

зависят от прошлого опыта. Рациональное решение проблем представляет принятие решений как процесс, состоящий из нескольких этапов (функций) принятия решений, основными из которых являются: диагноз проблемы, выявление ограничений и критериев, выявление альтернатив, оценка альтернатив, окончательный выбор, реализация и обратная связь.

Рациональный подход способствует повышению вероятности принятия эффективных решений в новой сложной ситуации. Процесс принятия решения является завершенным, если через систему обратной связи будет засвидетельствован факт реального решения проблемы на основе сделанного выбора, после чего снова начинается процесс изучения внешней и внутренней среды организации, оценка фактического состояния объекта управления, выявление проблем ..., т.к. процесс принятия решения для менеджера - процесс непрерывный, с ежедневно принимаемыми решениями, основанных на изменениях внешней и внутренней среды и выявлении новых возможностей.

Принятие рациональных решений базируется на систематических процедурах, когда проблемы, цели, альтернативы четко определены, что более характерно для запрограммированных решений. Но если проблемы трудно идентифицировать, цели не ясны, а решения являются незапрограммированными, то применяют ограниченно рациональный подход, т.к. систематический анализ оказывается фактически невозможным (изменяющаяся среда, необходимость быстрого принятия решений, недостаточно времени на анализ большого объема информации, недостаток интеллектуальных мощностей менеджера и др.).

Сложные решения сталкиваются со многими ограничениями, что приводит к компромиссам при принятии незапрограммированных решений. Принятие решений с учетом ограничений, накладываемых на рациональный подход, ассоциируется с интуитивным принятием решений.

3.2. Этапы рационального решения проблем

Управленческие решения осуществляются посредством динамического и внутренне взаимосвязанного процесса, состоящего из функций принятия решений, представленных на рис.3.2-1.

Постановка управленческой задачи включает, во-первых, осознание потребности в решении, и, во-вторых, диагностику и анализ ситуации. Принятие решений начинается с постановки задач, и данный конкретный цикл и заканчивается когда выполнена задача, которая послужила началом данного цикла.

Потребность в решении проявляется либо в виде проблемы, либо в виде возможности. Проблема возникает тогда, когда полученные организацией результаты не отвечают поставленным перед ней целям, а значит, некоторые аспекты ее деятельности требуют улучшения. Возможность означает, что менеджеры видят потенциал усовершенствования деятельности организаций, позволяющий превзойти текущие цели.

Осознание проблемы или возможности является первым этапом процесса принятия решения. Оно требует изучения внешней и внутренней среды на предмет выявления непредусмотренных отклонений и заслуживающих внимания руководства перспектив. Процесс напоминает военную разведку: менеджеры изучают окружающий их мир, чтобы определить, достигает ли организация своих целей.



Рис.3.2-1. Процесс принятия управленческого решения.

Потребность в решении далеко не всегда носит ярко выраженный характер. Процесс ее осознания напоминает создание цельной картины из отдельных «битов» информации.

Диагностика и анализ ситуаций. После того как проблема или возможность привлекла внимание менеджера, требуется разобраться в специфике ситуации. Этап процесса принятия решения, на котором менеджеры анализируют основные причинно-следственные связи конкретной ситуации, называют диагностикой, или просто оценкой.

Поиск альтернатив. Такой поиск заключается в исследовании внешней и внутренней среды организации с целью получения необходимой информации, используемой затем для выработки перечня (набора) альтернативных решений, которые как представляется на данном этапе принятия решений, могут привести к выполнению поставленной задачи или к достижению цели.

Предлагаемые альтернативы решений должны быть прежде всего реалистичными, т.е. соответствовать, удовлетворять условиям внешней и внутренней среды организации, которые в теории принятия решений носят название ограничений. *Ограничения* – это есть условия достижения целей организации, определяемые внешней средой и ресурсами организации, т.к. процесс достижения целей организации в большей степени зависит от внешней среды, чем от внутренней среды. *Ограничения* – это сокращение возможностей внутренней среды организации. Ограничения предлагаемых альтернатив сужают возможности принятия решений, ЛПР необходимо учитывать ограничения, направляемые внешней средой на процесс принятия решения. К основным ограничениям относятся законы и нормативные акты,

конкуренция, ценообразование на сырье и материалы, недостаток финансовых ресурсов, низкая компетенция персонала, потребности в технологиях и инновациях, сужение полномочий нижестоящих менеджеров в принятии управленческих решений.

Критерии принятия решений – это есть стандарты, по которым необходимо оценивать альтернативы. Критерии принятия решений выступают и в качестве рекомендаций в процессах генерирования и отбора альтернатив.

