



САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов

МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

УЧЕБНИК И ПРАКТИКУМ
ДЛЯ АКАДЕМИЧЕСКОГО БАКАЛАВРИАТА

Рекомендовано Учебно–методическим отделом высшего образования в качестве учебника для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям

Допущено Советом Учебно–методического объединения по образованию в области менеджмента в качестве учебника по направлению «Менеджмент»

**Книга доступна в электронной библиотечной системе
biblio-online.ru**



Москва ■ Юрайт ■ 2015

УДК 658
ББК 65.050я73
Т76

Авторы:

Трофимова Людмила Афанасьевна — профессор, доктор экономических наук, профессор кафедры управления и планирования социально-экономических процессов факультета менеджмента Института управления Санкт-Петербургского государственного экономического университета;

Трофимов Валерий Владимирович — доктор технических наук, профессор, заведующий кафедрой информатики факультета информатики и прикладной информатики Института экономики Санкт-Петербургского государственного экономического университета, заслуженный деятель науки РФ.

Рецензенты:

Карлик А. Е. — заслуженный деятель науки РФ, доктор экономических наук, профессор Санкт-Петербургского государственного экономического университета;

Голубецкая Н. П. — доктор экономических наук, профессор Санкт-Петербургского университета экономики и управления.

Трофимова, Л. А.

Т76

Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 335 с. — Серия : Бакалавр. Академический курс.

ISBN 978-5-9916-4333-7

Учебник посвящен актуальным проблемам разработки, принятия и реализации организационно-управленческих решений. Рассмотрены математические, вероятностно-статистические и другие количественные методы решения типовых организационно-управленческих задач, а также методы активизации творческого мышления для разработки незапрограммированных (уникальных) решений. Представлены методы учета последствий реализации принятых решений и действия с позиций социальной ответственности. Описаны модели принятия управленческих решений; подходы к оценке эффективности управленческих решений, информационно-аналитическая поддержка процесса принятия управленческих решений, организация ситуационных центров. Материал снабжен иллюстрационными примерами, вопросами для повторения, заданиями для самостоятельной работы и тестами для проверки знаний.

Соответствует Федеральному государственному образовательному стандарту высшего образования четвертого поколения.

Для бакалавров, аспирантов, преподавателей, практических работников и всех тех, кто изучает дисциплины «Методы принятия управленческих решений», «Менеджмент» и применяет на практике методы разработки, принятия и реализации управленческих решений.

УДК 658
ББК 65.050я73

ISBN 978-5-9916-4333-7

© Трофимова Л. А., Трофимов В. В., 2013
© ООО «Издательство Юрайт», 2015

Оглавление

Предисловие	6
Глава 1. Менеджмент как процесс принятия организационно-управленческих решений	9
1.1. Общая характеристика организационно-управленческих решений.....	9
1.2. Основные свойства организационно-управленческих решений и требования к их разработке	18
1.3. Классификация управленческих решений.....	22
1.4. Алгоритм принятия управленческих решений.....	42
1.5. Условия и факторы качества управленческих решений ..	47
1.6. Формы подготовки и реализации управленческих решений	50
<i>Вопросы для повторения</i>	<i>51</i>
<i>Задания для самостоятельной работы</i>	<i>51</i>
Глава 2. Процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений	55
2.1. Основные этапы процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений.....	55
2.2. Целевая ориентация управленческих решений.....	61
2.3. Диагностика и идентификация проблем.....	67
2.4. Анализ альтернатив	75
2.5. Критерии и ограничения выбора альтернатив.....	79
<i>Вопросы для повторения</i>	<i>81</i>
<i>Задания для самостоятельной работы</i>	<i>81</i>
Глава 3. Моделирование и модели принятия управленческих решений	84
3.1. Моделирование процессов принятия управленческих решений	84
3.2. Основная модель принятия решений.....	90
3.3. Факторы решения (детерминанты) как целевые компоненты управления.....	95
3.4. Модели теории принятия решений	105
<i>Вопросы для повторения</i>	<i>111</i>
<i>Задания для самостоятельной работы</i>	<i>112</i>
Глава 4. Методы диагностики проблем	114
4.1. Методы сравнительного и факторного анализа	114
4.2. Методы моделирования	119
4.3. Методы прогнозирования	133

