

**Тема 3. ПРИНЦИПЫ  
РАЗРАБОТКИ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

# решения

- Что такое решение? В своей жизни каждый человек вынужден постоянно принимать решения, иными словами - разрешать возникающие проблемы. В этом смысле под решением понимается выбор одного варианта действий из ряда возможных.
- Однако это утверждение не следует понимать буквально, поскольку человеку часто приходится принимать решение, не имея под рукой ни одного приемлемого варианта действий. Не редки также случаи, когда изначально имеется огромное число вариантов возможных действий, представляющихся человеку одинаково разумными и приемлемыми. Как в первом, так и во втором случае принятие решений сталкивается с определенными трудностями - проблемой выбора. Итак, принять решение - значит, ответить на вопрос: как поступить в данной ситуации?
- В менеджменте принятие решений, а также их реализация представляют собой значительно более сложный, чем в бытовой практике, систематизированный и ответственный процесс, учитывающий интересы не одного человека, а целой организации. Поэтому принять управленческое (организационное) решение - значит, ответить на вопрос: как поступить в данной ситуации, чтобы результат оказался наиболее успешным и выгодным для организации, а необходимые затраты времени, сил и ресурсов - минимальными?

- **Управленческое решение** - это выбор, который осуществляет менеджер в процессе реализации основных функций управления.
- Иными словами, принятие управленческих решений является составной частью любой функции менеджмента: планирования деятельности организации, создания или корректировки ее организационной структуры, выбора подходов к мотивации трудовой деятельности персонала, контроля хода работы и ее результатов и т.д.
- Управленческое решение может принимать различные формы: приказы, распоряжения, контракты с партнерами, правила и инструкции, планы работы подразделений и отдельных сотрудников и т.п. (рис. 7.1).

## Управленческие решения, типичные для различных функций менеджмента

### Планирование

- выбор миссии и общей цели организации;
- утверждение стратегии развития организации;
- утверждение системы тактических и оперативных планов;
- установление стандартов и т.п.

### Организация

- выбор типа организационной структуры;
- составление инструкций, правил и норм поведения;
- определение степени децентрализации управления;
- выбор механизмов координации деятельности подразделений и т.п.

### Мотивация

- выбор модели мотивации персонала;
- приказы о поощрениях и взысканиях;
- принятие решений о продвижении подчиненных;
- организация неформальных мероприятий и т.п.

### Контроль

- выбор формы и методов контроля;
- определение масштаба допустимых отклонений от нормы;
- принятие решений о корректировочных мероприятиях;
- распределение контрольных полномочий и т.п.

- Принято говорить, что управленческие решения являются **непосредственным результатом деятельности любого менеджера**, ведь именно с помощью управленческих решений менеджер и оказывает свое управленческое воздействие на организацию, побуждая подчиненных ему сотрудников действовать определенным образом.
- **Управленческое решение** - это творческое и волевое воздействие субъекта управления (руководителя, менеджера) на объект управления (организацию, подразделение, процесс и т.п.), направленное на достижение поставленной цели.
- Невозможно быть результативным менеджером, принимающим верные управленческие решения, не понимая принципов работы своей компании, не учитывая влияние на нее внешних факторов, не зная методов планирования деятельности, построения организационных структур, мотивации подчиненных, принципов эффективного контроля.
- В теории принятия решений руководителя часто называют лицом, принимающим решение (ЛПР). Ответственность за принятие решений в сфере своих компетенций и функциональных обязанностей - тяжелое бремя, которое ощущает на своих плечах руководитель любого ранга. Как правило, любое решение оказывается для менеджера достаточно сложным и ответственным.
- Принятие решения - прерогатива менеджеров всех уровней, имеющих соответствующие полномочия. Менеджер рассматривает принимаемое решение с точки зрения лиц, отвечающих за доведение решений до исполнителей, и лиц, обеспечивающих контроль исполнения. Это заставляет менеджера не только выбирать меры воздействия и средства контроля, но и рассматривать варианты решений в отношении их практической осуществимости в данной конкретной обстановке.

**Какие условия необходимо соблюдать при принятии управленческих решений?** К самым главным условиям принятия решений в организации относятся:

- - наличие четко и однозначно поставленной цели, на достижение которой направлено данное решение;
- - наличие вариантов достижения цели, т.е. возможных методов решения;
- - наличие ограничивающих факторов, которые не позволяют принимать решение, ориентируясь лишь на поставленную цель и желание самого менеджера.

**Условия принятия управленческого решения:**

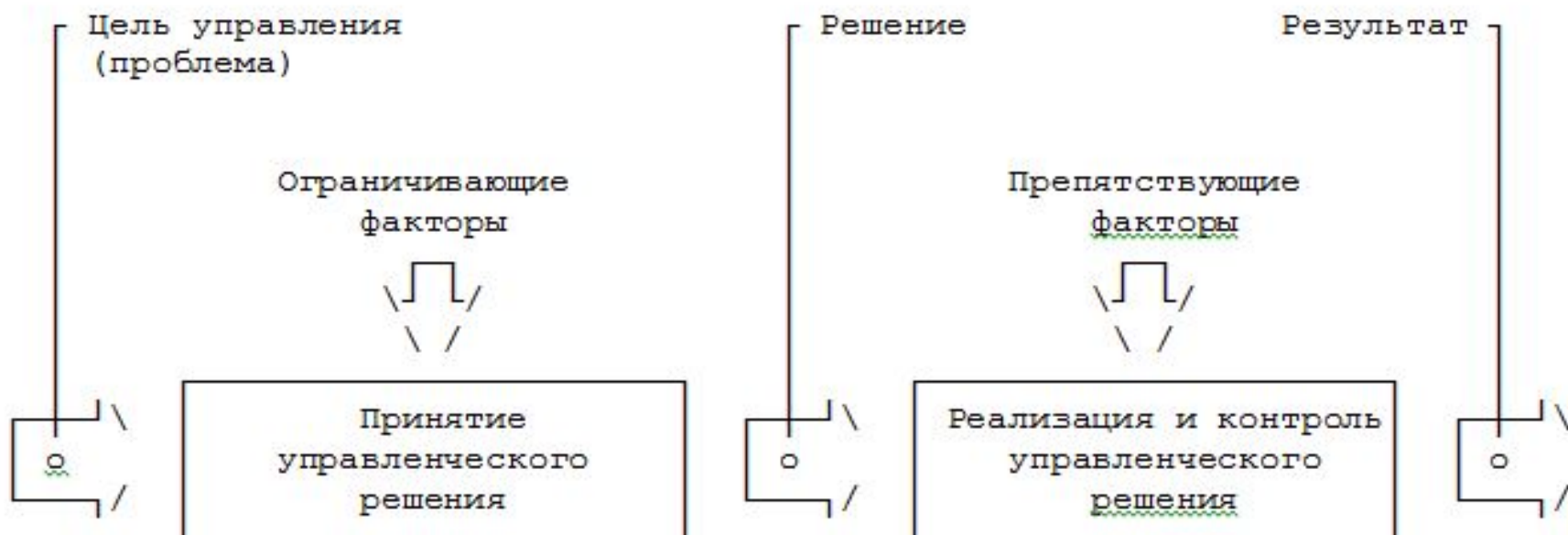
- 1. Цель.
- 2. Варианты действий (альтернативы).
- 3. Ограничивающие факторы.

К ограничивающим факторам относятся: экономические, технические, социальные, правовые, нравственно-этические и другие факторы. Так, например, отсутствие необходимых финансовых средств не позволит руководителю принять решение о закупке нового оборудования до тех пор, пока не будут получены средства.

Нравственно-этические и правовые факторы удерживают менеджеров от принятия решений, способных привести к нарушению этических, нравственных и юридических норм и принципов.

Что означает принять решение? Говоря об управленческих решениях, мы часто употребляем термин "принятие решения". Какой смысл вкладывается в него? Это выражение может рассматриваться в широком и узком смыслах. На рис. 7.2 показана общая схема, иллюстрирующая процесс управления с точки зрения принятия управленческого решения.

