хорошего решения основное уже сделано. *Принятием обоснованного управленческого решения деятельность руководителя не заканчивается, а практически только начинается.* Жизнь настолько сложна, динамична и разнообразна, что предусмотреть абсолютно все никогда и никому не удастся. В ходе реализации решения обычно возникают ситуации, требующие уточнения, пересмотра и даже принятия принципиально иного решения. Претворение решения в жизнь — это седьмой, наиболее сложный и наименее изученный этап управленческой деятельности.

Пружинные зажимы (9). На уровне простых действий мы, например, смотрим на определение слова в кроссворде, и когда нам в голову приходит идея, мы принимаем решение. Выполнение задачи завершается только тогда, когда мы записываем слово в линейку кроссворда.

Так же и решение менеджера должно выполняться либо им самим, либо другими людьми. Решение означает изменение ситуации, а с изменениями нужно обращаться осторожно.

Иван Петрович тогда принял решение позвонить помощнику Анатолия Андреевича, но этого было еще не достаточно: Иван Петрович должен был дозвониться до этого помощника. Он сделал это, и спустя несколько минут партия пружинных зажимов была уже в пути на завод, где он работал.

*Восьмой этап — оценка результатов деятельности.*

Пружинные зажимы (10). Рассматриваемый пример достаточно прост. Тактические цели были достигнуты, конфликтная ситуация устранена. Но, к большому сожалению не всегда конфликтные ситуации имеют аналогичный исход.

Следующий (девятый) этап — принятие решения на продолжение или прекращение деятельности.

Пружинные зажимы (11). С точки зрения принятия решения в конфликтной ситуации, процесс завершен. Но если не будут устранены при-

чины ее породившие, то существует вероятность ее возникновения вновь. Поэтому следует организовать ряд решений направленных на повышение качества контроля поставляемых деталей и информационной системы. Но это выходит за рамки рассматриваемой темы.

*Десятый* последний, этап – обобщение полученного опыта. Это также самостоятельный и очень важный этап, поскольку обучение на собственном опыте является практически одним из наиболее результативных способов совершенствования деятельности руководителя.

Таким образом, обоснованные управленческие решения, компетентное руководство сотрудниками, коллективами – важные условия профилактики конфликтов между людьми, поддержания хорошего социально – психологического климата в коллективах.

Организация принятия решений в конфликтной ситуации, как подготовка и упорядочение действий сознательно выбранных для устранения последней, оказывает влияние на исход сложившейся обстановки, т.е. произойдет конфликт или нет.

Главная роль в организации принятия решений в конфликтной ситуации принадлежит руководителю (менеджеру), способному предвидеть конфликты и разрешать их в зародыше. Именно в этом заключается искусство руководить. Для этого ему необходимо уметь творчески решать практические задачи и четко формулировать цели; обладать авторитетом, интуицией, эрудицией, решительностью, уверенностью в себе, беспристрастностью и придерживаться деловой этики.

Обнаружив конфликтную ситуацию, руководителю следует определить, какой возник конфликт: конструктивный, ведущий к повышению эффективности, или деструктивный, снижающий эффективность. И немедленно приступить к организации принятия решения. Сложность в ее осуществлении состоит в том, что это будет незапрограммированное решение, а, следовательно, обусловлено долей риска. Чаще всего такие решения приходится принимать в условиях ограниченности времени и если выбирать метод принятия решения, то отсутствует возможность применения метода, предполагающего научно-практический подход. «Научиться конструктивно вести себя в конфликтных ситуациях можно опытным путем» – А.Я. Анцупов. Но, как известно, интуитивный метод и метод «здорового смысла» не всегда позволяют выработать оптимальное решение.

Следует помнить, что среди множества причин конфликтов, одной из основных, возникающих в процессе совместной деятельности, – принятие людьми некомпетентных решений, прежде всего управленческих. Такие решения провоцируют конфликты между их авторами и исполнителями, а также другими людьми, чьи интересы данные решения затрагивают. Конфликтными являются не только решения руководителя, но

и такие же решения подчиненного. Принятие обоснованных управленческих решений – важнейшее условие предупреждения конфликтов всех уровней. Руководитель должен уметь оценивать конфликтогенность принимаемых решений и обладать необходимыми знаниями о конфликте, как явлении, постоянно сопровождающем человеческую жизнь.