4.4. Методы ситуационного анализа.....	136
<i>Вопросы для повторения</i>	139
<i>Задания для самостоятельной работы</i>	139
Глава 5. Методы выявления (генерирования) альтернатив.....	143
5.1. Необходимость активизации творческого мышления... ..	143
5.2. Креативность как основа разработки незапрограммированных (уникальных) решений.....	148
5.3. Основные методы выявления альтернатив.....	164
<i>Вопросы для повторения</i>	176
<i>Задание для самостоятельной работы</i>	177
Глава 6. Методы оценки и выбора альтернатив	179
6.1. Понятие среды принятия управленческих решений	179
6.2. Методы выбора альтернатив в условиях определенности.....	181
6.3. Вероятностно-статистические методы выбора альтернатив в условиях риска	186
6.4. Методы выбора альтернатив в условиях неопределенности	196
6.5. Экспертные методы	202
6.6. Методы многокритериальной оценки.....	205
<i>Вопросы для повторения</i>	208
<i>Задания для самостоятельной работы</i>	208
Глава 7. Методы реализации организационно-управленческих решений и контроля выполнения	212
7.1. Методы планирования.....	212
7.2. Методы организации выполнения решений.....	215
7.3. Методы контроля выполнения решений	216
7.4. Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений.....	221
<i>Вопросы для повторения</i>	227
<i>Задания для самостоятельной работы</i>	227
Глава 8. Эффективность управленческих решений.....	230
8.1. Эффективность управленческих решений и ее составляющие	230
8.2. Методы оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений (традиционные подходы)	235
8.3. Концепция ценностно-ориентированного управления (концепция VBM)	240
<i>Вопросы для повторения</i>	247
<i>Задания для самостоятельной работы</i>	248

Глава 9. Информационно-аналитическая поддержка процессов разработки и принятия управленческих решений	249
9.1. Современные информационные системы менеджмента и СППР	249
9.2. Информационные технологии создания и распределения знания.....	272
9.3. Управление на базе ситуационных центров	280
<i>Вопросы для повторения</i>	291
Глоссарий	292
Тесты для проверки знаний	311
<i>Тест 1 по теме «Менеджмент как процесс принятия организационно-управленческих решений»</i>	311
<i>Тест 2 по теме «Процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений»</i>	315
<i>Тест 3 по теме «Моделирование и модели принятия управленческих решений»</i>	317
<i>Тест 4 по теме «Методы принятия управленческих решений»</i>	321
<i>Тест 5 по теме «Методы реализации организационно-управленческих решений и контроля выполнения»</i>	327
<i>Тест 6 по теме «Эффективность управленческих решений»</i>	330
Литература	334

Предисловие

Учебная дисциплина «Методы принятия управленческих решений» посвящена изучению технологии и инструментария решения различных типов проблем в современных организациях: социальных, хозяйственных, госбюджетных, муниципальных и др.; рассмотрению моделей и методов принятия, реализации, мониторинга, оценки условий и последствий принимаемых управленческих решений, их эффективности, а также информационно-аналитической поддержки процессов разработки, принятия и реализации управленческих решений.

Методы принятия управленческих решений относятся к базовой части естественно-научного цикла дисциплин Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования (ФГОУ ВПО) для бакалавров.

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» является одной из основополагающих, она формирует управленческое мышление, основанное на понимании сущности процесса принятия управленческих решений как основной функции в деятельности менеджеров в различных условиях современных организаций.

В совокупности с другими дисциплинами базовой части профессионального цикла ФГОС ВПО дисциплина «Методы принятия управленческих решений» обеспечивает потенциал формирования профессиональных компетенций бакалавра.

При изучении дисциплины «Методы принятия управленческих решений» бакалавр должен:

- **знать**
 - виды управленческих решений и методы их принятия;
 - основные математические модели принятия решений;
- **уметь**
 - решать типовые математические задачи, используемые при принятии управленческих решений;

- использовать математический язык и математическую символику при построении организационно-управленческих моделей;
- применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели;
- организовывать коллективное взаимодействие при решении управленческих задач;
- оценивать риски, эффективность принимаемых управленческих решений;
- **владеть**
 - математическими, статистическими и другими количественными методами решения типовых организационно-управленческих задач;
 - методами реализации основных управленческих функций (принятия решений).