Схема процесса принятия решения



- Как видно, под принятием решения в широком смысле понимается весь сложный, многоэтапный процесс решения менеджером какой-либо проблемы и выбора им окончательного варианта действий в сложившейся ситуации. Другими словами, принятие решения в широком смысле - это все действия ЛПР, предшествующие этапу реализации решения. Однако такое понимание термина "принятие решения" не всегда оказывается удобным. Сложность решения задач управления, их многофакторность и многоэтапность заставляют говорить о процессе разработки (или иначе - формирования) управленческого решения. Этот процесс может занимать достаточно длительное время, и в него могут вовлекаться различные специалисты, эксперты, руководители различных подразделений организации. Однако окончательное решение, представляющее собой волевой акт выбора варианта будущих действий, остается за тем лицом, которое отвечает за это решение.
- Поэтому термин "принятие решения" часто употребляется в узком смысле, отражающем окончательный выбор - волевой акт принятия решения руководителем.



- В этом случае схема процесса формирования и принятия решения будет иметь вид, показанный на рис. 7.3.

Схема процесса формирования и принятия решения



- Менеджер должен стремиться принимать взвешенные, обоснованные решения, представляющие собой связующие звенья между целью и результатом, а также добиваться их реализации. Успешность принятия и реализации решений зависит от уровня компетентности и профессионализма менеджера.

- **Каким требованиям должно удовлетворять управленческое решение?** Есть несколько базовых требований, предъявляемых к управленческим решениям, для того чтобы они считались результативными и эффективными.
- **1. Решение должно быть реализуемым.** Другими словами, в основе решения должно лежать соответствие между целями и имеющимися у организации ресурсами: материальными, финансовыми, человеческими, информационными и временными.
- **2. Решение должно включать в себя механизм реализации,** т.е. в решении должно быть указано, какими способами будет достигаться поставленная цель.
- **3. Решение должно приниматься и реализовываться в масштабе времени управляемых процессов.** Различные организационные процессы имеют различную динамику и периоды решения задач, поэтому управленческое решение должно соответствовать этой динамике.
- **4. Решение должно быть устойчивым по эффективности.** Допустим, руководство компании приняло решение о развертывании автономной системы энергоснабжения предприятия. Эффективность такого решения может быть выражена ожидаемым снижением затрат на энергию. Однако это решение будет признано неустойчивым по эффективности, если в процессе строительства выяснится, что в результате роста цен на запасные части и техническое обслуживание заданное снижение затрат не будет достигнуто.
- **5. Решение должно быть гибким (адаптивным).** Это требование заключается в том, что грамотное решение обязательно должно предполагать возможность изменения (корректировки) цели или алгоритма ее достижения при изменении условий внешней или внутренней среды. Одним из условий адаптивности решения является наличие в нем описания внешних факторов или состояний организации, при которых реализация данного решения должна быть приостановлена и начата разработка нового решения.

## 2. Классификация управленческих решений

Управленческие решения можно классифицировать по разным признакам. С точки зрения применяемых ресурсов решения бывают следующих видов: в материально-технической сфере, финансовые, кадровые, решения при работе с информацией, решения распределения времени и т.п.

С точки зрения использования полномочий и власти они могут быть: волевыми, подкрепленными полномочиями и властью (решения, принимаемые формальными руководителями в своей сфере), и волевыми, не подкрепленными полномочиями и властью (деятельность неформального лидера или решения, принимаемые руководством вне сферы их полномочий).

Как различают управленческие решения по количеству вариантов возможных действий?

Все управленческие решения можно условно разделить на четыре группы:

- 1) стандартные;
- 2) бинарные;
- 3) многовариантные;
- 4) инновационные.

**Стандартным** называют решение, предполагающее однозначный выбор варианта. Стандартные решения принимаются, как правило, в хорошо известных (стандартных), повторяющихся ситуациях. Принимая такое решение, менеджер понимает, что, возможно, оно не является наилучшим, но в силу различных обстоятельств (ограниченность времени, желание следовать традициям, нежелание заниматься поиском оптимального решения и т.п.) он останавливает свой выбор именно на хорошо известном, зарекомендовавшем себя с лучшей стороны в прошлом, варианте действий.

Примерами стандартного решения могут служить: объявление выговора сотруднику, допустившему серьезное нарушение трудовой дисциплины; проведение совещания начальников отделов для координации их действий на начальном этапе реализации какого-либо плана; получение банковского кредита для обеспечения финансовыми средствами нового проекта и т.п.

**Бинарным** называют решение, предполагающее выбор одного из двух взаимоисключающих вариантов. Как правило, принять бинарное решение означает ответить на вопрос: "да или нет?" или "делать или не делать?". Так, например, принимая решение поступать или не поступать в институт, выпускник школы стоит перед бинарным выбором - "да - нет". Решив же получать высшее образование, абитуриент оказывается перед многовариантным решением - в какой именно вуз поступать.

Примером бинарного управленческого решения может служить выбор - начинать или не начинать производство новой, практически не известной рынку продукции. Как положительный, так и отрицательный ответ на этот вопрос может оказаться как выигрышным (компания получит первенство на рынке с новой продукцией), так и проигрышным (значительные затраты на разработку, производство и продвижение могут обернуться крайне низким спросом из-за "неготовности" потребителя). Очевидно, что во избежание ошибок менеджмент должен основывать свой выбор на результатах тщательного и всестороннего анализа рынка.

По мнению психологов, бинарное решение является психологически наиболее сложным, так как отсутствие промежуточных ("запасных") вариантов значительно повышает вероятность неправильного решения.

- **Многовариантным** называют решение, требующее от менеджера сделать выбор из некоторого числа возможных вариантов действий. Это наиболее распространенный тип решения, поскольку в большинстве случаев у менеджера имеется некоторое число возможных вариантов действия (предположений). Например, принимая решение о заключении договора на поставки сырья, менеджер может выбирать между несколькими потенциальными поставщиками. При этом окончательный выбор будет зависеть от соотношения разнообразных требований: цены на сырье, устанавливаемой потенциальным поставщиком; времени доставки; качества сырья; репутации фирмы-поставщика на рынке и т.п. Основным требованием к решению такого типа является его взвешенность.

В литературе по менеджменту и теории принятия решений часто можно встретить выражение "многоальтернативное решение". При этом под альтернативами понимаются варианты решения (возможности), из множества которых следует сделать окончательный выбор. Однако, строго говоря, слово **альтернатива** (от лат. **alter** - другой, один из двух) означает возможность выбора между **двумя противоположными** вариантами. Поэтому в настоящем учебнике, говоря о множественном выборе, мы будем употреблять термин "многовариантный".

- На первый взгляд может показаться, что многовариантное решение представляет собой наиболее простой выбор, так как в этом случае достаточно лишь "сравнить" между собой варианты и выбрать из них наилучший. Однако на самом деле такой выбор может оказаться весьма сложным.
- Во-первых, потому, что сравнивать варианты чаще всего приходится по большому числу параметров: желательно, чтобы цена на сырье была самой низкой, качество - самым высоким, время доставки - минимальным, репутация партнера - безукоризненной. Но многие из этих параметров оказываются несовместимыми, а иногда и противоречащими друг другу. Поэтому руководителю иногда приходится удовлетворяться выбором не наилучшего, а приемлемого варианта.
- Во-вторых, потенциальных вариантов решения может оказаться настолько много, что выбор затрудняется по техническим причинам. Так, например, если руководитель решит взвесить все за и против относительно двадцати или тридцати возможных партнеров, то такой анализ может затянуться на длительное время, приведя к остановке производства из-за отсутствия необходимого сырья.

**Инновационным** называют решение, принимаемое в условиях, когда заранее почти невозможно сделать предположение о каких-либо вариантах действий, когда сама ситуация нова и неопределенна. В этом случае руководителю приходится формировать абсолютно новое, не имеющее аналогов, творческое решение.

Иногда под инновационными управленческими решениями понимают такие решения, которые приводят к внедрению в производственный процесс компании новых технологий.