Поэтому устранить конфликтную ситуацию можно только посредством «снайперского» решения, т. е. оптимального решения, которое нацелено на воздействие только на те факторы, которые непосредственно влияют на интересующие нас характеристики в состоянии объекта управления.

Действия по наитию вряд ли приведут к успеху, а поскольку от решения зависит престиж организации в будущем, настроение и взаимопонимание людей и авторитет самого руководителя, то следует приложить максимум усилий для достижения оптимального результата.

Решение будет более обоснованным и менее конфликтным, если при его организации решаются следующие проблемы: максимально глубоко, разносторонне и объективно оценивается состояние объекта управления, выявляются тенденции его динамики; вскрывается система причин, в силу действия которых управляемый объект оказался в таком состоянии, определяются движущие силы его развития; дается вариативный прогноз изменений в объекте управления; строится модель целей управления; принимается содержательное решение, определяется, что делать; принимается технологическое решение, определяется, какими силами, средствами, временем мы располагаем для выполнения содержательного решения.

Важными этапами управленческой деятельности являются:

1. Выполнение принятого решения; оценка результатов деятельности; принятие решения на прекращение или продолжение деятельности; обобщение опыта.

2. Важность организации принятия решения в конфликтной ситуации, на наш взгляд, не вызывает сомнений, так же как и тот факт, что в отведенных временных и пространственных рамках претендовать на всестороннее освещение данного вопроса было бы не совсем логично и разумно. Даже при наличии большего количества времени и возможностей, можно ставить под вопрос полное раскрытие данной темы. До тех пор пока существует личность, существует мнение. Много личностей – много мнений, а, следовательно, непредсказуемость поведения, что усложняет организацию принятия решений и повышает долю риска последних.

Имея дело с людьми, нельзя добиться того, чтобы все были всегда довольны. Фактически бывает так, что интересы некоторых людей должны быть ущемлены для того, чтобы в результате выиграло большинство. Если возникает такая ситуация, избегать принятия таких решений нельзя. Стоит пойти на временное ухудшение ситуации ради долговременной выгоды.

Позволим себе закончить данную работу следующими словами: представленная схема процесса организации принятия решения в менеджменте отображает логику управленческой деятельности, а не ее сложность. На практике этот процесс более сложен и допускает не только последовательность, но и параллельность ряда процедур, что позволяет сократить время принятия решений.

## Заключение

Из многообразного спектра учебных дисциплин, входящих в программу обучения слушателей и студентов Академии, пожалуй, важнейшей дисциплиной является – принятие решений. Именно данная дисциплина требует широкого объема знаний, умений и навыков тех лиц, которые непосредственно заняты управленческой работой, а конкретнее – принятием соответствующих решений по тем или иным вопросам в процессе деятельности любой организации, учреждения, предприятия будь они подчинены государственному, муниципальному или местному управлению.

Авторы обобщили теоретический и практический опыт многих учёных и практиков, работающих в данной области, как отечественных, так и зарубежных. В частности, в учебном пособии достаточно подробно изложены принципы и процедуры принятия решений, технические их разработки, а также этапы, предшествующие принятию решений. Обращается внимание на выбор критериев их принятия.

Основное внимание обращено на методы принятия решений, выбор и обоснование информационного обеспечения, использование экспертных оценок. Должное место отводится использованию методов прогнозирования в процессах принятия решений, а также практическим аспектам их принятия. Определённое место отводится методам экономического обоснования выбора тех или иных управленческих решений.

Следует заметить, что в данном пособии практически не рассматриваются математические методы, необходимые для оптимизации управленческих решений. Также не раскрывается технология разработки, принятия и контроля за использованием решений, на основе создаваемых компьютерных средств. Подобные вопросы требуют более детального подхода и специалистов, которые в научном и практическом аспекты решают эти вопросы, опираясь на инновационные подходы, а в ряде случаев и nano-технологии. Авторы в недалёкой перспективе полагают подготовить подобное учебное пособие, в котором будут изложены упомянутые выше проблемы.

Необходимо подчеркнуть то обстоятельство, что авторы учебного пособия не претендуют на новизну изложенного материала, так как в основе его подготовки использовался достаточно широкий арсенал научных практических источников, подготовленных рядом как учёных-теоретиков, так и практических работников, занятых непосредственной разработкой и принятием подобных решений.