Изучение дисциплины «Методы принятия управленческих решений» основывается на сумме знаний, полученных студентами в ходе освоения следующих учебных дисциплин: «Экономическая теория», «Математика», «Статистика», «Теория менеджмента», «Информационные технологии в менеджменте».

Полученные в процессе изучения дисциплины «Методы принятия управленческих решений» знания и умения могут быть использованы при изучении дисциплины базовой части профессионального цикла ФГОС ВПО: «Стратегический менеджмент», «Управление проектами», «Инвестиционный анализ», «Финансовый менеджмент», «Корпоративная социальная ответственность» и др.

При подготовке данного учебника использованы труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные изложению вопросов, в той или иной степени связанных с теорией принятия управленческих решений. В их числе: Г. Саймон, Ф. Харрисон, С. Янг, И. Ансофф, Г. Лаукс, Р. Дафт, Э. Дэ Боно, Э. Й. Вилкас и Е. З. Майминас, Э. М. Коротков, Л. А. Матвеев, М. Эддоус и Р. Стэнфилд; Д. Хан, Ф. И. Перегудов и Ф. П. Тарасенко, Ю. Лапыгин, А. Урубков и многие другие. Идеи, изложенные в их трудах, получили признание во всем мире, и авторы посчитали, что в ряде случаев невозможно выразить мысль лучше, чем было это сделано ими, и поэтому позволили себе изложить перед читателями основные положения их концепций.

Как известно, управленческие решения принимаются только в целеустремленных системах, а системы становятся целеустремленными только тогда, когда в них присутствует человек, так как именно он и является генератором и носителем цели. Поэтому в основу изложения материала положена совокупность действий менеджера (лица, принимающего решения, — ЛПР), соответствующая технологии принятия управленческих решений; описано место решения в процессе менеджмента, проанализированы функции решения в организации менеджмента, приведена типология, классификация управленческих решений, условия и факторы их качества.

В учебнике рассмотрены основные модели теории принятия решений, сформулированные Г. Саймоном, Дж. Марчем, Р. Кайертом, Г. Минцбергом, М. Коэном, Дж. Ольсеном: нормативная (классическая), дескриптивная (описательная), инкрементальных процессов, «мусорной корзины», Карнеги. Изложена технология принятия управленческих решений (стадии, этапы, операции), описаны методы принятия управленческих решений.

Авторы попытались систематизировать достаточно большой объем материала, касающегося технологий, моделей, методов и приемов принятия управленческих решений, диагностики проблем, выявления альтернатив, оценки, выбора альтернатив, реализации и контроля выполнения решений, а также подходов к оценке эффективности управленческих решений, информационно-аналитической поддержки принятия управленческих решений.

В целом учебник «Методы принятия управленческих решений» предназначен для студентов высших учебных заведений, бакалавров, аспирантов, преподавателей, практических работников и всех тех, кто изучает дисциплины «Менеджмент» и «Методы принятия управленческих решений» и применяет на практике методы разработки, принятия и реализации управленческих решений. Материал учебника соответствует требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования третьего поколения по направлению «Менеджмент» для подготовки бакалавров и используется при подготовке студентов к интернет-экзамену.

Глава 1

МЕНЕДЖМЕНТ КАК ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

После изучения этой главы бакалавр должен:

- **знать**

- основные понятия, категории процесса принятия управленческих решений;
- виды управленческих решений;
- основные характеристики и факторы, влияющие на качество управленческих решений;

- **уметь**

- формулировать управленческие решения;
- определять вид управленческого решения;
- использовать алгоритм принятия управленческого решения;

- **владеть**

- понятийным аппаратом в области теории принятия управленческого решения.
-

1.1. Общая характеристика организационно-управленческих решений

Принятие решений является наиболее важным видом деятельности, осуществляемой менеджерами, и представляет собой единовременный акт окончательного выбора одного из возможных вариантов действий по достижению целей организации.

Необходимость принятия решений обусловлена тем, что организации под влиянием изменений внешней среды вынуждены адаптироваться к изменяющимся условиям функционирования с помощью *обратных связей* — информации

о состоянии объекта управления, представленной в виде отклонений параметров объекта управления от целей, называемых проблемой.

