

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ИВАНОВСКАЯ ПОЖАРНО-СПАСАТЕЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ
ПРОТИВОПОЖАРНОЙ СЛУЖБЫ МИНИСТЕРСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ПО ДЕЛАМ ГРАЖДАНСКОЙ ОБОРОНЫ, ЧРЕЗВЫЧАЙНЫМ СИТУАЦИЯМ
И ЛИКВИДАЦИИ СТИХИЙНЫХ БЕДСТВИЙ»**

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Учебное пособие

Иваново 2020

УДК 005.53

Рецензенты:

М.В. Медведева - доцент кафедры экономики, управления и финансов ФГБОУ ВО ИвГПУ, кандидат экономических наук

А.Х. Салихова - доцент кафедры пожарной безопасности объектов защиты (в составе УНК «Государственный надзор»), кандидат технических наук, доцент, подполковник внутренней службы

*Печатается по решению Редакционно-издательского совета академии
(Протокол № 6 от 10.12. 2020 г.)*

Теория и практика принятия управленческих решений: учебное пособие / Л.Б. Тихановская, С.В. Найденова, С.В. Горинова, Л.Ю. Пушина. – Иваново: ФГБОУ ВО Ивановская пожарно-спасательная академия ГПС МЧС России, 2020. – 119 с.

В предлагаемом учебном пособии раскрывается сущность, показывается роль и место управленческих решений в обеспечении высокой эффективности и конкурентоспособности деятельности организаций.

Учебное пособие по дисциплине «Теория и практика принятия управленческих решений» предназначено для обучающихся по направлению 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление» (профиль – «Организация управления в РСЧС»).

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	5
1. Общая методология и принципы принятия управленческих решений	7
1.1. Природа процесса принятия решения	7
1.2. Классификация и типология управленческих решений	10
1.3. Основные факторы, влияющие на процесс принятия решений	11
Вопросы и задания для самоконтроля	14
Тесты.....	14
Вопросы для самоподготовки.....	16
Темы рефератов, эссе, докладов, презентаций.....	17
2. Организация и управление процессами разработки и принятия управленческих решений	18
2.1. Основные этапы процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений	18
2.2. Подготовка к разработке управленческого решения	19
2.3. Разработка управленческого решения	22
2.4. Принятие решения, реализация, анализ результата.....	24
Вопросы и задания для самоконтроля	26
Тесты.....	27
Вопросы для самоподготовки.....	28
Темы рефератов, эссе, докладов, презентаций.....	28
3. Методы разработки и принятия управленческих решений	29
3.1. Распределение методов по процессам разработки управленческих решений.....	29
3.2. Неформализованные методы РУР.....	30
3.3. Формализованные методы РУР.....	35
3.4. Смешанные методы разработки и принятия управленческих решений... ..	36
Вопросы и задания для самоконтроля	37
Тесты.....	38
Вопросы для самоподготовки.....	40
Темы рефератов, эссе, докладов, презентаций.....	40
4. Технологии разработки и реализации управленческих решений	41
4.1. Сущность, цели, задачи и принципы разработки управленческих решений	41
4.2. Классификация технологий разработки управленческих решений.....	44
Вопросы и задания для самоконтроля	47
Тесты.....	47
Вопросы для самоподготовки.....	52
Темы рефератов, эссе, докладов, презентаций.....	52

5. Анализ управленческих решений	53
5.1. Сущность и принципы анализа управленческих решений.....	53
5.2. Методы и приемы анализа: сущность и область применения.....	54
5.3. Принципы анализа управленческих решений.....	57
Вопросы и задания для самоконтроля.....	59
Тесты.....	59
Вопросы для самоподготовки.....	60
Темы рефератов, эссе, докладов, презентаций.....	60
6. Ответственность руководителя при разработке и реализации управленческого решения	62
6.1. Сущность и масштаб ответственности руководителя.....	62
6.2. Коммуникации в принятии управленческих решений	69
Вопросы и задания для самоконтроля	81
Тесты.....	82
Вопросы для самоподготовки.....	83
Темы рефератов, эссе, докладов, презентаций.....	83
7. Практикум	84
7.1. Типы и виды принятия управленческих решений	84
7.2. Планирование и организация управленческих решений	91
7.3. Моделирование и модели принятия управленческих решений	100
7.4. Факторы решения как целевые компоненты управления	102
7.5. Методы анализа управленческих решений	105
7.6. Методы организации выполнения решений	111
Заключение	115
Список литературы	117

ВВЕДЕНИЕ

Отличительной чертой функционирования современной организации является резкое усиление влияния постоянно изменяющейся внешней среды. Это существенным образом определяет необходимость улучшения параметров качества управленческого решения. Долгосрочные цели предприятия закладываются в настоящем. Поэтому экономия на качестве управленческого решения принесет в будущем серьезные экономические потери из-за реализации и тиражирования некачественного решения на последующих этапах.

Безусловно, эффективность деятельности предприятий зависит от качества управленческих решений. Это определяет важность овладения каждым ответственным работником аппарата управления, а тем более руководителями, теоретическими знаниями и навыками разработки управленческих решений. Проблема принятия решений носит фундаментальный характер, что определяется ролью, которую играют решения в любой сфере человеческой деятельности. Исследования этой проблемы относятся к числу междисциплинарных, поскольку выбор способа действий – это результат комплексной увязки различных аспектов: информационного, экономического, психологического, логического, организационного, математического, правового, технического и др. Эффективность каждого управленческого решения в значительной мере зависит от выполнения и соотношения функций управленческого решения как в ходе его подготовки, так и на этапе внедрения. С учетом этого управленческое решение становится реальным инструментом достижения поставленных целей.

Ответственность за принятие организационных решений – тяжелое моральное бремя, от индивидуального решения в организации может зависеть судьба самой организации и отдельных ее членов. Поэтому руководитель при быстро меняющихся условиях внешней и внутренней среды организации не может принимать непродуманных решений.

Актуальность проблемы принятия управленческих решений усиливается с ростом нестабильности хозяйственных отношений, серьезно усложняющих процесс управления и увеличивающих вероятность принятия необоснованных и недостоверных управленческих решений, что в свою очередь приводит к возрастанию цены ошибки и риска принятых решений.

Система управления РСЧС как организационная система предусматривает, как правило, решение задач прогнозирования, оценки и ликвидации последствий ЧС и одновременно преследует ряд целей, которые, вообще говоря, могут противоречить друг другу. Принятие решений в большинстве случаев осуществляется в условиях неопределенности.

При принятии решения должна максимально учитываться информация о реальной обстановке. Решение, принимаемое без комплексного учета прямых или косвенных данных о фактической обстановке, не может считаться объективно обоснованным, поэтому для повышения уровня обоснованности решения необходим поиск путей снятия или хотя бы частичного преодоления

неопределенности за счет получения дополнительной информации об обстановке.

Другим важнейшим требованием, оказывающим влияние на эффективность мероприятий по защите населения от вредных воздействий окружающей среды, является оптимальность или рациональность вырабатываемых и принимаемых органами управления решений в ходе обнаружения и ликвидации последствий природных и техногенных катастроф и бедствий.

Учебное пособие предназначено для обучающихся всех форм обучения при изучении ими дисциплины «Теория и практика принятия управленческих решений» (направление подготовки магистра 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление» (профиль «Организация управления в РСЧС»). Оно также может быть полезно профессорско-преподавательскому составу высших образовательных учреждений МЧС России.

1. ОБЩАЯ МЕТОДОЛОГИЯ И ПРИНЦИПЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1.1. Природа процесса принятия решения

Менеджером можно назвать человека только тогда, когда он принимает организационные решения или реализует их через других людей. Принятие решений, как и обмен информацией, – составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решения пронизывает все, что делает управляющий, формулируя цели и добиваясь их достижения. Поэтому понимание природы принятия решений чрезвычайно важно для всякого, кто хочет преуспеть в искусстве управления.

Ни один человек, взрослея, не может не познать на практике процесса принятия решения. Как способность к коммуникациям, так и способность принимать решения, это умение, развиваемое с опытом. Каждый из нас в течение дня принимает сотни, а на протяжении жизни – тысячи и тысячи решений.

Однако в управлении процесс принятия решения является более систематизированным чем в частной жизни. Частный выбор индивида сказывается, прежде всего, на жизни его собственной и немногих связанных с ним людей. В то время как менеджер выбирает направление действий не только для себя, но и для организации и других работников. А что еще важнее – управленческие решения могут сильно влиять на жизнь многих людей, по меньшей мере, каждого из тех, кто работает с принявшим решение руководителем, и, возможно, каждого в организации.

Ответственность за принятие важных организационных решений – тяжелое моральное бремя, что особенно ярко проявляется на высших уровнях управления. Однако руководители любого ранга имеют дело с собственностью, принадлежащей другим людям, и через нее влияют на их жизнь. Если руководитель решает уволить подчиненного, последний может сильно пострадать. Если плохого работника не остановить, может пострадать организация, что отрицательно скажется на ее владельцах и всех сотрудниках. Поэтому руководитель, как правило, не может принимать непродуманных решений.

В настоящее время нет необходимости доказывать, что эффективность деятельности предприятий и обеспечение конкурентоспособности продукции фирмы на рынке напрямую зависят от качества управленческих решений.

Термин «управленческое решение» в литературе по управлению и менеджменту определяется неоднозначно и имеет разные определения. Управленческое решение может включать положения общей теории принятия решений, отдельные аспекты организационного, социального или психологического характера и иметь такие формулировки как:

• продукт управленческого труда, организационная реакция на возникшую проблему;

• выбор определенного курса действий из возможных вариантов;

• выбор предварительно осмысленной цели, средств и методов ее достижения;

• выбор способа действий, гарантирующего положительный исход той или иной операции.

Наиболее часто термин «управленческое решение» употребляется в двух основных значениях:

- в одном случае под ним подразумевается фиксированный результат управленческой деятельности, принятый план действий, постановлений и т.п.;
- в другом случае – процесс выработки и принятия наилучшего варианта плана действий для решения назревшей проблемы или возникшей задачи.

Объединив все данные формулировки, получим понятие «управленческое решение».

Управленческое решение (УР) – это творческий результат субъекта управления, определяющего на основе знания объективных законов функционирования системы и анализа информации, отражающей ее состояние, программу и характер деятельности коллектива по разрешению назревшей проблемы.

Ведущая роль и значение управленческого решения проявляется в его основных функциях, которые представлены в табл.1.

Таблица 1. Функции управленческих решений

Функция	Содержание
<i>Стратегическая (направляющая)</i>	отражает необходимость учета долговременной стратегии развития организации, которая проявляется в конкретных многообразных задачах
<i>Координирующая</i>	показывает необходимость согласования действий для реализации качественных решений в установленные сроки
<i>Мотивирующая</i>	реализуется через систему организационных воздействий (приказы, распоряжения), экономических стимулов, социальных оценок (самоутверждение и творческая самореализация личности)

Рассмотрим основные признаки управленческого решения:

1. Важнейшим признаком управленческих решений является его направленность на систему организации коллективного труда. Все многообразие управленческих решений, принимаемых в социальной системе, можно считать направленными на осуществление:

- стратегического планирования;
- управления управленческой деятельностью;
- управления человеческими ресурсами;
- управления производством и обслуживающей деятельностью;
- формирования системы управления организации;
- управленческого консультирования;
- коммуникаций с внешней средой.

2. Существенным отличительным признаком управленческих решений является то, что оно принимается при наличии назревшей проблемы. Не определяя сейчас сущность понятия «назревшая проблема» и «проблема», напомним только, что в теориях управления и менеджменте проблемой принято называть ситуацию, характеризующуюся таким различием между необходимым (желаемым) и существующим состоянием управляемой системы, которое препятствует ее развитию или нормальному функционированию.

Проблема может стать острой, если сложившаяся ситуация угрожает самому существованию системы (например, резкое падение спроса на продукцию предприятия или фирмы).

3. Принятие управленческого решения связано с переработкой информации, относящейся к решаемой проблеме, и выбором на основе анализа этой информации наиболее предпочтительного варианта действий.

4. Управленческое решение и процесс его принятия содержат в себе элементы научного знания и элементы творчества, искусства.

Управленческие решения должны отвечать определенным требованиям (см. табл. 2), о которых желательно помнить в процессе их принятия, чтобы повысить эффективность действий в различных проблемных ситуациях.

Таблица 2. Требования к управленческим решениям

№ п/п	Требования к управленческим решениям	Характеристика
1	Актуальность (приоритетность)	Количество проблемных ситуаций и возможных решений явно превышает способности менеджера, поэтому принимаемые решения должны относиться к наиболее важным, приоритетным для организации проблемам
2	Обоснованность	Требование ориентирует менеджера на работу с достоверной и более полной информацией о ситуации, а также применять определенные модели и методы повышения обоснованности решений
3	Конкретность	Принимаемые решения становятся управленческими только при условии, когда они конкретны по результатам, необходимым ресурсам, срокам и исполнителям
4	Эффективность	Каждое управленческое решение должно быть нацелено на получение положительных результатов в процессе его реализации, следовательно, оно должно быть эффективным управленческим решением
5	Доступность	Требование включает два аспекта — содержательный, который означает однозначное и сравнительно ясное понимание смысла решения исполнителями, и оперативный, означающий легкость поиска и ознакомления с принятым решением
6	Достижимость	Выбор легкодостижимых результатов не способствует развитию и сохранению конкурентоспособности фирмы, а выбор недостижимых результатов означает бесцельную растрату ресурсов и усилий сотрудников, поэтому настоящее искусство руководителя состоит в умении выбирать труднодостижимые решения, реализация которых требует предельного напряжения сил, но обеспечивает максимальные результаты

1.2. Классификация и типология управленческих решений

Многообразие решений представляет собой некоторый комплекс, понимание которого облегчается на основе системного подхода, позволяющего раскрыть строгую систему и иерархию решений, их соподчиненность и цикличность. В такой системе решений должны проявляться как общие признаки, так и специфические особенности, присущие отдельным видам решений.

В настоящее время используется типология управленческих решений, основанная на разнообразных классификационных признаках, основные из которых представлены в табл. 3.

Таблица 3. Классификация управленческих решений

№ п/п	Классификационный признак	Виды управленческих решений
1.	По содержанию	социальные, экономические, организационные, технические, технологические и другие решения
2.	По длительности действия	стратегические тактические, оперативные
3.	По виду лица, принимающего решение (ЛПР)	индивидуальные, коллегиальные, коллективные
4.	По степени определенности используемой информации	решения, принимаемые в условиях определенности; решения, принимаемые в условиях стохастической определенности; решения, принимаемые в условиях неопределенности
5.	По степени уникальности	рутинные периодические уникальные
6.	По степени проявления творчества	нетворческие или запрограммированные, творческие или незапрограммированные
7.	По степени сложности	простые, сложные,
8.	По виду зависимости переменных от времени	статические динамические.
9.	По степени охвата объекта управления	общие частные локальные

1.3. Основные факторы, влияющие на процесс принятия решений

Принятие управленческих решений осуществляется под воздействием ряда взаимно влияющих друг на друга факторов, представленных на рис. 1.



Рис. 1. Факторы, влияющие на процесс принятия решений

1. *Личностные оценки руководителя.* Каждый руководитель как человек обладает системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на процесс принятия им решений. Например, в процессе принятия управленческого решения руководитель, располагая информацией, может дать ее полностью или придержать (финансовые успехи, прибыль и т. д.).

2. *Среда принятия решения,* которая характеризуется условиями определенности или неопределенности.

В условиях определенности, например, руководитель, имея избыточную наличность, может принять решение о вложении ее в 5 – 10-процентные депозитные сертификаты или в другие банковские системы, при этом он уверен, что организация получит именно это (5 – 10 %) количество процентов на вложенные средства. В условиях определенности руководитель, например, может точно установить затраты на производство, оказание услуг и т. д.

В условиях неопределенности, характеризующихся, как правило, финансовой, политической, экономической, социальной и т. п. нестабильностью, невозможно точно оценить вероятность потенциальных результатов, которая будет варьироваться от 0 до 1. Поэтому каждое важное решение формируется с учетом принципа компромисса.

3. *Культурные различия*, заключающиеся в том, каким рычагам отдается предпочтение в процессе управления, например, в данной стране или регионе, то есть используется «мягкий» или более «жесткий» подход к выработке и реализации управленческих решений, применяются подходы, имеющие крен в сторону индивидуализма (США) или, наоборот, в сторону национального коллективизма (Япония).

4. *Информационные ограничения*. Для принятия решения необходимо располагать достаточным, оптимальным или полным объемом информации. Любая информация стоит денег, даже в том случае, если она собирается именно на данной фирме, а уж тем более, если ее необходимо получить из других источников. Поэтому требуется проведение предварительной оценки затрат на получение информации и выгоды от принятого решения.

5. *Поведенческие ограничения*. Руководители по-разному воспринимают значимость проблемы ограничения, по-разному оценивают альтернативы (рассматривают варианты), из-за чего возникают конфликты и несогласия в процессе принятия решения (то есть должны учитываться психологические и личностные особенности, которые могут существенно сказываться на окончательном выборе варианта решения) - например: антипатия, симпатия к работнику при увольнении.

6. *Взаимосвязь решений*. Данный фактор характеризуется тем, что выигрыш от принятия управленческого решения в одной сфере может повлечь за собой существенный проигрыш в другой. Например, решение руководителя об автоматизации производства, в частности внедрении автоматических линий, как правило, предполагает освобождение рабочих мест, а, следовательно, и увольнение рабочих. При этом руководитель должен выбирать те решения, которые дают больший выигрыш.

7. *Фактор сложности*. Сложность исполнения (реализации) принятого решения зависит от того, какова степень охвата различных сфер деятельности фирмы при реализации решения. Чем сложнее решение, тем, как правило, шире круг охвата сфер (материально-техническая, кадровая, организационно-экономическая, маркетинговая, финансовая и т. д.). Чем больше направлений работ и чем больше людей (персонала) вовлечено в сферу реализации, тем сложнее и дороже реализация решений.

8. *Перспективность действия решения*. Поскольку любой вариант решения не исключает наряду с позитивными и негативных последствий, то необходимо, чтобы позитивные преобладали и способствовали развитию фирмы, выходу ее на более высокий уровень.

9. *Фактор финансовых вложений и анализа финансовых вложений*. При выборе решений, связанных с радикальными нововведениями, как правило, требуются значительные финансовые вложения, средства. Они могут быть собственными и/или заемными. Важно отслеживать и анализировать соотношение собственных и кредитных средств с тем, чтобы не оказаться в

сильной зависимости от внешних источников финансирования и не обанкротиться.

10. *Экономическая целесообразность принятия решения.* Данный фактор связан с оценкой затрат и экономического эффекта, экономической выгоды и предполагает анализ соотношения выгоды и затрат.

11. *Учет не только экономической выгоды, но и других видов эффекта,* а именно: социального, нравственно-этического, технического.

12. *Степень риска,* связанного с последствиями от реализации решения. Данный фактор требует применения различных методик оценки рисков (финансовых, экономических и т. д.); соответственно, руководитель должен обладать навыками выполнения такого анализа.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Что Вы понимаете под термином «управленческое решение»?

2. Какая существует связь между ситуацией и управленческим решением?

Дайте определение понятия «управленческая ситуация».

3. В чем состоит информационное содержание управленческого решения?

4. С какой целью управленческие решения организации направлены на ее внешнюю среду?

5. В чем заключается вероятностный характер управленческого решения?

Назовите определяющие его факторы?

6. Что такое «зона» оптимальных решений? Приведите ее характеристики.

7. Что определяет содержащаяся в управленческом решении информация?

8. В чем заключается роль в управлении оптимизационных и информационных функций управления?

9. Приведите примеры управленческих решений при выполнении функций контроля и учета. В чем состоит суть этих решений?

10. Какие характеристики плановых решений определяют их оптимизационный характер?

Тесты

1. Оперативные управленческие решения:
- а) ориентированы на краткосрочную и среднесрочную перспективу;
 - б) призваны обеспечить выполнение миссии организации;
 - в) выполняют корректирующую роль непосредственно в ходе деятельности;

2. Тактические управленческие решения ориентированы на:
- а) краткосрочную перспективу;
 - б) среднесрочную перспективу;
 - в) на краткосрочную и среднесрочную перспективу;
 - г) на миссию организации.

3. Каким требованиям должно отвечать решение:
- а) обоснованность;
 - б) четкость формулировок;
 - в) своевременность и эффективность;
 - г) реальная осуществимость;

4. Принятое управленческое решение влияет на:
- а) сотрудников организации;
 - б) на организацию в целом;
 - в) на внешнюю среду;
 - г) на лицо, принявшее это решение.

5. Лицо, принимающее решение несет ответственность за:
- а) «непродуманные» решения;
 - б) «моральные» решения;
 - в) решения, принятые в условиях неопределенности и риска;
 - г) за все принимаемые им решения.

6. Цель управленческого решения заключается в:
- а) принятии управленцем решения, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью;
 - б) принятии верного управленческого решения;
 - в) достижении поставленных перед организацией целей;
 - г) удовлетворении потребностей сотрудников.

7. Совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя и обеспечивающих реальность его реализации – это:

- а) эффективность управленческого решения;
- б) качество управленческого решения;
- в) надежность управленческого решения;
- г) оптимальность управленческого решения.

8. Решение – это:

- а) выбор альтернативы;
- б) результат выбора из нескольких возможных вариантов;
- в) выбор альтернативы руководителем;
- г) процесс мыслительной деятельности человека.

9. Лицо, принимающее решение:

- а) должно обладать профессиональными знаниями и навыками;
- б) должно иметь высшее образование;
- в) быть хорошим психологом;
- г) быть ответственным человеком.

10. В каком случае возникает необходимость принятия управленческого решения:

- а) в случае ликвидации неблагоприятной управленческой ситуации;
- б) в случае достижения поставленных перед организацией задач;
- в) в случае удовлетворения потребностей организации;

Вопросы для самоподготовки

1. История развития науки управления.
2. Сущность и содержание управленческих решений.
3. Основные свойства организационно-управленческих решений и требования к их разработке.
4. Типы принятия управленческих решений.
5. Виды процессов принятия управленческих решений.

6. Формы подготовки и реализации управленческих решений.

Темы рефератов, эссе, докладов, презентаций

1. Хронология развития школ управления.
2. Современные подходы менеджмента.
3. Система управления – понятие и порядок функционирования.
4. Менеджер в современной организации.
5. Управленческое решение как процесс и как результат.
6. Принципы и функции системы управления.
7. Понятие проблемы в теории принятия решений.
8. Типы принятия управленческих решений в РСЧС.
9. Виды процессов принятия управленческих решений в РСЧС.
10. Формы подготовки и реализации управленческих решений в РСЧС.

2. СТРУКТУРА ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

2.1. Основные этапы разработки управленческих решений

Принятие решений является важной частью любой управленческой деятельности и основной составляющей любого управленческого процесса. При кажущейся простоте процесс принятия решений на самом деле очень непрост, поскольку в нем достаточно много тонкостей и подводных рифов, которые хорошо знакомы профессиональным менеджерам.

Ответственность за принятие важных решений – тяжелое моральное бремя, что особенно ярко проявляется на высших уровнях управления. Поэтому руководитель, как правило, не может принимать непродуманных решений.

В каждой организации осуществляется разработка управленческих решений. И в каждой организации практика разработки и принятия управленческих решений имеет свои особенности, определяемые характером и спецификой ее деятельности, ее организационной структурой, действующей системой коммуникаций, внутренней культурой. Тем не менее, имеется общее характерное для любого процесса принятия решений, где бы он ни осуществлялся. Это тот единый стержень, который формирует технологию разработки и принятия решений, используемую в любой организации.

Одной из отличительных черт теории принятия решений является наличие в ней методов, позволяющих обрабатывать как количественную, так и качественную (неколичественную) информацию.

Возможны разные способы представления процесса принятия решений, в основе которых различные подходы к управлению: системный, количественный, ситуационный и т.д.

Основные этапы процесса принятия управленческих решений представлены на рис. 2.