## Литература

1. Андрейчиков А.В. и др. Интеллектуальные информационные системы. — М.: Финансы и статистика, 2006
2. Бабашкин А.М. Государственное регулирование национальной экономики. — М.: Финансы и статистика, 2007
3. Барский А.В. Нейтронные сети: распознавание, управление, принятие решений. — М.: Финансы и статистика, 2004
4. Валисов В.Я. Методы выбора экономических решений. Адаптивные модели. — М.: Финансы и статистика, 2007
5. Воробьёв С.Н. и др. Управленческие решения. — М.: ЮНИТИ, 2003
6. Вяткин В.Н. Управление рисками фирмы: программы интегрированного риска-менеджмента. — М.: Финансы и статистика, 2006
7. Гаврилова Т.И. Управление персоналом государственного предприятия. — М.: АНБОП, 2006
8. Гарьперин С.Б. и др. Организация управления инновационным развитием в корпоративной структуре. — М.: Ин-т микроэкон., 2007
9. Государственная служба (коллектив авторов) — М.: Дело, 2006
10. Гришилов А.А. Как принять наилучшее решение в реальных условиях. — М.: Радио и связь, 1995
11. Гущенко В.В. и др. Разработка управленческого решения. — Железнодорожный: Крылья, 1997
12. Дик В.В. Методология формирования решений в экономических системах и инструментальные среды их поддержки. — М.: Финансы и статистика, 2001
13. Евланов Л.Г. Принятие решений в условиях неопределенности. — М.: ИУНХ, 1976
14. Евланов Л.Г. Теория и практика принятия решений. — М.: Наука, 1984
15. Зайцев М.Г. и др. Методы оптимизации управления и принятия решений: примеры, задачи, кейсы. — М.: Дело, 2006
16. Ильченко А.Н. Экономико-математические методы. — М.: Финансы и статистика, 2006
17. Информационные технологии для менеджеров. — М.: Финансы и статистика, 2005
18. Карданская Н.Л. Принятие управленческого решения. — М., 1999
19. Кони Р., Райфа Х. Принятие решений при многих критериях: предпочтение и замещение / Пер. с англ. — М.: Радио и связь, 2001
20. Ларичев О.И. Наука и искусство принятия решения. — М.: Наука, 1987
21. Лескин А.А. и др. Системы поддержки управленческих и проектных решений. — М.: Машиностроение, 1990
22. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. — М.: Дело, 2006
23. Лукичёва Л.И. Управление организации. — М.: АМЕГА, 2007
24. Моисеева Н.К. Принятие решений на основе коллективной экспертизы. — М.: МИЭТ, 1994
25. Нарткотт Д. Принятие инвестиционных решений / Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ, 1997
26. Орловский С.А. Проблемы принятия решений при нечётной исходной информации. — М.: Наука, 1991
27. Платов В.Я. Современные управленческие технологии. — М.: Дело, 2006
28. Пушкарёв Н.Н. Разработка управленческого решения руководителем предприятия. — М.: Хронограф, 1998
29. Пушкарёв Н.Н. Теория и практика управления с использованием автоматизированных систем: Монография, — М.: Хронограф, 2000
30. Травин В.В. и др. Подготовка и реализация управленческих решений — М.: Дело, 2006
31. Трифилова А.А. Оценка эффективного использования развития предприятия. — М.: Финансы и статистика, 2005
32. Троицкая Е.В. и др. Кадровая служба и её роль в принятии решений по персоналу. — М.: АНХ, 2000
33. Троицкая Е.В. Теория и практика принятия кадровых решений с использованием экспертных систем: Монография. — М.: Хронограф, 2000
34. Троицкая Е.В. Управленческие решения фирмы. — М.: Хронограф, 1998
35. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. — М.: Интел-Сервис, 1997
36. Чудновская С.Н. Разработка управленческих решений. — Тюмень, ТГУ, 1999
37. Шикин Е.В., Чхартишвили А.Г. Математические методы и модели в управлении. — М.: Дело, 2006
38. Шишликов Л.Н., Пушкарёв Н.Ф. и др. Управленческие решения руководителя организации. — М.: АП «Наука», 2005

Учебное издание

Пушкарёв Николай Федосеевич  
Троицкая Елена Викторовна  
Гриценко Никита Николаевич

**УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ  
РУКОВОДИТЕЛЯ**

*Учебное пособие  
для студентов и слушателей академии*

Подписано в печать 10.02.2007  
Формат бумаги 60x90 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Гарнитура «Newton7C; TextBookC»  
Объем 11,5 усл. печ. л. Тираж 500 экз. Заказ