Проблема (от др.-греч. *πρόβλημα* — задача) в процессах управления есть противоречие цели и ситуации, разрешение которого определяет изменение ситуации в направлении принятой цели. Под *ситуацией* при этом понимают состояние объекта управления относительно выбранной цели. *Цель* есть желаемое состояние объекта управления. Содержание цели зависит от реальных возможностей субъекта управления и приемлемых ресурсов для ее достижения.

Таким образом, на принятие решения оказывает влияние совокупность целей организации (стратегических, тактических, оперативных) и информации, поступающей в виде обратной связи о состоянии объекта управления (анализ ситуации). Место решения в процессе управления представлено на рис. 1.1.

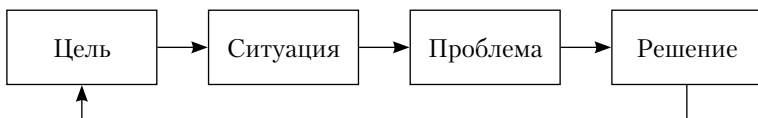


Рис. 1.1. Место решения в процессе управления

Исходными моментами управленческого процесса являются целевая функция (цель) и отклонение (проблема), а задача управления состоит в устранении этого отклонения через принятие управленческого решения, определяемого в этом случае как нахождение связей между существующим состоянием объекта управления (ситуацией) и желаемым (целью). Другими словами, *задача управления* — ликвидация противоречия, возникающего между фактическим и желаемым состоянием, описываемым целью объекта управления.

Управление описывается взаимосвязью «цель — решение», которая не является однозначной из-за большого числа путей, ведущих к одной и той же цели. Особенно это справедливо для иерархического представления целей (дерева целей). На самом высоком уровне находятся цели, носящие директивный характер (стратегические цели), которые отражают стратегию управления предприятием. Ниже находятся тактические цели, которые вырабатываются менеджерами (ЛПР). Тактические цели подчинены стратегической

цели и детализируют ее в зависимости от уровня управления. Кроме стратегических и тактических целей существуют и ситуационные (оперативные) цели, которые формулируются в зависимости от конкретной ситуации, возникающей на данном уровне управления.

Управленческие решения являются важнейшим элементом процесса управления организацией, своеобразным центром, вокруг которого вращается жизнь организации. Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие — как процесс, ведущий к появлению этого продукта. Во многих случаях от решений, принимаемых руководителями, зависят реальные возможности достижения целей организацией, ее эффективное функционирование.

Принимая во внимание столь большое значение управленческого решения, было бы полезно разграничить решения, принимаемые в организациях, с другими многочисленными решениями, которые могут приниматься кем угодно в неформальной обстановке. В организациях принимаются деловые решения, направленные на достижение целей организации. Деловые решения подразделяются на экспертные и управленческие. *Экспертные решения* носят рекомендательный характер и принимаются лицами (экспертами, аналитиками, консультантами), не имеющими линейных полномочий, связанных с управлением организацией. *Управленческие решения* принимаются линейными руководителями и направлены на достижение целей управления организацией.

Авторы работ по менеджменту в определение понятия «управленческое решение» включают различные аспекты и трактуют его как:

- продукт управленческого труда, организационную реакцию на возникшую проблему;
- выбор определенного курса действий из возможных вариантов;
- обдуманый вывод о необходимости осуществлять какие-то действия, прямо или косвенно связанные с достижением целей;
- результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы;
- общее имя для результатов управленческих функций.

С позиций общей теории принятия решений управленческие решения — это выбор из множества наиболее предпочтительного варианта действий (альтернативы). Под решением же понимается элемент множества возможных

альтернатив; нормативный документ, регламентирующий деятельность системы управления; устные или письменные распоряжения необходимости выполнения конкретного действия, операции, процесса; регламентируемая последовательность действий для достижения поставленной цели; нечто, отражающее осуществление поставленной цели (материальный объект, число, показатель и др.); реакция на раздражитель.

Г. Саймон в своих работах доказывал, что управленческое решение синонимично полному процессу управления, так как в большинстве своем принятие решения — это «вторая натура» профессиональных менеджеров. Все их действия направлены на достижение поставленных целей; их мыслительные процессы являются целеустремленными и вполне рациональными; принимая решение и затем, приступая к его реализации (осуществлению), менеджеры проходят через серию интегрированных действий, которые представлены на рис. 1.1 в качестве процессов принятия управленческого решения.

