

АКАДЕМИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ,
ОБОРОНЫ И ПРАВОПОРЯДКА
Кафедра управленческих решений

**А.А. Шишликов, Ю.В. Нечитайлов,
Н.Ф. Пушкарев**

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ
РУКОВОДИТЕЛЯ
ОРГАНИЗАЦИИ**

*Учебное пособие
для слушателей академии*

Москва
2005

Под редакцией

кандидата экономических наук, профессора,
проректора Московской академии государственного и муниципального
управления РАГС при Президенте РФ
Троицкой Е.В.

Рецензенты:

Александров В.А. — зав. кафедрой управления персоналом Российского
государственного социального университета, доктор
экономических наук, профессор

Байдюк И.Ф. — зав. кафедрой экономики предприятия Московского
государственного авиационного университета, доктор
экономических наук, профессор

Грегченко А.И. — зав. кафедрой Московской государственной налоговой
академии, доктор экономических наук, профессор

Ш55 **Шишликов А.А., Нечитайлов Ю.В., Пушкарев Н.Ф.**
Управленческие решения руководителя организации: Учебное пособие для слу-
шателей академии. — М.: АП «Наука», 2005. — 102 с.

ББК 65.050.2

Ответственный за выпуск
проректор по учебной работе академии,
кандидат технических наук, доцент

Саркиджан Г.А.

Состав и содержание учебного пособия рассмотрено и одобрено
на заседании кафедры «Управленческие решения».
Протокол № 18 от 25 мая 2005 г.

ВВЕДЕНИЕ	5
ЧАСТЬ 1. Общие положения	
1.1. Управленческие решения, их сущность и содержание	6
1.2. Процессы поэтапного принятия решения	10
1.3. Технология принятия решений руководителем	17
1.4. Методы принятия решений в организации	28
1.5. Выбор и обоснование информационного обеспечения	37
1.6. Организация принятия решений в условиях риска	44
1.7. Рекомендации по организации принятия решений	54
1.8. Методы экономически обоснованного выбора решений	61
1.9. Методология и методы принятия решений	70
ЧАСТЬ 2. Практические рекомендации	
2.1. Технология разработки управленческого решения	72
2.2. Методические подходы к принятию решений	73
2.3. Определение функции процесса принятия решений	76
2.4. Методы прогнозирования управленческих решений	81
2.5. Принятие решения с использованием экспертных оценок	84
2.6. Организация принятия решений в сфере маркетинга	90
2.7. Эксплуатационные расходы автоматизированной поддержки принятия решения	95
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	99
Список использованной литературы	101

Предисловие

Деятельность любой организации, в первую очередь, зависит от разработки, принятия и реализации управленческих решений. Следует отметить, что главенствующую роль в их принятии играют первые руководители организации. Именно к ним предъявляются наиболее серьезные требования, как к их личным, деловым и морально-этическим качествам. На сколько руководители принимают взвешенные и достаточно эффективные решения, на столько и зависят результаты работы, как каждого члена трудового коллектива, так и организации в целом.

Поэтому авторы в первой части своего учебного пособия изложили наиболее оптимальные подходы, как к теории, так и практические принятия различных управленческих решений.

В связи с этим авторы дали определение, что такое управленческое решение, определили их сущность и содержание. Достаточно подробно изложили процессы принятия решений, опираясь на технологию работы руководителя в данных процессах. При этом раскрыли методы принятия решений, определили направление выбора и обоснования информационного обеспечения для оптимизации принимаемых решений.

Определенное внимание авторы уделили организации принятия решений в условиях риска, а также методам экономического обоснования выбора наиболее эффективных решений.

Во второй части учебного пособия изложены практические рекомендации по принятию управленческих решений по различным функциям работы организации. Обращено внимание на определение конкретных функций организации, а также методы прогнозирования, используемые в процессе принятия подобных решений.

Кроме того, подробно изложены методы экспертных оценок, используемых в процессе принятия решений с целью их большей оптимизации. Обращено внимание и на процедуры принятия решений в сфере маркетинга, как одной из важнейших функций реализации выпускаемой продукции организацией.

В целом подготовленный материал, несомненно, может быть полезным для слушателей академии в качестве учебного пособия, изучаемого по профилирующей кафедре.

Президент отделения АБОП,
доктор экономических наук, профессор
Академии труда и социальных отношений
Н.Н. Пушкарев

ВВЕДЕНИЕ

Функция принятия решения является одной из важнейших функций руководителя фирмы. Решения принимаются руководителями всех уровней управления. Назначение решения – устранить проблему, обеспечить нормальную работу организации и соответствующую прибыль от реализации продукции или внедрения нововведения.

Решение является предметом и результатом управленческой деятельности руководителя. От обоснованности и оптимальности управленческого решения зависят итоги работы организации, ее престиж, авторитет руководителя, а также настроение и взаимопонимание членов коллектива.

Принятие решения является ответственным и сложным процессом. Подходить к нему необходимо с позиции пожелания трудового коллектива и личных интересов.

Деятельность руководителя не сводится исключительно к генерированию идей и выбору вариантов решений. Проблемы, стоящие перед организацией, и сложившееся положение дел на рынке по реализации продукции часто требуют принятия решений совместными усилиями руководителей в той или иной области.

В процессе анализа возникает дополнительная информация, поэтому при разработке и выборе вариантов решения часто вовлекается достаточно широкая группа специалистов по данной проблеме.

Функции руководителя все больше сводятся к непосредственной организации принятия решения, которое рассматривается не только как акт, предшествующий управленческому воздействию, но и как процесс, включающий анализ ситуации и разработку мер по ее целенаправленному изменению.

Для выполнения этих функций руководителю не достаточно знания только общих процедур формирования решения и методов выбора оптимального из них.

Важно знать сущность и операционную структуру процесса принятия решения для того, чтобы лучше представить себе содержательную сторону управленческой деятельности руководителя.

Выработка и принятие решений – главная процедура в деятельности руководителя, которая определяет весь дальнейший ход процесса управления, что сказывается на конечном результате управленческой деятельности.

Во второй части излагаются процессы принятия решений в различных сферах деятельности организации.

ЧАСТЬ 1. Общие положения

1.1. Управленческие решения, их сущность и содержание

Что такое управленческие решения? С одной стороны они являются актами, которые предшествуют управленческому воздействию, а с другой стороны – выступают как процесс, включающий анализ ситуации в управляемой системе и разработку мер для ее целесообразного изменения. Принятие решения является предметом и результатом труда руководителя управленческой деятельности. Решение – это альтернатива выбора между двумя или несколькими, исключающими друг друга возможными вариантами.

Принятие решения состоит из трех фаз:

1. Определение цели и программы действия в каждый данный момент управления – процесс принятия решения;
2. Целенаправленное, обдуманное воздействие на предмет труда – выполнение принятого решения;
3. Постоянное наблюдение за совершаемым процессом – сбор информации для последующего принятия или корректировки решения.

Кроме того под управленческим решением понимают нахождение определенного варианта действий, и сам процесс деятельности, и ее конечный результат, который включает:

1. Найденный, но еще не осуществленный вариант действий;
2. Сам процесс разрешения проблемы, т.е. устранение некоторых препятствий и трудностей на этом пути;
3. итог деятельности.

В практике менеджмента выделяют три взаимосвязанных аспекта:

1. Управленческое решение – это вид деятельности, протекающий в управляющей системе и связанной с подготовкой, нахождением, выбором и принятием определенных вариантов действий.
2. Управленческое решение – это вариант воздействия управляющей системы на управляемую.
3. Управленческое решение – это организационно-практическая деятельность руководителя в управляемой системе, осуществляемая по заранее разработанному и сознательно выбранному варианту.

Таким образом, принятие управленческого решения – это процесс выбора разумной альтернативы решения проблемы.

Принятие решений – это часть ежедневной работы руководителя, которая отражается на всех направлениях управленческой деятельности.

Решения, которые принимает руководитель в рамках выполнения своих должностных обязанностей, является организационным решением. Их целью является реализация выполнения задач организации. Наиболее важными организационными решениями являются те, которые позволяют руководителю в кратчайшее время и с наименьшими затратами приблизиться к поставленной цели.

Организационные решения делятся на запрограммированные и незапрограммированные.

Запрограммированные решения являются результатом заранее предусмотренных действий в повторяющихся ситуациях, а незапрограммированные решения – это решения в ситуациях, связанных с неизвестными факторами.

Принятие решений – это психологический процесс, который зависит от социальных установок, накопленного опыта и личностных ценностей.

Руководитель обязан изучать поступающую информацию с целью ее переработки на основе которой принимаются необходимые управленческие решения.

Методы принятия управленческих решений это:

1. Основанные на интуиции руководителя, на его опыте и сумме знаний в конкретной области. Для интуитивных решений не требуется анализа ситуации, руководитель делает выбор с ощущением того, что выбранное им направление действий правильно. Управленческие решения руководителей высшего звена управления, как правило, основаны на интуиции.

2. Неформальные (эвристические) методы принятия решений основываются на аналитических способностях руководителей, принимающих управленческие решения, в состав которых входят логические приемы и методики выбора оптимальных решений путем теоретического сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта. Их преимущество состоит в том, что принимаются они оперативно, но нет гарантии от ошибок.

3. Метод, базирующийся на понятии «здравого смысла», когда руководитель, принимая решения, обосновывает их доказательствами, опирающимися на накопленный им практический опыт. Поэтому большинство решений руководителей низового и среднего звена основаны, как правило, на суждениях, а выбор их делается на основании знаний и накопленного опыта. Решение на основе суждения принимаются быстро и не требуют никаких дополнительных затрат. Это – решение здравого смысла.

4. Коллективные методы обсуждения и принятия решений заключаются в коллективной работе над реализацией управленческих решений. Чаще всего это временный коллектив, в состав которого включаются, как правило, и достаточно компетентные руководители и исполнители, обладающие способностью решать творческие задачи. Распространенным методом коллективной подготовки управленческих решений является «мозговой штурм» или «мозговая атака» – совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений. На рис.1 приведены основные стадии, используемые в подготовке и принятии решения.

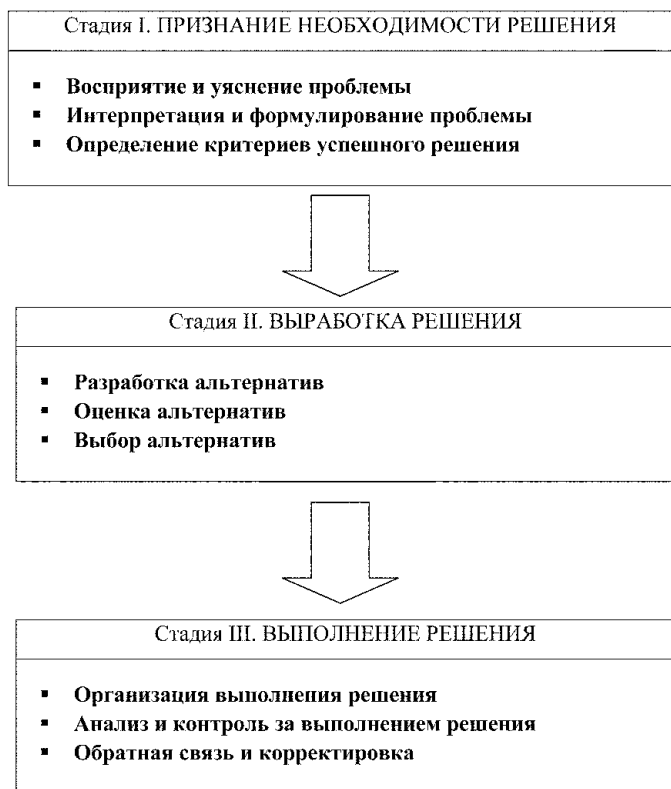


Рис. 1. Методы подготовки и принятия решений

Как было отмечено выше, решение – это результат конкретной деятельности руководителя, который составляет основу управления организацией в целом.

Любое решение – это специфический вид деятельности, который представляется в виде последовательности определенных операций, состоящий из подготовки, принятия и реализации решения.

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

На стадии принятия решения разрабатываются и оцениваются возможные варианты действия, проводимые на основе расчетов, и устанавливаются критерии выбора оптимального решения, принимаются наилучшие из них.

На стадии реализации решения осуществляются меры для его конкретизации и доведения до исполнителей, контролируется ход выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата. Известно, конкретная цель управленческой деятельности состоит в поиске форм, методов, средств и инструментов, которые способствуют достижению оптимального результата в конкретных условиях.

Следует отметить, что каждое решение имеет соответствующие этапы, которые достаточно четко апробированы в конкретной управленческой практике.

В составе каждого из этапов (постановка задачи принятия решений, выбор и реализация решений) выделены необходимые процедуры для реализации целевых установок.

При этом основу постановки задачи принятия решения составляет ситуация, которая вызывает появление конкретной проблемы. Описание проблемной ситуации дает представление о факторах, которые необходимо тщательно проанализировать и рассмотреть при принятии данного решения.

Необходимым элементом (и параметром) процесса принятия решения является оценка тех действий, которые предпринимаются на его различных этапах. Так например, на этапе постановки задачи принятия решений – это оценка границ, масштабов и уровня распространения проблемы и проблемной ситуации, а на этапе подготовки решения – оценка различных вариантов, предлагаемых специалистами. На этапе принятия решения – это оценка ожидаемых последствий от его реализации.

На первом этапе в качестве критерия распознавания проблемы чаще всего используется целевая установка, по отклонению от которой и судят о возникновении проблемы.

Этап формирования решений начинается со сбора и обработки информации, необходимой для выработки курса действий.

На этапе выработки курса действий, т.е. разработки вариантов решения проблемы, применяются различные критерии, позволяющие из множества проектных предположений выбрать допустимые, а из них — наиболее полезные или предпочтительные для решения поставленных целей. С их помощью определяются лучшие управленческие решения, например, по таким параметрам, как сроки окупаемости капиталовложений, прирост доходов или прибыли, минимизация текущих издержек или максимизация производительности труда и др.

Важное значение для практики принятия решения является их классификация.

Необходимо отметить, что возможности принятия решений сужаются под воздействием ограничений их выполнения. В виде ограничений могут выступать недостаточность ресурсов у руководителя или в организации, положение, которое руководитель изменить не властен, а также недостаточное число работников, имеющих соответствующую квалификацию.