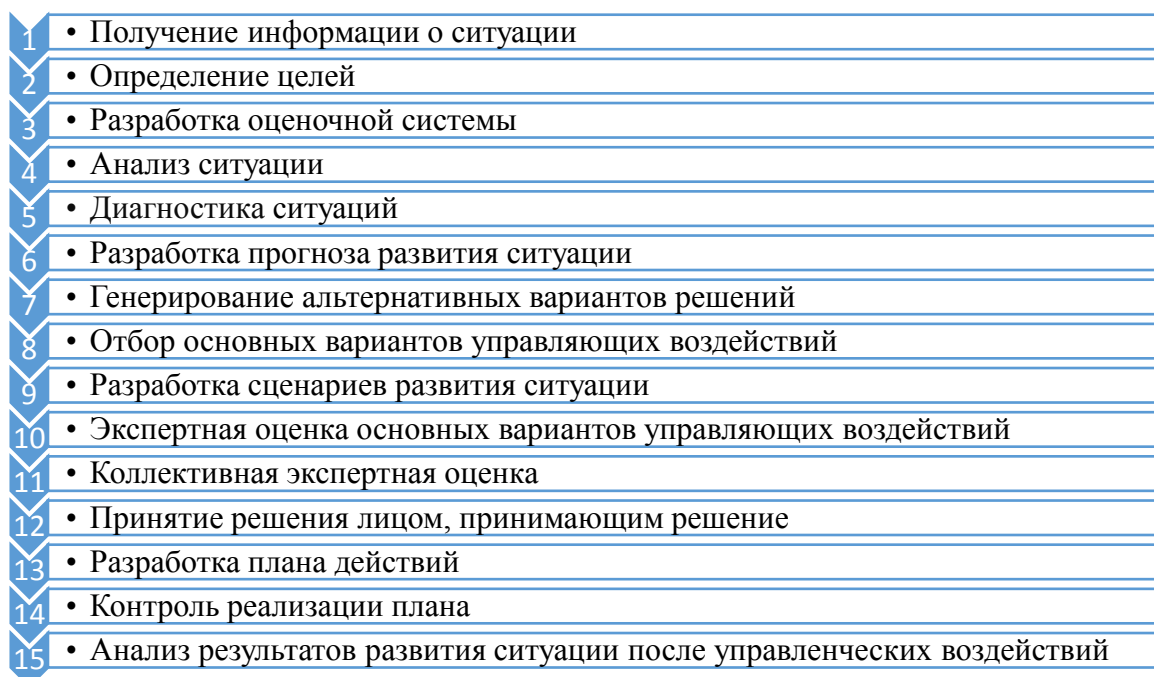


Рис. 2. Этапы процесса принятия управленческих решений

Далее эти этапы будут рассмотрены более подробно.

2.2. Подготовка к разработке управленческого решения

Первый блок этапов выработки управленческого решения включает такие этапы, как получение информации о ситуации, определение целей, разработка оценочной системы, анализ ситуации, диагностика ситуации, разработка прогноза развития ситуации (этапы 1 – 6 рис. 2).

Рассмотрим их более детально.

1. Получение информации о ситуации.

Получаемая информация о ситуации принятия решения должна быть достоверной и достаточно полной. Недостоверная либо недостаточно полная информация может приводить к принятию ошибочных и неэффективных решений. Однако не меньшие трудности возникают и при наличии избыточной информации, поскольку возникает проблема отбора информации, действительно представляющей интерес и важной для своевременного принятия эффективного управленческого решения.

Целесообразным при получении и обработке информации о ситуации принятия решения является подготовка аналитического материала, отражающего основные особенности и тенденции развития ситуации. Естественно, что такой аналитический материал должен готовиться специалистами, обладающими достаточными знаниями и опытом в области, к которой принадлежит ситуация принятия управленческого решения.

2. Определение целей.

Большое значение имеет определение целей, стоящих перед организацией. Только после их определения можно осуществлять определение факторов, механизмов, закономерностей, ресурсов, влияющих на развитие ситуации. При принятии важных решений разработаны и используются методы формирования деревьев целей, позволяющих определить иерархическую структуру системы целей, и деревьев критериев, позволяющих оценить степень достижения целей.

Деревья целей широко используются при программно-целевом планировании структурами федерального уровня, концернами, промышленно-финансовыми группами, фирмами при разработке крупномасштабных проектов и программ.

Большое значение имеет определение приоритетности целей, а также возможные пути их достижения.

Формирование целей организации может осуществляться непосредственно руководителем, а может вырабатываться коллективно советом директоров, ведущими менеджерами и т.д.

В настоящее время разработаны методы построения результирующих деревьев целей и деревьев критериев, получаемых в результате коллективной экспертизы для тех случаев, когда точки зрения специалистов, формирующих цели организации, могут различаться.

3. Разработка оценочной системы.

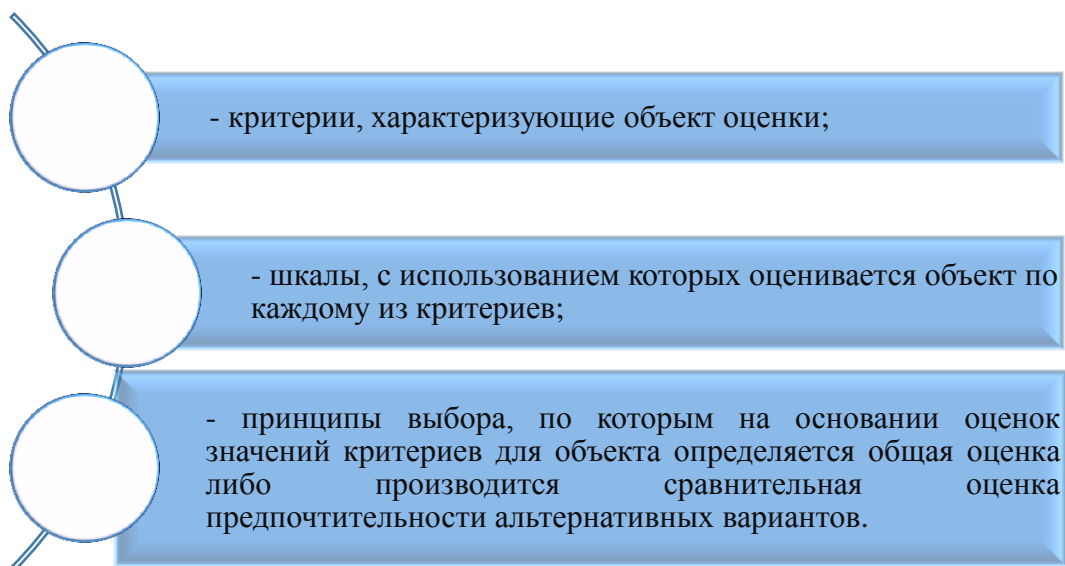
В процессе выработки управленческого решения большое значение имеет адекватная оценка ситуации, различных ее аспектов, учитывать которые необходимо при принятии решений, приводящих к успеху.

Для адекватной оценки того или иного аспекта ситуации нередко оказывается целесообразным формирование индексов или индикаторов, характеризующих состояние ситуации в зависимости от изменения значений факторов, определяющих ее развитие. Индексы могут специально формироваться в соответствии с целями анализа ситуации.

Другим видом оценки является расчет рейтингов. Так, например, надежность и устойчивость банков, страховых компаний, инвестиционных фондов и т.д. определяется с помощью регулярно рассчитываемых и нередко публикуемых в открытой печати рейтингов.

Оценочная система формируется как для индивидуальных, так и для коллективных сравнительных оценок.

В состав оценочной системы входят:



4. Анализ ситуации.

Имея необходимую информацию о ситуации и зная цели, к достижению которых стремится организация, можно приступить к анализу ситуации.

Основной задачей анализа ситуации является выявление факторов, определяющих динамику ее развития.

Сначала проводится содержательный анализ и на качественном уровне устанавливаются основные моменты, позволяющие выявить факторы, к изменению степени и характера воздействия которых ситуация чувствительна.

Чтобы иметь возможность установить динамику развития ситуации под воздействием тех или иных факторов, необходимо перейти к количественным методам, вводя в рассмотрение количественные представления факторов в виде переменных, значения которых могут изменяться в том или ином диапазоне в зависимости от внешних или внутренних воздействий.

Для выявления факторов, определяющих развитие ситуации, могут быть использованы специально разработанные методы такие, как факторный и корреляционный анализ, многомерное шкалирование и др.

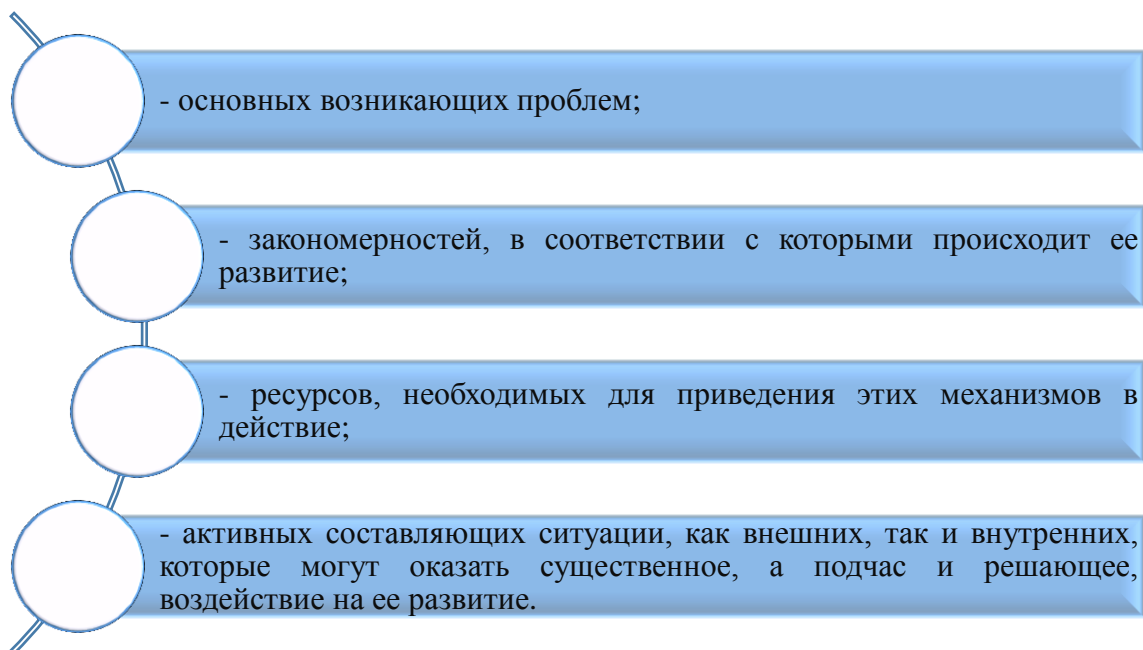
5. Диагностика ситуации.

Основная задача данного этапа – выделение ключевых проблем, на которые необходимо в первую очередь обратить внимание при целенаправленном управлении процессом, а также характер их влияния.

На основании проведенного анализа ситуации определяются наиболее чувствительные моменты, которые могут привести к нежелательному развитию событий и возникающие в связи с этим проблемы.

Решение этих проблем необходимо для предотвращения нежелательного развития ситуации.

Адекватному пониманию ситуации способствует определение:



6. Разработка прогноза развития ситуации.

Не прогнозируя ход развития событий невозможно управлять.

Поскольку при использовании экспертной информации большое значение имеют не только количественные, но и качественные оценки, традиционные методы расчетов прогнозов далеко не всегда могут быть применены.

К тому же во многих сложных ситуациях далеко не всегда мы обладаем достаточно достоверной статистической информацией, необходимой для разработки прогноза.

Перечисленные выше причины делают актуальной проблему применения методов экспертного прогнозирования в большей степени ориентирующихся на работу как с количественными, так и с качественными экспертными оценками.

Перспективными являются, в частности, возможности использования развивающегося метода экспертных кривых, с помощью которых может быть описана динамика прогнозируемого развития объекта экспертизы.

Основная задача данного этапа - разработка прогноза развития ситуации, которая может представить будущие результаты принятого решения.

2.3. Разработка управленческого решения

В состав второго блока этапов выработки управленческого решения входят генерирование альтернативных вариантов решений, отбор основных вариантов управленческих воздействий, разработка сценариев развития ситуации, а также экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий (этапы 7 – 10 рис. 2).

Приведем их более детальное описание.

7. Генерирование альтернативных вариантов решений.

Процедуры генерирования альтернативных вариантов могут предусматривать как специальную организацию и проведение экспертиз с использованием методов типа мозговой атаки и т.д., так и создание автоматизированных систем генерирования альтернативных вариантов в сложных, но достаточно структурируемых случаях.

Технологии генерирования альтернативных вариантов управленческих решений весьма разнообразны. Это и метод аналогов, когда разработка управленческого решения основана на использовании опыта решения предшествовавших аналогичных проблем, и различные способы синтеза управленческих решений из определенным образом структурированных составляющих, в более сложных ситуациях - объединение для разработки решения высококвалифицированных специалистов из соответствующих областей деятельности и т.д.

При генерировании альтернативных вариантов управленческих решений должна в полной мере использоваться информация о ситуации принятия решения, результаты анализа и оценки ситуации, результаты ее диагностики и прогноза развития ситуации при различных альтернативных вариантах возможного развития событий.

8. Отбор основных вариантов управленческих воздействий.

После того, как разработаны альтернативные варианты управленческих воздействий, представленные в виде идей, концепций, возможной технологической последовательности действий, возможных способов реализации предлагаемых вариантов решений должен быть осуществлен их предварительный анализ с целью отсева заведомо нежизнеспособных, неконкурентоспособных вариантов или вариантов, заведомо уступающих другим, также предложенным для рассмотрения.

Технологии отсева могут быть достаточно разнообразными. Для этой цели должны привлекаться высокопрофессиональные специалисты, способные отобрать альтернативные варианты решений, достойные дальнейшей более глубокой проработки и сравнительной оценки.

При отборе основных вариантов управленческих воздействий необходимо учитывать как их достаточно высокую сравнительную оценку, так и отсутствие дублирования, чтобы спектр альтернативных вариантов решений, отобранных для более глубокой проработки, был достаточно полным и, в то же время, не избыточным. Должны учитываться также специфические особенности ситуации, установленные в процессе ее диагностики.

9. Разработка сценариев развития ситуации.

Основная задача разработки сценариев – дать лицу, принимающему решение, ключ к пониманию ситуации и наиболее вероятного ее развития.

Разработка сценариев развития ситуации производится, преимущественно, с использованием технологий ситуационного анализа и

экспертного оценивания, дающих возможность учитывать и анализировать как количественную, так и качественную информацию.

Следует отметить, что, как правило, приходится рассматривать наиболее вероятные альтернативные варианты ожидаемых изменений ситуации, как при наличии управляющих воздействий, так и при их отсутствии.

Анализ нескольких альтернативных вариантов развития ситуации, как правило, оказывается более информативным и способствует выработке более эффективных решений.

Наиболее распространенным методом экспертного оценивания при формировании альтернативных вариантов сценариев является метод мозговой атаки в сочетании со специальными методами использования аналитической информации.

10. Экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий.

На этом этапе выработки управленческого решения имеется уже достаточно много информации об основных альтернативных вариантах управленческих воздействий и наиболее вероятных сценариях развития ситуации при их использовании.

Если отобранные ранее основные альтернативные варианты управленческих воздействий нуждаются для адекватной сравнительной оценки в более глубокой проработке, то она должна быть осуществлена. К этому моменту должна также быть сформирована оценочная система, включающая основные факторы (частные критерии), влияющие на развитие ситуации принятия решения, оценку их сравнительной важности, шкалы для определения значений факторов при сравнительной оценке основных альтернативных вариантов управляющих воздействий.

2.4. Принятие решения, реализация, анализ результата

В третий блок этапов разработки и реализации управленческого решения включены коллективная экспертная оценка, принятие решения ЛПР, разработка плана действий, контроль реализации плана, анализ результатов развития ситуации после управленческих воздействий (этапы 11 – 15 рис.2).

Приведем их описание.

11. Коллективная экспертная оценка.

При принятии важных управленческих решений целесообразно использование коллективных экспертиз, обеспечивающих большую обоснованность и, как правило, большую эффективность принимаемых решений.

Помимо того, что разрабатываемое управленческое решение в этом случае получает разностороннюю оценку и аргументированность, интересна также возможность сопоставить различные точки зрения специалистов на сравнительную эффективность выработанных альтернативных вариантов решений. Важно сформировать экспертную комиссию, в состав которой вошли

бы действительно компетентные специалисты, желательно имеющие опыт работы в качестве экспертов, чтобы в ней были представлены специалисты по всем основным аспектам анализируемой проблемы, чтобы было обеспечено эффективное взаимодействие экспертов, если это предусмотрено в технологии проведения экспертизы.

12. Принятие решения ЛПР.

Результаты экспертиз, по сравнительной оценке, альтернативных вариантов решений либо единственного решения, если разработка альтернативных вариантов не предусматривалась, поступают к ЛПР. Они служат основной базой для принятия управленческого решения.

Поскольку принятие решения – это не только наука, но и искусство, прерогатива принятия решения принадлежит ЛПР.

Наряду с результатами экспертизы, при принятии решения ЛПР учитывает дополнительную информацию об объекте принятия решения, которая может быть доступна лишь ему как руководителю.

Кроме того, как личность ЛПР может быть склонным к различной степени риска, отдавать предпочтение тем, а не иным способам достижения результата, обладать различным опытом реализации тех, а не иных способов управленческого воздействия на ситуацию, в различной степени развитым чувством интуиции.

Обладая правом окончательного выбора и в полной мере неся ответственность за принятое решение, ЛПР отдает предпочтение тому, а не иному альтернативному варианту решения.

Не исключена ситуация, когда ЛПР может не согласиться ни с одним из предложенных альтернативных вариантов. Но это отнюдь не означает, что мнение участников совета оказалось невостребованным. К успеху приводит оптимальное сочетание опыта и знаний высококвалифицированных специалистов - экспертов и искусства ЛПР правильно понять и оценить ситуацию и принять, подчас, единственно верное решение.

13. Разработка плана действий.

Решение принято. Однако не менее важная задача добиться его успешной реализации. Для этого необходимо выработать план действий, поскольку от выбранного состава действий, последовательности их осуществления, намеченных сроков и, пожалуй, самого главного – ресурсов, обеспечивающих осуществление действий, исполнителей, которым предстоит эти действия осуществить, зависит очень много.

Выработка плана действий позволяет разработать комплекс мероприятий по претворению управленческого решения в жизнь.

14. Контроль реализации плана.

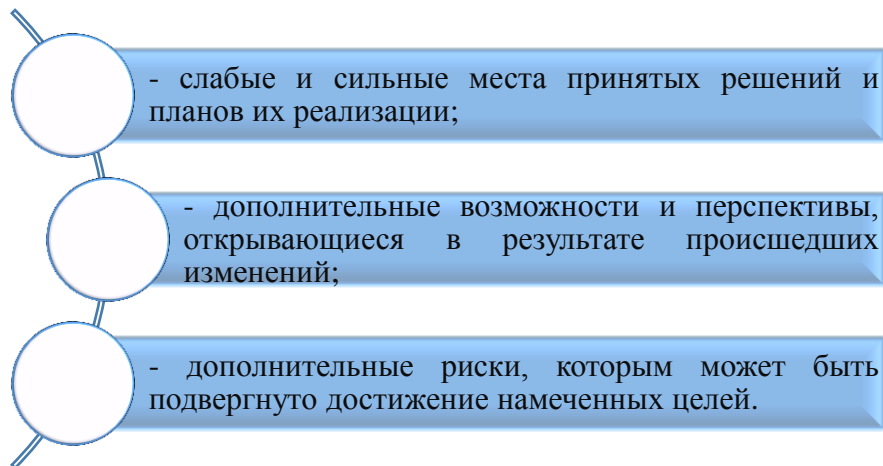
Обеспечение эффективной деятельности организации предполагает непрерывный контроль за ходом реализации принятых планов действий.

Непрерывно действующий мониторинг позволяет своевременно фиксировать наметившиеся отклонения в ходе реализации плана.

15. *Анализ результатов развития ситуации после управленческих воздействий.*

Реализованный план управленческих воздействий или представляющий интерес его фрагмент должны быть подвергнуты тщательному анализу с целью оценки эффективности принятых управленческих решений и их реализации.

Такой анализ должен определить:



Вопросы и задания для самоконтроля

1. Раскройте суть и оптимизационное значение организационных решений.

2. Какие характеристики стимулирующих решений определяют их оптимизационный характер?

3. Раскройте роль и значение нормативных решений в управлении организацией.

4. Какие факторы определяют содержание конкретных функций управления организацией и принимаемых при их реализации управленческих решений?

5. Значимость процессов разработки и принятия управленческих решений.

6. Определите взаимосвязь функционального разделения организации и классификации управленческих решений.

7. В чем состоит смысл разделения управленческих решений на периодические, непериодические и случайные? Дайте краткую характеристику.

8. Какие особенности имеет принятие коллективных решений? Кто и в какой степени отвечает за их качество и эффективность?

9. Когда принимаются только индивидуальные решения? В каких случаях они могут приниматься, хотя по действующему в организации регламенту в таких ситуациях принимаются коллективные управленческие решения?

10. Назовите формы представления управленческих решений, дайте их краткую характеристику.

Тесты

1. Решения, являющиеся результатом определенной этапности действий, – это решения:

- а) осторожные;
- б) рациональные;
- в) запрограммированные;
- г) незапрограммированные.

2. На каком этапе разработки управленческого решения прогнозируется развитие ситуации:

- а) диагностика ситуации;
- б) разработка прогноза развития ситуации;
- в) анализ ситуации;
- г) определение целей?

3. За сбор аналитического материала о возникшей ситуации на предприятии несет ответственность:

- а) только руководитель организации;
- б) специалист, обладающий достаточными знаниями и опытом в области, к которой принадлежит неблагоприятная управленческая ситуация;
- в) любой сотрудник организации, которому руководитель поручил собрать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации;
- г) элементы системы менеджмента.

4. Как отразится на принятии управленческого решения сбор большого числа информации:

- а) повысит качество управленческого решения;
- б) повысит надежность управленческого решения;
- в) повысит эффективность управленческого решения;
- г) приведет к принятию ошибочных управленческих решений?

5. Управленческое решение должно:
- а) соответствовать действующему законодательству и уставным документам организации;
 - б) иметь четкие цели и задачи, которые необходимо решать;
 - в) иметь параметры для внешнего и внутреннего контроля.

Вопросы для самоподготовки

1. Диагностика и идентификация проблем.
2. Методы анализа проблем: дерево проблем, дерево целей и задач, дерево решений, профиль причин, структурная диаграмма Ишикавы «рыбий скелет».
3. Анализ альтернатив.
4. Языки описания альтернатив: критериальный, бинарных отношений и функций выбора.
5. Критерии и ограничения выбора альтернатив.
6. Табличная форма представления программ разработки и реализации управленческих решений.
7. Характеристика линейных и сетевых графиков, условия их эффективного применения в программировании решений.

Темы рефератов, эссе, докладов, презентаций

1. Влияние этапа диагностики и идентификации проблем на процесс принятия решений в РСЧС.
2. Анализ альтернатив в РСЧС.
3. Критерии и ограничения выбора альтернатив в РСЧС.
4. Общие принципы планирования разработки, принятия и реализации управленческих решений в РСЧС.
5. Этапы, цели и задачи формирования портфеля решений организаций в РСЧС.
6. Взаимосвязь уровней «дерева» целей и иерархии управления организацией в РСЧС.
7. Подходы к планированию управленческих решений в РСЧС.
8. Условия обеспечения эффективного выполнения программных работ в РСЧС.

3. МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

3.1. Распределение методов по процессам разработки управленческих решений

Используя процессный подход к управлению можно сформулировать следующие определения.

Принятие решения - это процесс анализа, прогнозирования и оценки ситуации, выбора и согласования наилучшего альтернативного варианта достижения поставленной цели.

Процесс принятия решения - это процесс выбора лицом, принимающим решение, наиболее эффективного варианта из множества альтернатив.

Процесс принятия решения - это деятельность, осуществляемая по определенной технологии с использованием различных методов и технических средств, направленная на разрешение определенной управленческой ситуации путем формирования, а затем реализации воздействия на объект управления.

В организационном аспекте данный процесс представляет собой совокупность закономерно следующих друг за другом в определенной временной и логической последовательности этапов, между которыми существуют сложные прямые и обратные связи. Каждому этапу соответствуют конкретные трудовые действия, направленные на выработку и реализацию решения. Эту повторяющуюся систему действий принято называть технологией процесса выработки и реализации решений.

На любом уровне менеджер должен справляться с целым потоком решений. Некоторые решения похожи на те, которые были приняты ранее, другие – совершенно новые, при этом столь важны, что требуют тщательного обдумывания. Решения иногда следует принимать самостоятельно, иногда – взаимодействуя с другими людьми.

Распределение методов по этапам разработки управленческих решений представлено в табл. 4.

Таблица 4. Распределение методов по этапам разработки управленческих решений

Этапы разработки управленческих решений	Методы
1. Этап диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений	Метод ситуационного анализа Метод моделирования
2. Этап определения альтернатив	Метод «Мозговой атаки» Морфологический анализ Методы ассоциаций и аналогий Методы контрольных вопросов и коллективного блокнота Метод матриц открытия Синектика
3. Этап оценки альтернатив	Метод многокритериальной оценки Метод экспертной оценки
4. Этап выбора, реализации решения и оценки результата	Метод функционально-стоимостного анализа Метод цепных подстановок Метод причинно-следственного анализа

3.2. Неформализованные методы разработки управленческих решений

Не умаляя значения теории принятия решений, следует заметить, что практического работника прежде всего интересуют конкретные методы и механизмы разработки управленческих решений.