Так, Харрисон (E. Frank Harrison) определяет управленческое решение как момент в постоянно текущем процессе оценки различных возможностей для достижения определенной цели. При этом имеющиеся ожидания, касающиеся одного какого-либо конкретного образа действий, заставляют менеджера, принимающего решение, выбрать именно данный образ действий, который, по его мнению, предоставляет ему наилучшие возможности для достижения цели»¹.

«Решения — это основные операции, проходящие в организациях. Организации, добивающиеся успеха, способны “перерешать” своих конкурентов в следующих трех аспектах: они принимают более правильные решения; они принимают решения быстрее; они более успешно реализуют принятые решения» (McLaughlin, 1995). Таким образом, принятие решения является самым важным видом деятельности, выполняемой менеджерами в деловых организациях; этот вид деятельности лучше всего характеризует поведение и компетенции менеджеров и отличает менеджмент от другой социальной деятельности человека, так как принятие решений является основной заботой и обязанностью менеджеров.

П. Друкер (Drucker) отмечает, что принятие решений — только одна из многих обязанностей руководителя. Решение

¹ Harrison E. Frank. The Managerial Decision Making Process. 3rd ed. Boston : Houghton Mifflin, 1999. P. 1.

занимает лишь небольшую часть времени менеджера, однако принятие важных решений является конкретной обязанностью именно руководителя. Только руководитель высшего уровня принимает важные стратегические решения.

«Из всех управленческих обязанностей, выполняемых руководителями и менеджерами, акт принятия решений не имеет себе равных по своей значимости, принятие решений является неотрывной чертой каждого проявления взаимоотношений людей, машин, материалов и технологий» (Cornell, 1988).

Высокая значимость решений в менеджменте предопределяется тем обстоятельством, что управленческие решения оказывают влияние на все функции менеджмента в любой формальной организации; показатели работы менеджера также неразрывно связаны с эффективностью принимаемых им решений. Более того, управленческое поведение в своей основе может быть объяснено именно в контексте управленческого решения, так как подлинная сущность менеджмента проявляется в успехе принятых решений по прошествии определенного промежутка времени.

В современной экономической литературе понятие «решение» неоднозначно и рассматривается как процесс (вид деятельности), как акт выбора, как результат выбора и как детерминанта деятельности. Эти понятия вовсе не тождественны друг другу, хотя являются связанными. Решение как *процесс* предполагает временной интервал, в течение которого оно разрабатывается, принимается и реализуется. Решение как *акт выбора* включает в себя этап принятия решений с соблюдением особых правил. Решение как *результат выбора* — это волевой акт, ориентированный на наличие альтернатив, сопредельных целей и мотивов поведения ЛПР. Решение как *детерминанта* деятельности — это некий образ, форма решения, «духовный» результат деятельности, идеальный продукт. Решения-детерминанты неоднородны, они представлены определенными видами: целями, нормами, оценками, т.е. решение-детерминанта — это определение какой-либо основы, желаемого состояния, критерия управленческой деятельности, и выбор в данном контексте отсутствует.

Решения являются универсальной формой поведения как отдельной личности, так и социальных групп. Однако, несмотря на универсальность решений, существуют отличия в решениях, принимаемых в частной жизни и в процессе управ-

ления организацией. Применительно к процессу управления организацией можно отметить следующие принципиальные моменты.

Цели. Субъект управления (индивид или группа) принимает управленческое решение, исходя в первую очередь из целей выживания, эффективной адаптации фирмы к условиям конкурентной среды, а не из своих потребностей.

Последствия. Решения руководителей могут существенно повлиять на судьбы многих людей, работников, серьезно отразиться на социально-экономической, экологической ситуации целых регионов.

Разделение труда. Формирование экономической стратегии в процессе управления организацией является функциональной обязанностью менеджеров, прочие исполнители реализуют уже принятые решения. В этом и проявляется разделение труда в организации. В частной жизни человека процесс принятия решения и его выполнения чаще всего воплощается в одном человеке.