Кроме того, на принятие решения оказывает влияние и ряд других факторов, таких как личностные оценки того или иного положения, т.к. у каждого руководителя своя система ценностей, которым он оказывает предпочтение при выборе вариантов решений.

Затруднения в принятии решений вызываются также средой, в которой они принимаются, включая условия определенности, риска или неопределенности конкретной ситуации. Однако типичное внимание уделяется качеству принятия решений.

1.2. Процессы поэтапного принятия решения

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

Первым шагом на пути решения проблемы является ее определение. Полностью определить проблему трудно, т.к. все части организации взаимосвязаны. Если, например, отдел сбыта дает неправильные сведения по продажам, то все остальные отделы составляют неправильные отчеты и перспективные планы. И, чем крупнее организация, тем больше таких взаимозависимостей. Поэтому правильно определить проблему — значит наполовину решить ее, но это трудно применимо к

организационным решениям. В результате, этап определения проблемы превращается в процесс с несколькими процедурами, шагами.

В начале необходимо установить причины, а точнее, проявление причин возникновения проблемы. Это может быть низкая производительность, большие издержки, конфликты в организации и так далее.

При этом необходимо выявить точную взаимосвязь между причиной и проблемой, иначе устранение выявленных причин может и не привести к ожидаемому результату. Необходимо сделать глубокий анализ внутренней и внешней информации, которую можно собрать на основе формальных методов, используя компьютерный анализ финансовых отчетов и опроса работников, а также экспертов по принятию решений.

Однако руководителям необходимо избегать лишней и ненужной информации. Для этого надо уметь отличать информацию, касающуюся данного вопроса, от информации не относящейся к нему.

Здесь важен психологический аспект, который присутствует тогда, когда руководство видит причину проблемы в работниках. Поэтому самим работникам необходимо предоставлять такую информацию, которая улучшит их позицию. В практике бывают случаи, когда руководитель не расположен к восприятию реальной информации, потому что подчиненные сообщают то, что начальник хочет услышать. Ценность подобной информации, естественно, равна нулю.

На следующем этапе руководителю необходимо выявить степень реальности возможных решений, определить круг критериев принятия решения. Данную работу необходимо провести потому, что не все решения, которые рождаются у руководителя возможно применить. Это зависит от различных причин, иногда от возможностей руководителя или организации, а иногда от других причин, например, от закона, изменить который нет власти.

Руководителю также нужно определить стандарты, по которым предстоит оценивать альтернативные варианты выбора предполагаемых решений. Эти стандарты, называемые критериями принятия решения и выступают, как правило, в качестве рекомендаций по оценке решений. Например, меняя производственное оборудование можно ориентироваться на критерий трудоемкости, экономичности, прибыльности, окупаемости, рентабельности и т.д.

Третий этап — это этап разработки вариантов решения возникшей проблемы. На этом этапе рассматриваются только те варианты, которые прошли через два предыдущих этапа и могут реально решить эту

проблему без значительных осложнений для руководителя и организации в целом.

Опыт показывает, что теоретически руководителю необходимо рассмотреть все альтернативные варианты и выбрать на этом основании наиболее оптимальное решение. Но, к сожалению, руководитель часто лишен возможности провести данную процедуру из-за отсутствия времени или необходимых знаний для оценки каждой альтернативы. Более того, большое число вариантов может запутать руководителя, привести к неправильному выбору. Поэтому часто рассматриваются наиболее желательные для выбора варианты, которые и позволяют снять проблему, независимо иногда даже в ущерб оптимальности.

Четвертый этап – этап оценки возможных вариантов. При оценке решений руководитель определяет достоинства и недостатки каждого из них и возможные общие последствия. Для этого сопоставляются вероятные последствия каждого рассматриваемого варианта принимаемого решения.

На этой стадии могут возникнуть различные сложности, вызванные невозможностью сравнения разных альтернатив из-за отсутствия требуемых критериев, измерение результатов решения в денежном выражении.

На этом этапе руководитель прогнозирует возможные события, так как в процессе принятия решения он еще не знает, что так оно и будет. Множество факторов внутренней среды и внешнего окружения может помешать руководителю воплотить намеченное в реальную практику. Поэтому необходимо оценить и степень вероятности прогнозируемых результатов, и их влияние на изменения и возможности, которые нужно использовать при возникновении не планируемого эффекта.

Руководитель должен принимать во внимание, что даже небольшой шанс реализации принятого решения играет более значительную роль, чем оптимальность последствий этого решения.

Заключительным этапом процесса принятия решения является окончательный выбор одного из рассмотренных вариантов, который зависит от того, насколько руководитель тщательно подготовил и оценил имеющиеся альтернативные решения. При этом основным критерием в этом вопросе являются ожидаемые последствия. Иногда ни один из вариантов идеально может не подойти и тогда, руководитель должен воспользоваться своим опытом или логикой суждения. Следует заметить, что у руководителя не хватает времени и возможности учесть всю информацию по вариантам, поэтому абсолютно идеальных решений не существует.

Принятие решения, пусть даже наиболее оптимального, еще не устраняет существующую проблему, так как для ее разрешения необходимо реализовать это решение, причем с учетом уровней организационной управленческой структуры конкретной организации.

Независимо от того, кто будет исполнять решение, оно должно быть принято большинством сотрудников организации. При этом работники должны быть убеждены, что данное решение несет благо для них и организации в целом, что требует от руководителя часть времени на из убеждение.

Можно не делать этого, а приказать исполнение решения в авторитарном порядке, но такой метод в итоге, не принесет положительных результатов, так как эффективность принятия решения значительно снижается.

Однако ситуация будет облегчена, если к процессу рассмотрения и принятия решения подключаются другие работники и в этом случае эффективность реализации решения увеличится, так как собственная внесенная лепта поднимает их энтузиазм.

Но нужно учитывать, что не всякое решение может быть рассмотрено коллективно, ибо некоторые из них руководитель должен принимать самостоятельно. Существует группа решений, при реализации которых заведомо известен отрицательный результат восприятия, например, решения о сокращении штатов. Такой вопрос психологически сложен не только для подчиненных, но и для самого руководителя. В таких вопросах необходимо исходить из существующей практики и корректности подобной проблемы. Эмоциональные переживания уменьшить и быть готовым к отрицательным последствиям, принятых таким образом решений.

Кроме того, необходимо помнить, что твердая поддержка работников сама по себе еще не гарантирует успешной реализации принятого решения. Полное осуществление решений требует приведения в действие всего процесса управления, в особенности его организующей и мотивационной функций. Кроме того, достаточно важным обстоятельством в процессе решения проблемы является установление обратной связи, после его практической реализации. В этом случае применяется функция контроля за соответствием фактических результатов и поэтому руководитель обязан проводить оценку последствий принятого решения с целью их возможной корректировки.

Необходимо подчеркнуть, что решения принимаются руководителями, которые работают под воздействием собственных мнений и

представлений о проблеме, так как они имеют субъективные личностные оценки. На эти оценки он и ориентируется, в первую очередь, при принятии того или иного решения, опираясь на свою социальную ответственность и этику.

Известно, что руководитель обладает своей системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на принимаемые им решения. Например, руководитель может обучать перспективного работника своим функциям, несмотря на то, что в дальнейшем этот сотрудник может занять его место, так как руководитель считает, что талантливые работники должны иметь возможности для служебного роста. С другой стороны, руководитель может отстранить подчиненного от занимаемой должности, если сочтет, что он не отвечает представлениям руководителя о перспективах работника. В том и другом случае руководитель ориентируется лишь на свои представления о перспективности, способностях и талантах. Также и в других решениях руководитель полагается на собственные понятия добра и зла, справедливости и порядочности.

Однако, как показывает опыт, руководители должны считаться с политикой организации. Имеет место явление, которое можно назвать «психологическим барьером» между собственной системой ценностей и внешней средой, которая навязывает другие представления о социальных ценностях. В этом случае работник, зависящий от внешней среды старается найти место представлениям извне в собственных представлениях, связать их, возможно оправдать. Нередко руководитель на службе имеет несколько иную мораль, чем в повседневной жизни, и, чем жестче требования вышестоящего руководства, тем сложнее соблюдать свои ценностные ориентиры.

Но любому руководителю надо помнить о том, что прежде всего он работает как для своей организации, так и для своих подчиненных и благодаря им, он является руководителем. И если руководитель не придерживается своих взглядов на сложившуюся обстановку в коллективе, то он рискует стать жертвой своей должности. Для руководителя всегда важно не потерять личных представлений о морали, этике и стараться их придерживаться. Только тогда он будет оценен не только своими подчиненными, но и своим вышестоящим руководством организации.

Если решение принимается в условиях определенности, то руководитель в точности знает его исход. Исключением может стать какое-либо чрезвычайное обстоятельство, степень наступления которого вполне возможна. Например, вложение средств организации в государственные

ценные бумаги даст организации ожидаемую прибыль ровно в запланированный срок. Подобным образом руководитель также может рассчитывать прибыль на ближайшую перспективу, причем с высокой степенью точности.

В конкретной практике немногие решения могут быть приняты в условиях определенности, так как большую роль играет общая ситуация в стране, и не только экономическая, но и политическая.

Иногда приходится принимать решения в условиях риска, — это решения, результат которых не определен, но степень вероятности каждого результата известна. Эта степень может выражаться в процентах, а может в баллах на определенной шкале. Сумма вероятностей всех вариантов должна быть равна 100% или максимальному значению шкалы.

Для расчета степени вероятности каждого результата руководитель должен обладать необходимой информацией и при том достаточно достоверной, тем выше точность результата. Существует несколько способов получения такой информации, это воспользоваться данными статистики, отчетами по вопросам экономики, труда, инфляции, росту цен, заработной плате и т.д. Ряд независимых служб предоставляют необходимую информацию на коммерческой основе или в публикациях в печати.

Другой способ получения информации — это собственное исследование силами организации, особенно в тех случаях, когда внешняя информация недоступна. Самостоятельный анализ широко используется многими организациями, но он не является строго научным исследованием, и в этом случае велика вероятность неправильного расчета.

Нужно помнить, что вероятность расчета достоверна только как средняя величина и в долгосрочной перспективе. В большинстве случаев информации не хватает для объективной оценки. И для более точного расчета результата в этом случае может помочь руководителю имеющийся опыт о возможности свершения альтернатив с той или иной субъективной или предполагаемой вероятностью.

Если исход решения неизвестен, то считается что оно принимается в условиях неопределенности, когда требующие учета факторы новы и сложны, и о них нет возможности получить достоверную информацию. Неопределенность также характерна, когда решения принимаются при быстро меняющихся обстоятельствах.

Практика показывает, что лишь немногие решения приходится принимать в условиях полной неопределенности, но руководитель должен получить дополнительную информацию, возможно не связанную

напрямую с проблемой, но касающуюся ее хотя бы второстепенно. Дополнительный анализ этой информации может помочь уменьшить сложность проблемы и подсказать другие пути ее решения. Необходимо сочетать дополнительную информацию с имеющимся опытом, способностью к суждению, с интуицией руководителя.

Руководителю всегда нужно иметь в виду, что временные и информационные ограничения играют большую роль при принятии тех или иных решений. При этом фактор времени подразумевает изменение ситуации, поэтому руководителю необходимо максимально сокращать промежуток между моментом принятия решения и началом его реализации. Временная задержка в итоге может снизить результат, но опыт показывает, что не все решения удается реализовать в короткий промежуток времени. Для некоторых, время вообще не поддается контролю, так как иногда решение касается начала разработки чего-то существенно нового, не имеющего аналогов. Тогда очень трудно рассчитать сколько времени понадобится для получения результата, а иногда руководителям удается учитывать вероятность опережения решением своего времени. Тогда на помощь приходит суждение или интуиция, потому что рациональный анализ здесь не применим.

Все решения, принимаемые руководителем взаимосвязаны, хотя бы потому, что они принимаются и реализуются в одной среде. Каждое решение, как правило затрагивает всех работников в большей или меньшей степени, а иногда и к сожалению руководители не видят связь между явлениями, имеющими место в организации, и ранее принятыми решениями. Хотя в целом процесс реализации решения затрагивает и другие звенья системы, если не прямо, то косвенно.

При принятии важного решения, большого по масштабам, часто требуется принятие множества менее значительных решений. Например, решение о сокращении расходов организации вынуждает разрабатывать политику экономии с принятием десятков других решений на местах.

Крупные решения всегда имеют последствия для организации в целом, так например, если принимается решение об увеличении продаж, то проблема касается не только отдел сбыта, но и рекламной, маркетинговой сферы, а также производственного отдела и отдела планирования.

Для руководителя важно видеть, как взаимодействуют решения в системе управления, что ему позволяет прогнозировать принятие дальнейших решений и действий для других звеньев системы. Такое опережение позволяет наиболее эффективно действовать в реализации решения и получать наилучший результат.

В целом процесс принятия решения является сложным многоступенчатым процессом, и руководителю необходимо провести большую работу, прежде чем остановить свой выбор на том или ином решении. Но даже после этого, ему нужно контролировать реализацию и оценивать полученные результаты.

Правильное решение будет тогда, когда учитываются многие факторы влияющие на его выбор с целью уменьшить ошибку.

Для руководителя важно уметь не только прогнозировать исход решения, но и уметь быстро и качественно скорректировать его при неблагоприятных последствиях.

Представленная схема процесса разработки и реализации решения отображает логику управленческой деятельности, а не ее сложность. На практике этот процесс усложнен и допускает не только последовательность, но и параллельность ряда процедур, что позволяет значительно сэкономить время принятия решений.

Эффективность этого процесса во многом зависит от множества разнообразных способов и методов, которыми оперируют руководители при выполнении всех необходимых видов управленческих работ.

1.3. Технология принятия решений руководителем

Профессиональная деятельность работника организации требует более систематизированного процесса принятия решения, особенно, если она связана с управленческой структурой, функционирующей под влиянием целого ряда производственных и непроизводственных факторов. Постоянно изменяющиеся условия производственной деятельности вызывают необходимость адекватного приспособления к ней системы управления, т.е. своевременного и логического перераспределения функций управления по уровням ответственности и в соответствии с их взаимодействием.

Профессия – управленец, или более принятый сегодня термин – менеджер. Деятельность – управление, или более принятый сегодня термин – менеджмент. Что это? По своей сути оба термина аналогичны. Термин «управление» намного шире, поскольку применяется к разным видам и сферам человеческой деятельности. Термин «менеджмент» применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне организации. Содержание понятия «менеджмент» можно рассматривать, как науку и практику управления, как организацию управления и как процесс принятия управленческих решений.