Однако это не совсем так. Применительно к управленческому решению термин "инновационное" не всегда означает внедрение технических или технологических инноваций. Внедрить такие инновации можно, используя и другие типы решений: например, выбрав одну новую технологию из пяти возможных после детального технико-экономического анализа (т.е. осуществив многовариантное решение).

Инновационными решениями чаще называют инновации именно в технологиях менеджмента и управления бизнес-процессами. В свое время инновационными управленческими решениями на предприятиях были: внедрение процессного подхода к управлению качеством продукции; использование метода всесторонней обратной связи "**360 Degree Feedback**" для оценки эффективности деятельности персонала; переход на управление производственными и логистическими процессами по принципу "**Just In Time**" (точно вовремя) и т.п.

Таким образом, инновационное решение - это новый подход к решению как новых, так и уже известных проблем. Разработка инновационных решений требует от руководителя использования имеющегося у него творческого (креативного) потенциала. Часто к формированию таких решений привлекаются эксперты - специалисты из различных функциональных областей компании, творческие личности. Одной из отличительных особенностей по-настоящему инновационных управленческих решений является их синергизм - высокая эффективность при небольших затратах ресурсов (денег, времени, количества сотрудников, привлекаемых к реализации решения и т.п.).

● **Что такое запрограммированные и незапрограммированные решения?** Запрограммированными называют решения, заранее заготовленные для будущих действий в ситуациях, повторяющихся с определенной периодичностью. Как правило, такие решения состоят из последовательности шагов (этапов), выполнение которых, по мнению менеджера, должно привести к желаемому результату. Незапрограммированными называют управленческие решения, принимаемые в новых ситуациях с неизвестной структурой и факторами.

● **Запрограммированные решения** - управленческие решения, для которых характерна определенная повторяемость действий или шагов в процессе разработки и реализации.

● Чаще всего запрограммированные решения принимаются по вопросам, связанным с технологическими процессами, жизненными циклами товаров и услуг и т.п. Переход к запрограммированным решениям оказывается возможным в тех случаях, когда имеется достаточное количество входной информации, а проблема или задача хорошо структурированы.

● Удобство таких решений состоит в том, что их разработка представляет собой процедуру формирования некоего **алгоритма** действий.

● **Алгоритм** - точное предписание, определяющее процесс преобразования информации или действий.



**Как управленческие решения классифицируются по способу их разработки?** Разработка и принятие решения - это сложный психологический процесс. Дело в том, что на лицо, принимающее решение, всегда воздействуют его опыт, социальные установки, ценности, особенности воспитания и многое другое. Однако поведение человека далеко не всегда подчиняется законам логики. Поэтому способы разработки и принятия решений могут быть как строго формализованными и высоконаучными, так и спонтанными (необъяснимыми). Возможны, правда, и промежуточные варианты.

**По способу разработки** управленческие решения бывают трех видов:

- 1) интуитивные;
- 2) основанные на суждениях (эмпирические);
- 3) рациональные.

Принимая управленческое решение, руководитель может:

- - опираться исключительно на собственную интуицию;
- - основывать свой выбор на суждениях и мнении других людей, а также опыте, почерпнутом из прошлых аналогичных ситуаций;
- - формировать рациональное решение, основанное на предварительном анализе имеющейся информации.

- **Интуитивные решения.** Вряд ли можно говорить о чисто интуитивных решениях, иначе пришлось бы прибегать к таким понятиям, как "озарение" или "ясновидение". В любом случае человек использует имеющуюся у него информацию, размышляет и сопоставляет факты. Тем не менее интуитивным решением называют выбор, который сделан только лишь на основе ощущения его правильности.
- **Интуиция** - чутье, тонкое понимание, проникновение в самую суть чего-нибудь; непосредственное постижение истины без предварительного логического рассуждения. См.: Ожегов С.И. Словарь русского языка.

**Интуитивное решение** - выбор, который сделан только на основе неосознанного ощущения его правильности.

Собственно говоря, выбор в этом случае не подчиняется какому-то строгому алгоритму, механизму или правилу. Говорят, что при этом "работает" наше подсознание.

В каких случаях менеджерам приходится останавливаться на интуитивных решениях? Причиной могут стать две крайности:

- 1) когда выбор должен быть сделан из огромного количества возможных вариантов;
- 2) когда очевидных вариантов нет вообще.

Действительно, в некоторых ситуациях никакие алгоритмы, основанные на выводах и рекомендациях сложнейших математических теорий, не смогут раз и навсегда заменить собой практику принятия руководителями интуитивных решений. Тем не менее, если верить результатам исследований, вероятность правильного выбора при интуитивных решениях, как правило, невысока.

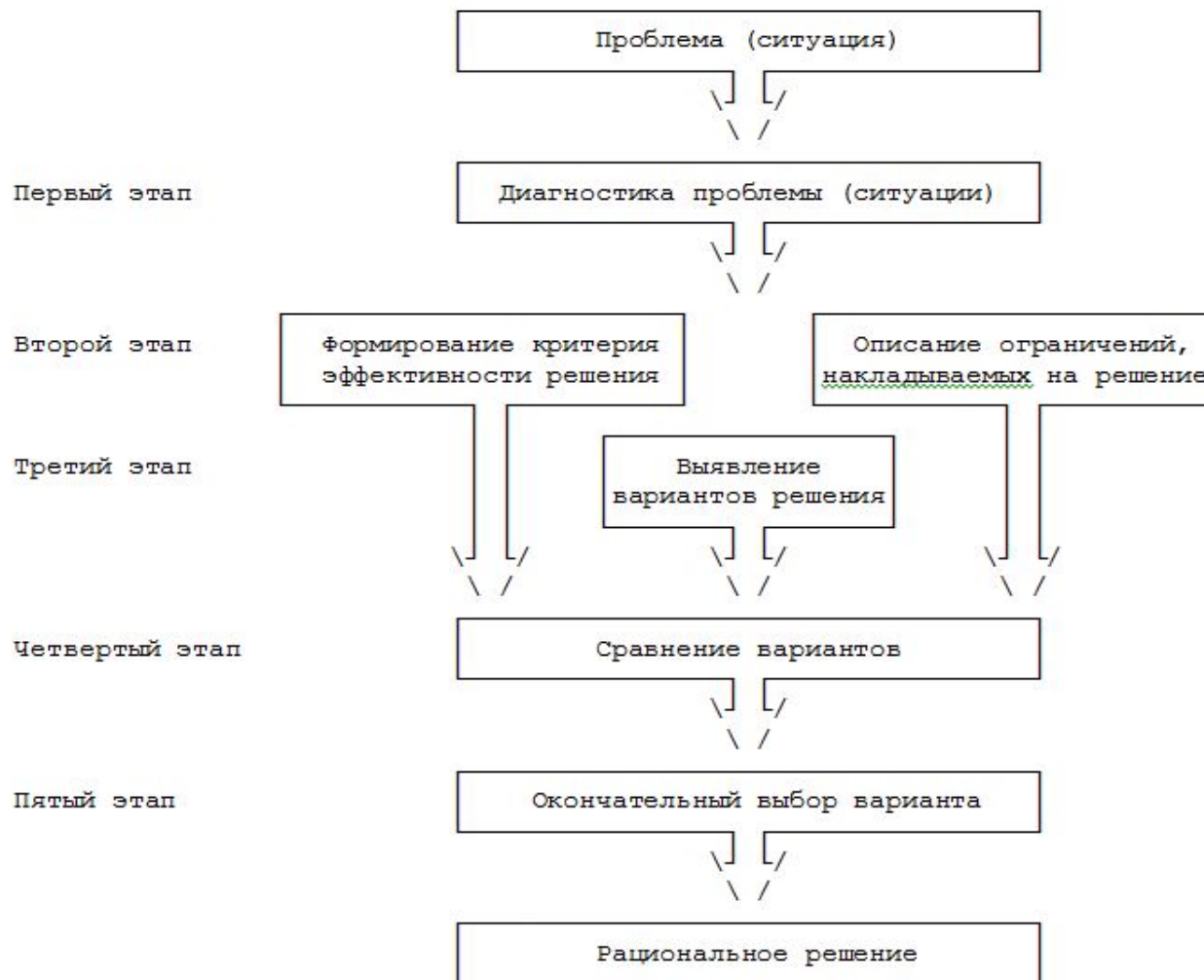
- **Решения, основанные на суждениях (эмпирические решения).** Часто менеджеры принимают решения, которые принесли успех в прошлом в сходных ситуациях. Такие решения называются эмпирическими, или основанными на суждениях.
- **Суждение** - в логике форма мышления, представляющая собой сочетание понятий, из которых одно (субъект) определяется и раскрывается через другое (предикат); мнение, заключение. См.: Ожегов С.И. Словарь русского языка.
- **Решения, основанные на суждениях,** - это выбор варианта действий, обусловленный знаниями или накопленным опытом.
- Многие ситуации в организациях имеют тенденцию к повторению и даже периодичности. Именно поэтому суждение как основа управленческого решения может оказаться полезным. Решения, формируемые на основе суждений, обладают двумя неоспоримыми достоинствами: оперативностью и дешевизной. Все, что требуется руководителю для разработки и принятия такого типа решения, это память и здравый смысл. Здравый смысл... Что это такое? Здравые рассуждения, по существу, заключаются в умении быстро и безошибочно сопоставить сложившуюся в настоящий момент ситуацию с наиболее эффективным решением, принятым в прошлом.
- Имеются ли недостатки у метода суждений? Конечно. Во-первых, суждение невозможно соотнести с ситуацией или проблемой, которые ранее не возникали в данной организации и являются абсолютно новыми. Второй недостаток более существен: так как суждение опирается на опыт, чрезмерное частое использование этого способа может привести к застою в организации, лишить ее развития. Увлеченный этим методом руководитель незаметно для самого себя может встать на путь пренебрежения новыми, перспективными способами принятия решений.