Методы принятия управленческих решений можно разделить на три основные группы, представленные на рис. 3.

Многие задачи современного управления не представляется возможным решить формализованным путем. В данном случае управленческие решения могут разрабатываться исходя из личного опыта, знаний, интуиции самого руководителя, членов его команды или привлеченных извне компетентных специалистов (экспертов). Неформализованные (эвристические) методы принятия решений отличает творческий подход к поиску альтернатив, они основываются на аналитических способностях ЛПР. Это совокупность логических приемов и методик выбора решений руководителями с помощью сопоставления альтернатив, с учетом накопленного опыта.



Рис. 3. Группы методов принятия управленческих решений

Неформализованные методы принятия решений используют:

- если отсутствует необходимая информация, или информация не устраняет неопределенность;
- статистическая, или количественная, информация недостаточно достоверна;
- информация качественная, но не поддается количественным измерениям;
- имеет место нестандартная проблема.

Основное содержание наиболее известных неформализованных методов принятия решений представлено в табл. 5.

Таблица 5. Характеристика неформализованных методов принятия решений

Название метода	Характеристика
1. Ассоциативный метод (метод свободных ассоциаций)	Метод и технология его исполнения учитывают особенности деятельности мозга человека, вырабатывающего новые идеи при возникновении новых ассоциативных связей
2. Метод синектики (метод Гордона)	Решение проблемы ищет группа специалистов разных профессий, как владеющих этим методом, так и только приступающих к его овладению за счет преодоления психологической инерции, состоящей в стремлении решить проблему традиционным путем
3. Морфологический метод	Основная идея - уменьшение сложности проблемы через ее разделение на компоненты, которые должны быть относительно независимыми от общей проблемы. Основная область применения метода – поиск инновационных решений
4. Метод «мозгового штурма» («мозговая атака»)	Позволяет выявить и сопоставить индивидуальные суждения, спектр идей по решению проблемы, а затем принять решение. Участники группы предоставляют своим мыслям полную свободу и не пытаются направить их по определенному руслу
5. Метод «635»	Это форма «мозгового штурма», при которой творческий потенциал участников выражается в письменной форме. Число «635» символически отражает шесть участников совещания, которые заносят в формуляр три предложения по решению задачи (в течение 5 мин) и передают формуляр соседу. Заполняющий формуляр принимает к сведению предложения своего предшественника, а под ними в трех полях вносит еще три собственных предложения. Процесс заканчивается, когда участники обработали все формуляры
6. Метод ключевых вопросов	Целесообразно применять для сбора дополнительной информации в условиях проблемной ситуации или упорядочения уже имеющейся при решении проблемы. Задаваемые вопросы служат стимулом для формирования стратегии и тактики решения задачи, развивают интуицию, формируют алгоритмы мышления, наводят человека на идею решения, побуждают к правильным ответам
7. Метод инверсии	При поиске идеи решение проблемы часто можно найти, изменив направление поиска на противоположное, противоречащее сложившимся традиционным взглядам, продиктованным логикой и здравым смыслом. Нередко в ситуациях, в которых логические приемы, процедуры мышления оказываются бесплодными, оптимально альтернативное решение

Название метода	Характеристика
8. Метод (способ) личной аналогии	При решении задач (проблем) иногда заменяют исследуемый объект, законы функционирования которого неизвестны, на аналогичный объект с уже известными свойствами. Для лица, принимающего решение, необходимы личные аналогии, когда объекту исследования приписывают свои чувства, эмоции, цели, функции и т.п. Это дает возможность как бы «слиться» с объектом, «прочувствовать», осмыслить и испытать его минусы и плюсы на себе
9. Метод Дельфи	Метод заключается в том, что руководитель объявляет проблему и предоставляет подчиненным, которые работают изолированно, возможность формулирования альтернатив. Первый этап формулирования альтернатив проходит без аргументации, т.е. каждым из участников предлагается решение. Эксперты оценивают и предлагают подчиненным рассмотреть данный набор альтернатив. На втором этапе сотрудники должны аргументировать свои предложения, варианты решения. Таким образом, анкетирование повторяется несколько раз, пока не будет выбрано наиболее оптимальное решение
10. Метод коллективного блокнота	Метод позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым членом рабочей группы с коллективной их оценкой и процессом выработки решения. При этом каждый участник получает блокнот, в котором записывает в общих чертах, без применения специальных терминов, сущность проблемы, а также данные, позволяющие ориентироваться в данном вопросе. В течение месяца каждый участник ежедневно заносит в блокнот возникающие по рассматриваемой проблеме идеи, оценивает их и определяет, какие из них могут обеспечить наилучшее решение задачи
11. Метод «Кингисё»	Это японская кольцевая система принятия решения, суть которой заключается в том, что на рассмотрение готовится проект новации. Он передается для обсуждения лицам по списку, составляемому руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемый проект и дать свои замечания в письменной форме. После этого проводится совещание, на которое приглашают сотрудников, чье мнение не совсем понятно, либо выходит за рамки обычного решения.

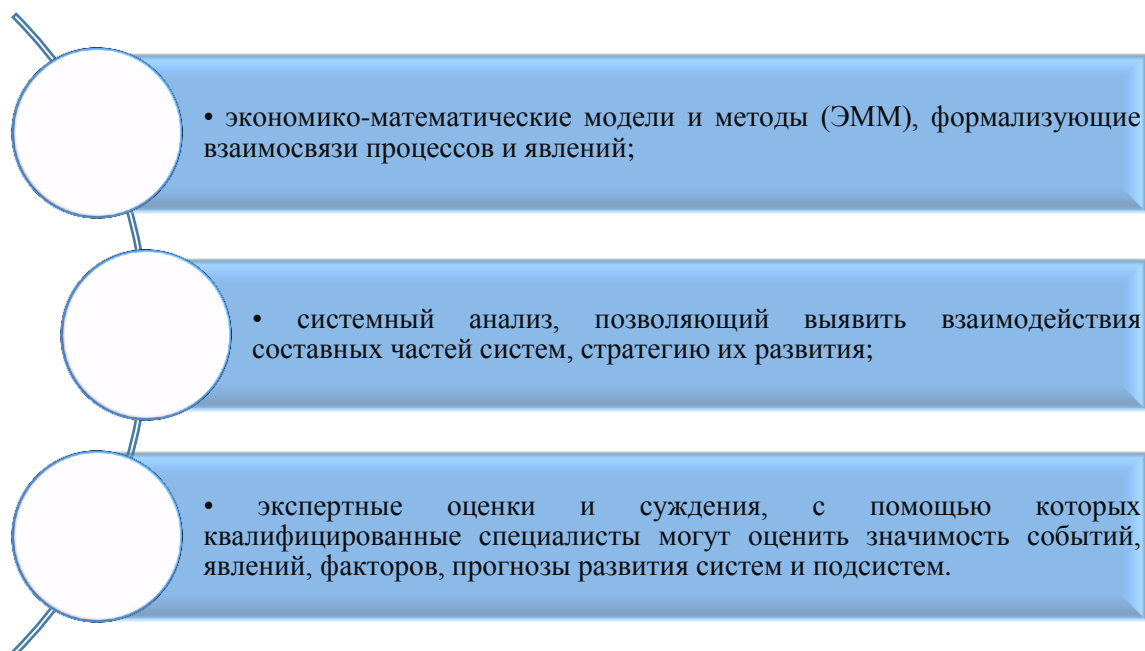
Название метода	Характеристика
12. Метод «Шесть Шляп Мышления»	Метод позволяет структурировать и сделать намного более эффективной любую умственную работу, как личную, так и коллективную. Белая шляпа используется для того, чтобы направить внимание на информацию. В режиме красной шляпы у участников сессии появляется возможность высказать свои чувства и интуитивные догадки относительно рассматриваемого вопроса, не вдаваясь в объяснения о том, почему это так, кто виноват и что делать. Черная шляпа позволяет дать волю критическим оценкам, опасениям и осторожности. Желтая шляпа требует от нас переключить свое внимание на поиск достоинств, преимуществ и позитивных сторон рассматриваемой идеи. Находясь под зеленой шляпой, мы придумываем новые идеи, модифицируем уже существующие, ищем альтернативы, исследуем возможности, в общем, даем креативности зеленый свет. Синяя шляпа отличается от других шляп тем, что она предназначена не для работы с содержанием задачи, а для управления самим процессом работы
13. Метод «Пять почему?»	Это эффективный инструмент, использующий вопросы для изучения причинно-следственных связей, лежащих в основе конкретной проблемы, определения причинных факторов и выявления первопричины.
14. Метод «ринги»	Классическая процедура предусматривает многократное согласование подготавливаемого решения на нескольких уровнях управления, начиная с рядовых сотрудников (одному из них поручается составление предварительного проекта решения) и кончая высшими руководителями, утверждающими решение, прошедшее все стадии согласования.
15. Теория игр	Метод служит для моделирования оценки воздействия принятого решения на конкурентов, полезен для определения наиболее важных и требующих учета факторов в ситуации принятия решений в условиях конкурентной борьбы.
16. Метод BATNA	Суть модели заключается в получении результата лучше, чем имеют на самом деле. BATNA – это стандарт, с которым сравнивают предлагаемое решение. Если решение хуже BATNA, следует подумать о том, чтобы начать разработку нового решения.

Название метода	Характеристика
17. «Причина-следствие» или «рыбьи кости»	Метод позволяет наглядно отобразить структуру проблемы, помогает определить все возможные причины возникшей проблемы, показывает, какую информацию необходимо собрать, за счет структурного анализа позволяет определить ключевую причину возникшей проблемы. Каждая «кость» обозначает элементы, учитываемые при разработке и принятии эффективного управленческого решения
18. Матрица «win/win»	Модель разработана для нахождения точки соприкосновения в решении проблемы. У лица, принимающего управленческое решение взгляд на проблематику может отличаться от точки зрения руководства. У менеджера цели одни, например, решить проблему в своем отделе, секторе, у высшего руководства совсем другие, они более глобальны, например, увеличение конкурентоспособности организации, увеличение прибыли и др.
19. Принцип Парето	Ценность Правила Парето заключается в том, что помогает правильно расставлять приоритеты в работе и всегда знать, кто или что входит в 20 % ресурсов, приносящих 80 % результатов. Или, наоборот, какие 20 % сферы деятельности являются причиной 80 % проблем. Несмотря на свою простоту, анализ Парето является мощным инструментом разрешения проблем и совершенствования систем
20. Матрица Пью	Это балльно-весовая методика или метод оценки альтернатив. Чаще всего эта матрица используется для выбора технического решения или продукта. Она незаменима при выборе поставщика и отборе кандидата на вакантную должность
21. Нормативная модель Саймона	Модель базируется на том постулате, что у принимающего решение есть серьезные ограничения по времени, количеству вспомогательной информации и другим факторам, влияющим на принятие решения. Нормативная модель предполагает, что в таком случае на принятие решения влияют три фактора: ограничения в обработке информации, субъективная эвристика (знания и суждения на основе предыдущей практики) и принцип разумной достаточности

3.3. Формализованные методы разработки управленческих решений

Формализованные методы основаны на получении количественных результатов вычислений; их используют при разрешении хорошо структурированных и частично слабо структурированных проблем для оценки вариантов решений, выбора и обоснования оптимального варианта.

Формализованные методы, используемые для обоснования и выбора оптимальных решений, включают:



Моделирование является одновременно искусством и наукой. Успех применения моделирования в значительной мере зависит от квалификации и опыта исследователя, от имеющихся в его распоряжении средств для проведения исследования, но иногда от интуиции и просто догадки.

Широко известны работы академика Н.Н. Моисеева (1917 – 2000) по моделированию систем управления. Для проверки предложенного им метода математического моделирования была создана математическая модель последнего сражения эпохи парусного флота – Синопского боя (1833). Компьютерное моделирование показало, что при той расстановке кораблей, которую выбрал руководивший русской эскадрой адмирал П.С. Нахимов, и при условии нанесения русскими первого удара единственной возможностью спасения для турок было отступление. Турецкое командование не воспользовалось этой возможностью, и главные силы турецкого флота были разгромлены в течение нескольких часов.

«Интуитивное» моделирование, использованное П.С. Нахимовым для принятия решения, дало тот же результат, что и сложное компьютерное моделирование. В первом случае моделирование – искусство, во втором – наука.

3.4. Смешанные методы разработки и принятия управленческих решений

Смешанные (комбинированные) методы сочетают в себе элементы формализованных и неформализованных методов принятия решений.

Например, на этапе принятия решений применяют методы экспертных оценок, а также более формализованные методы с элементами теории вероятностей.

1. Метод сценариев – один из методов прогнозирования – дает возможность определить вероятные тенденции развития событий и возможные последствия принимаемых решений с целью выбора наиболее подходящей альтернативы управления.

Метод предусматривает участие в разработке сценариев развития анализируемой ситуации специалистов различного профиля и часто с различными взглядами на рассматриваемую проблему.

2. Метод «дерева решений» применим и при индивидуальном, и при групповом принятии решений. Он используется для разрешения сложных проблем, которые характеризуются большой неопределенностью и требуют точной последовательности решений.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Социально-психологические основы разработки управленческих решений.
2. Человеческий фактор и принятие управленческих решений.
3. Конфликты при разработке и принятии управленческих решений.
4. Влияние интересов на принятие управленческих решений.
5. Влияние личных качеств менеджера на принятие решений.
6. Особенности принятия управленческих решений на современном этапе.
7. Анализ японских методов управления.
8. Выбор критериев принятия управленческого решения.
9. Зарубежные методы управления: анализ и оценка.
10. Стадии процесса принятия управленческих решений.

Тесты

1. Методы разработки УР, которые основываются на сопоставлении фактических и нормативных показателей, выявлении отклонений и причин их появления:

- а) факторный анализ и метод сравнений;
- б) качественные и количественные методы;
- в) экономико-математические модели и экономический анализ;
- г) теория запасов и теория массового обслуживания.

2. Правило минимакса в теории принятия решений означает:

- а) выбор стратегии максимального дохода из минимально возможных;
- б) выбор максимально безопасного решения;
- в) выбор стратегии минимальных расходов;

3. Постройте технологическую цепочку процесса мозговой атаки:

- а) развитие идей в ассоциативные цели и обобщение результатов по протоколу;
- б) вынесение и четкое определение проблемы перед отобранными участниками мозговой атаки;
- в) представление и анализ проблемы ведущим и высказывание предложений участниками;
- г) оценка идей комитетом по оценке.

4. Основными методами прогнозирования, применяемыми в теории принятия решений, являются методы:

- а) экстраполяции;
- б) ретроспективного анализа;
- в) экспертных оценок;
- г) интерполяции;
- е) оценка идей комитетом по оценке.

5. Метод мозгового штурма в принятии УР применяется в тех случаях, когда:

- а) есть возможность ориентироваться на уже апробированные варианты решения проблемы;
- б) имеется минимум информации о проблеме и установлены сжатые сроки;
- в) решение принимается на основе обширной цифровой информации, которая может быть легко формализована;
- г) в организации нет специалистов по рассматриваемой проблеме.

6. Применение метода сценариев и сценарного подхода эффективно:

- а) в условиях неопределенности и риска для разработки, выбора и реализации УР;
- б) в условиях ограниченности ресурсов и определенности характеристик развития событий для выбора УР;
- в) для высокопрофессиональной среды технических специалистов;
- г) для людей с несовпадающими жизненными ценностями,

7. Дерево решений позволяет:

- а) гарантировать эффективность принятия решения и достижение цели;
- б) минимизировать риски предприятия;
- в) проанализировать действия конкурентов;
- г) проанализировать варианты принятия решений в зависимости от внешних факторов.

8. Какой из перечисленных методов относится к методам выбора альтернатив:

- а) метод презентации;
- б) метод построения дерева решений;
- в) метод оценки порога безубыточности;
- г) методы экстраполяции?

9. Назовите метод оптимизации УР, разновидностью которого является экономический анализ:

- а) метод математического моделирования;
- б) метод экспертных оценок;
- в) метод мозгового штурма;
- г) платежная матрица.

10. Назовите метод оптимизации УР, который применяется в сжатые сроки и в условиях минимума информации:

- а) метод математического моделирования;
- б) метод экспертных оценок;
- в) метод мозгового штурма;
- г) метод Дельфи.

Задания для самоподготовки

1. Методы сравнительного и факторного анализа.
2. Моделирование процессов принятия управленческих решений.
3. Факторы решения (детерминанты) как целевые компоненты управления.
4. Методы ситуационного анализа.
5. Методы прогнозирования.
6. Методы выбора альтернатив в условиях определенности.
7. Вероятно-статистические методы выбора альтернатив в условиях риска.
8. Методы выбора альтернатив в условиях неопределенности.
9. Методы реализации организационно-управленческих решений и контроля выполнения.

Темы рефератов, эссе, докладов, презентаций

1. Математические модели при принятии решений в РСЧС.
2. Области применения экономико-математического моделирования в РСЧС.
3. Необходимость активации творческого мышления.
4. Креативность как основа разработки незапрограммированных (уникальных) решений.
5. Основные методы выявления альтернатив при принятии решений в РСЧС.
6. Характеристика среды принятия управленческих решений в организациях РСЧС.

4. ТЕХНОЛОГИИ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

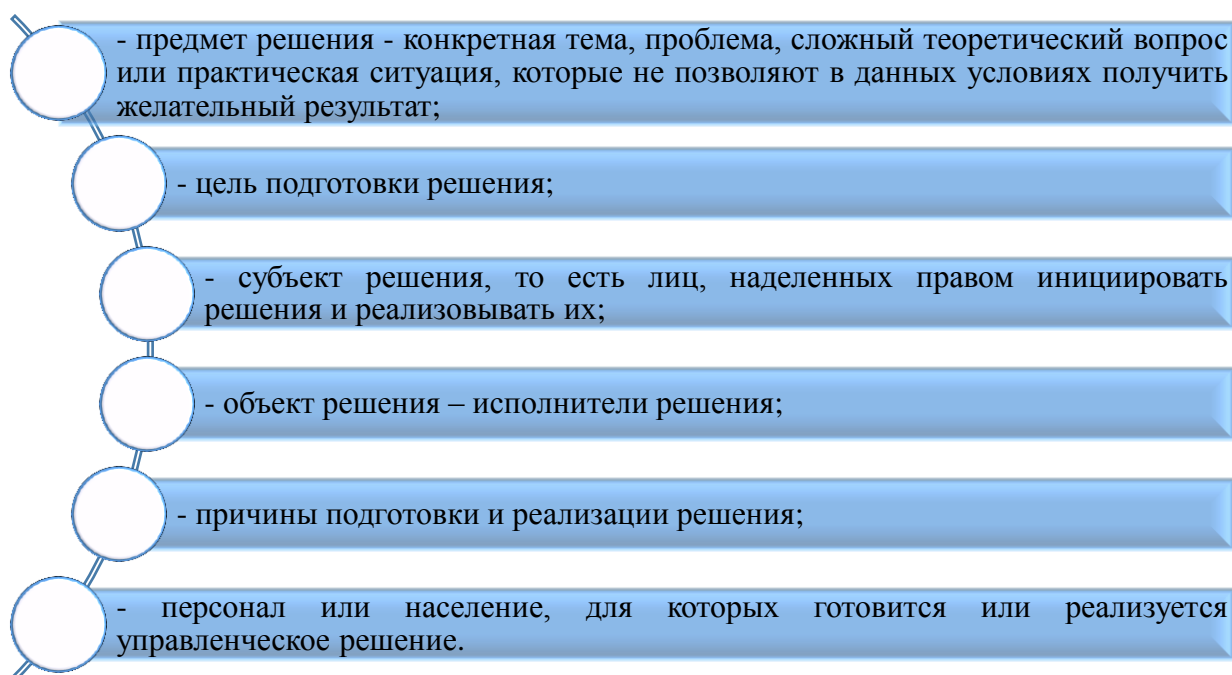
4.1. Сущность, цели, задачи и принципы разработки управленческих решений

Совершенствование технологий разработки и принятия эффективных управленческих решений – это актуальная, сложная и достаточно противоречивая проблема современного менеджмента. Управление организационным, технологическим, инновационным, ресурсным, информационным потенциалом современного предприятия в условиях рыночной экономики как достаточно сложный механизм разработки и принятия решений с соответствующими целями, задачами, методами, способами и инструментами воздействия оказывает существенное влияние на экономическую и социальную результативность предприятия. Совершенствование технологий разработки и принятия управленческих решений, их оптимизация дает возможность оперативно и достаточно эффективно решать текущие, перспективные и стратегические задачи.

Технологии разработки управленческих решений в значительной степени определяют эффективность управления организационным, технологическим, инновационным, ресурсным, информационным потенциалом современных организаций и представляют собой совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных действий, которые обеспечивают разработку и реализацию управленческих решений. При этом алгоритм разработки и принятия управленческих решений с соответствующими целями, задачами, методами, способами и инструментами воздействия может быть весьма различным.

Управленческое решение – это решение, принятое в социальной системе и направленное на стратегическое планирование, управление управленческой деятельностью, человеческими ресурсами, производственной и обслуживающей деятельностью, формирование системы управления организации (методология, структура, процесс, механизм), управленческое консультирование и коммуникации с внешней средой, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивает реализацию управленческих задач.

Технология разработки управленческого решения структурно включает следующие элементы:

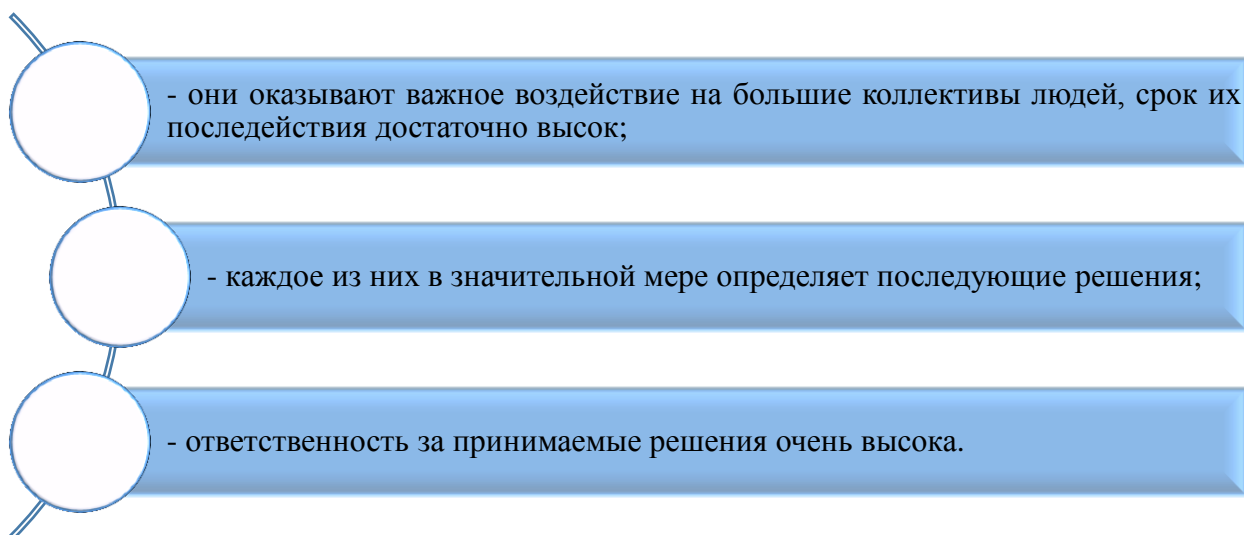


Системные признаки разработки управленческих решений, основанные на требованиях современных технологий представлены в табл. 6.

Таблица 6. Системные признаки разработки управленческих решений

Признак	Характеристика
Эффективность	решение должно наиболее полно обеспечивать достижение организацией поставленной цели
Экономичность	решение должно обеспечивать достижение поставленной цели с наименьшими затратами
Своевременность	прекрасная идея (альтернатива) может устареть и не принести результата
Обоснованность	исполнители должны быть убеждены, что решение обосновано
Реальность	нельзя принимать нереальные, абстрактные решения

В технологии также необходимо учитывать следующие специфические особенности управленческих решений:



Существуют два взгляда на технологию разработки управленческого решения:

Технология разработки управленческого решения	
как процесс – это алгоритм, последовательность определенных действий, поиск, группировка и анализ достаточной и необходимой информации для разработки, утверждения и реализации	как явление - это план мероприятий, постановление, письменное или устное распоряжение

В технологиях разработки управленческих решений различают их различные основы или сущности.

1. *Экономическая* сущность управленческого решения в технологии разработки 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 предприятию прямой или косвенный доход, а ошибочное решение – убытки.

2. *Организационная* сущность управленческого решения в технологии разработки проявляется в том, что к этой работе привлекается персонал. Для эффективной разработки 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.