Если решение запрограммированное, поиск реально осуществимых решений не вызывает затруднений. Как правило, они уже заложены в правила и процедуры организации. Незапрограммированные решения, однако, требуют поиска новых поведенческих вариантов. Для решений, принимаемых в условиях высокой степени неопределенности, удается выработать лишь один-два приемлемых варианта. Очевидно, что предлагаемые решения направлены на уменьшение разрыва между текущим и желаемым состоянием организации.

Сравнение и оценка имеющихся альтернатив. Производится сравнение и оценка имеющихся вариантов действий с использованием соответствующих методов и критериев.

Выбор. Менеджер, принимающий решение, выбирает подходящую альтернативу из ряда вариантов, т.е. он принимает решение. После разработки нескольких допустимых вариантов решения необходимо остановить выбор на каком-то одном. По сути дела, приходится вновь принимать решение. Наилучшим вариантом является тот, который позволяет добиться результата, в наибольшей степени соответствующего целям и ценностям организации при использовании наименьшего объема ресурсов. Менеджер, вообще говоря, стремится выбрать вариант, сопряженный с наименьшими рисками и неопределенностью. Поскольку любое незапрограммированное решение так или иначе сопряжено с риском, менеджерам приходится устанавливать определенные критерии успеха. В условиях, когда неопределенность высока, они могут полагаться на собственные интуицию и опыт, потому что иначе оценить шансы на успех того или иного предприятия не представляется возможным.

Выбор решения во многом определяется индивидуальными чертами менеджера, его готовностью к принятию риска и неопределенности. Стремление принять на себя дополнительный риск и «в обмен» на потенциальные выгоды называют склонностью к риску. Решение менеджера в каждом конкретном случае зависит от издержек и потенциальных преимуществ выбора.

Иногда одно-единственное решение определяет судьбу организации, а многие руководители даже не слышали о правилах их выбора, доверяя судьбу организации компьютерным программам или собственной интуиции. Ошибки в процессе принятия решений вызваны ограниченностью ментальных возможностей человека и его естественными склонностями:

1. *Подверженность первому впечатлению.*

Принимая решения, человек неосознанно завышает значение информации, полученной первой. Первые впечатления, первые статистические данные или оценки служат своего рода «якорем» для последующих мыслей и суждений. Таким «якорем» может оказаться простая реплика одного из коллег или опубликованный в газете отчет, воспоминания о прошлых событиях или тенденциях. Однако в быстро изменяющейся среде повышенный «вес» прошлых результатов и событий может ухудшить качество прогнозов и, как следствие, принимаемых решений.

2. *Подкрепление прошлых решений.*

Менеджеры совершают одну и ту же ошибку: выбирают варианты, подкрепляющие прошлые решения, даже если последние утратили всякий смысл. Менеджеры часто не желают признавать совершенные ошибки и в стремлении исправить их продолжают принимать заведомо неверные решения.

3. *Принятие желаемого за действительное.*

Менеджеры имеют склонность воспринимать информацию, подтверждающую их догадки или мнения, и игнорировать противоречащие им данные. Менеджер должен быть честен перед самим собой относительно мотивов, которыми он руководствуется, объективно оценивать все «за» и «против». В некоторых организациях на совещаниях один из сотрудников выступает «адвокатом дьявола», отстаивая противоположную мнению большинства точку зрения.

4. *Сохранение статус-кво.*

Часто менеджеры останавливаются на тех вариантах решений, в действительности которых они когда-то убедились, отказываются от поиска новых путей, дополнительной информации или возможностей применения новых технологий.

5. *Влияние формулировки проблемы.*

Реакция менеджера на проблему нередко определяется самой ее формулировкой.

6. *Необоснованное чувство уверенности.*

Большинство менеджеров переоценивают свои способности в предсказании неопределенных результатов. Перед тем как принять решение, менеджеры почему-то уверены в своих возможностях осознавать связанные с ним риски и делать правильный выбор. И чем сложнее ситуация, тем заметнее это проявляется.

Внедрение решения (реализация принятого решения на практике). Решение переводится из плоскости абстрактных умозаключений в плоскость профессиональной реальности. На стадии реализации решений менеджерам необходимы прежде всего управленческие, административные способности и умение убеждать других людей. Процесс претворения решения во многом напоминает процесс внедрения стратегии, а его успех определяется тем, удастся ли менеджменту преобразовать руководящие идеи в практические действия. Порой на пути внедрения встает нехватка организационных

ресурсов или недостаток внутренней энергии у менеджеров. Реализация может потребовать длительных дискуссий с сотрудниками, которых затрагивает принятое решение (а значит, коммуникативных и мотивационных навыков, лидерских качеств).