Менеджер – ключевая фигура современного производства. Это управленец, руководитель, специалист, призванный в любой ситуации принять самое эффективное (их всех возможных) решение на основе имеющейся информации и интуиции (если под интуицией мы понимаем, конечно, знание и опыт). Таким образом, функции менеджера сводятся прежде всего к принятию решений. Менеджером можно назвать человека только тогда, когда он принимает организационные решения или реализует их через других людей. Необходимость принятия решения пронизывает все, что делает управляющий, формулируя цели и добиваясь их достижения.

Любое решение имеет смысл лишь в том случае, если оно эффективно. Несмотря на то, что эффективность зависит от целого ряда объективных факторов, в теории менеджмента особо выделяют два из них, это:

- качество решения, связанное с выбором наилучшей альтернативы и с учетом возможностей исполнителей решения;
- степень «понимания» целесообразности и «принятия» необходимости этого решения.

Поскольку менеджер имеет возможность выбирать решения, он несет ответственность за их исполнение.

Существуют решения, типичные для функции управления:

- планирование (выбор стратегии и тактики для достижения поставленной цели);
- организация деятельности (структурирование работы организации);
- мотивация (что можно и нужно сделать для работника, чтобы он работал больше и лучше);
- контроль (мониторинг и оценка результатов работы).

Решения в менеджменте можно рассматривать с разных точек зрения, например:

- запрограммированные решения. Этот термин заимствован из языка компьютерных технологий. Такой тип решения высоко структурирован, так как является результатом ряда последовательных действий. Программирование можно считать хорошим вспомогательным средством. Определив, каким должно быть решение, руководство снижает вероятность ошибки и экономит время. Руководство часто программирует решения под ситуации, повторяющиеся с определенной регулярностью. Необходимо помнить, что ситуация может измениться под влиянием каких-нибудь внешних или внутренних факторов, и, тогда, запрограммированное решение может нанести только вред, так как из-за своей «негибкости» не будет являться решением проблемы.

- незапрограммированные решения. Решения такого типа требуются в ситуациях, которые в определенной мере новы, или спровоцированы неизвестными факторами. Поскольку заранее невозможно составить цепь необходимых действий, то руководитель должен разработать процедуру принятия решения.

Процесс принятия решения неразрывно связан с самим процессом управления. Практически во всех случаях руководителю сложно принять решение, не имеющее никаких отрицательных последствий. Профессиональный руководитель понимает и принимает тот факт, что выбранная им альтернатива может иметь недостатки, возможно значительные. Ему почти постоянно приходится идти на компромисс. Решение считают хорошим если оно эффективно, т.е. «плюсы» от достижения конечного результата превзойдут последующие «минусы».

Технология принятия решения есть особая форма ментальной деятельности, базирующаяся на необходимости выбора лишь одного варианта из всех имеющихся альтернатив путем соотнесения такой альтернативы с собственными возможностями и целевыми устремлениями.

Проблема выбора решения – одна из важнейших в современной науке управления. Руководитель должен уметь всесторонне оценить конкретную обстановку и самостоятельно выбрать один из нескольких 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 цель.

При выборе управленческого решения к нему предъявляются обязательные требования:

- обоснованность;
- оптимальность выбора;
- правомерность решения, краткость и ясность;
- конкретность во времени;
- адресность к исполнителям;
- оперативность управления.

Требования к технологии принятия решения сводятся 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, 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, жесткость дисциплины, высокая требовательность и беспрекословное подчинение.

Принятие управленческих решений предполагает использование следующих факторов:

- иерархию руководства действующих в большинстве организаций с целью координации деятельности и усиления централизации управления;
- участие целевых межфункциональных групп в принятии сложных решений, цель создания таких групп — использование специальных знаний и опыта членов группы;
- использование формальных правил и процедур в принятии решений — это эффективный путь в координации действий;
- ориентация на планы, в ходе составления которых достигается сочетание интересов и целей различных уровней иерархии;
- действие прямых горизонтальных связей, без обращения к высшему руководству способствует принятию решений в более короткие сроки, повышает ответственность за их реализацию.

В целом технология принятия решений имеет следующий механизм:

- общее руководство принятием решений;
- правила принятия решений;
- планы в принятии решений;
- принятие двусторонних решений руководителями одного уровня на основе индивидуального взаимодействия;
- целевые группы и их роль в принятии решений;
- матричный тип взаимодействия.

Первые три составляющих обеспечивают вертикальную взаимосвязь между уровнями управления, последние три — горизонтальную связь в координации принимаемых решений.

Рассматривая процессы принятия решений, следует учитывать: во-первых, что принять решение сравнительно легко, трудно принять «хорошее» решение и во-вторых, что принятие решения — это психологический процесс. Иногда руководителем движет логика, иногда — чувства.

Неудивительно, что способы принятия решений варьируют от спонтанных до высокологичных. Известно и то, что руководитель находится под воздействием психологических факторов таких, как социальные установки и ограничения, накопленный опыт и личностные ценности. Поэтому можно разделить характер процесса принятия решения на:

- интуитивный;
- основанный на суждениях;
- рациональный (реальный метод принятия решения).

Интуитивные решения — это выбор, сделанный только на основе «ощущения», что он правилен. Это то, что называется «шестым чувством» или «озарением». Статистика показывает, что шансы сделать правильный выбор без какого-либо приложения логики невысоки.

Решения, основанные на суждениях. Они могут показаться интуитивными, так как очевидна их логика. Это выбор на основе приобретенных знаний и/или накопленного опыта. Опыт может быть: пережитым, наблюдаемым, воображаемым, который приобретается в процессе обучения.

Суждение как основа организационного решения полезно, так как многие ситуации имеют тенденцию к частому повторению. Такое решение принимается в голове самого руководителя, поэтому оно имеет такие достоинства, как быстрота и дешевизна его принятия. В его основе лежит здравый смысл, но истинный здравый смысл встречается очень редко, так как нельзя забывать о человеческом факторе, со всеми вытекающими отсюда последствиями. Суждение невозможно соотнести с абсолютно новой ситуацией, так как отсутствует опыт, на который можно положиться. Решение, принятое на основании суждения плохой «попутчик» в решении сложных проблем. Сложные ситуации требуют системного рассмотрения и сопоставления ряда факторов, что бывает не под силу одному опытному, но «невооруженному» человеческому разуму. Точно также, злоупотребление использованием руководителем накопленного опыта может привести к профессиональной «слепоте» т.е. сознательному или бессознательному «отторжению» или «упущению» принципиально нового эффективного решения.

Рациональные решения. Главное его отличие в том, что оно не зависит от «озарений» и накопленного опыта. Оно принимается на основе объективного аналитического процесса, сравнительного анализа возможного результата и необходимых «затрат».

Решение проблем — процесс, представляющий собой нескончаемую последовательность взаимосвязанных шагов, т.е. совокупность выборов. Важно не только принять решение, но и отследить все связанные с ним и проистекающие из него «моменты». Рациональный ме-

тод принятия решения принято разделять на пять этапов (но, конечно, фактическое число этапов определяется самой проблемой).

Этапы рационального решения проблем:

- диагностика проблемы;
- формулировка ограничений и критериев для принятия решения;
- выявление альтернатив;
- оценка альтернатив;
- окончательный выбор.

Диагностика/определение возникшей проблемы. Грамотный врач начнет лечение лишь после постановки диагноза. Точно также, первым шагом на пути решения проблемы является ее определение. Существуют два способа рассмотрения проблемы. С одной стороны, проблемой считается ситуация, когда поставленная цель не была достигнута (очень часто руководители совершают ошибку, рассматривая только такой тип проблем). С другой стороны, проблемой можно считать неиспользованную «потенциальную возможность».

Часто установление «диагноза» проблемы становится многоэтапной процедурой, требующей принятия промежуточных решений. Первым шагом в этом процессе должно стать осознание и установление «симптомов» затруднений или имеющихся возможностей. Существуют некоторые общие «симптомы болезни» для большинства организаций, например низкие прибыль, производительность, качество и сбыт, чрезмерные издержки, многочисленные конфликты и текучесть кадров. Выявление симптомов помогает определить проблему в общем виде. Следует помнить, что немедленные непродуманные действия для их устранения могут вызвать временную иллюзию о том, что проблема решена. Для выявления истинных причин ее возникновения необходимо собрать и проанализировать внутреннюю и внешнюю информацию. Такую информацию можно собрать с помощью формальных (маркетинговые исследования, анализ финансовых отчетов, приглашение специалистов извне и т.д.) и неформальных (личные беседы с сотрудниками) методов.

Для того, чтобы эффективно решать проблемы, необходимо хорошо представлять причинно-следственные зависимости между действиями работников и их возможными результатами. Поскольку зависимость между переменными не всегда видна ясно, для выявления ее необходим причинно-следственный анализ.

Анализ позволяет выявить и подтвердить наиболее вероятные причины, которые вызвали к жизни данную проблему. Чаще всего речь идет о следующих факторах:

- неверные принципы, на которых основывается деятельность организации;
- ошибочные критерии оценки деятельности организации, подразделения, коллектива или отдельного работника: заниженные критерии приуменьшают реальное значение проблемы, а завышенные показывают ее наличие там, где в действительности ее нет;
- нарушения в процессе достижения поставленных целей;
- непредвиденные обстоятельства (например: стихийные бедствия, политические и экономические катаклизмы).

Некоторые проблемы, их меньшинство, нельзя решить в принципе, другие не могут быть решены в данных условиях, для решений третьих препятствий не существует, и оно может быть реализовано в любой момент.

Однако проблемы лучше не решать, а предотвращать путем проведения профилактических мероприятий, позволяющих снизить вероятность появления нежелательных ситуаций.

Решение проблем больших и малых, сложных и простых, важных и второстепенных, составляющее суть процесса управления, представляет собой волевое воздействие субъекта процесса управления на объект, ради достижения стоящих перед ним целей.

Увеличение количества информации не всегда повышает качество принятого решения. Необходимо уметь различать и отсеивать неуместную информацию от релевантной (относящейся к делу). Релевантная информация — это данные, касающиеся только конкретной проблемы, человека, цели и периода времени. Поскольку на основе такой информации и нужно принимать решение, то задачей руководителя является получение ее максимальной точности и соответствия проблеме, учитывая психологические и коммуникативные факторы, как источник искажения информации.

Формулировка ограничений и критерий принятия решения. Многие возможные решения проблем не будут реалистичными, так организация или сам руководитель не обладают достаточными ресурсами для реализации принятого решения. Также существуют внешние ограничения, такие как юридические и нравственные законы, которые руководитель не властен изменить. Внутрифирменные ограничения варьируются и зависят от ситуации и конкретных руководителей. Например, недостаток свободных средств для приобретения оборудования, технологии, найма дополнительного персонала, проведение маркетинговых исследований, проведение рекламной кампании и т.д. Ограничением также является определение вышестоящим руководством полномочий

менеджеров среднего и низшего звена, т.е. они могут принимать и реализовывать решение, только если их наделили этим правом.

Определение альтернатив. Следующим этапом является формулирование «набора» альтернативных решений проблемы. К сожалению, руководитель не может выявить все возможные действия, которые могли бы привести к решению проблемы в связи с нехваткой времени и достаточных знаний. Более того, рассмотрение очень большого числа даже реалистических альтернатив может привести к путанице. В реальности руководитель ограничивается несколькими альтернативами, которые кажутся наиболее удачными с точки зрения конечного результата. Большинство руководителей в силу психологических особенностей, «перебирают» возможные решения проблем до тех пор, пока не выявится такая, которая удовлетворит приемлемому минимальному стандарту, не «выискивая» наилучшее. Трудные проблемы требуют углубленного анализа и разработки нескольких действительно отличающихся альтернатив, включая возможность бездействия. Действие ради самого действия повышает вероятность реагирования на внешние «симптомы» проблемы, а не на ее главную причину.

Оценка альтернатив. Составив «список» возможных решений проблемы, следует перейти к оценке каждой из них. При этом руководитель определяет достоинства, недостатки и возможные последствия, так как любая альтернатива сопряжена с некоторыми отрицательными аспектами. Для сопоставления решений необходимо располагать стандартом, относительного которого можно измерить вероятные результаты реализации каждого. Эти стандарты принято называть критериями принятия решений. Некоторые критерии могут иметь качественное и количественное выражение. Если какая-либо модель не сможет удовлетворить одному или нескольким установленным критериям, то ее можно «откинуть» как нереалистичную.

Сложно сравнивать неоднотипные «предметы». Решения должны быть выражены в определенной форме, в той же, в которой выражена цель. В коммерческих организациях прибыль — неизменная потребность и главный приоритет, поэтому решения можно представлять в денежном выражении и в виде оценки их воздействия на прибыль. В некоммерческих организациях главной целью, как правило, является предоставление наилучших услуг при наименьших затратах.

Любой руководитель пытается спрогнозировать последствия принятого им решения. Множество факторов, включая невозможность реализации, может помешать воплощению намеченного. Важно определение вероятности осуществления каждого решения в соответствии с намере-

ниями. Руководитель, владеющий технологией принятия решения, всегда принимает во внимание степень риска и неопределенности.

Выбор альтернативы. Если причина возникновения проблемы была определена правильно, и альтернативные решения тщательно оценены и взвешены, то сделать выбор относительно просто. При решении сложной задачи приходится принимать во внимание множество компромиссов. Если же руководителю пришлось опираться на субъективную информацию и анализ, то многое зависит от его опыта и аналитических способностей.

На практике менеджеры принимают «удовлетворяющие», а не «максимизирующие» решения, т.е. под их руководством совершаются действия, которые являются приемлемыми, но не обязательно лучшими из возможных.

Реализация. Правильность и ценность принятого решения может быть понятна только после его «воплощения в жизнь». Для решения проблемы и/или извлечения выгоды из имеющегося неиспользованного потенциала решение должно быть реализовано. Обычно исполнителями решения являются подчиненные руководителю работники, поэтому очень важно признание ими его целесообразности. Это признание редко бывает «автоматически», даже если решение явно хорошее. Поэтому одним из способов завоевания признания является привлечение других работников (исполнителей) к процессу его принятия. Полное осуществление решений требует от менеджера включения всего процесса управления, в особенности его организующей и мотивационной.