3. *Социальная* сущность управленческого решения в технологии разработки заложена в механизме управления персоналом, который включает рычаги воздействия на человека для согласования их деятельности в коллективе. К этим рычагам относят потребности и интересы человека, мотивы и стимулы, установки и ценности.

4. *Правовая* сущность управленческого решения в технологии разработки заключается в точном соблюдении законодательных актов РФ и ее международных обязательств, уставных и других документов самой организации или предприятия.

5. *Технологическая* сущность управленческого решения в технологии его разработки обуславливает обеспечение персонала необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами для подготовки и реализации управленческого решения.

Таким образом, технология разработки управленческих решений является важной составной частью любой управленческой деятельности. Это сложный технологический процесс, центр, вокруг которого вращается жизнь организации. Решение можно рассматривать как продукт управленческой деятельности, а его разработку и принятие – как процесс, ведущий к появлению этого продукта.

4.2. Классификация технологий разработки управленческих решений

Классификация технологий, то есть их группировка, возможна по различным основаниям. Наиболее известные из них представлены в табл. 7.

Таблица 7. Классификация технологий разработки управленческих решений

№ п/п	Классификационный признак	Виды технологий
1	Функциональная направленность	<p>а) разработка прогнозирующих решений – для формирования заключения о возможном развитии и результатах какого-либо управленческого процесса;</p> <p>б) разработка планирующих управленческих решений - для выбора наиболее приемлемых прогнозов с целью разработки детального плана развития;</p> <p>в) разработка организационных решений – для формирования новой и усовершенствования имеющейся структуры управления организацией, а также административные мероприятия по выполнению заданий, направленных на реализацию плана;</p> <p>г) разработка активизирующих управленческих решений – для активизации деятельности работников за счет стимулирования и мобилизации с целью эффективного выполнения задания;</p> <p>д) разработка координирующих решений – для гармонизации деятельности при появлении непредвиденных в плане воздействий внутренней или внешней среды;</p> <p>е) разработка контролирующих управленческих решений – для обеспечения своевременного выполнения планов и намеченных рубежей развития;</p> <p>ж) разработка информирующих управленческих решений – для ознакомления инициаторов и исполнителей решения с необходимыми сведениями, а также с промежуточными и конечными результатами выполнения задания.</p>

№ п/п	Классификационный признак	Виды технологий
2	Характер решения задач, время действия, уровень принятия	<p>а) разработка стратегических управленческих решений - для определения основного пути развития организации, разрабатываются и принимаются на высшем уровне управления организацией;</p> <p>б) разработка тактических управленческих решений – для определения конкретных способов продвижения к поставленным проблемам разрабатываются и принимаются на среднем уровне управления организацией;</p> <p>в) разработка оперативных управленческих решений – для разработки конкретных действий отделов и подразделений принимаются на низшем уровне управления организацией.</p>
3	Частота или повторяемость выполнения, сложность, трудности принимаемого решения	<p>а) разработка рутинных управленческих решений – для стандартных решений в соответствии с имеющимся алгоритмом;</p> <p>б) разработка селективных или выборочных (однотипных) решений, в которых представляется возможность выбрать и установить цель, а затем уже спланировать работу;</p> <p>в) разработка адаптивных (разнотипных) решений, при которых разработчик (менеджер) разрабатывая новое решение, приспосабливается к ситуации;</p> <p>г) разработка инновационных управленческих решений – для решений, которые требуют творческого подхода к проблеме, системного прогнозирования событий, интеллекта, интуиции.</p>
4	Число лиц, принимающих решения	<p>а) разработка единоличных управленческих решений, которые целиком и полностью разрабатываются руководителем самостоятельно, без обсуждения с кем-либо;</p> <p>б) разработка индивидуальных управленческих решений, которые разрабатываются и принимаются руководителем самостоятельно после обсуждения с экспертами или персоналом;</p> <p>в) разработка коллективных управленческих решений, которые вырабатываются совместно после обсуждения в группе экспертов и подчиненных.</p>

№ п/п	Классификационный признак	Виды технологий
5	Продолжительность	а) разработка долгосрочных управленческих решений; б) разработка среднесрочных решений; в) разработка краткосрочных управленческих решений.
6	Степень обязательности исполнения	а) разработка директивных решений, которые разрабатываются и принимаются по поводу наиболее важных проблем организации и предназначены для обязательного использования; б) разработка рекомендательных решений, которые разрабатываются различного рода комитетами или комиссиями, их использование желательно, но не обязательно; в) разработка ориентирующих управленческих решений, которые разрабатываются для субъектов, которые во многом не зависят от тех, кто эти решения разрабатывает и принимает.
7	Способ принятия	а) разработка консультативных управленческих решений -означает, что лица, принимающие их, консультируются с окружающими, а затем на основе рекомендаций делают собственный выбор; б) разработка совместных управленческих решений, которые определяются результатом взаимного согласия всех участников.
8	Широта охвата (масштабы воздействия)	а) разработка общих управленческих решений, касающихся одинаковых для всех проблем; б) разработка специальных управленческих решений, относящихся к узким проблемам, присущим только одному подразделению или группе работающих в нем людей; в) разработка запрограммированных управленческих решений, которые основаны на детализированной последовательности действий в строго определенных ситуациях; г) разработка незапрограммированных решений, которые требуются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами.

№ п/п	Классификационный признак	Виды технологий
9	Масштабы характера	а) разработка глобальных (многоуровневых) решений, которые затрагивают всю организацию в целом или различные уровни одновременно; б) разработка локальных (одноуровневых) решений, которые касаются только одной части организации или стороны ее деятельности, либо одного ее уровня.
10	Направление воздействия	а) разработка внутренних управленческих решений, которые касаются взаимодействия организации с окружающей средой; б) разработка внешних управленческих решений, которые касаются взаимодействия внутри организации и касающиеся ее подразделений, отделов и служащих.
11	Жесткость регламентации	а) разработка контурных решений, которые лишь приблизительно обозначают схему действий подчиненных и дают им широкий простор для выбора приемов и методов их осуществления; б) разработка структурированных решений, которые жестко регламентируют действия подчиненных; в) разработка алгоритмических решений, которые предельно жестко регламентируют деятельность подчиненных, практически исключают их инициативу.
12	Надежность исходной информации	а) разработка управленческих решений в определенных условиях по четко сформулированному алгоритму; эти технологии оправданы в условиях риска, в условиях неполной ясности и зависящие в определенной степени от интуиции; б) разработка эвристических решений, которые разрабатываются с помощью методов обработки информации, основанных на интуиции, обобщениях, представлениях, опыте, ассоциациях.
13	Способ фиксации	а) фиксированные или письменные; б) устные; в) виртуальные.

Технологии разработки современных управленческих решений базируются также на основе суждений, выборе, знаниях, накопленном опыте.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Основные понятия общей теории моделирования.
2. Алгоритм принятия управленческого решения при различных типах менеджмента.
3. Проблемы использования имитационного моделирования при выборе и обосновании управленческих решений.
4. Проблемы использования математических моделей в процессе разработки управленческих решений.
5. Проблемы использования математических моделей для снижения уровня неопределенности принятия управленческих решений.
6. Классификация основных методов моделирования управленческих решений.
7. Принятие решений в задачах логистики.
8. Принятие решений в малом бизнесе.
9. Принятие решений: качество и сертификация.
10. Этапы построения моделей в теории принятия решений.

Тесты

1. Элементы технологии принятия решений - это:
- а) психологические феномены;
 - б) методы разработки;
 - в) стили управления;
 - г) последовательность стадий разработки;
 - д) дерево целей.

2. Как процесс технология разработки и принятия управленческого решения – это:
- а) алгоритм, последовательность определенных действий, поиск, группировка и анализ достаточной и необходимой информации для разработки, утверждения и реализации;
 - б) выявление причин отклонений в ходе реализации решения;
 - в) прогнозирование сроков эффективного действия решения;
 - г) внесение изменений в программу реализации решения.

3. Как явление технология разработки и принятия управленческого решения – это:

- а) разработка рекомендаций совершенствования разработки решения;
- б) сравнение фактических и заданных результатов решения;
- в) выявление необходимости в корректировке решения;
- г) план мероприятий, постановление, письменное или устное распоряжение;
- д) выявление необходимости в совершенствовании организации

4. Экономическая сущность управленческого решения в технологии разработки проявляется:

- а) в том, что к этой работе привлекается персонал;
- б) в том, что на подготовку и реализацию любого управленческого решения требуются финансовые, материальные и другие затраты;
- в) в том, что механизм управления персоналом включает рычаги воздействия на человека для согласования их деятельности в коллективе
- г) в соблюдении законодательных актов РФ и ее международных обязательств, уставных и других документов самой организации или предприятия.

5. Социальная сущность управленческого решения в технологии разработки проявляется:

- а) в том, что к этой работе привлекается персонал;
- б) в том, что на подготовку и реализацию любого управленческого решения требуются финансовые, материальные и другие затраты;
- в) в том, что механизм управления персоналом включает рычаги воздействия на человека для согласования их деятельности в коллективе
- г) в соблюдении законодательных актов РФ и ее международных обязательств, уставных и других документов самой организации или предприятия.

6. Правовая сущность управленческого решения в технологии разработки проявляется:

- а) в том, что к этой работе привлекается персонал;
- б) в том, что на подготовку и реализацию любого управленческого решения требуются финансовые, материальные и другие затраты;
- в) в том, что механизм управления персоналом включает рычаги воздействия на человека для согласования их деятельности в коллективе
- г) в соблюдении законодательных актов РФ и ее международных обязательств, уставных и других документов самой организации или предприятия.

7. Технологическая сущность управленческого решения в технологии разработки проявляется:

- а) в том, что к этой работе привлекается персонал;
- б) в том, что на подготовку и реализацию любого управленческого решения требуются финансовые, материальные и другие затраты;
- в) в том, что механизм управления персоналом включает рычаги воздействия на человека для согласования их деятельности в коллективе
- г) в том, что обуславливает обеспечение персонала необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами для подготовки и реализации управленческого решения.

8. Организационная сущность управленческого решения в технологии разработки проявляется:

- а) в том, что к этой работе привлекается персонал;
- б) в том, что на подготовку и реализацию любого управленческого решения требуются финансовые, материальные и другие затраты;
- в) в том, что механизм управления персоналом включает рычаги воздействия на человека для согласования их деятельности в коллективе
- г) в соблюдении законодательных актов РФ и ее международных обязательств, уставных и других документов самой организации или предприятия.

9. Технологии разработки управленческих решений по функциональной направленности классифицируются на технологии разработки:

- а) стратегических, тактических, оперативных УР;
- б) прогнозирующих, планирующих, организационных, активирующих, координирующих, контролирующих, информирующих УР;
- в) долгосрочных, краткосрочных, среднесрочных УР;
- г) директивных, рекомендательных, ориентирующих УР.

10. Технологии разработки управленческих решений по широте охвата (масштабам воздействия) делятся на технологии разработки:

- а) контурных, структурированных, алгоритмических УР;
- б) глобальных, локальных УР;
- в) общих, специальных, запрограммированных, незапрограммированных УР;
- г) директивных, рекомендательных, ориентирующих УР.

Вопросы для самоподготовки

1. Особенности разработки и принятия управленческих решений за рубежом.
2. Особенности японской модели принятия управленческих решений.
3. Информационное обеспечение процесса разработки УР.
4. Основной инструментарий диагностики и планирования управленческих решений.

Темы рефератов, эссе, докладов, презентаций

1. Влияние аппарата управления на процесс принятия решений.
2. Характеристика технологий разработки управленческих решений в РСЧС.
3. Принципы разработки управленческих решений в РСЧС.
4. Сравнительный анализ школ принятия управленческих решений.
5. Роль информационного обеспечения процесса разработки управленческого решения в РСЧС.
6. Информатизация организаций РСЧС.

5. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

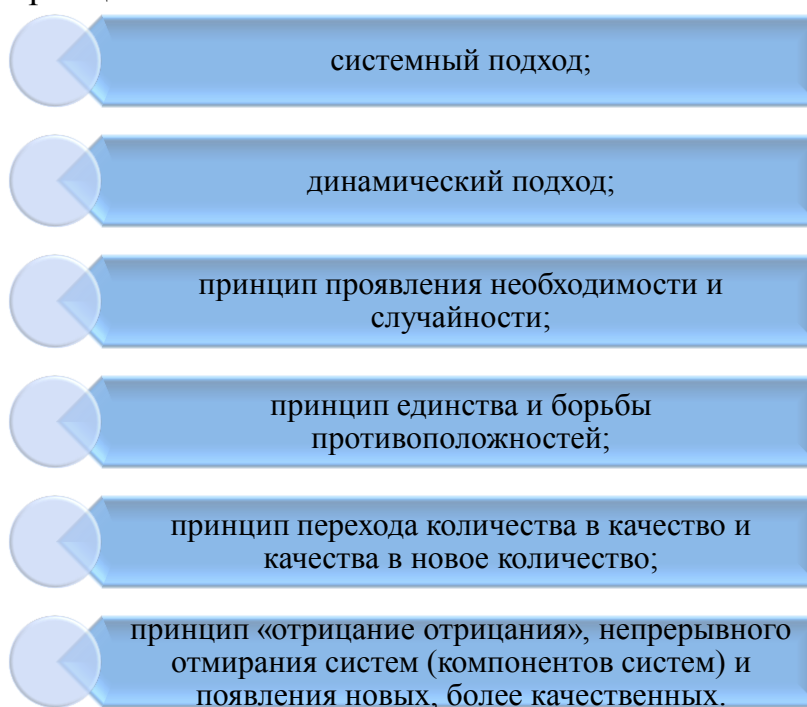
5.1. Сущность и принципы анализа

Необходимость проведения анализа принятого решения обуславливает использование нескольких критериев при выборе действия из множества альтернатив. В этой связи управленческое решение определяется как выбор альтернативы. В управлении решение связывает все аспекты деятельности менеджера – от формулирования цели, описания ситуации, характеристики проблемы до разработки путей преодоления проблемы и достижения цели. Таким образом, управленческое решение, включающее оценку ситуации, определение альтернатив, выбор лучшей из них, формулировку задания и организационно-практическую работу по его реализации, в конечном итоге определяет эффективность всей системы и процессов менеджмента.

Анализ (от греч. – analysis) буквально означает расчленение, разложение изучаемого объекта на части, элементы, на внутренне присущие этому объекту составляющие (мысленные или реальные). Анализ выступает в диалектическом, противоречивом единстве с понятием «синтез» (от греч. – synthesis) соединение ранее расчлененных элементов изучаемого объекта в единое целое.

Анализ без синтеза невозможен. Умозаключение представляет собой индуктивно-дедуктивный вывод, содержащий нечто новое, отличающееся от прежних понятий и представлений.

Основные принципы анализа:



Кроме перечисленных основных принципов анализа, следует различать специфические принципы анализа, представленные в табл. 8.

Таблица 8. Специфические принципы анализа

№ п/п	Принцип	Содержание
1	Единства анализа и синтеза	предполагает разложение на составные части анализируемых сложных явлений, предметов с целью глубокого изучения их свойств и в последующем рассмотрении их в целом во взаимосвязи и взаимозависимости
2	Выделения ведущего звена (ранжирование факторов)	предполагает постановку целей и установление способов достижения этой цели, при этом всегда выделяется основное (ведущее) звено, применяя методы факторного анализа и структуризации проблемы
3	Обеспечения сопоставимости вариантов анализа	предполагает обеспечение сопоставимости всех вариантов анализа по объему, качеству, срокам, методам получения информации и условиям применения объектов анализа и другим условиям
4	Оперативности и своевременности анализа	направлен на сокращение времени выполнения работ за счет реализации принципов рациональной организации частичных процессов (пропорциональности, параллельности, прямоочности, непрерывности, ритмичности и др.), кодирования и автоматизации информационного обеспечения, повышения качества информации и методов анализа
5	Количественной определенности	предполагает количественное выражение: а) параметров и условий обеспечения сопоставимости и оптимизации альтернативных вариантов управленческого решения; б) связей между компонентами системы менеджмента; в) степени неопределенности и риска при принятии решения

5.2. Методы и приемы анализа: сущность и область применения

Рассмотренные ранее принципы лежат в основе разработки методов и приемов анализа. Основные методы анализа представлены в табл. 9.

Таблица 9. Методы анализа

№ п/п	Методы	Содержание
1	Метод сравнения	позволяет оценить работу фирмы, определить отклонения от плановых показателей, установить их причины и выявить резервы, требует обеспечения сопоставимости сравниваемых показателей
2	Индексный метод	применяется при изучении сложных явлений, отдельные элементы которых неизмеримы, позволяет провести разложение по факторам относительных и абсолютных отклонений обобщающего показателя, в последнем случае число факторов должно быть равно двум, а анализируемый показатель представлен как их произведение
3	Балансовый метод	предполагает сопоставление взаимосвязанных показателей хозяйственной деятельности с целью выяснения и измерения их взаимного влияния, а также подсчета резервов повышения эффективности производства, а связь между отдельными показателями выражается в форме равенства итогов, полученных в результате различных сопоставлений
4	Метод цепных подстановок	используется для разработки и принятия решений в том случае, если проблема имеет строго выраженный функциональный характер
5	Метод элиминирования	позволяет выделить действие одного фактора на обобщающие показатели производственно-хозяйственной деятельности, исключает действие других факторов
6	Графический метод	является средством иллюстрации хозяйственных процессов и исчисления ряда показателей и оформления результатов анализа
7	Функционально-стоимостный анализ	заключается в установлении целесообразности набора функций, которые должен выполнять проектируемый объект в конкретных условиях, либо необходимости функций существующего объекта
8	Экономико-математические методы анализа	применяются для выбора наилучших, оптимальных вариантов, определяющих хозяйственные решения в сложившихся или планируемых экономических условиях

Приемы анализа представлены в таблице 10.

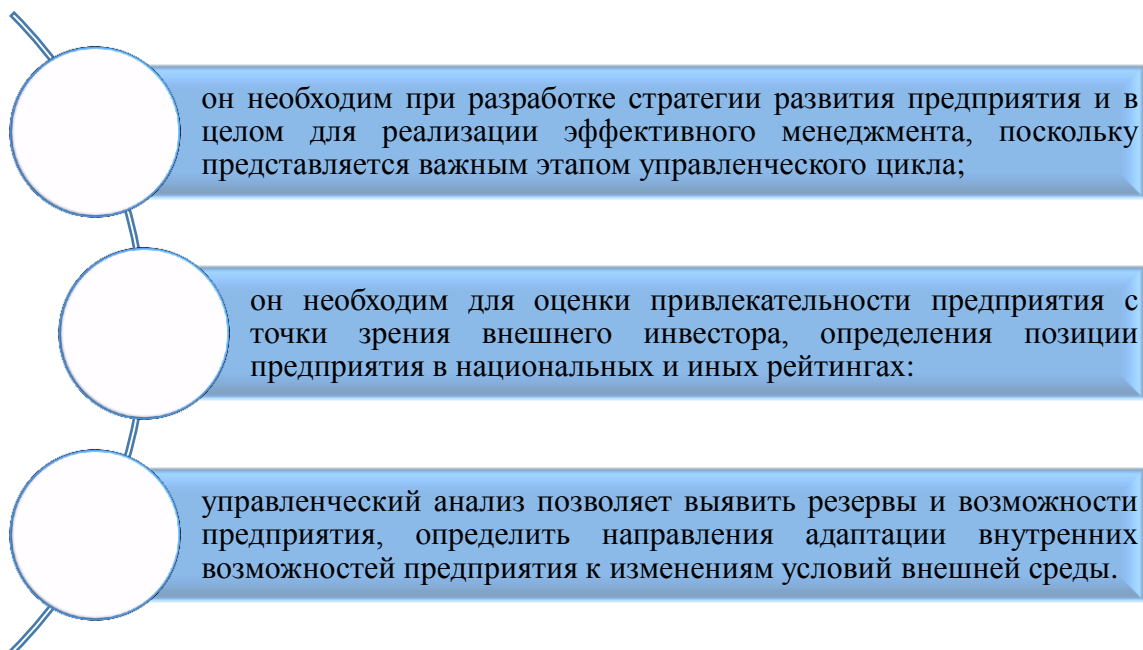
Таблица 10. Приемы анализа

№ п/п	Приемы	Содержание
1	Сводки и группировки	Сводка предполагает подведение общего результата действия различных факторов на обобщающий показатель производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Группировка заключается в выделении среди изучаемых явлений характерных групп по тем или иным признакам
2	Абсолютных и относительных величин	Абсолютные величины характеризуют размеры (величины, объемы) экономических явлений. Относительные величины характеризуют уровень выполнения плановых заданий, соблюдение норм, темпы роста и прироста, структуру, удельный вес или показатели интенсивности
3	Средних величин	Используется для обобщающей характеристики массовых, качественно однородных, экономических явлений. Выражает собой отличительную особенность данной совокупности явлений, устанавливает ее наиболее типичные черты
4	Динамических рядов	Предполагает характеристику изменений показателей во времени, показ последовательных значений показателей, вскрытие закономерностей и тенденций развития. Различают ряды моментные - для характеристики изучаемого объекта за различные моменты времени и периодические - за определенный период времени
5	Сплошных и выборочных наблюдений	Сплошные наблюдения предполагают изучение всей совокупности явлений, характеризующих какую-либо одну сторону производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Выборочные наблюдения предполагают изучение хозяйственной деятельности предприятия на основе типовых представителей всей совокупности явлений, процессов.
6	Детализации и обобщения	Детализация проводится путем разложения, обобщающего (конечного) показателя на частные. Расчленив и детализируя сложные показатели по отдельным составным частям и факторам, определяют влияние каждого из них на эти показатели. Обобщения раскрывают связь между частями целого (объекта, явления, процесса), итогами деятельности и отдельных подразделений и определяют степень их влияния на общие результаты

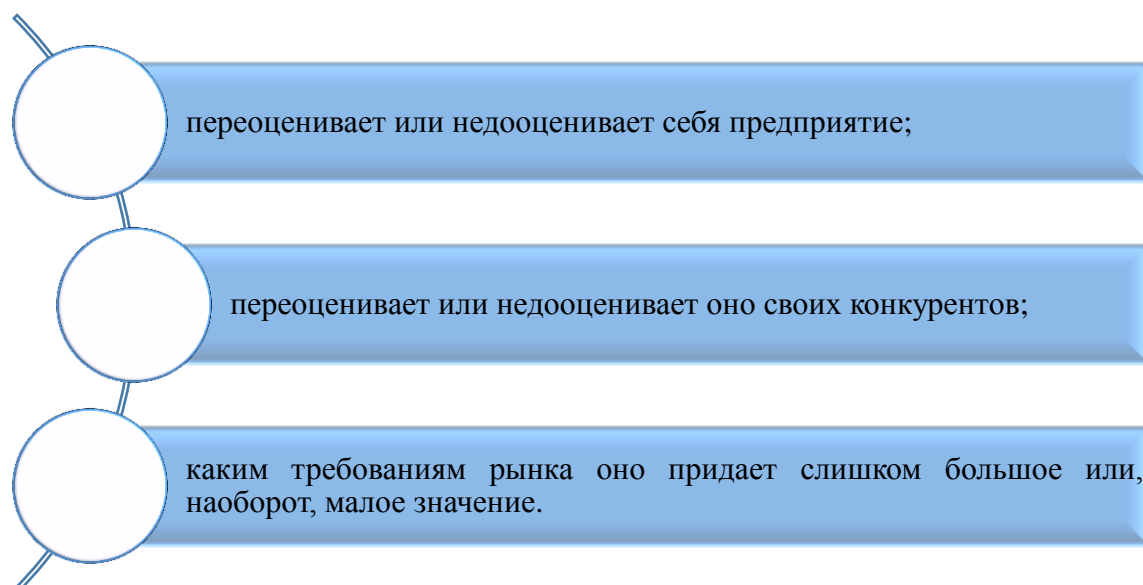
5.3. Принципы анализа управленческих решений

Управленческий анализ направлен на выявление внутренних ресурсов и возможностей предприятия, оценку текущего состояния и выявление стратегических проблем.