Сопровождение и контроль. Последующий анализ и контроль позволяет убедиться в том, что принятое решение действительно приведет к исходу (результату), удовлетворяющему тем задачам менеджмента, которые привели к началу процесса принятия решения.

На этапе оценки менеджер должен проанализировать информацию о том, как выполняется его решение, эффективно ли оно в плане достижения целей. Большое значение в процессе реализации решений имеет обратная связь, и прежде всего потому, что принятие решений – последовательный и никогда не прекращающийся процесс. С помощью обратной связи к ЛПР поступают сведения, которые могут инициировать новый цикл. Возможно, решение окажется неудачным, и тогда понадобится провести новый анализ проблемы, оценку вариантов и выбор нового плана действий. Именно так решаются многие крупные проблемы: последовательно внедряются различные варианты, каждый из которых способствует улучшению ситуации. Обратная связь – это элемент контроля, посредством которого менеджер получает сигналы о необходимости принятия новых решений.

Динамика процесса принятия решения, представленного на рис.3.2-1, предопределяется тем влиянием, которое функции принятия решения оказывают друг на друга по отдельности и в комбинации. Динамика данного процесса находит свое выражение во взаимосвязи между функциями принятия решений. Существование такой взаимосвязи означает, что данные функции имеют большую значимость, когда они рассматриваются во взаимосвязи, в качестве компонентов процесса принятия решений, чем тогда, когда они рассматриваются по отдельности. Этот эффект взаимосвязи (или синергии) означает, что управленческие решения, сделанные в рамках этого процесса, имеют больший потенциал для достижения успеха.

Процесс принятия решения можно представить в виде нескольких стадий, состоящих из этапов и операций. Отдельные авторы по-разному подходят к выявлению этапов, операций и по-разному относят их к стадиям. Разберем более полную, на наш взгляд, схему описания процесса принятия управленческих решений.

К основным стадиям процесса принятия решения относят: 1) разведывательная (осознание необходимости принятия решения); 2) проектная (проектирование альтернатив); 3) выбора и реализации (принятие и реализацию управленческого решения).

Каждая из приведенных стадий предполагает выполнение определенных этапов, процедур и операций. В таблице 3.2-1 представлен перечень, включающий стадии, этапы и операции разработки управленческого решения.

Стадия 1. Разведывательная. Проблемы или проблемные ситуации (ПС) возникают в организациях либо вследствие несовпадения фактических

значений параметров управляемого объекта с целевыми (нормативными, плановыми параметрами), либо возможности появления таких отклонений в будущем в случае неприятия упреждающих мер; либо изменения целей управления. Если проблемная ситуация не очевидна, то ее решение неоднозначно и процесс принятия решения требует структуризации. Структуризация позволяет определить этапы и процедуры, направленные на решение проблемы для конкретной ситуации. Данный процесс сводится к построению с помощью алгоритмов либо блок-схем, так называемых, оперограмм разработки управленческих решений.

Таблица 3.2-1

Стадии, этапы и операции разработки управленческого решения

Стадии	Этапы	Операции	
1. разведывательная	1.1. Возникновение проблемы	Установление причины возникновения ПС.	
		Определение характера ПС.	
	1.2. Формализация проблемы	Постановка цели для задач принятия решений	
		Выявление ограничений для задач принятия решений	
		Создание и формализация модели принятия решения	
2. проектная	2.1. Определение и выбор критериев для принятия решения	Установление критериев выбора	
	2.2. Разработка и формулирование множества альтернатив	Проектирование альтернатив (действий по устранению ПС)	
			Оценка возможных последствий
3. выбора и реализации УР	3.1. Выбор наилучшего решения	Описание методов выбора альтернатив	
		Сравнение альтернатив	
		Определение и оценка риска	
			Принятие решений (выбор альтернатив)
	3.2. Организация работ по выполнению решения	Организация выполнения решения	
3.3. Оценка последствий принятого решения (мониторинг)	Контроль и анализ процесса выполнения решения		

После выявления причины возникновения проблемы ее формализуют - определяют ее характер: «угроза» существующему положению или «новые возможности», а также определяют сильные и слабые стороны организации, т. е. на основе имеющейся информации проводят SWOT- анализ.

Постановка цели для задач принятия решений заключается в осознании ЛПР проблемы, для решения которой возможно использование различных альтернатив (вариантов действия), а принятие решения заключается в выборе одной из них.