Обратная связь. Это еще одна фаза, входящая в процесс принятия решения, на которой происходит измерение и оценка результатов принятого решения. Необходимо сопоставить фактические результаты с теми, которые планировалось получить. Обратная связь — это поступление данных о том, что происходило до и после реализации решения. Установление обратной связи также необходимо для получения возможности вносить необходимые корректировки во время самой реализации решения.

Любая организация является сложным организмом, который, в свою очередь — часть еще большей целостности. Все вышеуказанные этапы процесса принятия решения являются лишь рекомендациями, так как окончательный выбор всегда делается самим человеком и на основе собственных суждений.

Личностные оценки руководителя. Все решения, включая процессы социальной ответственности и этики, построены на фундаменте чьей-то системы ценностей. Каждый человек обладает своей системой ценностей, которая и определяет его действия и влияет на принимаемые

решения. Немаловажное значение имеют культурные и религиозные различия. Чтобы «приравнять» систему ценностей разных людей в компаниях «устанавливается» корпоративная политика, т.е. определяются общие цели и задачи, правила поведения и решения конфликтов.

Среда принятия решения. Помимо различий личностных оценок типичным затруднением при определении наиболее оптимальной альтернативы является среда, в которой принимаются решения. Они принимаются в разных обстоятельствах, в теории принятия решений их квалифицируют как условия определенности, риска или неопределенности:

- **определенность** — считается, что руководитель принимает решения в условиях определенности, когда он точно знает во что «выльется» каждое из них, т.е. существует только одна альтернатива. Поскольку они существуют, то их можно использовать как помощь при решении сложной проблемы, требующей поэтапного рассмотрения. Этим экономится время и средства, которые эффективнее использовать для анализа «темных пятен» (аспектов проблемы, требующих более тщательного рассмотрения).
- **риск** — к решениям, принимаемым в условиях риска, относятся те, результаты которых не являются определенными, но вероятность наступления каждого известна. Вероятность определяется как степень возможности наступления события и изменяется от 0 до 1. Сумма вероятностей всех альтернатив должна равняться единице и быть объективной. Вероятность объективна, если ее можно определить математическими методами или путем статистического анализа накопленного опыта. Необходимо поступление достаточного количества релевантной информации, чтобы прогноз оказался статистически достоверным. Кроме того, вероятность достоверна только как средняя величина и в долгосрочной перспективе. Если же менеджер не располагает необходимой информацией для объективной оценки, то он может использовать суждение на основе опыта о возможности наступления события с той или иной субъективной или предполагаемой вероятностью.
- **неопределенность** — решение принимается в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Это происходит тогда, когда проблема нова и сложна, и нельзя получить необходимую релевантную информацию. Неопределенность характерна для решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся условиях, обсто-

тельствах. Наиболее неопределенной считается наукоемкая, политическая и социокультурная среда.

В условиях неопределенности руководитель может пройти двумя путями. Во-первых, попытаться получить дополнительную релевантную информацию, и еще раз проанализировать ее. Сочетание этого с накопленным опытом, способностью к анализу и интуиции может помочь придать конечному результату субъективную или предполагаемую вероятность. Во-вторых, можно попробовать действовать точно в соответствии с прошлым опытом, суждениями или интуицией, т.е. точно так, как накладывают кальку для копирования узора.

Со временем ситуация меняется, и может оказаться, что критерии принятия решения станут недействительными и неактуальными. Фактор времени очень важен, так как только своевременная информация может повысить вероятность получения ожидаемого результата. Учет этого фактора иногда вынуждает руководителя опираться на собственную интуицию и суждение при принятии решения вместо рационального анализа.

Информационные ограничения. Различия между данными и информацией в том, что последнее есть данные, «просеянные» через аналитический фильтр для конкретных людей, ситуации, проблемы, цели. Руководитель должен решить, существенна ли выгода от дополнительной информации, насколько важно само решение, связано ли оно со значительной долей ресурсов или с незначительной денежной суммой и т.д. Возможная выгода и необходимые издержки по большей части субъективно оцениваются руководителем, особенно если это касается оценки его собственного времени и ожидаемых улучшений.

Поведенческие ограничения. Как уже упоминалось, любые «действия и поступки» руководителя носят субъективный характер. Разные работники часто по-разному воспринимают существование и серьезность проблемы, ограничения и альтернативы. Они также могут быть загружены работой и текущей информацией, и не воспринимать открывающиеся перед ними возможности. Руководитель может бессознательно отвергнуть ту или иную модель поведения в силу собственных слабостей и пристрастий. Информация часто искажается из-за нежелания людей «приносить плохие новости» или «помочь соседу», страха «уронить» свой авторитет в глазах сослуживцев и т.д.

Негативные последствия. Принятие решений своего рода искусство нахождения наиболее эффективного компромисса. Выигрыш в одном почти всегда достигается за счет другого. Проблема и сложность принятия решения состоит в сопоставлении «минусов» с «плюсами» в целях

получения наилучшего желаемого результата. Руководитель субъективно оценивает то, какие негативные побочные эффекты допустимы, если, конечно, речь не идет о нарушении закона или этических норм. Также нельзя забывать, что любая организация есть сложный взаимосвязанный механизм, с взаимозависимыми внутриорганизационными переменными. Любое изменение одной из них повлечет, пусть и незначительное, изменение другой.

Взаимозависимость решений. В организации почти все решения взаимосвязаны. Например, принятие важного единичного решения может потребовать принятия множества менее значительных решений, и будет иметь последствия для организации в целом. Необходим системный подход при решении проблемы. Одним из важнейших достоинств руководителя является его способность видеть «всю картину» в целом, т.е. представлять как выстраиваются и взаимодействуют решения в системе управления.

Для управленца любого уровня важно владение технологией менеджмента, которая рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий из трех стадий:

- Подготовка решения. На этой стадии производится экономический анализ ситуации на микро и макро уровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляется и формируется проблема, требующая решения.
- Принятие решения. На этой стадии осуществляется разработка и оценка альтернативных решений, производится отбор критериев выбора оптимального решения, и, наконец, выбор и принятие наилучшего, с точки зрения руководителя решения.
- Реализация решения. На этой стадии принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до непосредственных исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата.

1.4. 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 «здравого 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 имеющимся 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, которая 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 их информационного обеспечения.

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 максимизации 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 могут 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, органи-

зационными, 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 создание 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, этапов, 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.

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 немисливо 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. 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, исполь-

зование которых окажется полезным для решения целей и задач организации.

Эксперимент – это научно поставленный опыт, проводимый на базе разработанной методики 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, фиксации 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 воздействием 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 (см. рис. 2):

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.

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 экспер-

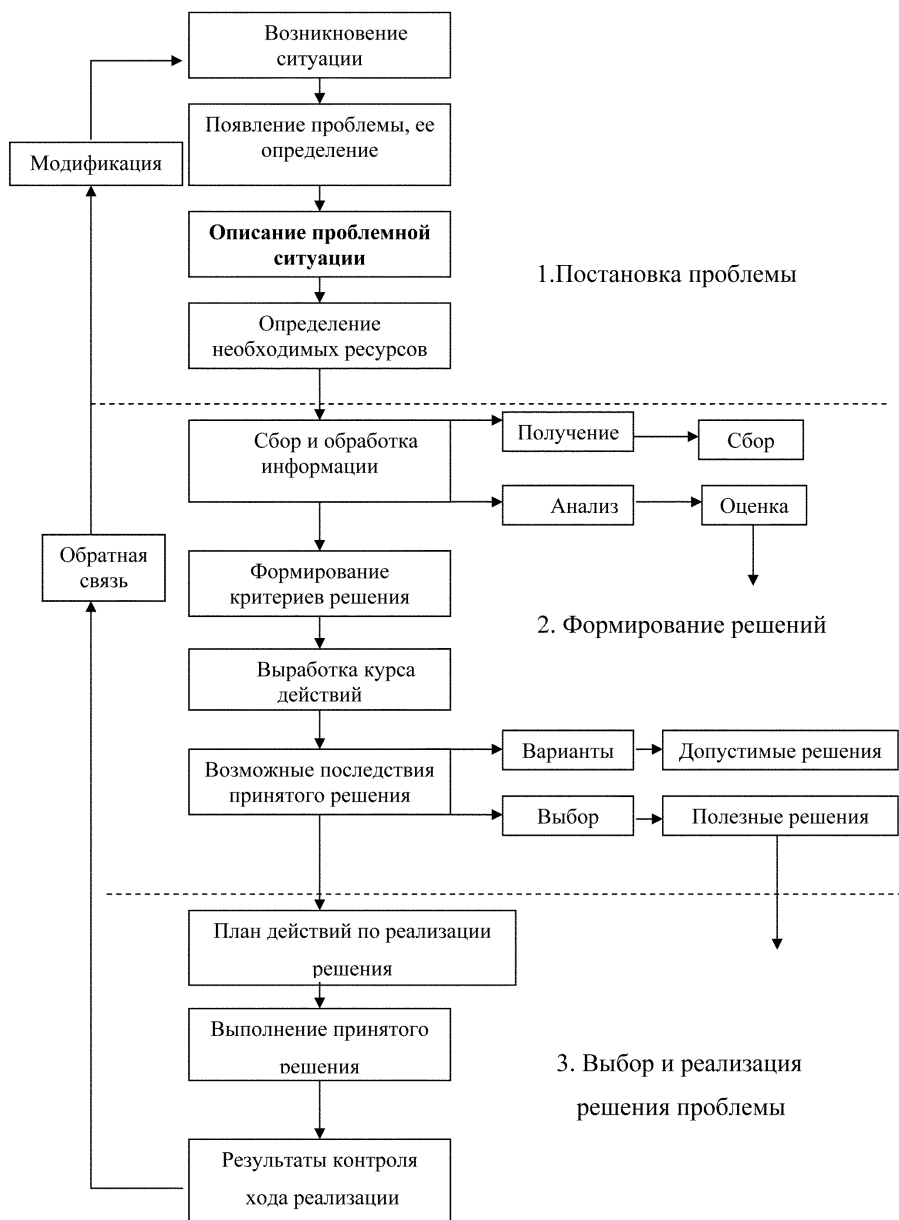


Рис. 2. Схема процесса выработки, принятия и реализации решений

тов приходится 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, которое 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.

1.5. Выбор и обоснование информационного обеспечения

Процесс выработки решений неразрывно связан с процедурами 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 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 необходимая 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 информации 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 состав процедур 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 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 должна 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 подтверждают, 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 пользоваться 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 информации, 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.

При системном подходе информационное обеспечение (рис. 3) 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.



Рис.3. Схема информационного обеспечения

Примерная схема интегрированной системы информационного обеспечения, построенной на основе системного подхода, показана (рис. 4).

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;

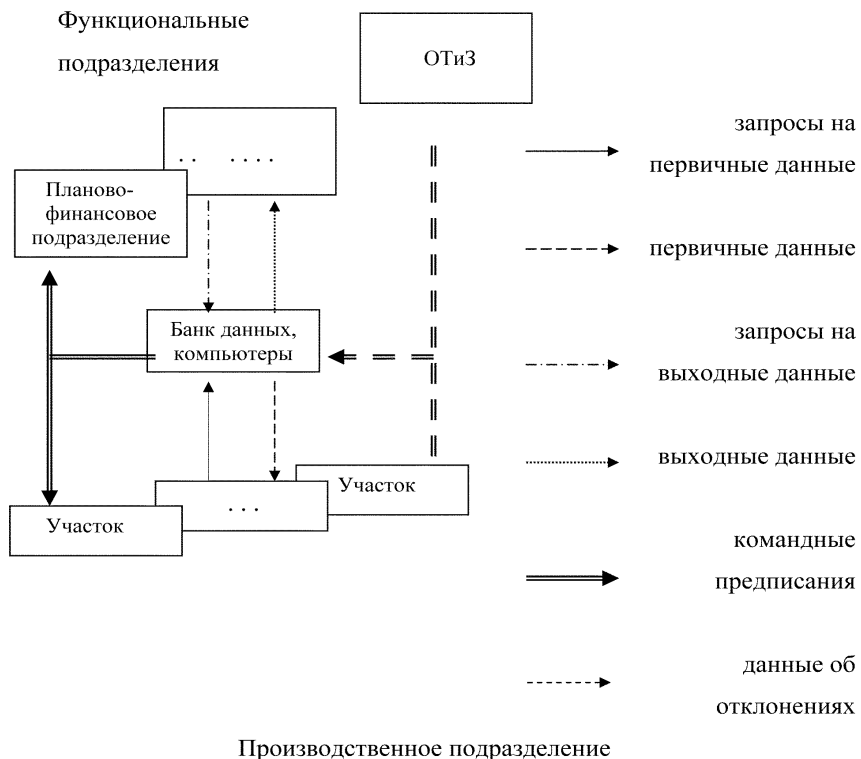


Рис. 4. Схема интегрированной системы информационного обеспечения

- взаимосвязанности различных систем планирования (перспективного, долгосрочного, краткосрочного и текущего) между собой, а также с задачами технико-экономического анализа.

1.6. Организация принятия решений в условиях риска

Риск — один из ключевых, важнейших элементов управленческой деятельности руководителя. Во многих случаях решение, сопряженное с риском, оказывается неизбежным, уклониться от рискованных действий, обойтись без них просто невозможно. В толковом словаре 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, которое 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 определенных 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 (рис. 5).