Необходимость проведения управленческого анализа определяется несколькими факторами:

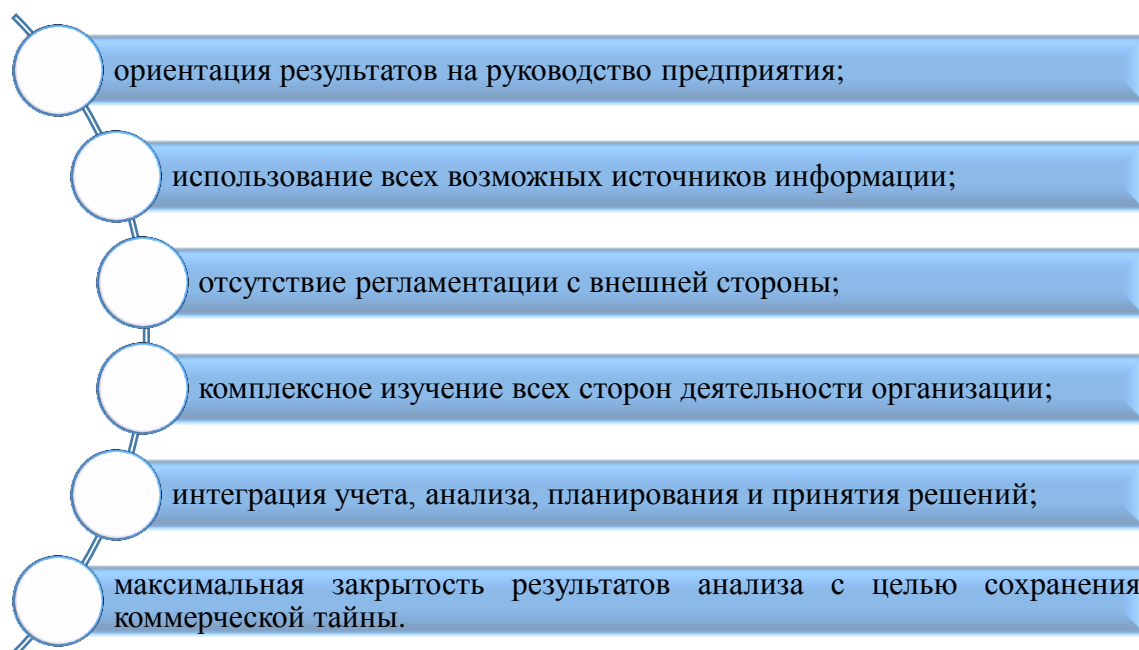


В результате проведения внутреннего анализа предприятия можно выявить ряд моментов:

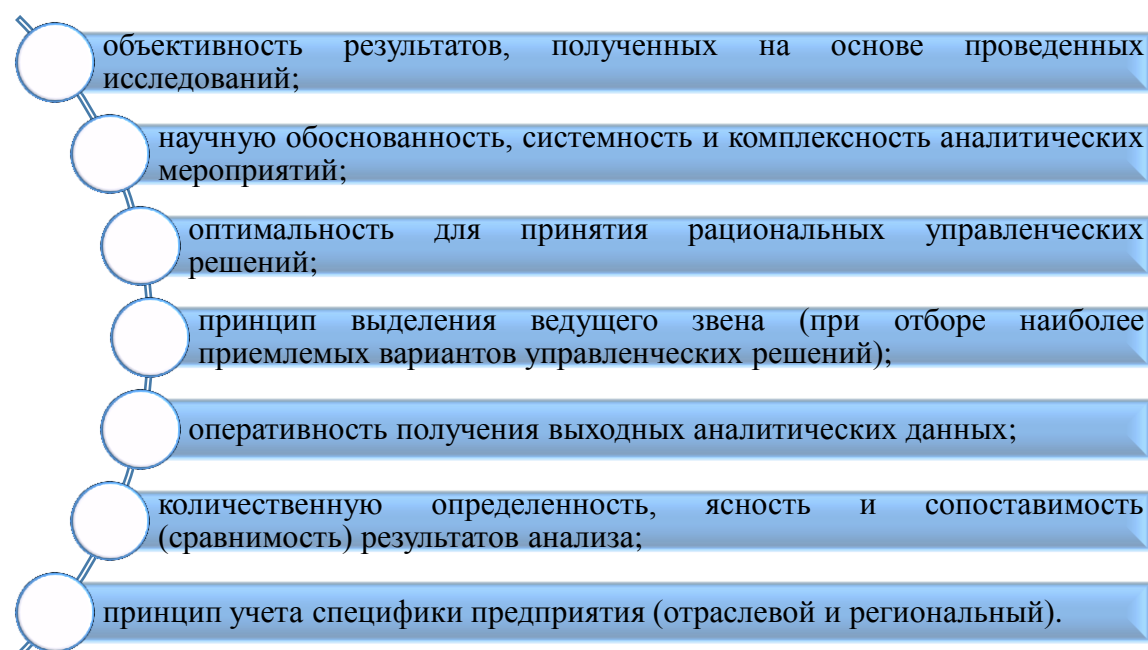


Управленческий анализ отличается от других видов анализа не только целями, объектами и задачами, но и специфическими чертами, присущими только ему.

К особенностям управленческого анализа относятся:



Своеобразным фундаментом, на базе которого формируется система взглядов на изучаемое явление, а впоследствии и на организационно-методические основы любого исследования, выступают исходные положения конкретной науки или ее направления (принципы). Принципами управленческого анализа можно считать:



Вопросы и задания для самоконтроля

1. Понятие и особенности процесса мышления.
2. Анализ управленческих решений и его особенности.
3. Созерцание, как один из методов познания, в анализе управленческих решений.
4. Принципы осуществления анализа управленческих решений.
5. Взаимосвязь анализа и синтеза управленческих решений.
6. Классификация методов анализа управленческих решений.
7. Принцип единства и борьбы противоположностей.
8. Приемы анализа управленческих решений.
9. Область применения анализа управленческих решений.

Тесты

1. Какой метод анализа использует диаграммы, графики для оформления результатов анализа:

- а) математический метод;
- б) графический метод;
- в) иллюстративный метод;
- г) экономический метод.

2. Выберите неправильный ответ. К основным видам сравнения относятся:

- а) сравнение отчетных показателей с плановыми;
- б) сравнение плановых показателей с показателями предшествующего периода;
- в) сравнение показателей за каждый день;
- г) сравнение показателей данного периода с аналогичным периодом прошлых лет;
- д) правильного ответа нет.

3. Метод системного исследования, применяемый по назначению объекта с целью повышения полезного эффекта на единицу совокупных затрат за жизненный цикл объекта – это:

- а) функционально-стоимостной анализ;
- б) метод элиминирования;
- в) метод цепных подстановок;
- г) экономический метод.

4. Какой метод применяется для выбора наилучших, оптимальных вариантов, определяющих хозяйственные решения в сложившихся или планируемых экономических условиях:

- а) экономико-математические методы;
- б) балансовый метод;
- в) метод элиминирования;
- г) метод цепных подстановок.

5. Каковы приемы анализа управленческих решений:

- а) прием сводки и группировки;
- б) прием абсолютных и относительных величин;
- в) прием математических рядов;
- г) прием детализации и обобщения;
- д) прием средних величин;
- е) прием статистических рядов;
- ж) прием сплошных и выборочных наблюдений;
- з) прием динамических рядов;
- и) прием группировки и обобщения.

Вопросы для самоподготовки

1. Приемы анализа управленческих решений.
2. Факторы, влияющие на качество управленческого решения.
3. Методы оценки качества управленческих решений.
4. Оптимизация качественных решений.
5. Основные методы поиска супер оптимальных решений.

Темы рефератов, эссе, докладов, презентаций

1. Понятие эффективности. Виды эффективности управленческих решений.
2. Методы оценок эффективности управленческих решений.
3. Механизм оценки экономической эффективности управленческих решений в РСЧС.
4. Оценка ожидаемой эффективности управленческих решений в РСЧС.

6. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРИ РАЗРАБОТКЕ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

6.1 Сущность и масштаб ответственности руководителя

Принятие управленческого решения – важнейший этап управленческой деятельности. Это решение представляет собой такой акт органов управления или руководителя, в котором не только поставлена цель, но и сформулирован ряд задач, предусмотрены исполнители, выделены ресурсы (трудовые, материальные, финансовые), закреплена ответственность. Принятие решения неотделимо от ответственности за него.

Понятие «ответственность» принадлежит к числу важнейших в социально-гуманитарном знании. Часто мы с ним сталкиваемся и в обыденной жизни. И, казалось бы, смысл его нам абсолютно ясен. Однако, если мы попытаемся сформулировать его определение, это окажется совсем непростым делом. Хотя бы потому, что даже в обыденной речи понятие «ответственность» используется в различных значениях. Так, например, мы говорим, что некий человек несет ответственность за реализацию порученного ему проекта; или мы констатируем, что гражданин понес юридическую ответственность за совершенное им противоправное деяние. Очевидно, что в первом случае речь идет об ответственности за дело, которое еще только предстоит совершить, во втором – за деяние, имевшее место в прошлом. При этом и в первом, и во втором варианте речь идет об ответственности *за что-то*. Но нередко, употребляя это понятие, мы имеем в виду, что индивид или группа несут ответственность *перед кем-то*...

Так что же такое ответственность?

С позиций философско-социологического подхода, ответственность – понятие, отражающее объективный, исторически конкретный характер взаимоотношений между личностью, коллективом и обществом с точки зрения сознательного осуществления предъявляемых к ним взаимных требований. Ответственность есть важнейшая характеристика поведения индивидов и групп, которая делает возможным само существование общества. Ведь ответственность является инструментом социального контроля, стимулирующим людей соблюдать социальные нормы.

Как мы выяснили, можно говорить об ответственности *кого-то за что-то перед кем-то*. Поэтому в *структуре* ответственности выделяют *субъект* (тот, кто отвечает), *объект* (за что отвечает) и *инстанцию* (перед кем отвечает).

Субъектом ответственности могут выступать как отдельные индивиды, так и социальные группы, и институты. В зависимости от субъекта, социальная ответственность может быть *личной* (она представляет собой систему ответов индивида, личности на требование общества) или *общественной* (это реакция общества на поведение индивида). В свою очередь,

личная ответственность может представлять как ответственность индивида за *свои действия* и как его ответственность за *действия социальной общности*, к которой он принадлежит; *коллективная (общественная)* ответственность может являться ответственностью как за *коллектив в целом*, так и за каждого его *отдельного представителя*.

В качестве **объекта ответственности** называют поступок, дело, задачу, результат, последствия действий. При этом имеют в виду должное или недолжное осуществление субъектом его социальной функции, роли.

В соответствии с видом социальных ролей, различают ответственность *политическую, производственную, семейную* и др.

Инстанция ответственности осуществляет оценку, контроль, регуляцию деятельности субъекта и налагает санкции в форме похвалы или порицания, одобрения или осуждения. При определении инстанции ответственности обычно следуют одному из двух подходов: онтологическому или деонтологическому. При *деонтологическом* подходе такой инстанцией выступает Бог или иная трансцендентная сущность. *Онтологический* подход предполагает, что инстанцией ответственности является либо *индивид*, либо *группа*, либо *социальный институт*; причем инстанция ответственности может быть *внешней* по отношению к субъекту, а может быть *внутренней*, если субъект несет ответственность перед самим собой.

В рамках онтологического подхода социальную ответственность можно разделить по способам ее регулирования и обеспечения обществом на *правовую (юридическую)* и *моральную*.

Моральная ответственность отличается от юридической тем, что вторая всегда связана с использованием мер государственного принуждения. При моральной ответственности санкции к субъекту за безнравственные действия может предъявлять не только государство, но и общество, и сам субъект. Моральная ответственность связана, в первую очередь, с общественным и личным осуждением.

Выше мы показали, что понятие «ответственность» может быть применено как к действиям, свершившимся в прошлом, так и к таким, которые должны быть совершены в будущем. В этой связи во временном плане принято различать ответственность *ретроспективную* или ответственность *ex post* (за действие уже совершенное) и *проспективную (перспективную)* или *предупреждающую* ответственность (за то, что необходимо, должно, предстоит совершить).

Однако кто определяет, является ли индивид или группа субъектом ответственности? И почему субъект становится ответственным за что-либо?

Жизненный опыт показывает, что ответственность может быть возложена на индивида или группу в виде обязанности со стороны. К примеру, начальник может обязать подчиненных выполнить его поручение. Но человек или группа людей могут возложить на себя ответственность и добровольно. Это, например, происходит, когда кто-то из сотрудников сам вызывается выполнить поручение

начальства. Это имеет место и тогда, когда люди вступают в брак. Или тогда, когда они подбирают на улице бездомное животное, чтобы поселить его у себя и заботиться о нем. Принятие ответственности происходит и в том случае, если человек приобретает в собственность имущество: помимо блага обладания вещью частная собственность, как известно, порождает и «бремя собственности», т. е. бремя содержания своего имущества – его охраны, ремонта и поддержания в должном состоянии. Во всех этих ситуациях люди становятся ответственными потому, что сами берут на себя определенные обязательства.

В науке для того, чтобы указать, возлагается ли ответственность на социальный субъект в виде обязанности со стороны или добровольно принимается самим субъектом, используется понятие *атрибуции* (приписывания) ответственности. В первом случае говорят о *внешней атрибуции ответственности*, во втором – о *внутренней*. При этом исследователи отмечают, что субъект делается ответственным за что-либо только тогда, когда это становится признанным другими людьми.

До сих пор мы вели речь о приписывании (атрибуции) ответственности за будущие действия, т. е. перспективной. Атрибуция ретроспективной ответственности имеет свои особенности.

Так, всем известно, что люди по-разному относятся к исполнению своих обязанностей. Одни реализуют их лишь формально, что называется «от сих до сих», другие осуществляют свои обязанности сознательно и творчески. Специалисты говорят, что в первой и во второй ситуациях проявляют себя разные формы ответственности – внешняя и внутренняя. *Внешняя* ответственность выражает меру *несвободы* субъекта ответственности, т. к. его поведение строго регламентируется нравственным кодексом, законами, уставами различных организаций и т. д.; *внутренняя* представляет собой меру *свободы* выбора субъектом линии своего поведения и предполагает осознание им цели и возможных способов ее осуществления. Можно сказать, что *внешняя* ответственность проявляется в *негативном* плане: она выполняет функцию *регулятора-ограничителя* поведения субъекта в обществе; *внутренняя* – в *позитивном*, т. к. она является *стимулятором* поведения в соответствии с должным и социально необходимым. *Внутренняя* ответственность предполагает: осознание должного, необходимого; чувства, выражающие положительное отношение к социальным требованиям; принятие должного и превращение его во внутреннее побуждение – «ответственную привычку» (проще это можно обозначить как *чувство ответственности*).

Таким образом, деятельность субъекта ответственности может определяться различными мотивами. В этой связи исследователи выделяют *показатели ответственности*, к которым и относят *мотивы деятельности и ее результаты*. В соответствии с этими показателями:

- не может быть названа ответственной деятельность, не дающая общественно полезных результатов;

- не является ответственной деятельностью, движимая эгоистическими и корыстными мотивами (даже в том случае, если она попутно приносит отдельные положительные для общества результаты);

- не может считаться ответственной деятельностью по принуждению. Наоборот: ответственность предполагает свободу субъекта, которая, помимо прочего, включает в себя наличие экономических, социально-политических и нравственных условий, обеспечивающих возможность выполнения субъектом его социальных функций и обязательств.

Подводя итог сказанному выше, можно констатировать, что ответственной является только деятельность, приводящая к общественно полезным результатам, свободная и движимая бескорыстными и альтруистическими мотивами, т. е. подлинно нравственная деятельность.

Продолжая разговор о видах и формах ответственности, важно отметить следующее. В современном обществе каждая из его сфер и каждая из отраслей культуры начинают формировать свой вид ответственности со специфическим содержанием, структурой и функциями. В результате, по мнению некоторых ученых, возникает противоречие между различными видами ответственности (политической и моральной, моральной и правовой, индивидуальной и коллективной и т. д.), и появляется искушение уйти от ответственности одного вида, «спрятавшись» за ответственностью другого вида. Поэтому подлинная ответственность в наши дни должна представлять как *гражданская ответственность*.

Гражданская ответственность не есть вид ответственности, существующий наряду с политической, юридической, моральной и другими видами, а это историческая форма их сосуществования, придающая всем им внутреннее единство; это, как бы, «сплошная» ответственность. ***Гражданская ответственность*** – это ответственность за состояние, успех развития и сохранение целостности всех основных сфер общества и культуры.

Идею гражданской ответственности выработало Новое время, как и идею гражданского общества. Однако научно-технический прогресс, связанные с ним техногенные катастрофы и фундаментальные изменения в жизни людей, по мнению современных ученых, именно в наши дни сделали эту идею необычайно актуальной.

К примеру, Ж. Грейш полагает, что сегодня ничто больше не гарантирует нам, что наши наследники получат в свое распоряжение «готовенькое благополучие». Напротив, мы можем оставить грядущим поколениям необитаемую землю, опустошенный мир, непригодную для жизни атмосферу. Более того, не только жизнь грядущих, но и жизнь нынешних поколений оказывается лишенной всяких гарантий. Следовательно, основой морали должна сегодня стать ответственность за будущее, как мы сказали выше – ответственность за сохранение целостности и успех развития всех сфер общества, т. е. гражданская ответственность.

Г. Йонас также утверждает, что этика в новых условиях – это этика ответственности. Ответственности перед будущим. «Императив, соответствующий новому характеру человеческой деятельности и адресованный новому ее субъекту, – пишет он, – должен звучать приблизительно так: «Действуй так, чтобы последствия твоей деятельности были совместимы с поддержанием подлинно человеческой жизни на Земле». Либо, если превратить суждение в отрицательное: «Действуй так, чтобы последствия твоей деятельности не были разрушительными для будущей возможности такой жизни», или же просто: «Не подвергай угрозе условия неопределенно долгого сохранения человечества на Земле».

По сути, о том же говорит и К. Лоренц. Человечество, считает он, уничтожило бы себя уже с помощью первых своих изобретений и открытий, если бы не ответственность, т. е. способность поставить перед собой вопрос о последствиях своих поступков и ответить на него. Ответственность – компенсационный механизм, приспособляющий наше инстинктивное поведение к требованиям культурной жизни и образующий с ним функционально единую систему. Однако в наши дни темпы развития цивилизации все ускоряются и, предполагает мыслитель, будут еще более ускоряться, а вместе с этим будет возрастать бремя, возлагаемое на ответственную мораль. «Эта мысль очень тревожит, потому что при всем желании не видно каких-либо селективных преимуществ, которые хоть один человек сегодня мог бы извлечь из обостренного чувства ответственности или из добрых естественных наклонностей. Скорее следует серьезно опасаться, что нынешняя коммерческая организация общества своим дьявольским влиянием соперничества между людьми направляет отбор в прямо противоположную сторону». И, тем не менее, только ответственная мораль остается необходимым условием выживания человечества.

С учетом всего сказанного очевидно, что ответственность в современных условиях представляет собой, прежде всего, перспективную ответственность (ответственность за будущее). Современные поколения уже не могут повлиять на прошлое своего народа, однако, не подлежит сомнению прямая ответственность ныне здравствующих поколений перед будущими. На эту ответственность прямо указывают Преамбулы Основного Закона ФРГ, Польской Республики и Конституции Российской Федерации. Последняя, например, гласит, что «многонациональный народ России, стремясь утвердить в своей стране права и свободы человека, обеспечить гражданский мир и согласие, процветание и благополучие Отечества, желая и впредь сохранить исторически сложившееся государственное единство, исходит из «ответственности за свою Родину перед нынешними и будущими поколениями».

Подводя итог сказанному выше о гражданской ответственности, следует отметить, что любая ответственность индивида или группы по сути своей является социальной. Если же трактовать понятие социальной ответственности

более узко, то социальная ответственность в условиях современного общества воплощается в *гражданской ответственности*.

Итак, ответственность есть важнейшая характеристика взаимоотношений между субъектами (личностью, коллективом и обществом), которая возникает по поводу осуществления ими предъявляемых к ним взаимных требований.

Структура ответственности включает в себя субъект (кто отвечает), объект (за что отвечает) и инстанцию (перед кем отвечает).

В зависимости от субъекта, различают личную и общественную (коллективную) ответственность, в зависимости от объекта – экономическую, политическую, правовую, моральную и другие ее виды. Специалисты выделяют также различные формы ответственности (внешнюю – внутреннюю, негативную – позитивную).

Ответственность, помимо прочего, есть показатель того, насколько личность может выполнять и выполняет на практике свой долг. Ответственность – это мера осуществления нравственного долга личности в ее поступках.

Нравственным долгом здесь называется механизм морального сознания, который преобразует общественные потребности в индивидуальные побуждения человека. Источником морального долга является принадлежность индивида к обществу в целом и к различным социальным общностям, в том числе, – к профессиональной группе.

Некоторые виды долга имеют строго и однозначно определенный характер. Так, профессиональная ответственность и обязанности руководителя отражаются в должностных инструкциях организации. Типовая должностная инструкция руководителя включает 4 раздела: общие положения, обязанности, права и ответственность. К руководителю могут применяться меры юридической, дисциплинарной и экономической ответственности.

Юридическая ответственность реализуется в форме замечания, выполнения предписанных действий, заключения под стражу, арест. Руководитель может нести юридическую ответственность как гражданин и как должностное лицо. Согласно ст. 24 ГК РФ, гражданин полностью отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, за исключением той части, которая устанавливается гражданским процессуальным кодексом. Руководитель, к тому же, может нести ответственность за своих работников (ст. 402 ГК РФ) и за действия третьих лиц (ст. 403 ГК РФ). Компания как юридическое лицо также несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ей имуществом. В ст. 324 ГК РФ устанавливаются способы обеспечения исполнения обязательств. К ним относятся: неустойка, залог, удержание имущества должника, поручительство, банковская гарантия, задаток и др.

Дисциплинарная ответственность наступает за бездействие или ненадлежащее выполнение задания и реализуется в форме взыскания, замечания, выговора, перевода на другую работу, увольнения.

Административная ответственность наступает за совершение административного правонарушения, нарушение прав и свобод граждан. Базой для реализации административной ответственности являются административное и гражданское право и другие регламенты.

Экономическая ответственность призвана компенсировать полный и частичный ущерб от управленческого решения, нанесенный руководителем в материальной или денежной форме.

Особые виды ответственности – политическая и партийная.

Политическая ответственность наступает в случае за неправильную или ненадлежащую деятельность субъекта государственной власти и управления, а также за деятельность субъекта общественных группировок. Формами реализации ответственности могут быть отставка, импичмент, перевыборы.

Партийная ответственность наступает за деятельность партийного функционера, существенно расходящуюся с уставными документами и решениями представляемой им политической организации. Ответственность реализуется в форме осуждения, исключения из партии, вывода из руководящего состава партии.

Моральная ответственность возникает в случае нарушения руководителем этических норм, представляющих систему общих ценностей и правил этики, соблюдение которых является обязательным для всех работников организации. Этические нормы и оценки основываются на представлениях о смысле жизни, назначении человека, содержании добра и зла, моральном долге, нравственных принципах и идеалах. Моральная ответственность реализуется в форме изменения общественного мнения о руководителе, вынесения ему общественного порицания, объявления о его несоответствии должности по этическим соображениям.

Социальная ответственность руководителя в современных условиях, по сути, представляет собой гражданскую ответственность, т. е. ответственность за состояние, успех развития и сохранение целостности всех основных сфер общества и культуры, и состоит в *способности предвидеть результаты и последствия своей деятельности, а также готовность осуществить эту деятельность в соответствии с ожидаемым социально значимым эффектом на основе принятой в обществе системы ценностей и морально-правовых норм.*

Ответственность, помимо прочего, это еще и свойство личности, это значимая личностная характеристика, востребованная в любой профессиональной деятельности. Однако, в деятельности руководителя она является не просто желательной, а необходимой: решения, принимаемые руководителем, определяют судьбы других людей, поэтому цена допущенных им ошибок оказывается весьма высокой. Ответственность, таким образом, относится к числу важнейших профессиональных качеств управленца.

Ответственный подход к принятию управленческого решения предполагает использование для этого качественной и правильно подобранной

информации, транслируемой и получаемой в ходе рационально организованной коммуникации.

6.2. Коммуникации в принятии управленческих решений

Управленческая деятельность (как, впрочем, и человеческая деятельность вообще), невозможна без коммуникации. По своей сути **коммуникация** и есть *обособленная часть совместной деятельности, направленная на регуляцию самой этой деятельности* (мета-деятельность). По содержанию коммуникация представляет собой *обмен информацией между индивидами посредством общей системы знаков и символов*.

В целях его анализа и описания, процесс коммуникации делят на отдельные фрагменты, единицы коммуникации – *коммуникативные акты*.

Чаще всего коммуникативный акт описывают с помощью модели К. Шеннона, в соответствии с которой можно выделить следующие основные элементы коммуникационной цепи:

- источник информации (ее отправитель, коммуникатор);
- передатчик;
- приемник;
- получатель информации (коммуникант, адресат коммуникации).

В качестве участников коммуникации (коммуникатора и коммуниканта) могут выступать отдельные индивиды или социальные институты и организации (фирмы, партии, правительства и пр.). Разумеется, в последнем случае мы имеем дело с определенной абстракцией: ведь конечным отправителем и получателем сообщения на практике все равно является единичный человек. Однако, необходимо помнить, что в юриспруденции, политике, бизнесе и т. д. ответственным коммуникатором часто признается коллегиальный или институционализированный отправитель.

Отправитель информации (коммуникатор) зачастую является также ее источником, однако эти две роли могут и не совпадать. Например, если на лекции преподаватель рассказывает об исследованиях других ученых, он выступает как отправитель, но не как источник данной информации.