- **Рациональные решения.** Разработка и принятие рационального решения - это сложный процесс, состоящий из пяти последовательных этапов:
- 1) диагностики проблемы (ситуации);
- 2) формирования критерия (критериев) эффективности решения и описания ограничений, накладываемых на решение;
- 3) выявления возможных вариантов решения;
- 4) сравнения вариантов между собой (в соответствии с критерием и в рамках ограничений);
- 5) окончательного выбора одного варианта.

### 3. Основы разработки рациональных управленческих решений

Рациональным называется такое управленческое решение, разработка которого представляет собой пятиэтапный процесс (рис. 7.4). Рассмотрим этот процесс более подробно.

Процесс разработки рационального управленческого решения



- **Первый этап - диагностика проблемы (ситуации).** Существует два способа диагностики проблемы.
- 1. Первый способ можно назвать "не достигнуты ранее поставленные цели". Он заключается в выявлении отклонения какого-либо показателя работы от заданного значения - нормы. Например, менеджер получает информацию о резком увеличении процента брака на своем предприятии. Он принимает какое-то управленческое решение, и ситуация нормализуется. Что представляет собой решение в этом случае? Оно является реакцией на возникшее отклонение, поэтому такой способ часто называют реактивным способом (от слова "реакция") или управлением по отклонению.
- 2. Второй способ можно назвать "Появилась потенциальная возможность". Вы можете спросить: "Какая же это проблема, если появилась возможность? Ведь возможность - это всегда хорошо". Однако это не совсем так. Иногда менеджмент склонен отказаться от появившейся возможности. Например, у компании появилась возможность первой вывести на рынок новый, ранее никому не известный товар. Компания может сделать это, а может отказаться от риска, ведь заранее нельзя точно предсказать, окупятся ли затраты, будут ли покупатели приобретать новый товар или нет.

**Второй этап - формирование критерия (критериев) эффективности решения и описание ограничений, накладываемых на решение.** Критерием называется требование (или система требований), позволяющее определить, насколько эффективным будет тот или иной вариант решения. Другими словами, для выработки эффективного управленческого решения руководителю необходимо определиться, с чем он будет сравнивать результат, к которому приведет принятое им решение. Например, если за показатель качества работы принят объем продаж, то критерием эффективности управленческого решения может служить максимум этого объема. Показатель - процент брака продукции, критерий - минимум процента брака и т.п.

Описание (осознание) ограничений, накладываемых на решение, - это уяснение возможности реализации варианта решения: сферы полномочий руководителя и наличия у компании необходимых ресурсов. Если не задумываться об ограничениях, то можно принять решение, которое нельзя будет реализовать.

К наиболее общим для любой организации ограничениям можно отнести:

- - недостаточность финансовых средств;
- - недостаточное количество работников;
- - недостаток квалификации и опыта персонала;
- - высокие цены на требуемое оборудование;
- - отсутствие необходимых для реализации решения технологий и оборудования;
- - высокий уровень конкуренции в отрасли (на рынке);
- - наличие законов, запрещающих те или иные действия;
- - предпосылки к нарушению этических норм и т.п.

- **Третий этап - выявление возможных вариантов решения.** В идеальном случае менеджер должен изучить все возможные варианты решения задачи, но на практике, разумеется, на это нет времени, да и информации, необходимой для всестороннего анализа. Тем не менее чем больше вариантов действий сможет рассмотреть руководитель, тем выше вероятность принятия грамотного решения.
- Иногда бывает так, что чем больше вариантов имеет руководитель, тем труднее ему принять правильное решение. Именно поэтому следующий этап является наиболее важным.
- **Четвертый этап - сравнение вариантов между собой (в соответствии с критерием и в рамках ограничений).** Этот этап можно назвать оценением вариантов. На данном этапе руководителю приходится сталкиваться с серьезной проблемой - необходимостью сравнивать несопоставимые показатели. Например, повысить качество продукции фирмы можно тремя путями:
  - 1) организовать обучение и переподготовку технологов и рабочих;
  - 2) закупить новое оборудование;
  - 3) стимулировать труд персонала, увеличив ему зарплату.
- Как сравнить эти варианты? Можно оценить финансовые затраты, но такой подход не позволит учесть фактор времени и психологию коллектива. Обучение дешевле, чем оборудование? Но, может быть, все дело в низкой квалификации работников управленческого звена? Очень трудно сравнивать разные показатели.
- Проблемы возникают также при решении так называемых **многокритериальных задач**, когда хочется улучшить сразу несколько показателей. Для преодоления всех этих трудностей привлекаются различные математические методы: нормировка параметров, принцип Парето, методы коллективной экспертизы, аппарат теории нечетких множеств, функции принадлежности, метод оценки приоритетов и др. Все это достаточно сложные методы, которые тем не менее сейчас широко применяются на практике.



- **Пятый этап - окончательный выбор одного варианта.** При условии грамотного применения методов поиска рационального решения руководителю удастся получить решение, отвечающее всем критериям и ограничениям. Однако в большинстве случаев до полной объективности бывает еще далеко. Социальные, экономические, психологические и технологические процессы, протекающие в современных организациях, очень сложны, поэтому при окончательном выборе варианта решения всегда присутствует доля субъективизма. Поэтому пятый этап важен именно тем, что руководитель должен совершить некий волевой акт - окончательное принятие решения.

**Реализация решения.** Как вы, наверное, поняли, рассмотренные пять этапов составляют только стадию разработки управленческого решения. Однако на практике деятельность менеджера этим не ограничивается. Мало разработать и принять решение - необходимо реализовать его (т.е. выполнить) точно и в срок. А это часто требует проведения дополнительных мероприятий: правильного доведения информации до исполнителей, а иногда - адаптации (некоторых изменений) условий работы организации.