Профессионализм. В частной жизни человек принимает решения в силу «своего разума». Эффективность управленческих решений по формированию экономической стратегии в первую очередь зависит от профессиональных знаний и навыков менеджеров, наделенных специальными полномочиями.

В составе управленческого решения выделяют следующие основные аспекты: экономический, правовой, организационный, технологический, социальный (рис. 1.2), иногда к ним добавляют информационный и психологический.

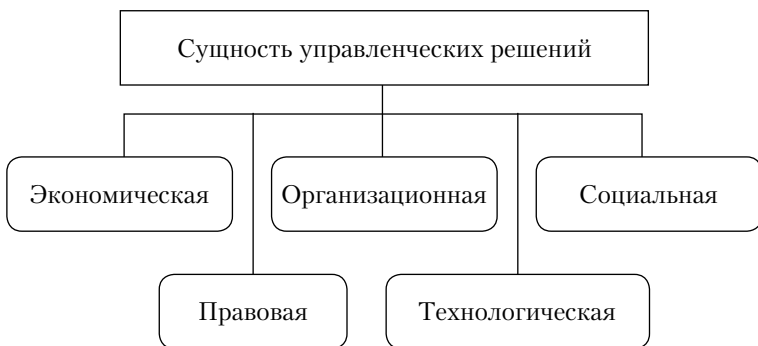


Рис. 1.2. Содержание управленческих решений

Экономическая сущность проявляется в том, что на подготовку и реализацию любого управленческого решения требуются финансовые, материальные и другие затраты. Каждое управленческое решение имеет реальную стоимость. Реализация эффективного управленческого решения принесет компании прямой или косвенный доход, а ошибочного — убытки.

Правовая сущность заключается в точном соблюдении законодательных актов России, международных обязательств, уставных и других документов самой компании.

Организационная сущность состоит в том, что к этой работе привлекается персонал компании. Для эффективной работы необходимо сформировать работоспособный коллектив, разработать инструкции и положения, наделить работников полномочиями, правами, обязанностями и ответственностью, наладить систему контроля, выделить необходимые ресурсы, в том числе информационные, обеспечить работников необходимой техникой и технологией, постоянно координировать их работу.

Технологическая сущность состоит в возможности обеспечения персонала необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами для подготовки и реализации решений.

Социальная сущность заложена в механизме управления персоналом, который включает в себя рычаги воздействия на людей для согласования их деятельности в коллективе. К этим рычагам относятся потребности и интересы человека, мотивы и стимулы, установки и ценности. Социальная сущность управленческого решения проявляется прежде всего в его цели.

К параметрам (аспектам) изучения управленческих решений относятся: значимость, рациональность, стратегия, организация и уровень принятия решений, неопределенность, исход (см. рис. 1.3).

Значимость. Управленческие решения имеют исключительно важное значение для всей организации. Принятие таких решений является главным аспектом деятельности руководства. Основным критерием организационной эффективности и управленческого успеха является список успешных решений, которые были приняты ранее и которые способствуют росту и процветанию организации (Harrison и Pelletier, 1998).

Рациональность. Управленческие решения в высшей степени рациональны; это выражается в том, что они всегда ори-



Рис. 1.3. Аспекты изучения управленческих решений

ентированы на достижение долгосрочных целей организации. Другие типы решений не могут на это претендовать.

Стратегия. С управленческими решениями неразрывно связана стратегия всей организации. В стратегии определяется, как и когда нужно выполнить задачи организации, при этом выполнение задач, естественно, осуществляется через управленческие решения. Следовательно, стратегия является неотъемлемой частью управленческих решений.

Организация. Место принятия управленческих решений — формальные бизнес-организации. Управленческие решения принимаются профессиональными менеджерами, которые стремятся выполнить задачи, стоящие перед организацией. В процессе выполнения целей организации возникает потребность в принятии управленческих решений, поэтому именно организационные цели и могут служить основой для оценки успеха принятого решения. Управленческие решения и организации существуют в рамках взаимозависимых отношений.

Неопределенность. Присутствие неопределенности, связанной с конкретным исходом, является константой в процессе принятия решений. Неопределенность никогда нельзя полностью вывести из управленческого решения. Однако степень неопределенности может быть уменьшена до приемлемых пропорций посредством использования различных теорий и концепций, касающихся процесса принятия решений.