Передатчик и **приемник информации** представляют собой либо биологический орган, либо техническое устройство, которые осуществляют соответственно кодирование и декодирование сообщения.

Кодирование информации осуществляется с помощью знаков и знаковых систем (языков).

Различают *вербальную* (знаковая система – речь) и *невербальную* коммуникацию. Последняя представляет собой трансляцию информации при помощи жестов, мимики и пантомимики, она включает также тактильные, зрительные, слуховые и прочие ощущения и образы, получаемые от партнера по общению и несущие в себе определенную информацию. Установлено, что с помощью вербального языка люди передают своим собеседникам не более

40 % информации, остальная информация транслируется с помощью невербальных средств общения, к числу которых относятся:

- *кинесика* – жесты, телодвижения, позы, используемые в процессе коммуникации в качестве дополнительных выразительных средств;
- *окулесика (окулистика)* – движения глаз, визуальный контакт в ходе коммуникации;
- *такесика* – прикосновения к телу партнера по коммуникации (рукопожатия, поглаживания, похлопывания, поцелуи и пр.);
- *проксемика* – способы использования пространства в процессе коммуникации, расположение партнеров друг относительно друга;
- *хронемика* – способы использования времени в процессе коммуникации;
- *ольфакторная коммуникация* – коммуникация, осуществляющаяся посредством естественных и искусственных запахов (окружающей среды и самого человека).

Особо следует выделить *паравербальные средства коммуникации* – совокупность звуковых сигналов, которые сопровождают устную речь, принося в нее дополнительный смысл, и назначение которых – вызвать у партнера эмоции, ощущения, переживания, необходимые для достижения определенных целей и намерений. К ним относятся:

- *просодика* – темп речи, тембр, высота и громкость голоса;
- *экстралингвистика* – паузы, кашель, вздохи, смех и плач (т. е. звуки, которые мы воспроизводим с помощью голоса).

Получатель информации (адресат, коммуникант) – это лицо или группа лиц, организация, которые воспринимают и интерпретируют информацию.

Каналом коммуникации называется весь путь прохождения информации от ее отправителя до получателя; здесь имеется в виду как физическая, так и социальная среда.

Необходимо отличать каналы от различных **средств**, используемых при передаче информации. В качестве таковых могут выступать письменные документы, телефон, радио, телевидение, интернет и т. д.

Условиями, при которых обеспечивается эффективность коммуникации, являются:

- общность языка отправителя информации и ее адресата (например, существенные различия в языке (сленге), которые демонстрируют разные возрастные, профессиональные и иные субкультурные группы, могут препятствовать адекватному пониманию сообщения; возможными барьерами, разрушающими общность языка и, соответственно, препятствующими эффективной коммуникации, являются также различия в образовании коммуникатора и коммуниканта, их опыте и пр.);
- эффективность каналов коммуникации (отсутствие «шума», «помех», могущих исказить информацию);

- соответствующая мотивация (обоюдное стремление коммуникатора передать, а коммуниканта интерпретировать информацию, не исказив ее);

- этические и семиотические правила, которые определяют, кому, что, когда и как сообщать (*семиотикой* или *семиологией* называется общая теория знаков и знаковых систем; по Ю. М. Лотману, под семиотикой следует понимать науку о коммуникативных системах и знаках, используемых в процессе общения).

Однако, коммуникация никогда не бывает успешной на 100 %: на каждом из ее этапов происходит искажение и потеря части информации, связанные с несовершенством средств и каналов коммуникации, а также с тем, что отправитель и получатель имеют различные представления о мире, разный индивидуальный опыт. При этом некоторая неэффективность коммуникации не является однозначно негативным фактором: с точки зрения социологии знания, именно недопонимание, возникающее между отправителем и получателем информации, может являться толчком к дальнейшему развитию познания, к творчеству.

Итак, коммуникация представляет собой социально обусловленный процесс, включающий в себя передачу (с помощью многообразных коммуникативных средств, по различным каналам), восприятие и интерпретацию информации.

Что же такое информация?

Вообще **информация** есть отражение в сознании человека характеристик окружающего мира, зафиксированное впоследствии на различных носителях. Она представляет собой комплекс сведений, необходимых для успешного функционирования коммуникативной системы; информацией является любое сообщение об объектах, явлениях, процессах, событиях окружающего мира, выраженное на определенном языке, которое можно воспроизводить разными способами (устно, письменно, на цифровых, магнитных и пр. носителях).

Таким образом, информация обладает двумя свойствами, делающими ее незаменимой в процессе управления:

- способностью отображать события, процессы, явления;
- способностью преобразовываться, обрабатываться, храниться, многократно использоваться, обеспечивая тем самым возможность получения сведений о прошлом, настоящем и будущем.

В управленческой деятельности информация имеет огромное значение: без информации в условиях разделения труда невозможна совместная работа; нехватка необходимой информации, как и избыток ненужной, дезориентирует любую хозяйственную деятельность, тогда как оперативное использование полезной информации способствует увеличению объема производства, повышению его эффективности. Существует прямая связь между информированностью людей и степенью их удовлетворенности трудом: хорошо информированные сотрудники довольны своей работой почти в 70 % случаев, в то время как плохо информированные – только в 41 %.

Управленческая информация возникает, формируется на основе процессов управления и обслуживает эти процессы; это совокупность сведений о внутреннем и внешнем состоянии управленческой системы, используемая для оценки ситуации и разработки управленческих решений, данные, которые несут в себе новизну и полезность для принятия обоснованного решения.

Информация, используемая в управлении, разнообразна. На основе различных параметров выделяются следующие ее *виды*:

- *в зависимости от области применения* – экономическая, техническая, социальная, организационная и др.;

- *по принадлежности к подсистеме системы менеджмента* – информация по целевой подсистеме, научному обоснованию системы, экономике менеджмента, функциональной и обеспечивающей подсистемам, внешней среде системы, управляющей подсистеме;

- *в зависимости от функциональной направленности* – планирующая, контролирующая, организующая и т. д.;

- *в зависимости от спектра применения* – одноцелевая, многоцелевая;

- *в зависимости от степени готовности к применению* – исходная, промежуточная, конечная;

- *по источнику* — внутренняя, внешняя;

- *по времени действия* — стратегическая, тактическая, оперативная;

- *по изменчивости во времени* — условно-постоянная и условно-переменная (недолговечная);

- *по назначению* – оперативная, отчетная;

- *по масштабам воздействия* – общая, частная;

- *по направлению движения* – входящая, исходящая;

- *по способу распространения* – устная, письменная, комбинированная;

- *по режиму передачи* — в нерегламентируемые сроки, по запросу и принудительно в определенные сроки;

- *по характеру разработки и реализации* – рисковая, уравновешенная, импульсивная и т. д.

Упорядоченная по определенным признакам совокупность всех видов информации, используемой органами управления для выработки управляющего воздействия, называется **информационным массивом**. Цель создания массива информации – повышение эффективности управления за счет рациональной систематизации информации, правильного ее распределения по уровням управления в соответствии с характером решаемых задач.

Информационный массив должен обеспечивать:

- прямое обращение потребителей к хранимой информации и возможность многократного ее использования;

- наиболее полное удовлетворение информационных потребностей органов управления на всех уровнях;

- оперативный поиск и выдачу информации по запросу;

- предохранение информации от искажения;

– защиту от несанкционированного доступа к информации.

Управленческая информация обладает различными *характеристиками*, к числу которых относятся:

1) *открытость* – показатель широты использования информации. По уровню открытости информация, используемая в управлении, делится на:

- секретную, которая отражает потребности государства и имеет ограничения в использовании;

- конфиденциальную, которая отражает частные или корпоративные интересы;

- публичную, которая отражает интересы общества в целом и не имеет ограничений на использование;

2) *объем*. Эта характеристика интерпретируется двояко:

– как объем символьной информации – количественная характеристика, измеряемая с помощью условных единиц информации (биты, слова, сообщения, знаки, буквы, листы и др.);

– как объем воспринимаемой информации – характеризует полноту информации для принятия решения;

3) *достоверность* – отношение объема истинной информации к общему объему полученной информации. Различают три уровня достоверности информации:

– абсолютная (доля истинной информации составляет 100 %);

– доверительная (доля истинной информации – более 80 %);

– негативная (доля истинной информации – менее 80 %);

4) *насыщенность (нормальная плотность)* – соотношение в общем объеме информации полезных сведений и сведений отвлеченного, общего характера. Существует несколько уровней насыщенности информации:

– высокий – объем полезных сведений составляет от 80 до 100 %;

– нормативный – объем полезных сведений составляет 50 – 80 %;

– низкий – полезная информация составляет менее 50 %.

Если необходимые для управления сведения в составе информации отсутствуют, она является познавательной; если же сообщения вообще не несут информации, они называются «шумом»;

5) *доступность, легкость для восприятия* как характеристика информации во многом обеспечивается эмоциональностью сообщения, которую ему придает информация отвлеченного, общего характера; если же ее нет (т. е. плотность информации высока), полезная информация оказывается излишне сухой и может игнорироваться;

6) *актуальность информации* – степень ее соответствия текущим реалиям. Актуальность управленческой информации является весьма значимой ее характеристикой: полная и достоверная, но устаревшая информация может приводить к ошибочным решениям. Поэтому актуальность, наряду с полнотой и достоверностью, во многом обуславливают ценность информации;

7) *Ценность информации* определяется экономией затрат на

принятие правильного решения. Ценность информации может быть:

- нулевой, если снижения затрат не происходит; она сопряжена с использованием неполной, искаженной, неточной информации;
- средней, если затраты снижаются на 10 – 100 %, что происходит в случае использования полной, достоверной, актуальной и качественной информации;
- высокой, которая характеризуется снижением уровня затрат более чем в два раза; как правило, высокой ценностью обладает информация, созданная в научно-исследовательских учреждениях, – научные открытия, изобретения, инновации и т. п.;
- сверхвысокой, для которой характерно снижение уровня затрат более чем в десять раз. Сверхвысокому уровню ценности соответствует информация, полученная в исследовательских центрах и признанная мировым сообществом.

Информация используется на всех этапах принятия управленческого решения, однако требования к ней на каждом этапе различны. Требования, предъявляемые к информации, необходимой для принятия управленческого решения, могут касаться ее количественных (объем) и качественных (актуальность, достоверность, достаточность) параметров.

Требования к количественным характеристикам информации зависят от сложности рассматриваемой задачи, времени, которым располагает лицо, принимающее решение, его квалификации и опыта. Если информация носит четко выраженный количественный характер, то, как правило, она используется при принятии решения алгоритмическим методом, который предполагает формализацию операций с информацией на основе правил, формул, алгоритмов.

В ходе доведения до сотрудников (исполнителей) информации о принятом управленческом решении следует обратить внимание на следующие ее параметры: доступность для понимания, полнота, непротиворечивость. Кроме того, информация должна быть передана своевременно, а в ряде случаев – работать «на опережение».

Итак, обмен информацией составляет содержание коммуникации. Однако, в процессе коммуникации между людьми информация не просто передается и принимается, циркулирует, но и формируется, уточняется, развивается. К тому же она обладает для каждого из участников общения большей или меньшей личностной значимостью, что влияет на эффективность коммуникации.

В процессе коммуникации изменениям подвергается не только информация, но и сами ее участники.

Дело в том, что коммуникация представляет собой лишь один из аспектов человеческого общения. Обмен информацией в ходе общения, во-первых, предполагает воздействие на поведение партнера; эффективность

коммуникации определяется именно тем, насколько удалось это воздействие, а не простым количеством принятой и переданной информации. Во-вторых, для участников общения чрезвычайно важно не только обмениваться информацией, но и организовать «обмен действиями», разработать их общий план. При этом планировании возможна регуляция действий одних индивидов планами, созревшими в головах других, что делает деятельность коллективной. В-третьих, каждый из участников коммуникации является активным субъектом, который предполагает активность и в своем партнере по общению и, направляя ему информацию, анализирует его мотивы, цели, установки, формирует представление о характере существующих между ними отношений. В общении между людьми возможно возникновение совершенно специфических коммуникативных барьеров, которые носят социальный или психологический характер. Как уже отмечалось выше, коммуникативными барьерами могут быть социальные, политические, религиозные, профессиональные различия, порождающие разную интерпретацию одних и тех же понятий, а также различные мироощущение, мировоззрение, миропонимание; существование такого рода барьеров обусловлено объективными причинами, принадлежностью партнеров по общению к различным социальным группам. Однако, коммуникативные барьеры могут носить и субъективный, психологический характер: чрезмерная застенчивость или некоммуникабельность одного из партнеров, скрытность другого, неприязнь по отношению друг к другу, недоверие и т. д. В этом случае особенно очевидна та связь, которая существует между общением и межличностными отношениями.

Общение, таким образом, – это порождаемый потребностями совместной деятельности сложный, многоплановый процесс, включающий в себя, помимо коммуникации, взаимодействие между людьми (интеракцию), взаимное влияние, а также восприятие и понимание партнерами друг друга (перцепцию).

Восприятие человека человеком называют *межличностной перцепцией*. Многие исследователи считают при этом, что правильнее говорить не столько о восприятии, сколько о познании другого человека. Ведь межличностная перцепция предполагает не только собственно восприятие физических и поведенческих характеристик партнера по общению, но и формирование представления о его намерениях, мыслях, способностях, эмоциях, установках и т. д., формирование мнения о характере отношений, которые связывают субъект и объект восприятия, а также интерпретацию и прогнозирование на этой основе поступков последнего.

В процессе межличностной перцепции возможны искажения воспринимаемого образа, которые обусловлены *механизмами и эффектами (ошибками) межличностного восприятия*. Руководителю, принимающему решение относительно конкретного человека, необходимо помнить об этом.

К числу механизмов межличностного восприятия, требующих учета при принятии соответствующего управленческого решения, относятся имплицитная теория личности и каузальная атрибуция.

ИмPLICITная теория личности – устойчивое неосознаваемое представление человека о том, как у людей взаимосвязаны особенности их внешности, поведение и психология. Она включает в себя представления о том:

- какие свойства личности чаще всего сочетаются друг с другом в одном индивиде;

- какие поступки они чаще всего вызывают;

- как все это соотносится с внешностью индивида.

Действие имPLICITной теории личности проявляется в особенностях восприятия и оценки человеком других людей, а также в прогнозировании их поступков. В соответствии с ней человек на основе, например, внешнего облика другого человека судит об особенностях его характера, о его вероятных поступках и заранее настраивается на определенные формы поведения по отношению к нему.

У каждого человека существует своя имPLICITная теория личности, которой он руководствуется, воспринимая и оценивая других людей. Она складывается в течение жизни в опыте общения с разными людьми и со временем становится достаточно устойчивой. Если имPLICITная теория личности правильная (а в ее основе могут лежать некоторые действительно существующие связи между психологией, поведением и внешностью человека), то она может способствовать быстрому формированию точного образа другого человека, причем, даже в отсутствие достаточно полной информации о нем; в этом состоит положительное значение данного явления. Однако если имPLICITная теория личности неверна, что случается нередко, это может привести к построению ошибочного образа другого человека, породить неправильное отношение к нему и, как следствие, вызвать отрицательную ответную реакцию с его стороны. Поскольку все это обычно происходит на подсознательном уровне, то между людьми, помимо их желания и воли, могут возникнуть неконтролируемые и неуправляемые взаимные антипатии (неприязнь). Именно искаженная имPLICITная теория личности часто является причиной разного рода расовых, национальных, социальных, религиозных и других предубеждений и предрассудков.

Каузальная атрибуция (от лат. «causa» – «причина» и «атрибуция» – «приписывание») – механизм интерпретации мотивов и причин поступков другого человека. (Такое же название имеет и раздел социальной психологии, посвященный изучению закономерностей восприятия причин поступков.)

Приписывание причины возникает тогда, когда у человека есть дефицит информации о другом человеке, восполнить его и приходится процессом приписывания. В результате атрибуции появляется возможность прогнозировать поведение других и успешно взаимодействовать с ними.

Приписывание осуществляется на основе:

- сходства поведения воспринимаемого лица с каким-то другим образцом, имевшимся в прошлом опыте субъекта восприятия;

- анализа собственных мотивов, предполагаемых в аналогичной ситуации (идентификация).

В соответствии с теорией каузальной атрибуции, основы которой заложил Ф. Хайдер, восприятие нами поведения других людей обусловлено в значительной степени тем, причины какого вида мы приписываем данному поведению – внутренние (интернальная атрибуция) или внешние (экстернальная атрибуция).

К *внутренним (диспозиционным)* причинам относятся черты личности, ее способности, установки, настроения, стремления, состояние здоровья и т. д. (предполагается, что личность обладает свободой выбора своих действий). К *внешним (ситуационным)* причинам относятся особенности окружающей социальной или физической среды, которые ограничивают возможности выбора, – специфика социальной ситуации, действия других людей, случай.

Согласно данным исследований Джонза и Дейвиса, люди предпочитают делать диспозиционные атрибуции, т. е. внутренние и устойчивые. Это обусловлено тем, что на основе диспозиционных причин легче понимать и предсказывать поведение других людей, нежели на основе ситуационных, которые чаще всего предвидеть и спрогнозировать невозможно. Понятно, однако, что на самом деле поведение любого человека не может быть вызвано всегда только диспозиционными причинами, поступки людей зачастую определяются и ситуационными факторами.

В работах Г. Келли было показано, что характер атрибуций зависит от того, выступает ли субъект восприятия в роли участника или в роли наблюдателя какого-либо события. В этих двух различных случаях избирается разный тип атрибуции. А всего таких типов исследователь выделяет три:

- *личностная*, когда причина приписывается лично совершающему поступок (говоря по-другому, диспозиционная – причину поведения видят в чертах характера индивида, его способностях, установках, настроениях, стремлениях и т. д.);

- *объектная*, при которой причина приписывается тому объекту, на который направлено действие;

- *обстоятельственная* – причина совершающегося приписывается обстоятельствам.

Было выявлено, что наблюдатель чаще использует личностную атрибуцию, а участник склонен в большей мере объяснить совершающееся обстоятельствами. Эта особенность отчетливо проявляется при приписывании причин успеха и неудачи: участник действия «винит» в неудаче преимущественно обстоятельства, в то время как наблюдатель – прежде всего самого исполнителя. Получается, что, объясняя чье-либо поведение, мы недооцениваем влияние ситуации и переоцениваем степень проявления черт и установок индивида. Это явление получило название фундаментальной ошибки атрибуции.

Фундаментальная ошибка атрибуции, таким образом, проявляется в тенденции наблюдателей недооценивать ситуационные и переоценивать диспозиционные влияния на поведение других людей, т. е. в тенденции считать, что поведение соответствует диспозициям.

Помимо фундаментальной ошибки атрибуции, в межличностном восприятии имеют место и другие специфические ошибки, иначе называемые эффектами восприятия.

Эффект ореола (хало-эффект) – тенденциозность нашего восприятия, проявляющаяся в том, что при оценке каких-либо черт личности мы попадаем под влияние сложившегося у нас общего впечатления об этой личности и стремимся сделать наши оценки совместимыми, непротиворечивыми. Другими словами, информация, получаемая о человеке, налагается на его образ, уже существующий в сознании воспринимающего субъекта, что мешает видеть его таким, каков он есть на самом деле. Эффект ореола может иметь две формы:

- позитивная оценочная пристрастность (ореол имеет положительную окраску);
- негативная оценочная пристрастность (ореол имеет отрицательную окраску).

Эффекты первичности и новизны определяются значимостью для формирования представления о человеке порядка поступления информации о нем:

- при наличии противоречивой информации о незнакомом человеке представление о нем формируется на основе сведений, полученных первыми (**эффект первичности**);
- в ситуации восприятия знакомого человека более важной является последняя, новая информация о нем (**эффект новизны**).

Эффект проекции связан с приписыванием приятному для нас собеседнику своих собственных достоинств, а неприятному – своих собственных недостатков, со склонностью выявлять у других те черты, которые ярко представлены в нас самих.

Эффект средней ошибки – тенденция смягчать оценки наиболее ярких особенностей другого человека в сторону среднего.

Эффект стереотипизации заключается в приписывании человеку черт, характерных для определенных социальных групп (этнических, профессиональных и пр.).

Социальный стереотип – это устойчивое представление о каких-либо явлениях или признаках, якобы свойственных представителям той или иной социальной группы. Социальные стереотипы могут быть позитивными, негативными и нейтральными; при этом они могут являться достоверными, а могут и не соответствовать действительности.

Как правило, стереотип возникает на основе достаточно ограниченного прошлого опыта, в результате стремления строить выводы на базе ограниченной информации.

Значение стереотипов:

- положительное – экономят энергию, позволяют быстро реагировать на ситуацию, устанавливать контакт, принимать решение в условиях недостатка информации;

- отрицательное – могут ограничивать восприятие человека и его поведение; в некоторых случаях приводят к возникновению предубеждения (если прошлый опыт общения был ограниченным и негативным, всякое новое восприятие представителя той же самой группы окрашивается неприязнью).

Итак, межличностное восприятие очень субъективно, что ведет к большому количеству ошибок. Различают следующие типы межличностного восприятия и понимания человека человеком:

1) **аналитический** – о психологических особенностях человека судят на основе предварительного анализа внешнего облика, а далее по этим особенностям судят об отдельных, присущих ему качествах личности; такой тип межличностного восприятия свойствен художникам и врачам;

2) **перцептивно-ассоциативный** – характеризуется использованием суждений по аналогии с другим человеком, внешне чем-то похожим на воспринимаемого; присущ лицам с богатым опытом общения с разными людьми и актерам, которым часто приходится воспроизводить психологию и поведение различных людей;

3) **эмоциональный** – тип межличностного восприятия, присущий эмоционально возбудимым людям и людям с образным типом памяти и мышления; характеризуется тем, что человеку приписываются те или иные качества личности на основе эмоционального отношения к нему, причем оценка воспринимаемого определяется эффектами ореола, первичности и новизны;

4) **социально-ассоциативный** – восприятие и оценка осуществляются на основе сложившихся социальных стереотипов, то есть на базе отнесения воспринимаемого лица к определенному социальному типу. Свойствен руководителям, политикам, социологам.

Знание описанных выше механизмов, вызывающих искажения в межличностном восприятии, может помочь избежать этих искажений и, следовательно, не допустить ошибок при принятии управленческого решения.

В ходе принятия управленческого решения необходимо учитывать также следующее:

- оценку вновь происходящего могут предопределять события, лично пережитые индивидом в прошлом;

- новая информация подбирается человеком в соответствии с уже сформированными у него предпочтениями.

Основываясь на указанных выше факторах, Р. Джервис выделяет ошибки, которые может допустить политик или руководитель в ситуации принятия решения:

1) *преувеличение прошлого успеха*: люди, как правило, не ищут подлинных источников события, для них то, *что* происходит, является более важным нежели то, *почему* оно происходит; вследствие этого модели поведения, приведшие к успеху в прошлом, легко переносятся на новые, даже непохожие ситуации;

2) *сверхуверенность*: в процессах принятия решений руководитель концентрируется на уже избранной им альтернативе, находясь в полной уверенности, что именно она является наилучшей; при этом все прочие возможности им полностью игнорируются;

3) *нечувствительность к предупреждениям*: руководитель косвенно и прямо подталкивает своих сотрудников к сбору информации, которая поддерживает его ожидания и предпочтения; руководитель, таким образом, фактически действует в мире, придуманном им самим.

Чтобы избежать подобных ошибок, стоит использовать следующие приемы:

1) руководитель не называет своих предпочтений первым (известный «принцип юнги», в соответствии с которым на морском совете первому предоставляется слово юнге, последнему – адмиралу);

2) руководитель предоставляет роль критика каждому сотруднику, тем самым поднимая статус критических замечаний и сомнений, для чего:

создается несколько независимых групп;

каждая группа время от времени разбивается на подгруппы с новыми председательствующими;

каждый член подгруппы периодически обсуждает решения со своими коллегами, затем сообщает в основной группе об их реакции;

на каждом из заседаний один из членов группы получает роль официального критика, что дает ему возможность свободно обсуждать предлагаемое, не боясь гнева начальства;

мнение основных экспертов оценивается экспертами со стороны;

3) достаточный объем времени оставляется для неформального, заинтересованного обсуждения альтернативных сценариев;

4) после достижения предварительного решения проводится специальное заседание, на котором каждый член группы должен изложить свои сомнения.

Итак, коммуникация представляет собой обмен информацией между людьми посредством разного рода знаково-символических систем (языков), вербальных (речь) и невербальных (кинесика, окулесика, такесика, проксемика, хронемика и др.). В свою очередь, информацией является любое сообщение об объектах, явлениях, процессах, событиях окружающего мира, выраженное на определенном языке, которое можно воспроизводить разными способами (устно, письменно, на различных носителях).