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

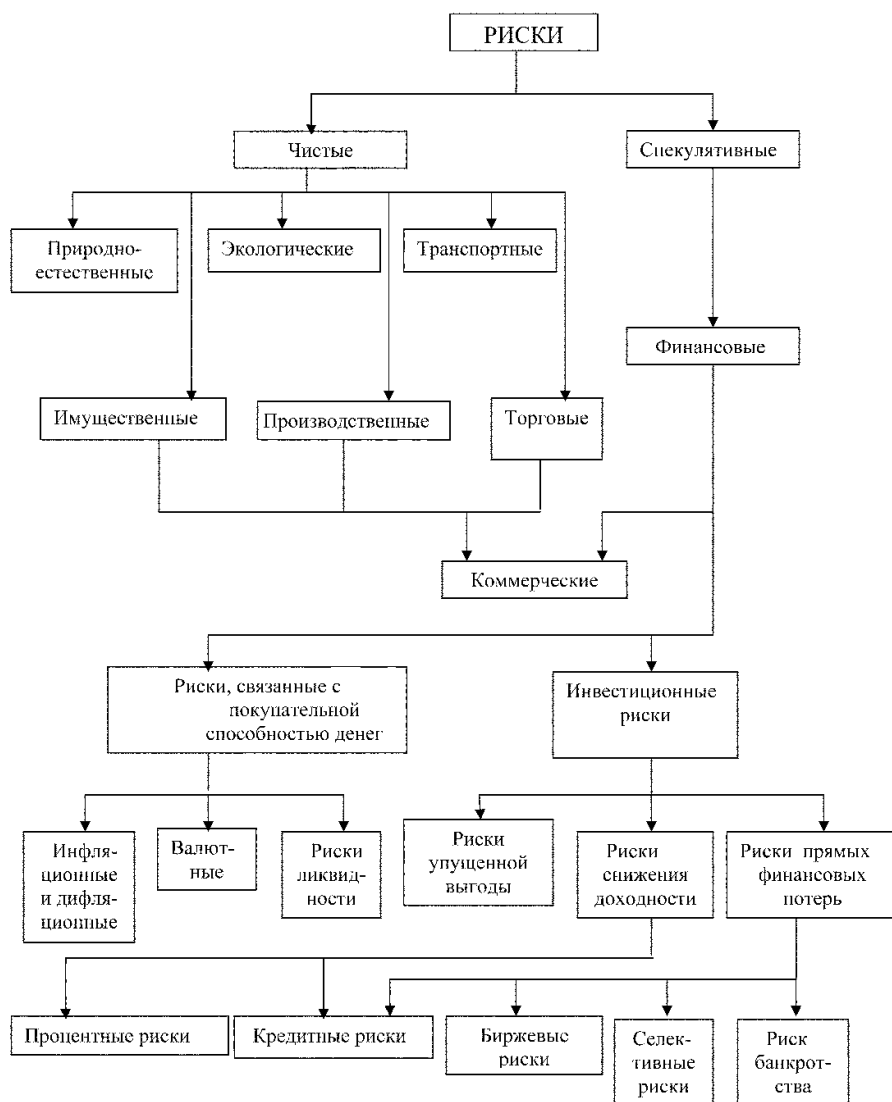


Рис. 5. Классификация рисков решений

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.

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, авиационным.

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.

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), 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.

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

1. риски, связанные с покупательной способностью денег;
2. 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:

1. риск упущенной выгоды;
2. риск снижения доходности;
3. 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).

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 организациями, 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, окажет-

ся 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.

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 (появляется целая 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.

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

* лицо, принимающее решение

В частности, 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 данной организации 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 необходимом 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.

Так например, контролинг выступает средством улучшения деятельности 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 финпромогруппы.

* финансово-промышленная группа

В ФПГ создаются особенно благоприятные условия для разработки и внедрения самых разнообразных нововведений. Это обусловлено тем, что данный процесс происходит не только в финпромогруппе 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.

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. 6 представлена модель процесса решения, которое включает блоки, это:

- 1) прием, обработка, представление информации;
- 2) распознавание ситуации;
- 3) подготовка вариантов решения;
- 4) оценка эффективности решения;
- 5) принятие решения.

Рассмотрим названные блоки подробнее:

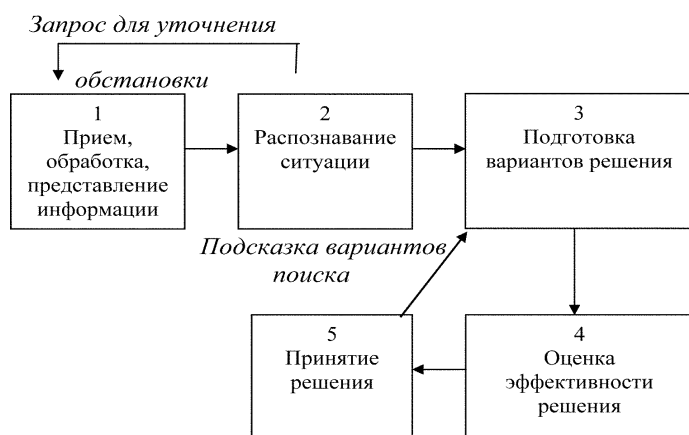


Рис. 6. Схематическая модель процесса решения

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 эффективности 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.

1.7. Рекомендации по организации принятия 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 не 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. Клас-

сификация 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 рис. 7 представлена классификационная схема рисков.



Рис. 7. Схема классификации рисков

Согласно данной схеме риски можно разделить:

- В зависимости от экономического результата риски могут быть *чистыми* и *спекулятивными*. Чистые риски – возможность получения отрицательного или нулевого результата (природные, экологические, транспортные и часть коммерческих рисков – производственные и торговые). Спекулятивные риски – возможность получения как отрицательного, так и положительного результата. К ним относятся, в частности, финансовые риски.

- В зависимости от основной причины возникновения риски 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 иностранных 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. 8).

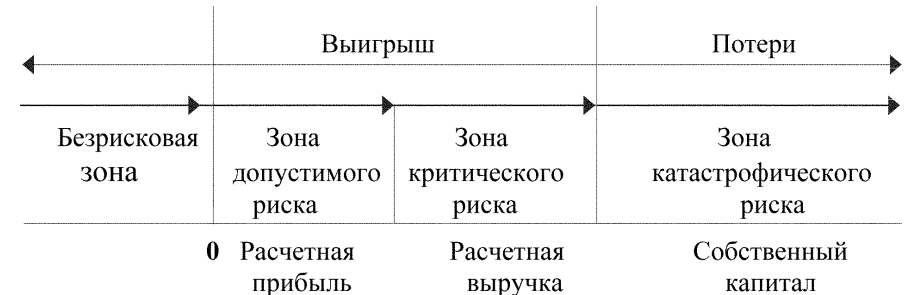


Рис. 8. Зоны риска в зависимости от ожидаемой величины потерь

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 (рис. 9.)

Построение графика базируется на гипотезе, что прибыль как случайная величина подчинена нормальному закону распределения, и предполагает следующие допущения:

1. Наиболее вероятно получение прибыли, равной расчетной величине – Π_p . Вероятность (B_p) получения такой прибыли максимальна и значение Π можно считать математическим ожиданием прибыли.

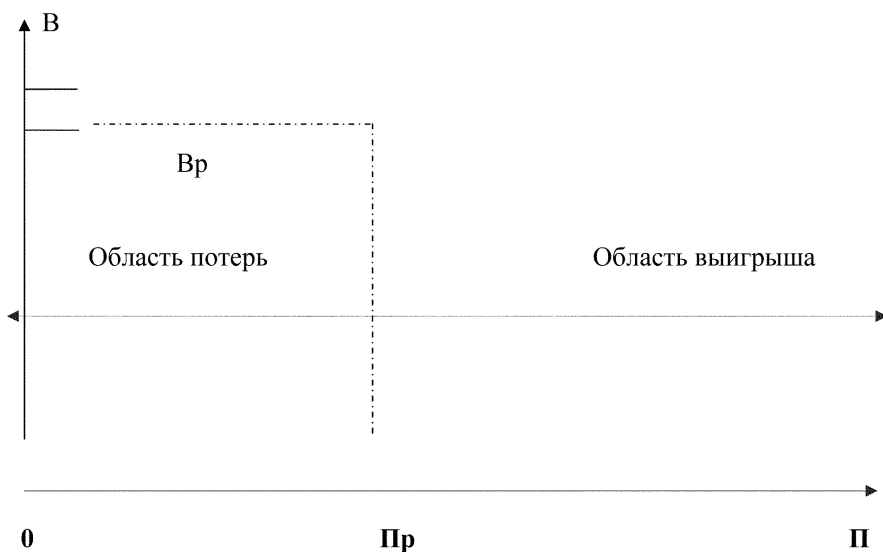


Рис. 9. Кривая распределения вероятности получения прибыли фирмы

Вероятность получения прибыли, большей или меньшей по сравнению с расчетной, монотонно убывает по мере роста отклонений;

2. Потерями считается уменьшение прибыли ($\Delta\Pi$) в сравнении с расчетной величиной. Если реальная прибыль равна Π , то

$$\Delta\Pi = \Pi_p - \Pi.$$

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, которую и называют кривой риска (Рис.10.).

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:

- Статистический метод состоит в статистическом анализе потерь, наблюдавшихся в аналогичных видах хозяйственной деятельности, установления их уровней и частоты проявления.
- Экспертный метод заключается в сборе и обработке мнений опытных предпринимателей, руководителей и специалистов,

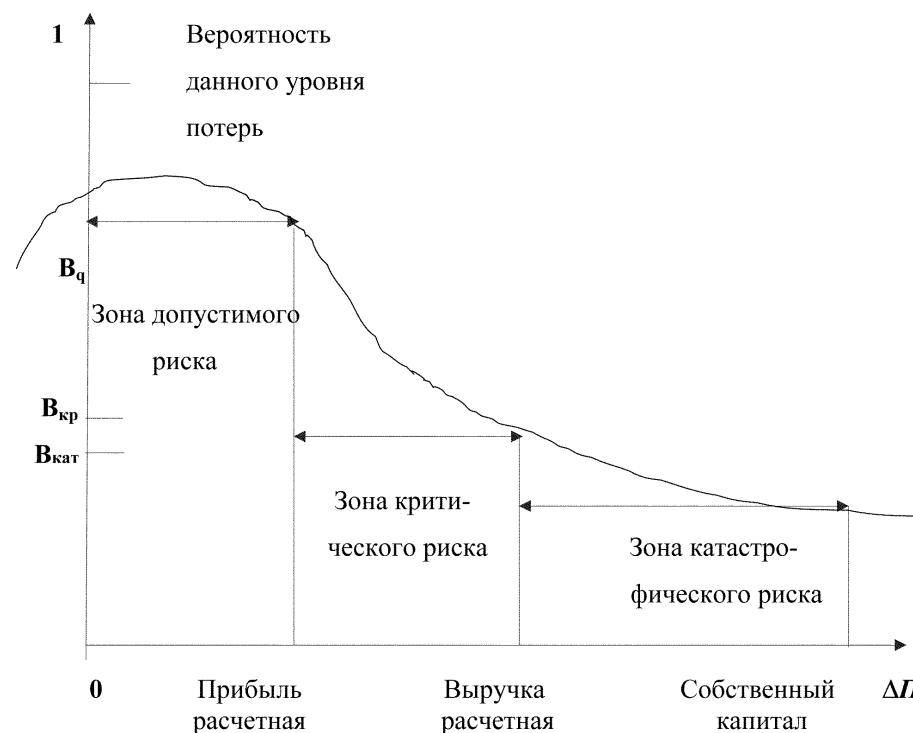


Рис. 10. Кривая риска в системе принятия решений руководителя

дающих свои оценки вероятности возникновения определенных уровней потерь в конкретных операциях.

- 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 организации 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:

1) создание эффективной системы оценки и контроля принимаемых решений;

2) выделение в организации специального подразделения, которому будет поручено управление рисками;

3) 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 организации, 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 R определяется суммой частных рисков r :

$$R = \sum_i r_i.$$

Частный риск при этом может быть определен путем увеличения или уменьшения некоторого нормативно-заданного минимального уровня соответствующего вида риска (r_i).

В этом случае:

$$R = \sum (r_i \pm \alpha).$$

Чрезвычайно важно иметь возможность количественно оценить степень риска, ведущего к банкротству. С этой целью рассчитывается коэффициент риска, представляющий соотношение максимально возможного объема убытков и объема собственных средств инвестора:

$$K_p = Y/C,$$

где K_p – коэффициент риска;

Y – максимально возможная сумма убытков;

C – сумма собственных средств.

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 организации активно пользуются этими инструментами, но и руководители промышленных компаний осваивают и активно применяют методы риск-менеджмента в своей профессиональной деятельности.

1.8. Методы экономически обоснованного выбора 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 мероприя-

тия 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 превысить в абсолютном выражении экономии производственных затрат.

Экономический эффект разработки и реализации мероприятий по повышению качества сырья, материалов и комплектующих изделий (качества «входа» системы) рассчитывается по формуле:

$$\mathbf{\dot{\Delta}t} = \sum_{t=1}^T [-\partial C_{вхt} + \partial C_{прт} + (Ц_{нт} - Ц_{ст})] * N_{нт} - З_{вх},$$

где $\mathbf{\dot{\Delta}t}$ – ожидаемый экономический эффект разработки и реализации мероприятий по приобретению более качественного сырья, материалов и комплектующих изделий (качества «входа» системы) за срок применения мероприятий (Т);

$\partial C_{вхt}$ – перерасход из-за роста себестоимости единицы товара в году t за счет приобретения более качественного сырья, материалов и комплектующих изделий (дополнительные расходы на повышение качества «входа»);

$\partial C_{прт}$ – снижение себестоимости единицы товара в году t за счет повышения качества процесса при применении качественного «входа»;

$Ц_{нт}$ – прогноз цены нового товара (после внедрения мероприятий) в году t;

$Ц_{ст}$ – то же, для старого товара;

$N_{нт}$ – прогноз объема выпуска данного товара в году t, натуральные измерители (штуки, тонны и т.п.);

$З_{вх}$ – единовременные затраты (инвестиции) на повышение качества «входа» (анализ ситуации, формулирование проблемы, заключение новых договоров, разработка организационных проектов и т.д.).

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 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:

$$\Delta T = \sum_{i=1}^n \sum_{t=1}^T (\Pi_{it} - C_{it} - H_{it}) * N_{it} - \sum_{t=1}^{T_{вл}} Z_{npt}$$

где ΔT – ожидаемый экономический эффект разработки и внедрения мероприятий по повышению качества процессов в системе за срок применения мероприятий (Т);

$i = 1, 2, \dots, n$ – количество наименований выпускаемых фирмой товаров, на которые распространяется данное мероприятие;

Π_{it} – прогноз цены i -го товара в году t ;

C_{it} – прогноз себестоимости единицы i -го товара в году t ;

H_{it} – прогноз налогов по единице i -го товара в году t ;

N_{it} – прогноз объема выпуска i -го товара в году t ;

$t_{вл} = 1, 2, \dots, T_{вл}$ – год вложения инвестиций в мероприятие по повышению качества процессов в системе ($T_{вл}$ – последний год вложений, год внедрения мероприятий);

Z_{npt} – единовременные затраты (инвестиции) на повышение качества процессов (на совершенствование технологии, организации и т.п.) в году $t_{вл}$.

