

Принятие решений

Принятие решений — составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решений возникает на всех этапах процесса управления.

Процесс управления можно представить в виде последовательности следующих действий:

- постановка целей и выявления проблем;
- разработка и принятие решений;
- организация и контроль выполнения решения.

Управленческое решение — это осознанный выбор альтернативы, направленный на достижение целей организации, осуществляемый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции на основе объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии.

Любое управленческое решение проходит через три стадии:

Первая стадия — уяснение проблемы — включает в себя: сбор информации; анализ информации; выяснение ее актуальности; определение условий, при которых проблема будет решена.

Вторая стадия — составление плана решения — включает в себя: разработку альтернативных вариантов решения; сопоставление их с имеющимися ресурсами; оценку альтернативных вариантов по социальным последствиям; оценку их по экономической эффективности; составление программ решения; разработку детального плана решения.

Третья стадия — выполнение решения — включает в себя: доведение решений до конкретных исполнителей; разработку мер поощрений и наказаний; контроль за выполнением решений.

Методы принятия управленческих решений — это конкретные способы, с помощью которых может быть решена проблема.

Следует различать формализованные методы принятия управленческих решений (на основе математического моделирования) и неформальные методы, основанные на психологических приемах работы в группах.

Формализованные методы разработки управленческих решений делятся на две группы:

1. Формализация содержания организационной задачи и ее решения средствами математики и формальной логики. Прежде всего математические методы позволяют решать производственные задачи и проблемы, поддающиеся полной формализации, т.е. полному описанию взаимосвязей и взаимозависимостей их факторов, условий и результатов. Сюда входят: методы множественной корреляции, линейного, нелинейного и динамического программирования, исследования операций, статистические модели, «дерево решений» и др. На основе этих моделей можно решать такие производственные задачи, как определение объема и структуры выпускаемой продукции при данных ресурсах производства, распределение маршрутов поставки продукции или внутризаводского транспорта.

2. Формализация на эвристической основе, использующая интуитивно-логические заключения. Эти методы применяются для решения производственных задач и проблем, которые не поддаются полной формализации. Здесь используются в основном неформальные умозаключения.

При моделировании реальных процессов, протекающих на предприятии, из всей совокупности моделей, используемых в управлении производством, чаще всего применяются экономико-математические модели.

Сущность экономико-математического моделирования заключается в построении математических схем, адекватных реальным процессам. Оно предусматривает выполнение следующих этапов:

- постановка производственной задачи;
- разработка формализованной схемы;
- формализация производственной задачи в общем

Неформальные методы разработки управленческих решений

Среди неформальных или эвристических, т.е. основанных на опыте и интуиции, методов разработки управленческих решений распространение получили методы экспертных оценок. Эти методы целесообразно применять в тех случаях, когда проблема плохо поддается количественному анализу и не дает возможности моделирования, а также в сложных ситуациях, когда руководитель не обладает достаточной информацией и опытом, а цена ошибки велика.

В зависимости от используемых процедур и способов организации и проведения экспертизы среди методов экспертных оценок различают следующие: метод комиссий, метод Дельфи, метод «мозгового штурма», метод сценариев.

Экспертные методы принятия управленческих решений.

Эти методы целесообразно применять в тех случаях, когда проблема плохо поддается количественному анализу и не дает возможности моделирования, а также в сложных ситуациях, когда руководитель не обладает достаточной информацией и опытом, а цена ошибки велика.

Эксперт — это человек, которого лицо, принимающее решение, или аналитическая группа, проводящая экспертизу, считают профессионалом достаточно высокого уровня в каком-то вопросе. Эксперты приглашаются для проведения экспертизы.

Экспертиза — проведение группой компетентных специалистов измерения некоторых характеристик для подготовки принятия решения. Экспертиза позволяет снизить риск принятия ошибочного решения. Типичные проблемы, требующие проведения экспертизы: определение целей, стоящих перед объектом управления (поиск новых рынков сбыта, изменение структуры управления); прогнозирование; разработка сценариев; генерирование альтернативных вариантов решений; принятие коллективных решений и т.д.

Основные этапы экспертизы:

- формулировка цели экспертизы;
- построение объектов оценивания или их характеристик (этого этапа может и не быть, но это означает, что он уже просто выполнен);
- формирование экспертной группы;
- определение способа экспертного оценивания и способа выражения экспертами своих оценок;
- проведение экспертизы;
- обработка и анализ ее результатов;
- повторные туры экспертизы, если есть необходимость уточнения или сближения мнения экспертов;
- формирование вариантов рекомендаций.

В общем виде сущность экспертных методов принятия решений заключается в получении ответов специалистов на поставленные перед ними вопросы. Однако ответы экспертов используются не напрямую. Предварительно полученная от экспертов информация для минимизации погрешностей и влияния субъективного фактора обрабатывается при помощи специальных логических и математических процедур и преобразуется в форму, удобную для выбора решения.

Уровни принятия управленческих решений

1. ***Рутинный.*** Решения, принимаемые на этом

уровне, представляют собой обычные рутинные решения. Как правило, у менеджера имеется определенная программа, как распознать ситуацию, какое решение принять. В этом случае менеджер ведет себя, как компьютер. Этот уровень не требует творческого подхода, так как все действия и процедуры заранее предписаны.

Ключевыми навыками этого уровня являются: неукоснительное следование процедуре; разумная оценка ситуации; гуманное

2. Селективный. Этот уровень уже требует инициативы и свободы действий, но лишь в определенных границах. Перед менеджером стоит целый круг возможных решений, и его задача заключается в том, чтобы оценить достоинства таких решений и выбрать из некоторого числа хорошо отработанных альтернативных наборов действий те, которые лучше всего подходят к данной проблеме. Успех и результативность зависят от способности менеджера выбрать направление действий.

Ключевыми навыками этого уровня являются: установление целей, планирование, соотношение анализа и развития, анализ

3. Адаптационный. Менеджер должен выработать решение, которое может быть абсолютно новым. Перед руководителем — некий набор проверенных возможностей и некоторые новые идеи. Только личная инициатива и способность совершить прорыв в неизвестное могут определить успех деятельности менеджера.

Ключевые навыки адаптационного уровня:
идентификация проблем,
систематизированное решение проблем,
создание рабочих групп, анализ возможного риска.

4. Инновационный. На этом уровне решаются наиболее сложные проблемы. Со стороны менеджера требуется абсолютно новый подход. Это может быть поиск решения проблемы, которую ранее плохо поняли или для решения которой требуются новые представления и методы. Руководитель должен уметь находить способы понимания совершенно неожиданных и непредсказуемых проблем, развивать в себе умение и способность мыслить по-новому. Наиболее современные и трудные проблемы могут потребовать для своего решения создания новой отрасли науки или технологии.

Ключевыми навыками инновационного уровня являются: творческое управление, стратегическое планирование, системное развитие.