Управленческая информация – совокупность сведений о внутреннем и внешнем состоянии управленческой системы, используемая для оценки ситуации и разработки управленческих решений. Она возникает, формируется

на основе процессов управления, обслуживает эти процессы и обладает рядом характеристик, в значительной степени обуславливающих правильность принимаемого на ее основе управленческого решения: открытость, объем, достоверность, насыщенность (плотность), легкость для восприятия, актуальность, ценность.

Коммуникация является одним из аспектов общения. Помимо коммуникации, общение включает в себя взаимодействие между людьми (интеракцию), взаимное влияние, а также восприятие и понимание партнерами друг друга (перцепцию).

Межличностное восприятие (межличностная перцепция) – сложный процесс, содержанием которого является восприятие внешних признаков человека, соотнесение их с его личностными характеристиками и интерпретация на этой основе его поступков и поведения. В процессе межличностной перцепции возможны искажения воспринимаемого образа, требующие учета при принятии управленческого решения относительно конкретного человека. К их числу относятся имплицитная теория личности, ошибки каузальной атрибуции и различные эффекты межличностного восприятия.

В ходе принятия управленческого решения следует учитывать также присущие всем людям психологические механизмы подбора и интерпретации информации, состоящие в том, что новая информация подбирается человеком в соответствии с уже сформированными у него предпочтениями, и оценку вновь происходящего могут предопределять события, лично пережитые индивидом в прошлом.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Раскройте сущность и охарактеризуйте структуру ответственности.
2. Охарактеризуйте упомянутые в тексте главы виды ответственности.
3. Раскройте специфику гражданской ответственности. Объясните, почему социальная ответственность современного руководителя выражается в форме гражданской ответственности.
4. Объясните, что представляет собой коммуникация, и какова структура коммуникативного акта.
5. Раскройте сущность и свойства управленческой информации.
6. Охарактеризуйте роль информации в принятии управленческого решения.
7. Объясните, что представляет собой межличностная перцепция. Подумайте, какую роль она может играть в принятии управленческого решения.
8. Назовите и охарактеризуйте механизмы и ошибки межличностного восприятия, требующие учета при принятии управленческого решения.
9. Охарактеризуйте психологические механизмы подбора и интерпретации информации, которые могут привести к ошибкам в ходе

принятия управленческого решения.

10. Назовите условия, при которых обеспечивается эффективность коммуникации.

Тесты

1. Устойчивое неосознаваемое представление человека о том, как у людей взаимосвязаны особенности их внешности, поведение и психология, называется:

- а) рефлексия;
- б) каузальная атрибуция;
- в) имплицитная теория личности;
- г) аттракция?

2. Теория и практика приписывания одним явлениям способности выступать в качестве причины других явлений – это:

- а) рефлексия;
- б) каузальная атрибуция;
- в) имплицитная теория личности;
- г) аттракция?

3. Тип восприятия и понимания человека человеком, характеризующийся тем, что восприятие и оценка осуществляются на основе отнесения воспринимаемого лица к определенному социальному типу, называется:

- а) аналитическим;
- б) эмоциональным;
- в) перцептивно-ассоциативным;
- г) социально-ассоциативным?

4. Тип восприятия и понимания человека человеком, характеризующийся использованием суждений по аналогии с другим человеком, внешне чем-то похожим на воспринимаемого, называется:

- а) аналитическим;
- б) эмоциональным;
- в) перцептивно-ассоциативным;
- г) социально-ассоциативным?

Вопросы для самоподготовки

1. Обязанность и ответственность: сущность и соотношение.
2. Воздействие личности руководителя на процесс разработки управленческих решений.
3. Экологическая ответственность руководителя.
5. Управленческие ошибки руководителя.

Темы рефератов, эссе, докладов, презентаций

1. Социальная ответственность и локус контроля личности руководителя.
2. Социальные стереотипы: сущность, механизмы формирования, функции.
3. Учет эффекта стереотипизации при принятии управленческих решений.
4. Типы восприятия и понимания людьми друг друга и их учет при принятии управленческих решений.

7. ПРАКТИКУМ

7.1. Типы и виды принятия управленческих решений

1. Тест «Решительны ли Вы?»

Процесс управления связан с непрерывной разработкой и принятием решений. Решения вырабатываются в каждом цикле управления, на всех его стадиях и при выполнении каждой функции. Предложенный тест поможет определить, подходите ли Вы для работы в сфере управления, насколько Вы готовы принимать решения и отвечать за их результаты.

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы.

1. Сможете ли Вы легко приспособиться на старом месте работы к новым правилам, новому стилю, существенно отличающимся от привычных Вам?

2. Быстро ли адаптируетесь в новом коллективе?

3. Способны ли высказать свое мнение публично, даже если знаете, что оно противоречит точке зрения вышестоящего руководства?

4. Если Вам предложат должность с более высоким окладом в другом учреждении, согласитесь ли Вы без колебаний перейти на новую работу?

5. Склонны ли Вы отрицать свою вину в допущенной ошибке и отыскивать подходящую для данного случая отговорку?

6. Объясняете ли Вы обычно причину своего отказа от чего-либо истинными мотивами, не прикрывая их разными «смягчающими» и камуфлирующими причинами и обстоятельствами?

7. Сможете ли Вы изменить свой прежний взгляд по тому или иному вопросу в результате серьезной дискуссии?

8. Вы читаете чью-то работу (по долгу службы или по просьбе), мысль ее верна, но стиль изложения Вам не нравится – Вы бы написали иначе. Станете ли править текст и настойчиво предлагать изменить его в соответствии с Вашим мнением?

9. Если увидите в магазине вещь, которая Вам очень нравится, купите ли ее, если даже эта вещь не так уж и необходима?

10. Можете ли изменить свое решение под влиянием уговоров обаятельного человека?

11. Планируете ли заранее свой отпуск?

12. Всегда ли выполняете данные Вами обещания?

Определите по таблице число набранных Вами баллов.

Ключ к тестовому заданию «Решительны ли Вы?»

Ответы	Вопросы											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Да	3	4	3	2	0	3	2	2	0	0	1	2
Нет	0	0	0	0	4	0	0	0	2	3	0	0

Если сумма составит:

9 баллов – Вы очень нерешительны. Постоянно и по любому поводу долго и мучительно взвешиваете все «за» и «против». Если удастся переложить принятие решения на плечи другого, чувствуете огромное облегчение. Прежде чем решиться на какой-то шаг, долго советуется и часто принимает половинчатое решение. На собраниях и совещаниях предпочитаете отмалчиваться, хотя в кулуарах обретаете смелость и красноречие. С Вами сложно работать. И пусть Вы обладаете знаниями, эрудицией, опытом, такая черта характера, как нерешительность, намного снижает ваш «коэффициент полезности». На Вас трудно положиться, так как Вы можете и подвести. Конечно, изменить характер непросто, но возможно;

от 10 до 18 баллов – Вы принимаете решения осторожно, но не пасуете перед серьезными проблемами, которые нужно решить сию минуту. Колеблетесь обычно тогда, когда для решения у Вас есть достаточно времени. Вот тогда Вас начинают одолевать разные сомнения, появляется соблазн все «утрасти», «согласовать» с вышестоящими руководителями, хотя вопрос этот Вашего уровня. Больше полагайтесь на свой опыт, он подскажет Вам, как правильно решить дело. В конце концов, посоветуйтесь с кем-нибудь из коллег, своих подчиненных;

от 19 до 28 баллов – Вы достаточно решительны. Ваша логика, последовательность с которой Вы подходите к изучению проблемы, и главное – опыт, помогают Вам решать вопросы быстро и большей частью правильно. Полагаясь на себя, Вы не игнорируете советов других, хотя и прибегаете к ним не так уж часто. Принятые решения отстаиваете до конца, но, если выявится их ошибочность, не продолжаете упрямо отстаивать «честь мундира». Все это хорошо. Но старайтесь всегда оставаться объективным. Не считайте зазорным консультироваться по тем вопросам, в которых Вы недостаточно компетентны;

29 баллов и выше – для Вас неведомо понятие «нерешительность». Вы считаете себя компетентным во всех аспектах Вашей деятельности и не считаете нужным выяснить чье-то мнение. Единоначалие понимаете как право на единоличные решения, критические замечания по их поводу вызывают у Вас раздражение, которое Вы даже не пытаетесь порой скрыть. Вам импонирует, когда Вас называют человеком решительным и волевым, хотя воля – это вовсе не то, о чем было сказано в Ваш адрес выше. Чтобы утвердиться в таком мнении у окружающих, бывает, отвергаете разумные предложения других. Ошибки переживаете болезненно, глубоко веря, что в них виноват кто-то другой, но не Вы. Вера в непогрешимость своих мнений – серьезный недостаток. Такая черта характера, такой метод работы подавляют инициативу подчиненных, их стремление к самостоятельным действиям, воспитывают в них нерешительность. Все это наносит серьезный ущерб психологическому климату коллектива, мешает работать. Вам неотложно нужно менять стиль своей работы.

2. Тест «Принятие решений»

Оценкой правильности принятого руководителем решения являются не только хозяйственные показатели, но и поведение работников при достижении ими производственных целей, мера их активности, инициативы, коллективизма.

Данный тест поможет оценить, насколько Вы решительный человек и какого типа должны быть люди в Вашей команде.

Из предложенных вариантов ответов (А, Б, В, Г, Д, Е) выберите один.

1. Что, по-Вашему, движет человеком в жизни прежде всего?

А – любопытство;

Б – желания;

В – необходимость.

2. Как Вы думаете, почему люди переходят с одной работы на другую?

Г – их увольняют;

Д – уходят из-за большей зарплаты;

Е – другая работа им больше по душе.

3. Когда у Вас происходят неприятности:

А – Вы откладываете их решение до последнего?

Б – у Вас есть потребность проанализировать, насколько виноваты Вы сами?

В – Вы не хотите даже и думать о том, что случилось?

4. Вы не успели вовремя сделать какую-то работу и:

Е – заявляете о своей неудаче еще до того, как это станет известно;

Г – с боязнью ждете, когда Вас спросят о результатах;

Д – основательно подготавливаете к объяснению.

5. Когда Вы достигаете какой-то поставленной цели, то встречаете известие об этом:

В – с чувством облегчения?

Б – с бурными положительными эмоциями?

А – по-разному в зависимости от цели, но не так бурно?

6. Что бы Вы рекомендовали очень стеснительному человеку:

Г – избегать ситуаций, требующих риска?

Е – избавиться от этого, обратившись к помощи психолога?

Д – познакомиться с людьми другого склада, не страдающими застенчивостью?

7. Как Вы поступите в конфликтной ситуации:

Б – поговорю с тем, с кем вступил в конфликт?

А – напишу ему письмо?

В – попробую разрешить конфликт через посредника?

8. Какого рода страх возникает у Вас, когда Вы ошибаетесь:

Д – страх того, что ошибка может изменить тот порядок, к которому Вы привыкли?

Г – боязнь наказания?

Е – боязнь потерять престиж?

9. Когда Вы с кем-то разговариваете, то:

А – время от времени отводите взгляд?

Б – смотрите прямо в глаза собеседнику?

Г – отводите взгляд, даже когда к Вам обращаются?

10. Когда Вы ведете важный разговор, то:

Е – тон разговора обычно остается спокойным?

Д – Вы то и дело вставляете ничего не значащие слова?

Г – Вы повторяетесь, волнуетесь, голос начинает Вас подводить?

Ключ к тестовому заданию «Принятие решений»

Если почти все Ваши ответы состоят из вариантов А и Д, то Вы не особенно решительный (в принятии решений) человек. Но Вас нельзя назвать и нерешительным. Вы действуете не всегда достаточно активно и быстро, но только потому, что считаете – дело того не стоит. Вам нравятся отважные люди. Но часто Вы оправдываете и нерешительных, считая, что их действия – результат не страха, а осмотрительности и осторожности.

Если Вы выбрали главным образом варианты Б, Е, то Вы, безусловно, решительный (в принятии решений) человек. Вы слишком часто пренебрегаете вещами, которые считаете мелкими, незначительными. Но, несмотря на это, Вас ценят как самостоятельную и интересную личность. Если у Вас есть еще и чувство ответственности, то Вам часто поручают сложные задания, но в этом случае в Вашей группе должны быть люди другого типа, которые бы уравновешивали Вашу слишком большую активность. Не нужно ли Вам все же лучше продумывать решения, которые Вы принимаете?

Если же Ваши ответы относятся к вариантам В, Г, то Вы боитесь не только принимать решения, но даже обдумывать их, страшаетесь приближающихся событий. Ваше психологическое состояние нельзя назвать стабильным, благополучным. Часто Вы скорее ожидаете критики ваших действий, чем похвалы.

3. Задание. Распределите предлагаемые ниже управленческие решения по функциям менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль).

1. Адаптация организационной структуры под новые цели и задачи, сформулированные в плане.

2. Выбор миссии.

3. Выбор социально-психологических методов стимулирования эффективного труда.

4. Выбор стратегий по достижению поставленных целей.

5. Выработка предположений (гипотезы) о ситуации в будущем.

6. Кадровые решения: расстановка, наем и увольнения, создание резерва на выдвижение, повышение квалификации.

7. Обеспечение всех видов деятельности необходимыми ресурсами, в том

числе информационно-техническими.

8. Определение целей.

9. Проведение предпланового анализа и прогнозирование.

10. Разработка мероприятий по эффективному использованию факторов корпоративной культуры.

11. Разработка системы оплаты труда и премирования сотрудников и руководителей, максимально соответствующей характеру и результатам труда, а также возможностям организации.

12. Рационализация, распределение задач, обязанностей и прав.

13. Рациональное и сбалансированное использование экономических, организационных и социально-психологических методов управления.

14. Создание надлежащего морального климата в организации.

15. Создание системы контроля, выбор методов учета, анализа и внесения коррективов для всех трех видов контроля: упреждающего, текущего и заключительного.

16. Формирование мероприятий по реализации стратегий.

4. **Задание.** Предлагаемые ниже формы управленческих решений распределите по формам подготовки и формам реализации управленческого решения, заполнив таблицу.

Формы уп ра	Ф	Ф
	Формы подготовки управленческих решений	Формы реализации управленческих решений

вменческих решений: акт, акцепт, выписка, декларация, деловая беседа, договор, закон, заседание, инструкция, информационное письмо, кодекс, контракт, концепция, личный пример, методика, модель, наставление, обучение, отчет, оферта, письмо, план, положение, постановление, правила, предписание, пресс-релиз, приказ, принуждение, протокол, разъяснение, распоряжение, рекомендательное письмо, совет, совещание, сообщение, тренинг, убеждение, указ, указания, условие, устав.

5. **Задание.** Приведите примеры ситуаций, в которых необходимо принятие различных видов управленческого решения:

а) бинарного;

б) стандартного;

в) многовариантного;

г) инновационного.

6. **Задание.** Охарактеризуйте следующие решения:

- 1) интуитивные,
- 2) основанные на суждениях,
- 3) рациональные,
- 4) уравновешенные,
- 5) импульсивные,
- 6) инертные,
- 7) рискованные,
- 8) осторожные,
- 9) запрограммированные,
- 10) незапрограммированные.

Приведите примеры.

7. **Задание.** Определите, какие из приведенных ниже фрагментов текстов относятся к техническим, биологическим и управленческим решениям. Распределите по сферам деятельности выбранные управленческие решения.

1. Отделу внутреннего аудита провести внеплановую проверку правильности использования руководителями среднего и низового звена управленческих технологий.

2. Отделу развития компании заключить договор с фирмой «Дидактика» для анализа распределения функций управления между руководителями всех уровней и разработки мероприятий по устранению их дублирования.

3. Начальнику группы стратегического развития разработать положение о группе связи с общественностью и должностные инструкции для ее работников.

4. Наладчику станков Сидорову С. провести планово-предупредительный ремонт токарного оборудования в цехе № 2.

5. Все сотрудники компании в течение августа 2014 г. должны внести свои предложения по совершенствованию производственной и управленческой деятельности.

6. Начальнику группы стратегического развития создать консультационный пункт для руководителей периферийных подразделений фирмы по вопросам управленческой деятельности и управления персоналом.

7. Начальнику информационного отдела создать базу данных о текущих и потенциальных клиентах и поставщиках компании.

8. Инженера Петрова П. направить в командировку в объединение «Базел» с 1 августа по 2 сентября 2014 г.

9. Группе стратегического развития сформировать альтернативные стратегии развития основных направлений деятельности компании.

10. Консилиум врачей согласен с диагнозом лечащего врача, поставленным пациентке Ивановой И.

11. Отделу обучения в сентябре 2014 г. провести переподготовку руководства высшего и среднего звена компании в области управления

качеством.

12. Службе управления персоналом разработать систему страхования ответственности ключевых специалистов и руководителей компании.

13. Вице-президенту по персоналу создать в компании отдел стратегического развития и подчинить его непосредственно ее президенту.

14. Службе управления персоналом сформировать систему расстановки персонала в соответствии со способностями работников и ротации кадров между линейными и функциональными подразделениями.

15. Группе контроля сформировать группу для ведения полного и достоверного учета и составления отчетности о результатах деятельности компании.

16. Отделу маркетинга провести анализ изменений внешней среды (на рынке, в политике, законодательстве и т.д.) с выделением тех изменений, которые могут оказать существенное влияние на развитие компании.

17. Ветеринару цирка увеличить количество калорий в рационе питания слонов и лошадей.

18. Начальнику кадровой службы принять на трехмесячную стажировку г-на Ньютона Н. - начальника отдела кадров фирмы *Lanltd* из Сомали.

8. **Задание.** В таблице ниже приведен список типичных организационных решений. Определите, являются ли они запрограммированными или нет.

Решение	Да	Нет
1. Наем заведующим специалистом в исследовательскую лабораторию компании, производящую сложную техническую продукцию		
2. Доведение мастером до рабочих дневного задания		
3. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании		
4. Допущение начальником официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача		
5. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе		
6. Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы		
7. Определение годовичного задания для ассистента профессора		
8. Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации		
9. Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике		

Решение	Да	Нет
10. Выбор правлением компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами		

7.2. Планирование и организация управленческих решений

1. Тест «Умеете ли Вы вести деловые обсуждения?»

Тест поможет проанализировать линию вашего поведения во время делового совещания, беседы, определить стиль поведения. Следует иметь в виду, что каждый из этих стилей зависит от конкретной ситуации. В одних случаях успех приносит авторитарное поведение, не допускающее возражений, в других – тактическое, гибкое поведение.

Ответьте на вопросы и запишите оценки в баллах (от 1 до 5): 1 – нет, так не бывает; 2 – нет, как правило, так не бывает; 3 – неопределенная оценка; 4 – да, как правило, так бывает; 5 – да, так бывает всегда.

1. Даю подчиненным нужные поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.

2. У меня всегда много идей и планов.

3. Прислушиваюсь к замечаниям других.

4. В основном мне удается привести логически правильные аргументы при обсуждениях.

5. Настраиваю сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.

6. Если меня критикуют, то защищаюсь несмотря ни на что.

7. Когда другие приводят свои доводы, всегда прислушиваюсь.

8. Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.

9. Свои ошибки, как правило, признаю.

10. Предлагаю альтернативы к предложениям других.

11. Защищаю тех, у кого есть трудности.

12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.

13. Мой энтузиазм заразителен.

14. Принимаю во внимание точки зрения других и стараюсь их включить в проект решения.

15. Обычно настаиваю на своей точке зрения и гипотезах.

16. С пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые контраргументы.

17. Ясно выражаю свои взгляды.

18. Всегда признаюсь в том, что не все знаю.

19. Энергично защищаю свои взгляды.

20. Стараюсь развивать чужие мысли так, как будто бы они были моими.

21. Всегда продумываю то, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы.
22. Помогаю другим советом, как организовать свой труд.
23. Увлекаясь своими проектами, обычно не беспокоюсь о чужих работах.
24. Прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличную от моей.
25. Если кто-то не согласен с моим проектом, то не сдаюсь, а ищу новые пути, как переубедить другого.
26. Использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной.
27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.
28. Всегда нахожу, как облегчить другим поддержку моих проектов.
29. Понимаю чувства других людей.
30. Больше говорю о собственных мыслях, чем выслушиваю чужие.
31. Прежде чем защищаться, всегда выслушиваю критику.
32. Излагаю свои мысли системно.
33. Помогаю другим получить слово.
34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.
35. Меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.
36. Как правило, никого не перебиваю.
37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.
38. Трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступать.
39. Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.
40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, кто редко просит слова.

Ключ к тесту

Суммируйте балльные оценки, полученные при ответах на утверждения 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40, и обозначьте сумму через А (20 – 100 баллов)

Затем сложите баллы, полученные при ответах на утверждения 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39. Сумма Б должна составлять 20 – 100 баллов.

Если сумма А по крайней мере на 10 баллов превышает сумму Б, то Вы хороший дипломат, стремитесь учесть мнения других и убедиться в том, что собственные ваши идеи согласуются с мыслями сотрудников. При этом неизбежны компромиссы, зато у участников совещания появляется убеждение, что их мнение вам как руководителю совещания небезразлично. У всех появляется желание «тянуть в одну сторону».

Если же сумма Б как минимум на 10 баллов выше суммы А, то Вы ведете совещание авторитарно, властно, не обращая внимания на окружающих. Вы не добиваетесь всеобщего согласия и не стремитесь сделать решение общим делом. Однако бразды правления вы крепко держите в своих руках.

Если же обе суммы различаются менее чем на 10 баллов, то Ваше поведение может быть как дипломатичным, так и авторитарным в зависимости от обстоятельств.

2. Деловые игры

Следующие игры предназначены для коллективной работы в процессе подготовки лиц, чья профессиональная деятельность связана с выработкой общего группового решения, а также для обучения сотрудничеству и работе в команде.

Цели:

- обучение эффективной коммуникации как условию принятия группового профессионально значимого решения;
- выявление способностей участников игры к коллективной работе.

Задачи:

- исследовать процесс принятия решения группой;
- наработать навыки эффективного поведения для достижения согласия при решении групповой задачи;
- определить основные стили поведения участников при возникновении конфликтных ситуаций в ходе принятия совместного решения.

А) Деловая игра «Ядерная катастрофа»

Инструкция для участников.

Перенеситесь мысленно в середину третьего тысячелетия нашей эры. Ваша группа – Центр управления земной цивилизацией, а также экспериментальными космическими станциями. Внезапно начинается третья мировая война, весь мир рушится. Через пятнадцать минут будет нанесен глобальный ядерный удар, уцелеть после которого, возможно, не удастся ни Вам, ни другим.

В этот момент с одной из наиболее отдаленных станций Вы получаете сигнал. Там сложилась особая ситуация: на станции находятся 10 человек, а специальное ядерное убежище вмещает лишь 6 человек (возможно, эти 6 человек единственные останутся в живых).

Люди на станции не могут сами выбрать этих шестерых, поэтому согласны подчиниться любому Вашему решению.

Ваша задача: принять решение, с которым будут согласны все члены группы, обладая ограниченным временем и ограниченной информацией об этих людях. На станции находятся:

1. Бухгалтер, мужчина, 31 год.
2. Его жена, на 6-м месяце беременности.
3. Студент-медик второго курса, бойкий черный американец.
4. Мужчина, историк, недавно выпустивший книгу.
5. Актриса из Голливуда, которая танцует и поет.
6. Биохимик, женщина.

7. Православный священник, 56 лет.
 8. Студентка колледжа.
 9. Олимпийский чемпион, легкоатлет.
 10. Полицейский, который никогда не расстается с револьвером.
- Время обсуждения 15 минут.*

Б) Деловая игра «Материальная помощь»

Разделитесь на подгруппы по 4 – 5 человек. Представьте себе, что Вы – комиссия, которой предстоит определить, кому из работников предприятия следует оказать единовременную материальную помощь в размере 50 тысяч рублей. Все кандидатуры уже распределены, осталась только одна дотация на 10 претендентов и 10 минут на принятие решения о том, кому именно она достанется. Решение должно быть принято единогласно. Список кандидатов на дотацию:

1. Женщина, 52 года, проработала на предприятии 30 лет. Мать пятерых взрослых детей.
2. Работник, получивший в прошлом месяце травму из-за неисправного оборудования. Срочно нуждается в операции.
3. Мать-одиночка, ее единственный сын 8 лет, болен диабетом.
4. Молодая семья, нуждающаяся в приобретении жилья. Супруга в настоящий момент ждет второго ребенка.
5. Старейший работник организации, ветеран труда, который в ближайшее время выходит на пенсию и рассчитывает на ценный подарок от организации.
6. Многодетный отец, нуждающийся в средствах на обучение старших детей в колледже.
7. Женщина, 38 лет, буквально вчера осталась вдовой с тремя детьми и срочно нуждается в деньгах для оплаты ритуальных услуг.
8. Перспективный молодой специалист, претендующий на оплату заграничной стажировки и дорогостоящего повышения квалификации.
9. Специалист из другого города, нуждающийся в аренде жилплощади.
10. Спортсмен, которому требуются деньги на поездку на соревнования, где он будет отстаивать честь предприятия.