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 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 в параметр 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 освоенности 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 и программное обеспечение процесса принятия решения.

Оценить эффективность управления можно путем соизмерения полученной прибыли и затрат на управление. Но такая упрощенная оценка не всегда корректна, так как:

- 1) результат управления не всегда заключается в прибыли;
- 2) такая оценка приводит к непосредственному и опосредованному результату, который скрывает роль управления в его достижении. Прибыль часто выступает как опосредованный результат;
- 3) результат управления может быть не только экономическим, но и социальным, социально-экономическим;
- 4) 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, включая сокращение расходов на управление; 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 положительный 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:

1. 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.

2. 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 обоснованны.

3. 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.

4. 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 проверка уравниваются.

5. 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 опреде-

ленной 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 подходов 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 комплексного, всестороннего их анализа, т.е. участия группы менеджеров и специалистов, что приводит к расширению коллегиальных форм принятия решений.

1.9. Методология и методы принятия 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.

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 инструментальный 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 прочее.

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.

ЧАСТЬ 2. Практические рекомендации

2.1. Технология разработки управленческого решения

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

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 организации независимо от ее формы собственности. В частности, объектом принятия решения являются следующие виды деятельности:

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

Решение это 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 трудового коллектива организации. 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 развития

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 и незапрограммированными.

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

Выполняя свои функциональные обязанности, каждый менеджер выбирает наиболее оптимальные решения, способствующие претворению в жизнь поставленной задачи. М. Мескон и другие предложили матрицу решений, типичных для функций управления.

2.2. Методические подходы к принятию решений

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, это:

- 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.

Объектом для возникновения проблем могут служить итоговые показатели деятельности организации. В частности, в результате деятельности организации 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, в том числе:

- политические;
- социальные;
- экономические;
- технические;

- технологические;
- организационные.

Применительно к управлению все решения можно 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.

Выбор критериев принятия управленческого 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 по детальной 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 производится 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 ФПП «Сибагро-маш» разработаны специальные правила принятия решения примени-

тельно 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.

2.3. Определение функции процесса принятия решений

Основной 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.

Консультант:

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 зарубежных стран.

Стандартный процесс 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 шаги в процессе принятия решений.

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, представляет трудности. Стандартные решения с фиксированным набором альтернатив. Этот шаг для управляющего не характеризуется ограниченным.

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.

**Принятие стратегических решений
в ФПГ ***

Сегодня одной из главных проблем управления ФПГ является планирование, управление и принятие решений на каждом из предприятий-участников.

Первый и важнейший управленческий резерв, который целесообразно задействовать при формировании и развитии ФПГ – внедрение стратегического планирования и контроллинга во всей группе как в едином целом и в каждой входящей в нее хозяйственной единице. Одна из главных задач этого процесса – это получение хозяйственного эффекта, который не может быть достигнут каждой единицей в отдельности, но становится реальным при сложении всех их в совокупности. При этом данный эффект будет тем больше, чем лучше будет организовано стратегическое планирование и на его основе принятие решений.

* Пример принятия стратегических решений в ФПГ

Стратегическое планирование – процесс формирования миссии и целей ФПГ, выбора специфических стратегий для мобилизации ресурсов и их оптимального распределения с целью обеспечения эффективной работы группы в будущем. Процесс стратегического планирования, как известно, выступает инструментом, существенно помогающим в принятии необходимых решений. Его задача заключается в обеспечении нововведений в работе ФПГ в достаточном объеме и требуемого качества для адекватной реакции на изменение во внешней среде. Стратегическое планирование завершается определением общих направлений, применение которых определяет рост и укрепление позиций ФПГ.

Опыт показывает, что руководители ряда предприятий неохотно откликаются на решение стратегических задач. Свое рабочее время они затрачивают на решение оперативных вопросов, от которых зависят ближайшие результаты их деятельности. Формализация процесса планирования и включение в функциональные обязанности руководителя подготовки информации и материалов стратегического характера приобретает стратегическое назначение. Включение в систему планирования современной вычислительной техники, экономико-математических методов и моделей позволяет значительно поднять уровень плановой работы, обеспечить обоснованность принимаемых стратегических решений.

Процесс стратегического планирования характерен тем, что в его рамках нужно не просто принимать конкретные решения, но и постоянно решать задачи, связанные с выбором альтернативных действий.

Поставленные цели организации служат в качестве критериев для всего процесса принятия решений. Без определения миссии руководителя ФПГ имели бы в качестве базы для принятия решений только свои индивидуальные ценности. Миссия детализирует статус ФПГ, обеспечивает общее направление и точные ориентиры для определения целей и стратегии действий.

Выявив сильные и слабые стороны ФПГ, взвесив все факторы по степени их важности, ее руководство способно определить «болевые точки», требующие немедленного вмешательства, а также потенциалы, на которые можно опереться при разработке и реализации стратегии организации.

И совершенно не заменимым становится использование такого действенного инструмента современного управления, как контроллинг. Это система организации контроля и учета в организации, которая постоянно ориентирует на достижение стратегических целей и обеспечивает сбор и обработку необходимой для этого информации.

Контроллинг обеспечивает постоянное слежение за действием за ходом реализации стратегического плана ФПГ, позволяет учитывать отклонения, вызванные внешними и внутренними обстоятельствами и на основе анализа их причин позволяет принимать правильные решения.

Внедрение контроллинга – это эффективный метод хозяйствования, если его применять с учетом конкретных условий. Основной принцип контроллинга – «уже сегодня делай то, о чем завтра все будут только думать» – позволяет использовать самые современные методы менеджмента намного раньше конкурентов.

Анализируя отчетность предприятия, служба контроллинга помогает руководству управлять таким образом, чтобы:

- было ясно реальное финансовое положение ФПГ, ее место на рынке, ее структурные подразделения, приносящие прибыль (убытки), работники, ответственные за результаты деятельности подразделения;
- была определена конкретная перспектива развития ФПГ в целом и отдельных ее частей;
- выявлена величина прибыли, необходимая для развития всей группы;
- рассчитаны необходимые расходы и доходы на определенную дату, доходность отдельных финансовых инструментов, указаны виды продукции и услуг, которые должны принести достаточную прибыль в будущем;
- каждое подразделение искало и устраняло причины неудач, а руководство не ограничивалось только наказанием виновных;
- ФПГ была готова преодолеть прогнозируемые кризисные ситуации. Работа службы контроллинга помогает принять правильные решения в реально складывающихся рыночных условиях, повысить эффективность работы и если необходимо, обеспечить выживание ФПГ в условиях возрастающей сложности и динамичности рынка.

Следовательно, контроллинг – это система эффективного управления всей ФПГ и входящих в нее предприятий для обеспечения длительного функционирования всей финпрогруппы.

Контроллинг базируется на планирование, то есть задании плановых показателей, с которыми сравнивают фактические данные за отчетные периоды. Сравнение запланированных показателей с фактическими – суть концепции контроллинга. Благодаря ему отчетность

становится составной частью системы управления, поскольку отклонения, исчисляемые путем сравнения запланированных показателей с фактическими, являются основой выявления причин и последующего принятия соответствующих решений.

Планирование выступает активным инструментом развития любого предприятия и является фундаментом системы управления.

Проблемы принятия решения в условиях риска и неопределенности остро стоит в современной России. Нестабильность политической обстановки сильно влияет на состояние экономики в стране так как трудно что-либо планировать на длительные сроки. Поэтому необходимо дальнейшее изучение рисков, их взаимосвязи между собой, создание конкретных методик по принятию рискованных решений в различных областях экономики. В перспективе желательно создание программного обеспечения для ПЭВМ, а также формирование баз данных по различным экономическим ситуациям и решениям, принимаемым в этих ситуациях. Наличие таких баз данных позволит более точно определять вероятность наступления тех или иных событий при принятии конкретного рискованного решения. Есть и другие перспективные направления изучения рискованных ситуаций и рискованных решений, например, подбор управленческого персонала организации с заданной степенью склонности к риску, потому что, как уже говорилось выше, в современном бизнесе руководитель избегающий рискованных решений, становится опасным для организации, обрекает ее на застой и потерю конкурентоспособности.

2.4. Методы прогнозирования управленческих решений

Под прогнозом понимается научно обоснованное суждение о возможных состояниях объекта в будущем, об альтернативных путях и сроках его существования. Прогнозирование решений наиболее тесно связано с планированием. План и прогноз представляют собой взаимодополняющие друг друга стадии планирования при определяющей роли плана как ведущего звена управления. Прогноз является предплановой разработкой 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.

В практике используются:

1. Экономические прогнозы носят преимущественно общий характер и служат для описания состояния экономики в целом по организации или по конкретным изделиям (например, по объему выпуска).

2. Прогнозы развития конкуренции.

3. Прогнозы развития технологии.

4. Прогнозы состояния рынка.

5. Социальное прогнозирование.

Все прогнозы строятся на основе исходной информации, к которой предъявляются определенные требования:

- краткость, четкость формулировок, своевременность поступления;
- удовлетворение потребностей конкретных руководителей;
- точность и достоверность, правильный отбор первичных сведений, оптимальность систематизации и непрерывность сбора и обработки сведений.

Источники информации могут быть различными.

Основными источниками необходимой информации для прогнозирования являются:

- статистическая, финансовая и оперативная отчетность организации;
- научно-техническая документация, включая обзоры, проспекты, каталоги, и др.;
- патентно-лицензионная документация;
- информация, получаемая из периодической печати, информационных бюллетеней;
- информация, получаемая посредством промышленного шпионажа.

Выделяют следующие опорные моменты, которые необходимо учитывать при проведении прогноза:

1. До начала прогнозирования требуется определить его цель.

2. Представить перечень возможных решений, которые могут быть приняты на основе прогноза.

3. Определить требуемую точность прогноза.

4. Некоторые решения можно принимать при значительно меньших вероятностях осуществления прогноза.

5. Определить те изменения, которые могут произойти и повлиять на развитие событий.

6. После определения источников информации установить ценность прошлого опыта.

В практике существуют девять основных методов прогнозирования, это:

- нормативный;
- экспериментальный;
- параметрический;
- экстраполяция;
- индексный;
- экспертный;
- метод оценки технических стратегий;
- функциональный;
- комбинированный.

При нормативном методе необходимо наличие качественной документации по всем стадиям жизненного цикла каждого объекта.

Экспериментальный метод требует наличие опытной базы, материально-технических, трудовых и финансовых ресурсов для проведения необходимых опытных работ.

Параметрический метод требует наличие качественной нормативной базы по всем стадиям жизненного цикла каждого объекта.

При экстраполяции необходимо количественное определение важнейших параметров поведения объекта не менее чем за 5 лет.

Индексный метод требует наличие соответствующих норм (удельных показателей) полезного эффекта, элементов затрат за базисный период и плановых заданий по их изменению в прогнозируемый период.

При экспертном методе создается экспертная группа из высококвалифицированных специалистов в данной области численностью не менее восьми человек.

Метод оценки технических стратегий осуществляется в процессе разработки матриц генеральной таблицы или универсального идентификатора.

Функциональный метод позволяет определить схемы будущего объекта.

Комбинированный метод это рациональное сочетание методов с целью повышения точности прогнозирования, снижения затрат на проведение прогнозирования.

Методы экстраполяции – методы, основанные на прогнозировании поведения или развития объектов в будущем по тенденциям его поведения в прошлом. Метод является менее точным, но более простым, чем остальные.

Параметрические методы – методы прогнозирования элементов полезного эффекта, затрат и других, основанные на установлении зависимостей между параметрами объекта и организационно-технического уровня производства, с одной стороны, и полезным эффектом или элементами затрат – с другой.

Экспертные методы – используются для объектов, по которым не имеется достаточного количества статистических данных. Это методы прогнозирования, заключающиеся в выработке коллективного мнения группы специалистов в данной области.

Нормативный метод – применяется для разработки нормативов конкурентоспособности моделей товаров, которые будут выпускаться в будущем.

Экспериментальный метод – применяется для решения частных задач в массовом производстве, на стадиях подготовки производства.

Индексный метод – основан на приведении значений показателей объекта в настоящем к будущему моменту при помощи индексов, характеризующих изменение в будущем каких-либо условий по сравнению с настоящими условиями.

2.5. Принятие решения с использованием экспертных оценок

Из всей совокупности возможных методов прогнозирования, вероятно, одним из наиболее перспективных является экспертный метод. Его можно использовать не только для прогнозирования, но и для анализа.

Разработанный метод используется для оценки перспектив развития организаций, а полученные результаты подтверждают исключительную ценность этого достаточно простого метода.

Экспертный метод используется при решении задач планирования и прогнозирования, например – определении вариантов решения с количественным исчислением предпочтительности; или количественной оценки степени влияния различных факторов и др.

В теории существует методология этого метода, которая представляется в виде:

- формулирования цели проведения экспертного анализа;
- определения группы специалистов, обеспечивающей проведение экспертизы;
- разработки и обеспечение проведения экспертного анализа;
- формирования группы экспертов, участвующих в экспертизе;

- разработки анкеты с формулированием вопросов, исключающих их двоякую трактовку и ориентированных на количественную оценку;
- проведения анкетирования;
- анализ анкет;
- проведения дополнительных анкетирования в зависимости от сложности исследования;
- обобщения полученных результатов.

Выполнение всех этапов носит технический характер, но наиболее трудно сформировать группу экспертов, поскольку отбор кандидатов носит субъективный характер.

Группа экспертов составляется из 8–12 наиболее компетентных специалистов, которые способны произвести достаточно полный анализ сложных явлений. К экспертам предъявляются определенные требования, такие как:

- профессиональная компетентность;
- эрудированность;
- высокие моральные качества;
- отсутствие прямой заинтересованности в результатах анкетирования;

Обладая необходимыми качествами, эксперт может принести немало пользы, если он будет субъективно относиться к проводимой им работе по экспертизе.

Формировать группу экспертов можно различными способами. Ответственные за проведение экспертизы могут на свое усмотрение решить вопрос о привлечении той или иной кандидатуры к анкетированию. Для этого запрашивают наиболее известных авторитетов, которые называют специалистов, способных выполнить функции экспертов.

Сформировав группу экспертов, их оценивают количественно, включая стаж работы, ученую степень, печатные труды и т.п. Оценка экспертов может быть осуществлена в произвольной форме.