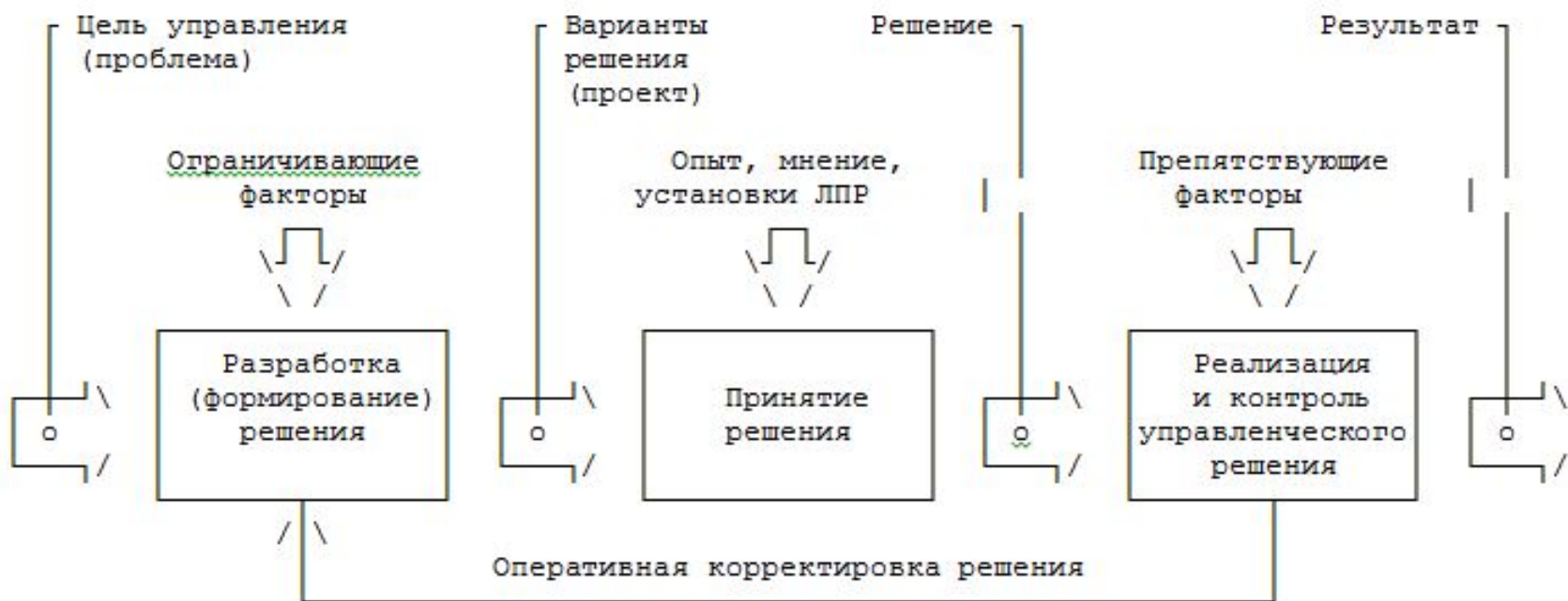
Реализация принятого решения предполагает постановку задач исполнителям. Быстрота и качество реализации решения зависят от того, насколько грамотно подходят исполнители к процессу выполнения поставленной задачи. Алгоритм решения задачи в самом общем случае состоит из следующих этапов:

- 1) ознакомления с задачей и порождающей ее проблемой в общих чертах;
- 2) разработки первичного (общего) плана работы;
- 3) оценки времени, необходимого для решения поставленной задачи;
- 4) выявления и детального изучения наиболее важных вопросов;
- 5) сбора необходимой информации;
- 6) классификации и систематизации информации;
- 7) оценки степени соответствия имеющейся информации поставленной задаче;
- 8) выполнения предписанных мероприятий на основе обработанной информации;
- 9) подготовки отчета.

Обязательным условием точного выполнения управленческого решения является осуществление своевременного контроля этапов его реализации. Контролировать приходится сроки выполнения отдельных этапов, качество их выполнения, а также возможное изменение ситуации, влияющей на выполнение решения. В процессе реализации решения иногда приходится прибегать к его корректировке (изменениям и доработке). Это необходимо делать в тех случаях, когда становится ясно, что принятое ранее решение уже не полностью удовлетворяет компанию и его нужно в чем-то изменить, чтобы оно снова стало эффективным.

- Таким образом, схему, представленную ранее на [рис. 7.3](#), следует дополнить еще одним элементом - обратной связью, указывающей на возможность частичной корректировки решения в ходе его реализации (рис. 7.5).

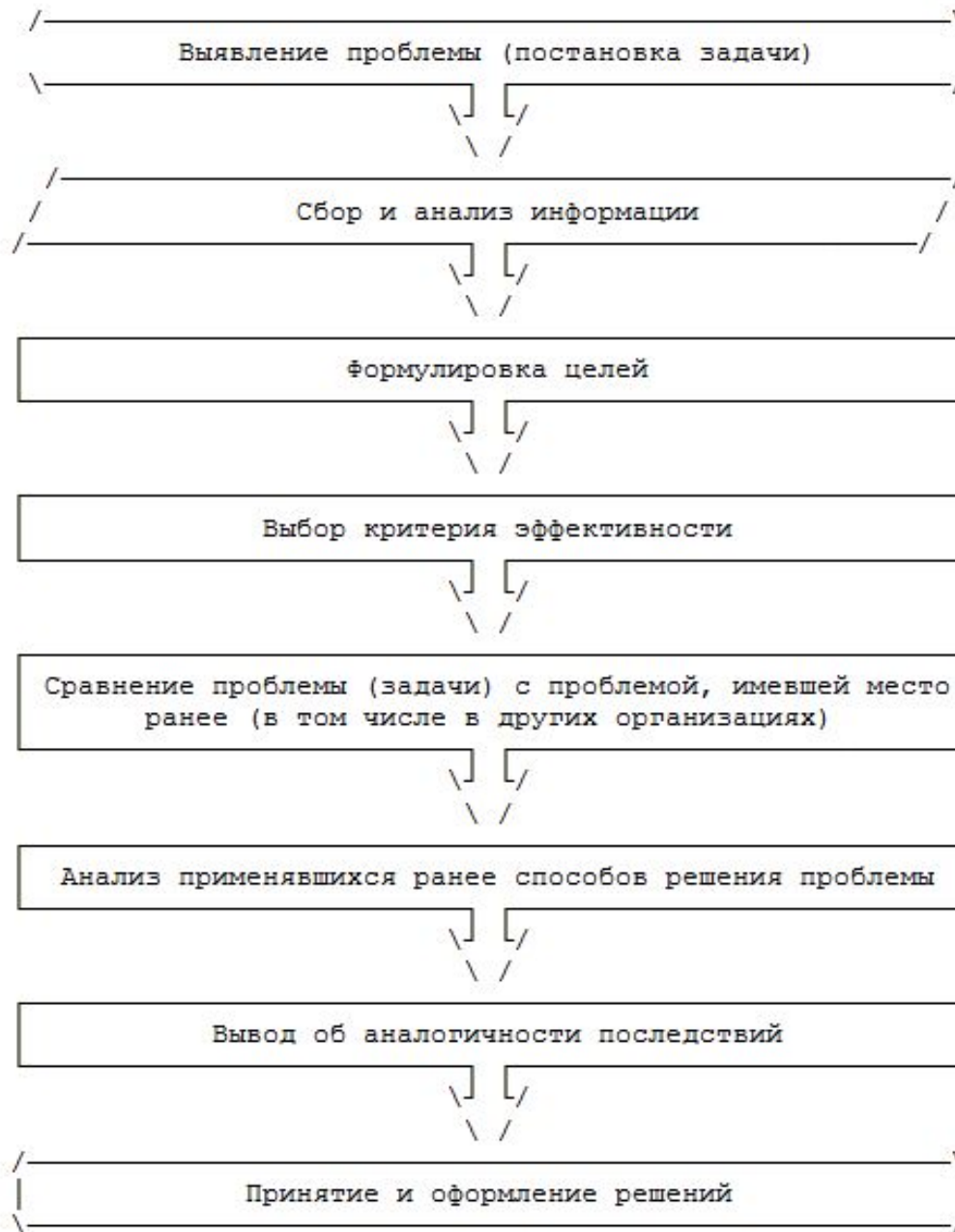
Схема процесса формирования, принятия, реализации, контроля и корректировки управленческого решения



## 4. Типовые подходы к принятию решений

- Анализируя типы организационных культур современных фирм, можно выделить пять основных методологических подходов к принятию решений. Руководители компаний сознательно или интуитивно применяют эти подходы в зависимости от сформировавшегося на фирме характера организационных взаимоотношений. Проще говоря, алгоритмы принятия решений, используемые руководством компаний, несут на себе отпечаток общего стиля управления.
- **Традиционный подход.** Первый подход можно назвать традиционным. Его особенностью является отсутствие каких-либо особенностей. Основанные на нем методы управления и принятия решений приемлемы практически для любых компаний. Тем не менее в большей степени традиционный подход характерен для организаций, склонных к механистическому стилю работы и имеющих линейно-функциональные и линейно-функционально-штабные иерархические структуры.
- Наименование "традиционный" говорит не о том, что этот подход наиболее распространен, а скорее о том, что принятие решений базируется на традиционных представлениях и использовании хорошо известных способов.
- Алгоритм принятия решений, реализуемый в рамках традиционного подхода, может иметь вид, показанный на рис. 7.6.