В качестве ограничений для задач принятия решений выступают: время решения, средства решения, информация, финансы, материалы и др.

Формализация проблемы предполагает создание модели проблемной ситуации (математической или информационной модели, где варианты действий представлены как совокупности характеристик).

Стадия 2. Проектная. Проектирование альтернатив начинается с этапа выбора критерия принятия решения и представляет собой требования, отражающие систему предпочтений или одну из ее сторон. При выборе критериев для принятия решений ЛПР руководствуется системой нормативов, по которой и сравнивают альтернативное решение. Назначение критериев – обеспечить эффективность принимаемых решений. Критерии при принятии решений служат стандартом ограничения, т. к. сужают деятельность менеджера в принятии решения.

Проектирование альтернатив сводится к разработке вариантов действий, удовлетворяющих выявленным ограничениям и установленным критериям на основе сбора необходимой информации. Для этого могут быть использованы различные методы, например, «мозгового штурма», Дельфи и др. Оценка возможных последствий проектируемых альтернатив (стратегий действий) проводится на основе выбранной модели по методу: что произойдет в системе, если будут приняты альтернативы A_i .

Стадия 3. Выбор и реализация УР. *Выбор управленческого решения* включает методы выбора альтернатив и зависит от степени структурированности проблемы. В соответствии с классификацией проблем, предложенной Г. Саймоном, выделяют структурированные, слабо структурированные и неструктурированные проблемы. Для структурированных проблем используют методы количественного анализа, позволяющего выбирать оптимальные решения на основе экономико-математических методов. В качестве критериев оптимизации выбирают размеры прибыли или затрат, объемы продаж, доходов и др. Для выбора решения слабо структурированных или неструктурированных проблем используют взвешенные критерии на основе экспертных оценок. В этом случае выбирают удовлетворительное решение, т.е. решение, выбранное в соответствии с заданными критериями, удовлетворяющее поставленным ограничениям и способствующее устранению проблемы.

Результатом сравнения альтернатив является выбор такой альтернативы, которая устраняет имеющуюся проблему. Сравнение альтернатив может выполняться несколькими методами.

Идентификация возможных отрицательных последствий выбранной стратегии осуществляется с помощью риска и включает также и методы компенсирования данного вида риска.

Процесс принятия решения (выбор альтернатив) может выполняться (и чаще всего выполняется) единолично лицом, принимающим решения, группой менеджеров, либо согласованием.

Организация выполнения решения заключается в составлении плана реализации данного решения и доведения его до конкретных исполнителей в виде указаний, распоряжений, приказов и др.

Мониторинг выполнения решения проводится на основе обратной связи, через анализ поступающей информации о ходе реализации решения, оценке решения проблемы и возникновении новой ситуации. Обязательными элементами процесса является наличие поэтапного плана и описание методов принятия решения, а также их информационное обеспечение. Работа по сбору, обработке и оценке информации проводится на всех этапах процесса, но каждый раз она имеет особенности, отражающие специфику выполняемых действий и решаемых задач, а также стиль работы менеджера. Схема процесса принятия управленческого решения отображает только логику управленческой деятельности. На практике этот процесс более сложен и допускает параллельность выполнения ряда процедур, что позволяет значительно снизить время принятия решений.

Для эффективного и своевременного принятия управленческого решения большое значение имеет разработка методологических основ и приемов, моделирующих и обобщающих описанную выше схему.

3.3. Целевая ориентация управленческих решений

Цель – идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности. В кибернетике цель обозначает либо желаемое состояние системы, либо достигнутое путем обратной связи.

Ситуацию, в которой происходит принятие решений, характеризует наличие цели. Если цель не поставлена, то не возникает и необходимости принимать какое-либо решение.

По определению, основным смыслом деятельности производственных систем является достижение в будущем цели, т. е. желаемого состояния.

Процесс принятия решения направлен на достижение цели объекта управления, который представляется в виде траектории движения объекта управления к достигаемой цели.

Целенаправленное изменение совокупности значений показателей, описывающих состояния объекта управления во времени и пространстве, принято называть (по методологии системного подхода) функционированием системы.

Таким образом, роль управленческого решения заключается, во-первых, в изменении состояния системы в направлении достижения цели, а, во-вторых, может сводиться к изменению самой цели, если она была своевременно некорректно поставлена, и все действия (альтернативы) не приводят к ее достижению.

Основными характеристиками цели являются: прогноз развития системы, многозначность, неопределенность. Исходя из прогнозного