Исход. Ожидаемый исход конкретного управленческого решения — это достижение цели, которая и привела в действие процесс принятия данного управленческого решения. Успешные исходы чаще достигаются в случае, когда

речь идет о достижении удовлетворительных результатов, а не о максимизации какого-либо конкретного результата.

Исход управленческого решения — это те результаты, которых ожидает руководство при принятии решения. Исход является основным аспектом управленческого решения просто потому, что в нем отражается превалирующее отношение менеджеров к проблеме, причем речь здесь идет о том отношении, которое существовало на момент принятия решения (Harrison и Pelletier, 1997). Существующее отношение ЛПР предопределяет, попытаются ли они достичь максимально приемлемого исхода при данных условиях с сопутствующей им возможностью неудачи или просто попытаются достичь цели посредством использования «удовлетворительного» подхода, в рамках которого не может быть речи о максимизации успеха, но который гарантирует более стабильный положительный результат. В любом случае ожидания менеджеров относительно исхода обязательно являются основным импульсом, предопределяющим выбор, и поэтому требуют особого внимания при анализе различных аспектов управленческого решения.

При рассмотрении менеджера как ЛПР в основном ориентируются на поведенческие аспекты. Различные типы принимаемых решений рассматриваются по-разному, им придается различное значение. То же самое можно сказать о психологических силах, заставляющих менеджера выбрать какой-либо определенный образ действия для достижения поставленной задачи. С поведенческой точки зрения часто рассматривается склонность данного менеджера к принятию риска или уклонению от него, а также влияние подсознания на выбор среди имеющихся возможностей. Хотя поведенческая точка зрения сама по себе довольно важна и вполне оправдана, тем не менее она недостаточна для раскрытия полной сущности управленческого решения.

Менеджеры и организации представляют собой подсистему в рамках более крупной окружающей их системы, частью которой они и являются (Harrison, 1999). Внешней средой конкретной организации выступают ее акционеры, которые прямо заинтересованы в результатах решений, принимаемых менеджерами. Корни управленческого решения уходят в окружающую среду, где в случае наличия необходимости и возможности формируется управленческая задача. Эта управленческая задача запускает процесс принятия решений, который в случае удачи приводит к достижению по-

ставленной задачи в заранее определенных временных и целевых рамках. Успех или неуспех управленческого решения определяется его принятием или непринятием, т.е. управленческое решение берет свое начало во внешней среде, которая также является основой для его конечной оценки. Ясно, что в таком случае внешняя среда имеет наиважнейшее значение для оценки различных аспектов управленческого решения.

Управленческие решения делаются индивидуальными лицами, выполняющими функции менеджеров в формальных организациях. Принимая решения от имени своей организации, менеджеры подвергаются влиянию тех же самых психологических сил, что оказывают влияние на лица, принимающие обычные, неуправленческие, решения. Менеджеры подвержены влиянию следующих факторов: личность, стремление избежать риска, особенности процесса восприятия, а также подсознательная психика. При этом менеджеры являются носителями ценностей организации. Их личные ценности обычно подчиняются требованиям организации и выполняемым ими обязанностям. В случае возникновения конфликта между личными ценностями менеджера и требованиями организации менеджер будет (должен) руководствоваться интересами организации. Менеджеры, принимающие решения, чаще всего руководствуются потребностями организации и ее акционеров, а не своими собственными предпочтениями.

1.2. Основные свойства организационно-управленческих решений и требования к их разработке

Основные свойства управленческого решения состоят в том, что оно (рис. 1.4):

- 1) всегда направлено на разрешение проблемы;
- 2) обладает силой концентрации усилий на разрешение проблемы. Именно так оно воспринимается персоналом. Даже если оно направлено, скажем, на ликвидацию какого-либо подразделения или его разделение на несколько подразделений, оно требует концентрации усилий на этом действии. Решение — это квант усилий, ведущих к изменению;
- 3) снимает или снижает напряженность в деятельности людей. Оно отвечает на вопрос: «Что делать?»;
- 4) является организационным фактором совместной деятельности, несет упорядочение и ответственность.