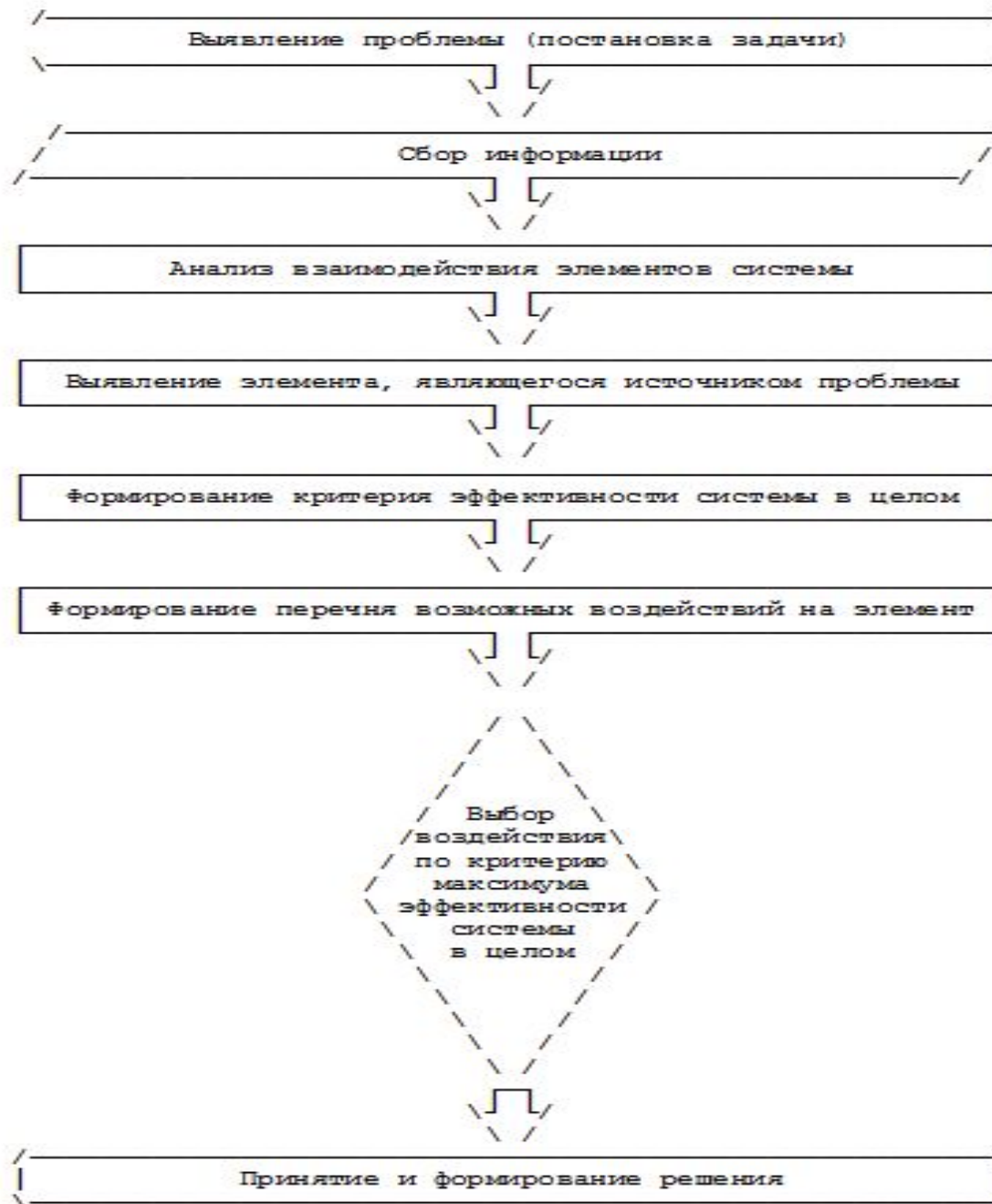
## Традиционный подход к принятию решений



- Как видно, в данном алгоритме отсутствуют точки ситуационного ветвления, т.е. процесс формирования решения носит последовательный характер. В основе традиционного подхода лежит сравнение проблемы (или задачи) со сходными проблемами (задачами), имевшими место либо внутри фирмы, либо в похожих организациях.
- На первый взгляд может показаться, что традиционный алгоритм схож с ситуационным подходом, поскольку здесь проводится анализ прошлых проблем и задач. Однако это сходство обманчивое. Дело в том, что, во-первых, применяя традиционный подход, руководитель не осуществляет идентификацию ситуации по комплексу симптомов, а лишь "вспоминает" похожую проблему, во-вторых, в результате принимается тот способ решения, который использовался ранее, а не проводится сопоставление всех возможных путей решения проблемы с описанием ситуации.
- Справедливости ради следует отметить, что выбор как таковой все же присутствует в ходе разработки решения традиционным способом. Он заключается в сравнении (по критерию эффективности) вариантов решения, выявленных в ходе анализа прошлого опыта. Однако на практике руководители, склонные к такому подходу, как правило, не затрудняют себя глубоким анализом и верификацией решений.
- К достоинствам традиционного алгоритма можно отнести дешевизну и малые затраты времени. Однако существенными недостатками являются отсутствие гибкости и игнорирование инновационных решений.

- **Системный подход.** В основе этого подхода лежит внимание руководства к вопросам взаимовлияния и взаимной обусловленности частей и подразделений организации как элементов (подсистем) сложной открытой социально-экономической системы. С точки зрения системного подхода эффективность управления определяется величиной положительного синергетического эффекта. Управленческие решения формируются в контексте целенаправленного управления процессами преобразования входных ресурсов в выходные.
- Алгоритм разработки решения в рамках системного подхода показан на рис. 7.7. Структура алгоритма похожа на предыдущую, данный алгоритм содержит этап выбора варианта решения. Основное отличие состоит в том, что критерием эффективности решения считается максимум эффективности работы организации в целом (как системы).