Сложным является этап анкетирования, т.е. проведения собственно экспертного анализа.

Для проведения опроса экспертов используются методы анкетирования, интервьюирования, метод Дельфи, «мозговой штурм», дискуссия и др.

Анкетирование включает опрос экспертов с помощью анкет, содержащих типовые вопросы. Вопросы, предлагаемые в анкетах, делятся на открытые, закрытые и с веером ответов. На открытые вопросы ответы даются в произвольной форме, на закрытые – в виде «да», «нет»,

«не знаю». Для ответа на вопросы с веером ответов предлагается перечень возможных ответов.

Интервьюирование – это устный опрос, проводимый в виде неформализованной беседы, а конкретные вопросы могут формулироваться в ходе беседы что и позволяет получать информацию по анализируемой теме.

Метод Дельфи представляет собой анкетирование, выполняемое в несколько туров, причем эксперты неизвестны друг другу. В первом туре эксперты сообщают свои ответы без какой-либо аргументации. Полученные ответы обрабатываются путем отбрасывания крайних значений и усреднения, после чего полученные результаты сообщаются экспертам. Во втором туре эксперты изменяют в соответствии с полученными результатами свои оценки и сообщают их вместе с соответствующей мотивировкой, после чего процедура повторяется.

Мозговой штурм – это групповое обсуждение вопроса, имеющее целью генерацию новых идей и вариантов решения. Для обеспечения активности критика высказываний экспертов не допускается. Группа для мозгового штурма состоит из 20–25 человек, как правило, обладающих широкой эрудицией и не зависящих по своему положению друг от друга. По итогам проведенного мозгового штурма формулируют оценки и идеи.

Дискуссия – вид экспертизы, представляющий собой открытое коллективное (группой экспертов до 20 человек) обсуждение проблемы, в ходе которого допускается взаимная критика.

В организации проводятся работы связанные со сбытом осваиваемой продукции, так например, работа была поручена коллективу из пяти исполнителей: Иванов, Петров, Васильев, Николаев, Борисов. По окончании работ, определяют личный вклад каждого исполнителя.

При проведении опроса экспертов применялся метод анонимного анкетирования на основе ранжирования исполнителей. При этом каждый эксперт располагал исполнителей работ по доле их участия в порядке, который представлялся ему наиболее рациональным, и приписывал каждому исполнителю числа натурального ряда – ранги.

В частности:

- ранг 1 получает исполнитель, внесший по мнению эксперта, наибольший вклад в проведение комплекса работ;
- ранг 2 – второй по доле участия исполнитель и так далее, по нарастающей.

Результаты анонимного анкетирования представляются в табл. 1.

Таблица 1

Ранжирование исполнителей по доле их участия в проведении работ

Номер анкеты i	Иванов j	Петров j	Васильев j	Николаев j	Борисов j	Сумма рангов
№ 1	2	2	1	4	3	12
№ 2	2	3	1	5	4	15
№ 3	2	4	1	5	3	15
№ 4	1	3	2	5	4	15
№ 5	3	2	1	4	5	15
№ 6	3	2	1	3	2	11
№ 7	3	2	1	5	4	15
№ 8	1	2	2	4	3	12

Поскольку среди рангов, данных экспертами, есть одинаковые, то проводилась стандартизация рангов с целью обеспечения того, чтобы сумма рангов, данных каждым экспертом, равнялась сумме членов натурального ряда от 1 до n (n – число оцениваемых параметров, в данном случае n=5):

$$S = \frac{n(n+1)}{2} = \frac{5(5+1)}{2} = 15$$

Ранги определяются как средние суммы места, поделенных между собой различными исполнителями с одинаковыми рангами.

После стандартизации рангов исполнителей по доле их участия в проведении работ эту таблицу представляют в виде табл. 2.

± – Поскольку Иванов и Петров в анкете 1 разделили второе-третье места, то им соответственно присваивается ранг 2,5 и далее аналогично.

Сумма рангов, назначенных экспертами j-тому исполнителю, определяется по формуле:

$$S = \sum R,$$

где R – ранг, данный i-тым экспертам j-тому исполнителю.

Таблица 2

**Ранжирование исполнителей по доле их участия в проведении работ
(после процедуры стандартизации)**

Номер анкеты i	Иванов J	Петров J	Васильев J	Николаев J	Борисов J	Сумма рангов
№ 1	2,5 ±	2,5 ±	1	5	4	15
№ 2	2	3	1	5	4	15
№ 3	2	4	1	5	3	15
№ 4	1	3	2	5	4	15
№ 5	3	2	1	4	5	15
№ 6	4,5	2,5	1	4,5	2,5	15
№ 7	3	2	1	5	4	15
№ 8	1	2,5	2,5	5	4	15
Сумма рангов	19	21,5	10,5	38,5	34,5	120

Исполнитель, у которого сумма рангов будет наименьшей, считается внесшим наибольший вклад в проведение работ.

Процедуры ранжирования и стандартизации должны завершаться расчетом коэффициента конкордации, который показывает степень согласованности мнений экспертов. Коэффициент конкордации равен единице, если ранжировки, приписанные всеми экспертами полностью совпадают. Это дает основания полагать, что эксперты не являются независимыми, и их оценки предварительно были согласованы. Если коэффициент конкордации равен нулю, то это значит, что все эксперты дали совершенно различные ранжировки. Это дает основания сомневаться в компетентности этой группы экспертов.

Процедура оценки согласованности мнений экспертов осуществляется в последовательности:

1. Определяется сумма рангов каждого исполнителя.
2. Рассчитывается средняя сумма рангов по формуле:

$$S = 1/2 \pm m(n+1) = 1/2 \pm 8(5+1) = 24,$$

m – число экспертов: **m** = 8

n – число исполнителей: **n** = 5

3. Находится алгебраическая разность между суммой рангов j-того исполнителя и средним значением по следующей формуле:

4. Рассчитывается сумма квадратов алгебраических разностей по следующей схеме:

$$K = \sum_{j=1} (d)$$

Данные расчетов сводятся в табл. 3.

Таблица 3

Оценка согласованности мнения экспертов

Последовательность оценки согласованности мнений экспертов	Иванов	Петров	Васильев	Николаев	Борисов
Сумма рангов	19	21,5	10,5	38,5	34,5
Среднеарифметич. сумма рангов	24	24	24	24	24
Алгебраическая разность	5	2,5	13,5	-14,5	-10,5
Квадрат алгебраической разности	25	6,25	182,25	210,25	110,25

Сумма квадратов алгебраических разностей:

$$K = 25 + 6,25 + 182,5 + 210,25 + 110,25 = 534.$$

5. Максимальной сумма квадратов алгебраических разностей бывает тогда, когда мнения всех экспертов совпадают и среди рангов, данных экспертами, нет одинаковых. Рассчитывается максимальный квадрат по следующей формуле:

$$K_{\max} = 1/12 \pm m(n-n) = 1/12 \pm 64(75-5) = 640.$$

6. Расчет коэффициента координации определяется по формуле:

$$K_{\text{конк}} = K/K_{\max} = 534/640 = 0,83.$$

Дальнейшую работу с группой экспертов целесообразно проводить лишь в случае, когда коэффициент конкордации больше или равен 0,4 (в данном примере так оно и есть). Если же он меньше 0,4, то это значит, что либо оцениваемые параметры близки друг к другу и нет не-

обходимости рассчитывать их количественное различие, либо эксперты предложили компенсирующий друг друга порядок ранжирования (эксперты оказались некомпетентными и не смогли прийти к единому мнению в ранжировании параметров).

2.6. Организация принятия решений в сфере маркетинга

Маркетинг – это анализ конъюнктуры товарного рынка, направленный на выявление потенциальных возможностей сбыта при их долгосрочном прогнозе с учетом потребителей, а также перспектив организации в области исследований и приспособлении производства к возникающим и ожидаемым ситуациям.

Сущностью и важнейшим принципам маркетинга является ориентация организации на решение проблем возникающих у потенциальных потребителей. Этот принцип осуществляется, если основой принятия соответствующих решений является результат анализа потребностей и запросов потенциальных клиентов.

Для принятия оптимальных решений руководитель должен изучить анализ рыночных возможностей по следующим направлениям:

1. Глубокое проникновения на рынок с целью увеличения количества и объемов договоров с учетом:

- снижения действующих расценок;
- увеличение расходов на рекламу;
- расширение связей с потенциальным кругом заказчиков.

2. Расширение границ рынка (с целью) найти новые рынки для уже существующей продукции.

3. Разработка новой продукции (для реализации на рынке).

4. Диверсификация с целью добиваться расширения рыночных взаимоотношений путем предложения новых товаров на рынках.

Организация системы маркетинговой информации позволяет обеспечивать принятие решений руководством организации. Руководство принимает решение о проведении всех мероприятий, которые максимально продвигают организацию к намеченной цели при разумной величине затрат на них. В практике используются различные системы сбора информации:

- система внутренней отчетности, включает заявки на поставку, заказы, договора, данные о складской наличности, о себестоимости, о переговорах по ценам;
- система сбора внешней текущей маркетинговой информации, включая оперативные сведения о происходящих в рыночной

среде процессах, состоянии хозяйственных и финансовых связей, изменениям в конъюнктуре;

- система маркетинговых исследований в сфере товарной политики, касающейся новых перспективных товаров, каналов их распределения, политики и уровня цен, ситуация работы с клиентурой, состояние конкуренции, необходимость и уровнем рекламы.

Существуют различные методы сбора данных:

- наблюдения, которые сводятся к фиксации сотрудниками различными способами реакции заказчиков и других потребителей на соответствующую продукцию, услуги и условия их предоставления;
- эксперимент, который заключается в отборе сопоставимых между собой элементов изучения и создания для них ситуаций, отличающимися факторами, влияние которых подлежит изучению;
- опросы – это интервьюирование или анкетирование, выполняемые непосредственно или с применением технических средств.

Принимаемые на основе рекомендаций маркетинговой информации решения направлены на улучшение деятельности организации по основным разделам маркетинга:

- сегментация рынка;
- разработка товаров;
- политика ценообразования;
- распространение товаров;
- продвижение товаров;
- планирование маркетинга.

Руководство, опираясь на систему маркетинговой информации, принимает различные решения, связанные с деятельностью организации:

- выбор рынка;
- выбор сегментов рынка;
- определения видов и ассортимента товаров и услуг.

При этом руководитель должен решить, какой сегмент наиболее выгоден для организации, которой она эффективно может занять.

Сегментирование рынка дает возможность руководителю принять решение о сосредоточении активности и ресурсов организации на тех или иных выигрышных направлениях, то есть осуществить их выбор. При выборе стратегии охвата рынка необходимо учитывать ресурсы организации, степень однородности продукции, этапы жизненного цикла товара, степень однородности рынка, маркетинговые стратегии конкурентов.

Например, представление о емкости рынка и объемах сбыта являются решающим фактором для принятия решения при выборе и определении других направлений деятельности организации:

- о ценах;
- об использовании товарных марок;
- о дополнительном сервисе.

Принимаются решения о необходимых изменениях внутри организации для максимального удовлетворения потребностей рынка, о сроках выполнения заказов, приемлемых для потребителей.

Все решения должны быть направлены на выживание организации в жесткой конкурентной борьбе.

Как правило, решения принимаются на основе интуитивного представления руководства о состоянии внешней и внутренней среды. Использование системы маркетинговой информации позволяет значительно снизить риск потерь от ошибок при оценивании ситуации, а также определить скрытые тенденции ее развития и своевременно готовиться к будущим переменам.

Для поддержки принятия решения важную роль играет прогноз количественных характеристик внешней среды. Это:

- количество обращений в организацию при публикации рекламного объявления;
- изменение продаж при изменении цен;
- вероятный объем продаж при выходе на новый рынок.

Маркетинговая информация может быть использована руководством при определении цены на свою продукцию, при которой достигается максимальная прибыль. Для этого определяется зависимость спроса от цены, которую должно назначить руководство организации, если оно стремится к повышению прибыли.

Назначение цен на продукцию и услуги — один из важнейших рычагов, обеспечивающих позиционирование на целевых рыночных сегментах.

На решения руководства организации в области ценообразования оказывают влияние внутренние и внешние факторы.

Внутренние зависят от самого производителя, от деятельности его руководства и коллектива.

Внешние — (независящие от организации) политическая стабильность страны, отсутствие на свободном рынке трудовых, материальных, финансовых ресурсов; характер регулирования экономики государством, инфляция, объем и отличительные черты покупательского спроса, наличие и уровень конкуренции.

Маркетинговые исследования должны экономически обосновать принятие решений по таким основным направлениям как:

- номенклатура выпускаемой продукции и структура производства;
- обеспечение производства материальными и трудовыми ресурсами;
- издержки производства и цены;
- издержки обращения;
- прибыль и эффективность производства.

Номенклатура выпускаемой продукции определяется на основе разработанной ассортиментной политики.

Конкурентными проблемами, по которым принимаются решения, являются:

- разработка принципиально новых видов продукции;
- модификация выпускаемых видов изделий применительно к требованиям и запросам конкретных покупателей;
- усовершенствование выпускаемой продукции на базе новых научно-технических разработок;
- создание новых видов продуктов с применением новых приобретенных патентов и лицензий.

Нововведения являются главным средством приспособления организации к изменяющимся рыночным условиям, на их основе принимаются соответствующие решения.

В основе принятия решений о распределении финансовых ресурсов лежит решение вопросов по конечным результатам деятельности.

Основным источником повышения прибыли становится снижение издержек производства.

Структура цены, то есть доля постоянных и переменных издержек производства, в соответствии с единой политикой цен, вырабатывается на высшем уровне управления организации.

На основе моделирования организационной системы сбыта продукта, и проведения многовариантных расчетов принимаются решения о проведении определенных коммерческих операций, направленных на обеспечение сбыта.

Все решения организации принимаются на основе сопоставления поступлений (выручки от продаж), издержек и оценки дохода.

В целях расширения числа клиентов и привлечения, вновь возникающих новых предприятий принимается решение о проведении рекламной компании, которая включает в себя систему мероприятий, стимулирующих сбыт продукции на рынке.

Существует очень много видов реклам. При их реализации необходимо придерживаться ряда рекомендаций, это:

- четкая адресность рекламы;
- реклама не должна быть утомительной и назойливой;
- реклама должна опираться на конкретные факты;
- в рекламных проспектах и каталогах продукции нужны броские заголовки и подзаголовки.