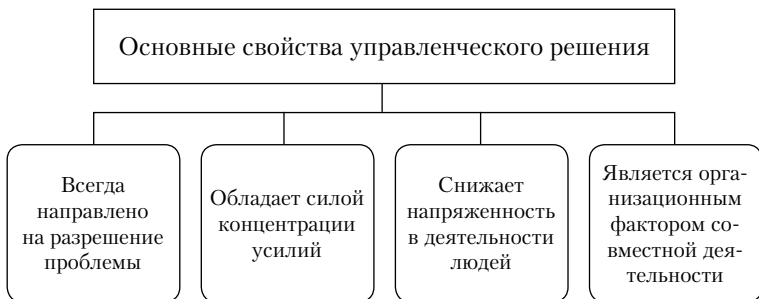


Рис. 1.4. Основные свойства управленческого решения

Основные требования к управленческим решениям представлены на рис. 1.5.

Целенаправленность решения, соответствие его цели. Каждое решение должно быть определенным и понятным относительно цели управления. Цель отвечает на вопрос: почему принимается решение, каково его значение в развитии организации, каким образом оно ведет к достижению цели? Цель, как уже указывалось ранее, систематизирует управленческие решения.

Адресность. Эта характеристика (свойство) отвечает на вопрос: кому оно предназначено, кто, какие звенья в системе управления являются объектом воздействия, кто реализует решение и отвечает за его реализацию?

Организационная четкость. Решение несет в себе определенный организационный потенциал, иногда оно изменяет организацию деятельности. При этом не должно быть, а иногда такое бывает, элементов дезорганизации. Вспомним формулу: «Благими намерениями устлана дорога в ад». Не встречается ли эта формула в реализации некоторых управленческих решений?

Конкретность. Расплывчатые, половинчатые решения, не отработанные по проблеме и ситуации, общие (типа «усилить, умножить, обратить внимание») не могут быть эффективными.

Своевременность. Как правило, решения принимаются тогда, когда становятся ясными ситуация и проблема. Но процессы, в которых наблюдаются эти проблемы, могут стать необратимыми, если вовремя не принять соответствующее решение. Но что означает «вовремя», чем определяется и измеряется своевременность? Зрелостью проблемы, наивысшей остротой ее проявления, возможностями ее решения

в данной ситуации. Все это можно установить в процессе анализа. Но своевременность решения — это не только решение на пике остроты проблемы, на максимальном уровне риска необратимости. Своевременность отличается от преждевременности тем, что она учитывает не только состояние проблемы, но и условия, и возможности ее решения. Очевидно, существует диапазон успеха на траектории последствий различных видов управленческих решений, т.е. кластер своевременности управленческого решения.

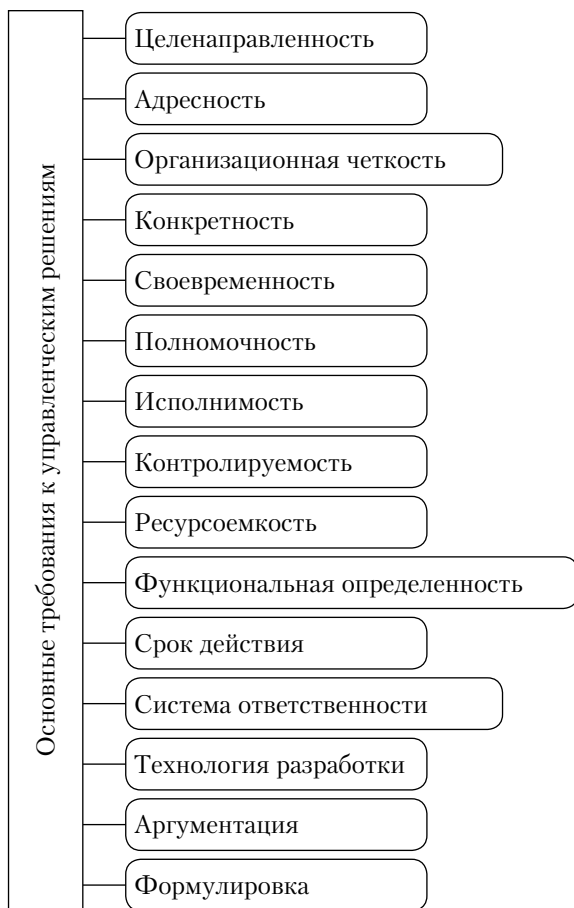


Рис. 1.5. Основные требования к управленческим решениям