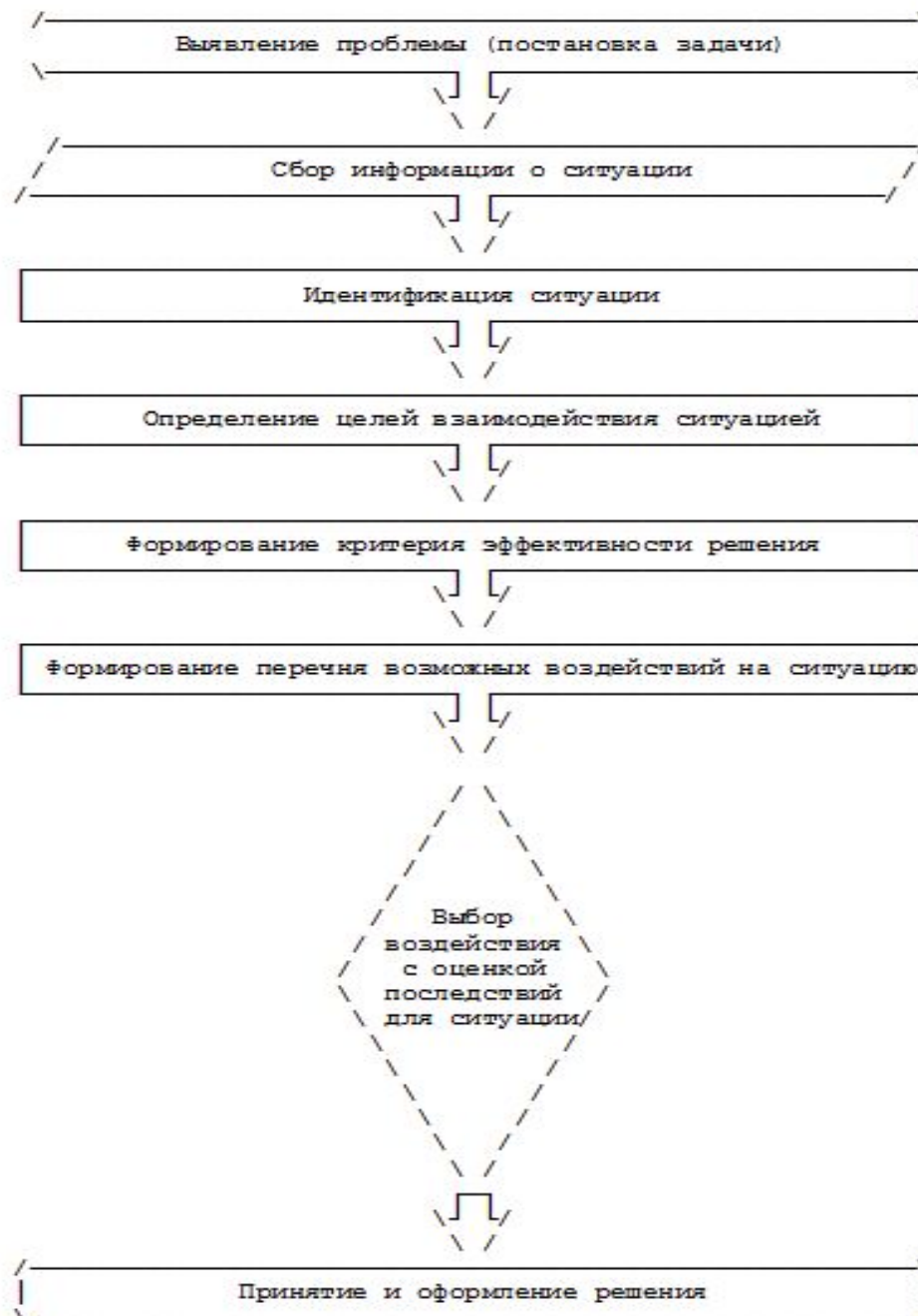
# Системный подход к принятию решений





- **Ситуационный подход.** Базовым принципом этого подхода является отсутствие универсальных принципов управления. Ситуационное управление заставляет руководителя подходить к проблеме принятия решений с позиции детального анализа сложившейся ситуации, ее идентификации и определения наиболее вероятных последствий от применения в этой ситуации известных способов управления.
- Отличительной особенностью ситуационного алгоритма принятия решений (рис. 7.8) является этап прогнозирования последствий управленческих воздействий на развитие сложившейся ситуации, а не на организацию как систему.

# Ситуационный подход к принятию решений



- **Социально-этический подход.** Этот подход заставляет руководителя принимать организационные решения, которые в наименьшей степени наносят ущерб сферам деятельности организации, ответственным за сохранение благоприятного социально-этического климата внутри фирмы и ее имиджа. К таким сферам относятся практически все направления деятельности организации - от финансовой состоятельности бизнес-планов до лояльности и моральной удовлетворенности персонала.
- Поскольку, как известно, ни одно решение не может благоприятно сказываться на деятельности абсолютно всех подразделений организации, то одним из наиболее распространенных методов при социально-этическом подходе является разработка компенсирующих решений, призванных максимально "смягчить" наносимый ущерб.
- Социально-этический подход тесно связан с такими понятиями, как социальная и правовая защита работников, социальная ответственность и этика бизнеса, защита прав потребителя, безопасность условий труда и т.п. Отличительной особенностью алгоритма принятия решения, построенного на основе этого подхода, является оценка допустимости последствий каждого из вариантов решения. Варианты, приводящие к недопустимым последствиям, исключаются из рассмотрения. Второй особенностью является контроль изменения параметров недопустимого состояния объекта по выбранному социально-этическому критерию в ходе реализации решения.

- **Стабилизационный подход.** Данный подход является своего рода применением на практике принятия решений приростного стиля управления. Эта концепция имеет целью удержать основные характеристики деятельности организации в установленных диапазонах или обеспечить заданный прирост "от достигнутого". По существу, идея стабилизационных решений противоположна идее формирования предпринимательских решений.
- Стабилизационный подход направлен на поддержание заданной устойчивости бизнес-процессов и гибкости фирмы по отношению к внешней среде. Противоположность предпринимательскому стилю разработки решений (который, кстати, может выражаться через системный, ситуационный и иные подходы) не означает ущербность и "отсталость" приростной концепции. Для ряда предприятий стабилизационный подход является наиболее приемлемым.

## 5. Методы коллективной разработки управленческих решений

- Очень часто складываются такие ситуации, когда менеджер не может принять решение самостоятельно. Ему может потребоваться помощь коллег, других сотрудников компании или специально подобранных экспертов. Методы разработки управленческих решений, предполагающие участие группы людей, называются коллективными методами или методами коллективной разработки решений.
- Рассмотрим наиболее распространенные из них.
- **Кейс-метод (Case Method)** - метод, состоящий в детальном разборе и анализе сложной ситуации, представленной для этого в форме емкого и подробного описания - кейса (от англ. **case** - ситуация, случай). Этот метод требует хорошей теоретической подготовки участников анализа и знаний особенностей организации и бизнеса.

- **Метод экспертных оценок** предназначен для принятия решений в условиях неформализуемых проблем (т.е. не поддающихся количественному описанию). Он представляет собой анализ, прогнозирование ситуации и формирование решения на основе обработки мнений экспертов. Предъявляет высокие требования к компетентности экспертов. Процедура применения этого метода называется экспертизой.

В каких случаях руководителям приходится прибегать к экспертизе? Чаще всего руководители обращаются к помощи экспертов по таким вопросам, как:

- - определение целей развития бизнеса;
- - многовариантное распределение ресурсов;
- - выявление периодов времени наступления различных событий в жизни организации или рынка;
- - формирование вариантов управленческих решений и оценка их приоритетности.

Из каких этапов состоит экспертиза? Вот наиболее распространенная последовательность шагов:

- 1) постановка цели экспертизы;
- 2) формирование аналитической группы;
- 3) подбор экспертов;
- 4) проведение опроса;
- 5) обработка информации, получаемой от экспертов;
- 6) приведение информации в форму, удобную для принятия окончательного решения.

- **Метод "мозгового штурма" (Brain-Storm Method)** - выработка решения путем свободной генерации идей участниками процедуры. Этот метод предназначен для выработки решений на инновационном уровне. Он предъявляет четкие требования к условиям процедуры и аналитическим способностям членов группы обработки идей.
- Метод мозгового штурма, называемый также методом мозговой атаки, был предложен в **1953** г. американским изобретателем и предпринимателем А. Осборном. Его целью была разработка рекомендаций по организации процедуры коллективного поиска идей и выдвижения предложений в таких областях, как наука, техника, торговля и менеджмент. В настоящее время этот метод хорошо известен и широко распространен. Грамотно спланированный и проведенный мозговой штурм позволяет достичь таких результатов, которые оказываются невозможными при использовании других методов.
- В менеджменте метод мозгового штурма предполагает творческий подход к решению возникших проблем или выбору направления дальнейшего развития организации. Лучше всего, пожалуй, основное содержание этого метода раскрывает его третье название - "метод коллективной генерации идей" (КГИ). Чаще всего к этому методу приходится прибегать при необходимости исследования недостаточно изученных областей, при отсутствии "накатанных" дорог.
- Главное, что отличает метод мозгового штурма от других процедур поиска решения, - формирование как можно более широкого спектра идей и способов решения поставленной проблемы. Основой методологии метода является выход за границы традиционных представлений, имеющих у специалистов в рассматриваемой области, и выдвижение самых неординарных предложений. Как ни странно это звучит, но зачастую именно большой жизненный и профессиональный опыт, научные знания и высокое служебное положение становятся препятствием для нетрадиционных, ярких и новаторских предложений.