Еще один очень важный участок в системе управления организацией — это широкая разносторонняя деятельность по налаживанию и совершенствованию связей с общественностью. Это специальная система мероприятий осуществляемых на некоммерческой основе и направленных на формирование благоприятного общественного мнения по отношению к продукции организации.

Организационная структура маркетинговой деятельности в организации — это совокупность служб, отделов подразделений, в состав которых входят работники, занимающиеся той или иной маркетинговой деятельностью.

Достижение целей организации и принятие решений зависит от ряда факторов:

- выбранной стратегии;
- организационной структуры;
- от того, каким образом эта структура функционирует.

Общее стремление к определенности и применению количественных критериев позволяет выработать типовые правила принятия решений, определяющие рациональное поведение руководителя в зависимости от обобщенных контрольных показателей.

В процессе маркетинговой деятельности проверяются текущее состояние факторов внешней макро- и микро ситуации и адекватность действий организации в ответ на изменение этих факторов, то есть принимаются регулирующие решения.

Необходимо помнить, что каждое важное решение сопряжено с компромиссом, негативными последствиями, значение которых руководитель организации должен соотнести с ожидаемой выгодой.

В организации все принимаемые решения взаимосвязаны.

Поэтому эффективно работающий руководитель должен понимать взаимозависимость решений и на этой основе выбирать альтернативы, которые вносят максимальный вклад в дело достижения общих целей организации. Именно в этом заключается истинное искусство управления и принятия правильных решений в сфере маркетинга.

2.7. Эксплуатационные расходы автоматизированной поддержки принятия решения

Из теории и практики известно, что в некоторых случаях одним из критериев эффективности компьютеризации служит снижение эксплуатационных расходов всей системы автоматизированного управления, по соглашению с неавтоматизированной:

$$Z_{эке} = \sum_i Z_{3ni} + E \sum_j (3dj - 3nj) - k ,$$

где $Z_{эке}$ — общая сумма эксплуатационных расходов;

$Z_{3ш}$ — новые элементы расходов, возникшие при автоматизации;

$Z_{3дск}$, $3nj$ — элементы эксплуатационных расходов системы управления до автоматизации и соответствующие элементы после автоматизации;

$Z_{ук}$ — элементы расходов, существовавшие до автоматизации и упраздненные после автоматизации.

Эксплуатационные расходы, связанные с использованием ПЭВМ состоят из следующих компонентов:

$$Z_{жс} = \Phi_a + Z_{ал} + Z_{р} + Z_{м} + Z_{пр} ,$$

где Φ_a — фонд основной и дополнительной заработной платы персонала, обслуживающего ПЭВМ;

$Z_{ал}$ — стоимость электроэнергии;

$Z_{р}$ — стоимость запасных частей, ремонта, модернизации;

$Z_{м}$ — затраты материалов, связанные с эксплуатацией ПЭВМ;

$Z_{пр}$ — прочие затраты.

Однако, критерием эффективности компьютеризации управления должно служить позитивное изменение основных экономических показателей:

$$\Delta_{эк} = \Delta_{пк} + \Delta_{пс} + \Delta_{пм} + \Delta_{эйр} + \Delta_{эш} + \Delta_{эк} + \Delta_{эпр} + \Delta_{эф} + \Delta_{эмр} ,$$

где $\Delta_{пк}$ — увеличение прибыли за счет улучшения качества продукции;

$\Delta_{пс}$ — увеличение прибыли за счет снижения себестоимости;

$\Delta_{пм}$ — увеличение прибыли за счет совершенствования маркетинга;

$\Delta_{эйр}$ — экономия средств за счет сокращения непроизводительных расходов;

$\Delta_{эш}$ — экономия средств за счет совершенствования структуры штатов;

$\Delta_{эк}$ — экономия капитальных вложений;

Эпр — экономия средств за счет повышения производительности труда;

Эф — экономия средств за счет лучшего использования основных производственных фондов;

Эмр — экономия средств за счет лучшего использования материальных ресурсов.

Необходимо отметить, что в данной сумме слагаемых эффективности не включен социальный эффект, который, к сожалению, слабо поддается количественной оценке. Например, устранение противоречий между различными категориями персонала, стимулирование, повышение культуры и степени удовлетворенности трудом имеют не меньшее значение, чем прямой экономический эффект, и содействуют успешному, устойчивому функционированию организации. Социальные результаты, достигаемые на основе научного управления производством с использованием ПЭВМ, имеют самостоятельную ценность. Оценка комфорта, эстетического восприятия, и других социальных факторов производилась с помощью изучения субъективных мнений.

Обобщая вышесказанное можно сказать, что автоматизация управления не меняет сущности методов управления, а оказывает влияние на их практическую реализацию, на технологию управления, систему информации, методики решения задач управления, методики принятия решений. Автоматизация управления приводит к упорядочению функций управления, их соответствующему разделению, стандартизации подходов и дополняет систему управления своими специфическими функциями.

При проведении компьютеризации управления используются разные подходы, например интуитивный, ситуационный, системный и стратегический. Исследования показали, что интуитивный и ситуационный подходы часто приводят к неэффективной автоматизации. Уже внедренные системы приходится дорабатывать, а иногда и делать все заново. Универсальный алгоритм, является обобщением возможных схем проведения компьютеризации и отражает суть общей концепции организации труда с использованием ПЭВМ.

В предлагаемом авторами алгоритме предполагается прохождение ряда стадий:

- выявление проблем управления: анализ ситуации, и перспектив развития;
- структурирование проблемы: построение модели управленческих взаимоотношений, формирование критериев характеризующих проблему;

- проектирование решений: определение требований к программному обеспечению, анализ финансовых возможностей и анализ рынка ПО;

- выбор решения: прогнозирование эффекта и сравнение альтернативных вариантов

Для автоматизации средних и крупных структур, управленческие взаимоотношения которых характеризуются значительной сложностью, применение разработанного **алгоритма**, сочетающего системный и стратегический подходы, наиболее целесообразно.

Опыт использования ПЭВМ руководителями показывает, что необходимо создавать автоматизированные рабочие места (АРМ). Принципы создания которых должны быть общими и включать системность, гибкость, устойчивость и эффективность. Эффективность АРМ следует рассматривать как интегральный показатель уровня охвата автоматизацией решаемых руководителем управленческих задач, отнесенного к затратам по созданию и эксплуатации системы. Оснащение руководителей такими АРМ позволяет повысить производительность труда руководителей, скорость обработки экономической информации и ее достоверность.

Большинство предприятий используют стандартные аппаратные и программные средства для автоматизации управления. Проведенные исследования позволяют сделать выводы об эффективности использования стандартного программно-аппаратного обеспечения при автоматизации технической составляющей труда руководителя. Затраты времени на многие работы значительно сократились, в результате продолжительность рабочего дня руководителя сократилась в среднем на 15–20%. Аппаратное и программное обеспечение удовлетворяет потребности руководителя по переработке и хранению необходимой информации.

Однако обширный рынок делает актуальной задачу выбора наиболее целесообразного варианта сочетания вычислительной техники и программного обеспечения. Стоимость компьютера стандартной конфигурации зависит от стоимости отдельных комплектующих. Компьютерные фирмы предлагают до нескольких десятков наименований и типов комплектующих, значительно отличающихся в стоимости. Для того чтобы оценить отношение качества компьютера к стоимости, целесообразно применять метод, использующий интуитивные коэффициенты качества. Эти коэффициенты показывают, на сколько каждый компонент соответствует современным требованиям стандартного программного обеспечения на данный момент (значения коэффициентов

определяют эксперты). Тогда коэффициент качества для конкретной конфигурации ПЭВМ, можно рассчитать по формуле:

$$K_{\text{кач}} = E_{kj},$$

где $K_{\text{кач}}$ — суммарный коэффициент качества для данной конфигурации ПЭВМ, состоящей из j компонентов;

K_j — интуитивный коэффициент качества для j -го компонента.

Для определения отношения качества ПЭВМ к стоимости вводится коэффициент эффективности затрат при покупке.

$$K_{\text{э}} = K_{\text{кач}} / Ц_{\text{ч}},$$

где $Ц_{\text{ч}}$ — цена данной конфигурации ПЭВМ.

Рассчитанные авторами значения $K_{\text{э}}$ показали, что при увеличении цены компьютера эффективность затрат снижается.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, управленческое решение — это результат конкретной управленческой деятельности менеджера. Принятие решений составляет основу управления и, поэтому разработка решений как его часть также имеет большое значение в процессе менеджмента. В данном учебном пособии был изложен процесс управления, который состоит из трех этапов: признание необходимости решения, выработка решения и выполнение решения. На первом этапе проводится экономический анализ ситуации на микро- и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, выявляются и формируются проблемы, требующие решения. На этапе разработки решения разрабатываются и оцениваются различные 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.

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, на анализе всех факторов, оказывающих влияние на решение, с учетом его возможных последствий.

Руководители обязаны постоянно изучать поступающую информацию для подготовки на ее основе управленческих решений, которые необходимо согласовывать на всех уровнях внутрифирменной иерархической пирамиды. Количество информации, которую необходимо переработать, настолько велико, что давно превысило человеческие возможности.

Важность и необходимость этапа разработки решений состоят еще и в том, что он включает в себя процесс выбора решения, а, как известно, проблема выбора решения — одна из важнейших в современной науке управления. Руководитель должен уметь всесторонне оценить конкретную обстановку и самостоятельно выбрать один из нескольких вариан-

тов 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 эффективней 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.

Таким образом, любой руководитель, который хочет преуспеть в управлении производством или организацией, должен хорошо разбираться в механизме самого процесса управления и его основных этапов, в том числе и в разработке решений.

В нашу эпоху, в условиях все увеличивающегося объема информации, менеджер вынужден воспринимать и анализировать все больший объем информации, чтобы правильно оценить все возможные варианты решений и выбрать среди них наилучший. В связи с этим все большее значение имеют и различные методы принятия решений, облегчающие задачу обработки информации и выбора наилучших решений, от которых в конечном счете зависит успех организации на рынке.

Список использованной литературы

- Аунапу Ф.Ф. Научные методы принятия решений в управлении производством. М., 1974.
- Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. М., 1996.
- Блауберг И.В., Юдин Э.Г. Становление и сущность системного подхода. М., 1973.
- Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М., 1996.
- Гвишиани Д.М. Организация и управление. М., 1972.
- Герчикова И.Н. Менеджмент. М., 1994.
- Глухов В.В. Основы менеджмента. М., 1995.
- Голубков Е.П., Голубкова Е.Н., Секерин В.Д. Маркетинг. Выбор лучшего решения. М., 1993.
- Денисов А.А., Колесников Д.Н. Теория больших систем управления. Л., 1982.
- Дубров А.М., Лагоша Б.А., Хрусталева Е.Ю. Моделирование рискованных ситуаций в экономике и бизнесе. М., 1999.
- Евланов Л.Г. Теория и практика принятия решений. М., 1984.
- Евланов Л.Г. Теория и практика принятия решений. М., 1984.
- Жданов С.А. Экономические модели и методы в управлении. М., 1998.
- Жизнин С.З. Азбука маркетинга. М., 1990.
- Забелин П.В. Основы корпоративного управления концернами. М., 1998.
- Задоркин В.И. Менеджмент: теоретический курс. М., 1992.
- Иванцевич Д., Лобанов А. Человеческие ресурсы управления. М., 1993.
- Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. М., 1999.
- Карданская Н.Л. Принятие управленческого решения. М., 1999.
- Кохно П. Менеджмент. М., 1993.
- Ладанов И.Д. Практический менеджмент. М., 1992.
- Лапуста М.Г., Шаршукова Л.Г. Риски в предпринимательской деятельности. М., 1997.
- Ларичев О.И. Наука и искусство принятия решений. М., 1979.
- Литвак Б.Г. Управленческие решения. М., 1998.
- Максимцов М.М., Игнатъев А.В. Менеджмент. М., 1998.
- Менеджмент (Современный российский менеджмент) / Под ред. Русинова Ф.М. и Разу М.Л. М., 1998.

Менеджмент / Под ред. Максимцова М.М. и Игнатъевой А.В. М., 1998.
Мескон М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1993.
Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер с англ. М., 1994.
Никольский и др. Технология принятия управленческих решений. М., 1998.
Панкрухин А.П. Маркетинг-практикум. М., 1998.
Попов Ю. Менеджмент. Кемерово, 1995.
Прыкин Б.В., Прыкина А.В. и др. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках. М., 1998.
Пушкарев Н.Н. Разработка управленческого решения руководителем предприятия (фирмы). М., 1998.
Пушкарев Н.Н. Теория и практика управления персоналом с использованием автоматизированных систем: Монография. М., 2000.
Пушкарев Н.Ф., Зернов А.А., Пушкарев Н.Н. Научные основы менеджмента фирмы. М., 1998.
Пушкарев Н.Ф., Матвеев А.В. Управленческая деятельность руководителя фирмы. М., 1998.
Пушкарев Н.Ф., Троицкая Е.В., Пушкарев Н.Н. Кадровая служба и ее роль в принятии решений по персоналу. М., 2000.
Романов А.Н., Корлюгов Ю.Ю. и др. Маркетинг. М., 1995.
Румянцев З.П., Саломатина И.А. Менеджмент организации. М., 1996.
Стойнова Е.С. Финансовый менеджмент. М., 1999.
Таунсерд Р. Секреты управления. М., 1991.
Троицкая Е.В. Управленческие решения фирмы. М., 1998.
Троицкая Е.В., Пушкарев Н.Ф. Разработка и принятия кадровых решений руководителем. М., 1999.
Уткин Э.А. Управление фирмой. М., 1996.
Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. М., 1998.
Хомяченко О.В. Технология маркетинга на фирме. Экономический аспект. М., 1996.
Цендер Э. Практика управления. М., 1992.
Якокка Ли. Карьера менеджера. М., 1995.
Янг С. Системное управление организацией. М., 1972.

Учебное издание

Александр Александрович Шишликов
Юрий Владимирович Нечитайлов
Николай Федосеевич Пушкарев

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ
РУКОВОДИТЕЛЯ
ОРГАНИЗАЦИИ**

*Учебное пособие
для слушателей академии*

Подписано в печать 21.09.2005
Формат бумаги 60x90 ¹/₁₆. Гарнитура «Ньютон7С»
Объем 6,5 усл. печ. л. Тираж 500 экз. Заказ 947