- Мозговой штурм осуществляется в два этапа (рис. 7.9).

Схема организации и проведения мозгового штурма |





- **1. Коллективная генерация идей.** На этом этапе создаются условия для выдвижения как можно большего числа разнообразных идей и предложений. Продолжительность одного сеанса коллективной генерации идей составляет не более 20 - 30 минут. Все высказанные идеи фиксируются в протоколе.
- Основным правилом проведения мозгового штурма является строгий запрет на любую критику высказываемых предложений. Приниматься к рассмотрению и фиксироваться должны все без исключения предложения, насколько бы фантастическими и даже абсурдными они ни казались. Не допускается никакая предварительная оценка высказанных суждений, причем запрещается выражать свое отношение даже мимикой и жестами. Только таким образом можно создать обстановку, максимально благоприятствующую свободному творческому поиску вариантов решения проблемы. Более того, высказывание неординарных и в каком-то смысле фантастических идей должно не только допускаться, но и приветствоваться.
- **2. Анализ выдвинутых идей.** В ходе этого этапа осуществляется анализ и обобщение этих предложений, делаются выводы и формулируется окончательный вариант решения. Для этого создаются две группы: группа "генераторов идей" и группа экспертов-аналитиков.

- **Метод Дельфи (Delphi Method)** - организация нескольких этапов анонимного анкетирования экспертов с поэтапной обработкой результатов. Этот метод предназначен для прогнозирования и поддержки принятия решений. Его особенностью является наличие обратной связи по результатам каждого этапа процедуры.
- Метод Дельфи является очень эффективным средством подготовки управленческих решений. Он получил свое название из легенды о дельфийских оракулах, поэтому иногда называется методом дельфийского оракула. Разработан этот метод О. Хелмером и его коллегами для научно обоснованного прогнозирования будущего и в наши дни широко применяется для получения прогнозов по сложным проблемам и ситуациям, для описания которых недостаточно информации.
- Сущность метода Дельфи состоит в проведении нескольких этапов письменного анонимного анкетирования экспертов. Причем анкеты второго и последующих этапов содержат обработанные результаты предыдущих анкет, а также выводы и комментарии экспертов. Промежутки между этапами анкетирования могут быть от нескольких часов до нескольких месяцев в зависимости от сложности и масштабов решаемой задачи. Таким образом, в основе метода лежит принцип постепенного повышения степени достоверности результатов.

Для грамотной и эффективной реализации этого метода руководителю необходимо придерживаться следующих правил.

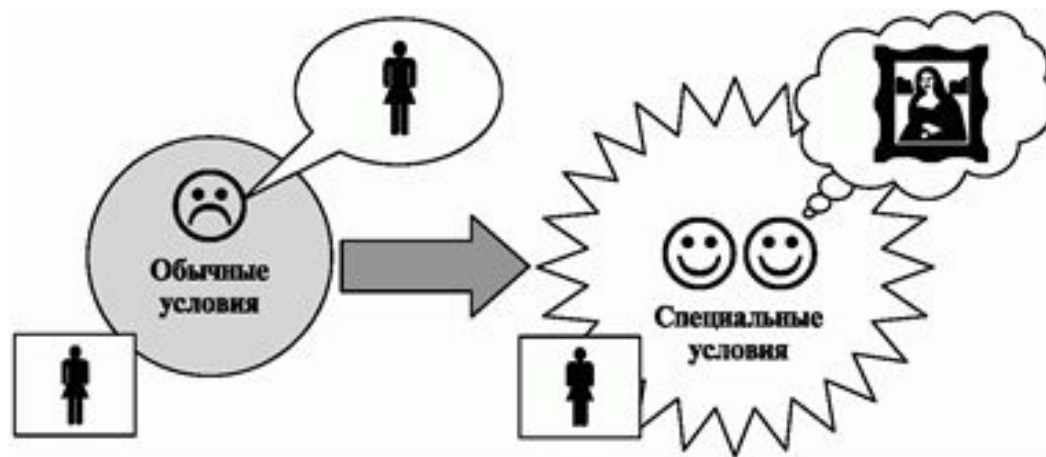
- 1. Вопросы в анкетах предполагают ответы в количественной (измеримой) форме. Исключение может составлять первый этап, в ходе которого определяется перечень проблем или задач, стоящих перед компанией.
- 2. Анкетирование осуществляется в несколько этапов. Анкеты второго и последующего этапов содержат результаты статистической обработки мнений экспертов.
- 3. Эксперты обязаны привести объяснение и обоснование своего решения в том случае, если оно отличается от некоторого усредненного значения (мнения большинства).

К основным достоинствам метода Дельфи можно отнести следующее:

- - опрос проводится анонимно, следовательно, эксперты не могут быть подвержены влиянию авторитетов, что позволяет привлекать в экспертную группу специалистов и менеджеров, находящихся на различных уровнях властной вертикали;
- - у экспертов отсутствует возможность обсуждать результаты на уровне межличностного общения, что также снижает влияние личностей на процесс выбора;
- - основной отличительной особенностью метода Дельфи является наличие обратной связи по результатам предыдущих этапов опроса, что позволяет каждому эксперту изменить или скорректировать свое первоначальное мнение без опасения подвергнуться критике;
- - для обработки информации, получаемой поэтапно, могут быть применены различные статистические и качественные методы, в том числе и учитывающие динамику изменения коллективного мнения.

- **Метод синектики (Synectics).** В переводе с греческого синектика - это сочетание разнородных или даже несовместимых элементов. Впервые мир узнал о синектике как о методе отыскания нестандартных идей в 1961 г. из книги американского психолога Д. Гордона "Синектика: развитие творческого воображения".
- Синектика представляет собой метод коллективной творческой деятельности, основанный на целенаправленном использовании интуитивно-образного и метафорического мышления участников. Первоначально она создавалась как методика стимулирования поиска инновационных решений в промышленности и менеджменте, но позднее на основе ее "промышленного" образца в США стали проводиться эксперименты по внедрению синектики и в другие сферы.
- Основную идею данного метода можно выразить условным рисунком (рис. 7.10).

Метод синектики



- Строго говоря, синектика является развитием метода мозгового штурма. Но главное ее отличие состоит в том, что синекторы выдвигают не законченные идеи, а лишь ассоциации и аналогии, выступающие в роли кирпичиков для "бессознательного" построения идеи в целом. Незавершенные мысли высказываются в форме образов, метафор, сравнений и описания ощущений.
- На практике используют пять типов аналогий, называемых операторами синектики:
- 1) **прямая аналогия** - сравнение исследуемых фактов с похожими фактами из других областей науки или практики;
- 2) **личная аналогия** позволяет представить себя тем предметом или частью предмета, о котором идет речь в задаче;
- 3) **символическая аналогия** заключается в обнаружении парадоксов и противоречий в привычных и понятных фактах;
- 4) **образная аналогия** - мысленная замена изучаемого явления или объекта некоторым образом, удобным для последующего сравнения с другим образом, принятым за эталон или стандарт;
- 5) **фантастическая аналогия** - символическое описание желаемого будущего или нереальных ситуаций, в которых отсутствуют объективные законы и явления, препятствующие принятию желаемого решения в реальном мире.

- Для организации метода синектики необходимо:
- - сформировать специальную группу - группу синекторов;
- - создать особые условия ее работы;
- - сформулировать задачу;
- - на основе анализа высказываемых ассоциаций построить окончательное решение.
- Основной трудностью организации процедуры является необходимость тщательного подбора людей в группу синекторов. Главным критерием является склонность человека к эмоциональному восприятию проблемы. Восприятие через эмоции противоречит требованиям рациональных методов поиска решений. В синектике же, напротив, именно иррациональное должно преобладать над рациональным. Для подбора синекторов, как правило, применяются специальные психологические тесты.