По окончании обсуждения каждая подгруппа озвучивает свое решение и аргументирует его.

В) Деловая игра «Кораблекрушение»

Порядок работы: игра осуществляется в три этапа и рассчитана на 1 – 2 учебных часа. В ходе работы участники должны проанализировать, оценить и принять решение по конкретным вопросам, указанным в задании. На первом этапе каждый участник получает учебный материал и задание, которое должно быть выполнено в индивидуальном порядке. На изложение целей занятия и реализацию задания на первом этапе работы отводится 25 минут.

Инструкция для индивидуальной работы.

Вы дрейфуете на яхте в южной части Тихого океана. В результате пожара большая часть яхты и ее груза уничтожены. Яхта медленно тонет. Ваше местонахождение неясно из-за поломки основных навигационных приборов. Но известно, что вы находитесь на расстоянии примерно тысячи миль к юго-западу от ближайшей суши.

Ниже дан список 15 предметов, которые остались у вас после пожара. В дополнение к этим предметам вы располагаете прочным надувным спасательным плотом и веслами, достаточно большим, чтобы выдержать вес пяти членов экипажа и перечисленных предметов. Имущество оставшихся в живых людей составляют также пачка сигарет, несколько коробков спичек и пять однодолларовых банкнот.

Ваша задача – ранжировать пятнадцать перечисленных предметов в соответствии с их значением для выживания экипажа. Поставьте цифру «один» у самого важного предмета, цифру «два» – у второго по значению и так далее – до пятнадцатого, наименее важного для вас:

- секстант,
- зеркало для бритья,
- пятилитровая канистра с водой,
- противомоскитная сетка,
- одна коробка с армейским рационом,
- карта Тихого океана,
- надувная подушка,
- двадцатилитровая канистра с нефтегазовой смесью,
- маленький транзисторный приемник,
- репеллент, отпугивающий акул,
- двадцать квадратных метров непрозрачного пластика,
- две коробки шоколада,
- 5 бутылок питьевого спирта,
- девять метров нейлонового каната,
- рыболовная снасть.

После завершения индивидуальной работы по ранжированию участники приступают ко второму этапу решения задачи, когда в условиях интерактивного взаимодействия вырабатывается коллективное решение. С этой целью группе предлагается провести переговоры и найти общее решение за минимальное время. Участники должны руководствоваться принципом достижения согласия и прийти к консенсусу по всем пунктам задания, прежде чем выносить групповое решение. Каждая оценка должна получить одобрение всех участников группы. Время работы на втором этапе – до 15 – 30 минут.

Инструкция для коллективной работы: вам необходимо выработать общее групповое решение и согласовать индивидуальные результаты. Выполняйте совместную работу как можно быстрее и попытайтесь опередить ваших товарищей, работающих в других командах. Далее в составе каждой из

групп выбирается лидер группы. Лидеры групп выходят к доске, для того, чтобы в процессе дискуссии выработать еще более эффективное решение. Лидеры отстаивают не свою индивидуальную точку зрения, а групповую.

Разбор проведенной игры: после завершения коллективной деятельности производится обсуждение результатов выполненной работы. Время работы на этом этапе – до 15 – 20 минут. Обсуждение охватывает следующие вопросы:

- Какие виды поведения помогали или мешали процессу достижения согласия?

- Кто участвовал в выработке коллективного решения, кто уклонился от него и почему?

- Кто оказывал наибольшее влияние на принятие окончательного решения в группе?

- Какова была атмосфера в группе во время коллективной дискуссии?

- Оптимально ли использовались возможности группы?

- Какое время затратила группа для принятия окончательного решения?

- Кто улучшил индивидуальный результат и почему?

- Причины ухудшения индивидуальных результатов.

- Какие действия предпринимали участники группы для утверждения своих мнений?

- Как можно было улучшить принятие коллективного решения?

Рекомендации участникам игры.

В ходе разбора занятия участника могут быть даны следующие рекомендации по оптимизации коллективной работы:

- избегайте желания «до конца» защищать свои индивидуальные суждения. Будьте «открытым» для понимания позиции партнеров по группе;

- не меняйте своего мнения немотивированно и не уклоняйтесь от возможных противоречий в целях достижения согласованного решения. Поддерживайте только те решения, с которыми можно согласиться хотя бы отчасти;

- избегайте таких методов разрешения конфликта, как: голосование; высчитывание процента «за» и «против»; уклонение от обсуждения; готовность идти на любой компромисс с целью достижения быстрого согласия по всем обсуждаемым вопросам;

- рассматривайте различные мнения как помощь, а не как помеху при принятии решений;

- уходите от обсуждения мнений и суждений каждого через выработку объективных критериев. Именно на их основе и работайте с информацией;

- используйте критику как инструмент выработки более эффективного решения. Подвергайте сомнению и требуйте весомой аргументации предлагаемых партнерами по команде решений.

Время на анализ результатов игры – до 20-ти минут.

Инструкция для подсчета баллов в упражнении «Кораблекрушение».

1. Каждый участник игры должен подсчитать абсолютную разницу в баллах между своими ответами и правильными (т.е. экспертной оценки – см. ниже) ответами.

2. Лидер группы должен подсчитать абсолютную разницу в баллах между общегрупповым ответом и экспертным ответом.

3. Сравнить индивидуальные оценки с групповой и попытаться объяснить, почему некоторые из наиболее правильных индивидуальных ответов не были учтены в групповых ответах (если это имело место).

Экспертная оценка.

1. Зеркало для бритвы. Важно для сигнализации воздушным и морским спасателям.

2. Двухлитровая канистра нефтегазовой смеси. Важна для сигнализации. Может быть зажжена на воде.

3. Пятилитровая канистра с водой. Необходима для утоления жажды.

4. Одна коробка с армейским рационом. Обеспечивает основную пищу.

5. Двадцать квадратных метров непрозрачного полиэтилена. Используется для сбора дождевой воды, обеспечивает защиту от стихии

6. Две коробки шоколада. Резервный запас пищи.

7. Рыболовная снасть. Оценивается ниже, чем шоколад, потому что нет уверенности, что поймаете рыбу.

8. Девять метров нейлонового каната. Можно использовать для связывания снаряжения.

9. Надувная подушка. Если кто-то упадет за борт, она может послужить спасательным средством.

10. Средство, отпугивающее акул. Назначение очевидно.

11. Пять бутылок питьевого спирта. Можно использовать для растирания тела при переохлаждении и в качестве антисептика.

12. Маленький транзисторный приемник. Имеет незначительную ценность, так как нет передатчика.

13. Карты Тихого океана. Они бесполезны без дополнительных навигационных приборов.

14. Противомоскитная сетка. В Тихом океане нет moskitov.

15. Секстант. Бесполезен без таблиц и хронометра.

Оцените результаты по рейтингу:

0 – 20 – отлично;

21 – 30 – очень хорошо;

31 – 40 – хорошо;

41– 50 – удовлетворительно;

51 и более баллов – плохо.

Г) Деловая игра «Выживание в пустыне»

Ситуация. Сейчас около 10 часов утра, середина июля, и ваш самолет разбился в пустыне. Ваш легкий двухмоторный самолет полностью сгорел, и

остался только остров. Никто из пассажиров не пострадал. До катастрофы пилоту не удалось никому сообщить о вашем местонахождении. Однако во время наблюдения за ландшафтом незадолго до катастрофы удалось установить, что вы отклонились от проложенного перед полетом курса на 105. За несколько секунд до аварии пилот сообщил, что единственным обжитым местом поблизости является лагерь горняков, находящийся в 113 километрах к северо-востоку. Место катастрофы является равниной, абсолютно плоской и лишенной растительности за исключением редких кактусов. В последнем сообщении о погоде указывалось, что ожидаемая температура составит 43 градуса по Цельсию.

Вы одеты в легкую одежду: рубашки с короткими рукавами, шорты, носки и кожаную обувь. У каждого есть носовой платок. На всех в ваших карманах нашлось тридцать рублей мелочью, 5000 рублей банкнотами, пачка сигарет и авторучка. До того, как самолет загорелся, вашей группе удалось спасти следующие предметы:

- сигнальный фонарик на четыре батарейки;
- складной нож;
- воздушную карту района аварии;
- пластиковый плащ большого размера;
- магнитный компас;
- флакон с солевыми таблетками (1000 штук);
- пакет с марлевым бинтом;
- заряженный пистолет 45-го калибра;
- 1 литр воды на человека;
- книгу «Съедобные животные пустыни»;
- солнцезащитные очки для каждого;
- два литра спирта;
- пальто для каждого;
- косметическое зеркальце;
- красно-белый парашют.

Ваша собственная «жизнь» или «смерть» будет зависеть от того, насколько ваша группа сумеет использовать свои нынешние знания в довольно необычной ситуации и принять решения, ведущие к спасению.

Задание.

1. Как вы используете имеющиеся предметы для увеличения шансов на спасение?

2. Расположите их в порядке важности, начиная с № 1 для самого необходимого предмета и заканчивая № 15 для наименее важного. Предполагается, что число уцелевших равняется числу членов вашей команды, и все они решили держаться вместе.

Д) Деловая игра «Полет на Луну»

Инструкция: Вы – член экипажа космического корабля, который, согласно первоначальному плану, должен был встретиться с ранее посланным кораблем на светлой стороне Луны. Однако в результате технических неполадок вашему кораблю пришлось прилуниться в 200 милях (320 км) от места назначения. Во время посадки часть оборудования вышла из строя. Поскольку ваша жизнь зависит от того, попадете вы или нет на корабль, который вас ждет, необходимо выбрать принципиально важные вещи для похода на 200 миль. Ниже приведен список 15 предметов, которые не были повреждены после посадки. Ваша задача состоит в том, чтобы проранжировать их в порядке важности для того, чтобы ваш экипаж смог добраться до места встречи. (1 – приписывается наиболее важному предмету, 15 – наименее важному). Необходимо учесть, что по мере продвижения вам придется избавиться от самых ненужных предметов, оставив 5 наиболее важных.

У Вас есть 15 минут для этого этапа упражнения.

Список предметов:

- Коробок спичек
- Пищевой концентрат
- 15 метров капроновой веревки
- Парашютный шелк
- Портативный нагреватель
- 2 револьвера 45-го калибра
- Одна упаковка сухого молока
- Два 100 литровых баллона с кислородом
- Звездная карта
- Надувной плот
- Компас магнитный
- 19 литров воды
- Сигнальные ракеты
- Аптечка первой помощи с иглами для инъекций
- Радиоприемник – передатчик на солнечных батареях

3. Задание. Для реально действующей организации (ООО, банк, НИИ и т.д.) или условной (гипотетической, специфика которой характерна для большинства организаций, функционирующих в выбранной для рассмотрения области деятельности, например, организация, функционирующая на рынке недвижимости; агентство по набору персонала; транспортная организация, специализирующаяся на перевозках грузов):

- а) проведите диагностику проблемной ситуации;
- б) постройте дерево проблем (дайте не менее трех уровней детализации);
- в) дайте графическое представление причин, вызвавших проблему (используйте схему четырехфакторного профиля причин или диаграмму

Ишикавы);

г) постройте дерево целей для одной «узкой» проблемы, выбранной на третьем уровне дерева проблем (дайте не меньше трех уровней детализации);

д) постройте дерево задач для одной «узкой» цели, выбранной на третьем уровне дерева целей (дайте не менее трех уровней детализации);

е) рассмотрите набор альтернативных решений;

ж) сравните их по ряду критериев и выберите одно решение, которое предполагается реализовать

Для выбранного решения:

- уточните информационное обеспечение процесса разработки и реализации управленческого решения;

- уточните организационное обеспечение процесса разработки и реализации управленческого решения;

- постройте дерево решений, иллюстрирующее варианты выбора лучшего решения или подготовки способов реализации.

7.3. Моделирование и модели принятия управленческих решений

1. Задание. Составьте продуктовую корзину с минимальной стоимостью, т.е. определите количество продуктов каждого вида $\{x_1, x_2, \dots, x_n\}$, которые следует приобрести для того, чтобы, с одной стороны, удовлетворить суточную потребность организма в питательных веществах, а с другой — израсходовать минимум средств. Исходная информация, необходимая для формулировки задачи, приведена в таблице.

Необходимые питательные вещества	Продукты питания				Минимально необходимая потребность
	P_1	P_2	...	P_n	
	x_1	x_2	...	x_n	
T_1	a_{11}	a_{12}	...	a_{1n}	b_1
T_2	a_{21}	a_{22}		a_{2n}	b_2
...
T_m	a_{m1}	a_{m2}	...	a_{mn}	b_m
Стоимость единицы продукта	c_1	c_2	...	c_n	...

2. Задание. Месячная потребность организма в витаминах *A, B, C* и содержание их в 1 кг доступных покупателю фруктов — яблок, апельсинов, бананов и лимонов — приведены в таблице (значения условные).

Витамины	Продукт				Потребность
	1	2	3	4	
<i>A</i>	1	0	2	5	50
<i>B</i>	3	5	0	4	60
<i>C</i>	0	4	7	0	40
Цена за 1 кг	45	60	70	80	-

Постройте оптимизационную модель, с помощью которой можно решить, какие продукты и в каких количествах следует покупать для удовлетворения потребности организма в витаминах *A*, *B*, *C* при условии, что стоимость продуктового набора должна быть минимальной

3. Задание. Выберите оптимальную стратегию (*P*) выпуска респираторов при различных состояниях внешней среды (*S*) для компании, производящей средства индивидуальной защиты, основываясь на критерии максимина. Необходимая информация для принятия решения приведена ниже в таблице эффективности производства (дохода).

Стратегия	Состояние среды			
	<i>S1</i>	<i>S2</i>	<i>S3</i>	<i>S4</i>
<i>P1</i>	300	250	200	100
<i>P2</i>	400	100	50	200
<i>P3</i>	70	180	200	170

4. Задание. Выберите оптимальную стратегию (*P*) выпуска новой продукции при различных состояниях внешней среды (*S*), основываясь на критерии минимакса. Необходимая информация для принятия решения приведена ниже в таблице эффективности выпуска (затрат).

Стратегия	Состояние среды			
	<i>S1</i>	<i>S2</i>	<i>S3</i>	<i>S4</i>
<i>P1</i>	300	250	200	100
<i>P2</i>	400	100	50	200
<i>P3</i>	150	180	200	170

5. Задание. Выберите оптимальную стратегию (*P*) выпуска новой продукции при различных состояниях внешней среды (*S*), основываясь на вероятности (*p*) возможных обстоятельств. Необходимая информация для принятия решения приведена ниже в таблице эффективности выпуска (дохода).

Стратегия	Состояние среды		
	$p = 0,5$	$p = 0,2$	$p = 0,3$
<i>P1</i>	30	20	10
<i>P2</i>	40	10	50

7.4. Факторы решения как целевые компоненты управления

1. Задание. Компания рассматривает вопрос о строительстве завода по производству средств индивидуальной защиты. Возможны три варианта действий.

А. Построить большой завод стоимостью $M_1 = 700$ млн. руб. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере $R_1 = 280$ млн. руб. в течение следующих 5 лет) с вероятностью $p_1 = 0,8$ и низкий спрос (ежегодные убытки $R_2 = 80$ млн.руб.) с вероятностью $p_2 = 0,2$.

Б. Построить маленький завод стоимостью $M_2 = 300$ млн. руб. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере $T_1 = 180$ млн.руб. в течение следующих 5 лет) с вероятностью $p_1 = 0,8$ и низкий спрос (ежегодные убытки $T_2 = 55$ млн. руб.) с вероятностью $p_2 = 0,2$.

В. Отложить строительство завода на один год для сбора дополнительной информации, которая может быть позитивной или негативной с вероятностью $p_3 = 0,7$ и $p_4 = 0,3$ соответственно. В случае позитивной информации можно построить заводы по указанным выше расценкам, а вероятности большого и низкого спроса меняются на $p_5 = 0,9$ и $p_5 = 0,1$ соответственно. Доходы на последующие четыре года остаются прежними. В случае негативной информации компания заводы строить не будет.

Все расчеты выражены в текущих ценах и не должны дисконтироваться. Нарисовав дерево решений, определить наиболее эффективную последовательность действий, основываясь на ожидаемых доходах.

2. Задание. Компания рассматривает вопрос о строительстве завода по производству дыхательных аппаратов. Возможны три варианта действий.

А. Построить большой завод стоимостью $M_1 = 650$ млн. руб. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере $R_1 = 300$ млн. руб. в течение следующих 5 лет) с вероятностью $p_1 = 0,7$ и низкий спрос (ежегодные убытки $R_2 = 85$ млн. руб.) с вероятностью $p_2 = 0,3$.

Б. Построить маленький завод стоимостью $M_2 = 360$ млн.руб. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере $T_1 = 120$ млн.руб. в течение следующих 5 лет) с вероятностью $p_1 = 0,7$ и низкий спрос (ежегодные убытки $T_2 = 60$ млн. руб.) с вероятностью $p_2 = 0,3$.

В. Отложить строительство завода на один год для сбора дополнительной информации, которая может быть позитивной или негативной с вероятностью $p_3 = 0,9$ и $p_4 = 0,1$ соответственно. В случае позитивной информации можно построить заводы по указанным выше расценкам, а вероятности большого и низкого спроса меняются на $p_5 = 0,8$ и $p_6 = 0,2$ соответственно. Доходы на последующие четыре года остаются прежними. В случае негативной информации компания заводы строить не будет.

Все расчеты выражены в текущих ценах и не должны дисконтироваться. Нарисовать дерево решений. Определить наиболее эффективную

последовательность действий, основываясь на ожидаемых доходах. Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения?

3. Задание. Владелец небольшого магазина в начале каждого рабочего дня закупает для реализации некий скоропортящийся продукт по цене 30 рублей за единицу. Цена реализации этого продукта — 50 рублей за единицу. Из наблюдений известно, что спрос на этот продукт за день может быть равен 1, 2, 3 или 4 единицы. Если продукт за день не продан, то в конце дня его всегда покупают по цене 20 рублей за единицу.

Возможные исходы	1	2	3	4
Частота	5	40	40	15

Пользуясь правилами максимакса, максимина, минимакса, максимальной вероятности, критерием Гурвица и максимизируя ожидаемый доход, определить, сколько единиц этого продукта должен закупать владелец каждый день. Чему равна ожидаемая стоимость полной информации?

4. Задание. Сеть проекта представлена данными в таблице. Найти критический путь. Сколько времени потребуется для завершения проекта? Можно ли отложить выполнение работы *D* без отсрочки завершения проекта в целом? На сколько недель можно отложить выполнение работы *C* без отсрочки завершения проекта в целом?

Работа	Непосредственный предшественник	Продолжительность работы, нед.
<i>A</i>	—	5
<i>B</i>	—	3
<i>C</i>	<i>A</i>	7
<i>D</i>	<i>A</i>	6
<i>E</i>	<i>B</i>	7
<i>F</i>	<i>D, E</i>	3
<i>G</i>	<i>D, E</i>	10
<i>H</i>	<i>C, F</i>	8

5. Задание. Проект пуска наладки компьютерной системы состоит из восьми работ, представленных в таблице.

Найти критический путь. Сколько времени потребуется для завершения проекта? Можно ли отложить выполнение работы *C* без отсрочки завершения проекта в целом? На сколько недель можно отложить выполнение работы *F* без отсрочки завершения проекта в целом?

Работа	Непосредственный	Продолжительность работы, нед.
<i>A</i>	—	3
<i>B</i>	—	6
<i>C</i>	<i>A</i>	2
<i>D</i>	<i>B, C</i>	5
<i>E</i>	<i>D</i>	4
<i>F</i>	<i>E</i>	3
<i>G</i>	<i>B, C</i>	9
<i>H</i>	<i>F, G</i>	3

6. Задание. Рассмотрим следующую сеть проекта (время продолжительности работ указано в неделях). Предположим, что для нее представлены следующие оценки продолжительности работ.

Работа	Непосредственный предшественник	Оптимистическое (a)	Наиболее вероятное (m)	Пессимистическое (b)
<i>A</i>	—	2	5	6
<i>B</i>	—	2,5	3	3,5
<i>C</i>	<i>A</i>	6	7	8
<i>D</i>	<i>A</i>	5	5,5	9
<i>E</i>	<i>B</i>	5	7	9
<i>F</i>	<i>D, E</i>	2	3	4
<i>G</i>	<i>D, E</i>	8	10	12
<i>H</i>	<i>C, F</i>	6	7	14

Какова ожидаемая продолжительность проекта? Какова вероятность того, что проект будет завершен за 21 неделю? Какова вероятность того, что проект будет завершен за 25 недель?

8. Задание. Минимизировать общее время выполнения проекта с наименьшими дополнительными затратами.

Работа	Непосредственный предшественник	Стандартное время, дней	Минимальное время, дней	Затраты на работы	
				при стандартном времени, тыс. руб.	при минимальном времени, тыс. руб.
<i>A</i>	—	3	1	900	1700
<i>B</i>	—	6	3	2000	4000
<i>C</i>	<i>A</i>	2	1	500	1000
<i>D</i>	<i>B, C</i>	5	3	1800	2400
<i>E</i>	<i>D</i>	4	3	1500	1850
<i>F</i>	<i>E</i>	3	1	3000	3900
<i>G</i>	<i>B, C</i>	9	4	8000	9800
<i>H</i>	<i>F, G</i>	3	2	1000	2000

7.5. Методы анализа управленческих решений

1. Задание. Раскройте сущность следующих методов анализа при осуществлении процесса разработки управленческого решения:

- 1) индексного метода;
- 2) балансового метода;
- 3) метода цепных поставок;
- 4) метода элиминирования;
- 5) графического метода;
- 6) функционально-стоимостного анализа (ФСА) как метода системного исследования;
- 7) экономико-математических методов анализа (ЭММ).

Приведите характеристики применения.

2. Задание. Перечислите шесть аспектов окружающей среды и сформулируйте, как каждый из них будет воздействовать на предприятие (выбор предприятия сделайте самостоятельно). Присвойте каждому выделенному аспекту определенное количество очков с точки зрения опасностей и возможностей. Если угрозы нет – ставится «1»; если угроза среднего ранга – «3»; если сильная угроза – «5».

В отношении возможностей – зеркальная картина: большие возможности – «1»; средние – «3»; при отсутствии возможностей ставится «5». Заполните таблицу и проведите анализ, основанный на сумме баллов.

Аспект окружающей среды	Угрозы (от 1 до 5)	Возможности (от 1 до 5)

3. Задание. Принятие управленческого решения о реализации предпринимательского проекта сопряжена с шестью простыми рисками S_i ($i = 1, 2, \dots, 6$), где S_1 – подготовка проекта, S_2 – строительство объекта; S_3 – финансирование; S_4 – социальные проблемы; S_5 – техническое состояние производства; S_6 – экологические ограничения. По степени значимости P_i все риски делятся на две группы: P_1 и P_2 ($i = 1, 2$). Риски первой группы P_1 считаются приоритетными. В первую группу входят риски S_1, S_2, S_3, S_4 . Во вторую – S_5, S_6 . Число рисков в первой группе $M_1 = 4$, а во второй – $M_2 = 2$. По степени значимости (возможность появления нежелательного воздействия) рискам приданы веса W_i :

$W_1 = 0,4; W_2 = 0,2; W_3 = 0,15; W_4 = 0,12; W_5 = 0,08; W_6 = 0,05$.

Причем сумма всех рисков по всем группам равна единице.

Для оценки вероятности наступления событий, относящихся к каждому простому риску, были привлечены эксперты, которые на основе соответствующих формул теории вероятности определили среднюю вероятность наступления каждого вида риска. Результаты их работы представлены в таблице:

Виды рисков (S_i)	Средняя вероятность наступления риска (V_i)
S_1	0,4
S_2	0,3
S_3	0,6
S_4	0,2
S_5	0,5
S_6	0,7

Определите веса простых рисков внутри групп P_1 и P_2 :

Виды рисков (S_i)	Приоритеты	Веса (W_i)
S_1		
S_2		
S_3		
S_4		
S_5		
S_6		
Итого		

Дайте балльную оценку всем рискам по их значимости:

Виды рисков (S_i)	Веса (W_i)	Вероятности рисков (V_i)	Баллы ($W_i \cdot V_i$)
S_1			
S_2			
S_3			
S_4			
S_5			
S_6			
Итого			

Приняв за 100 общую сумму баллов по всем рискам, проранжируйте риски:

Виды рисков (S_i)	Значения рисков в баллах	Ранжирование рисков
S_1		
S_2		
S_3		
S_4		
S_5		
S_6		
Итого		

Назовите три наиболее существенных риска реализации данного проекта.

4. Задание. При разработке мероприятий по выходу фирмы по производству аварийно-спасательного оборудования на внутренний рынок необходимо оценить возможные рисковые ситуации, которые могут возникнуть в период осуществления данного проекта, т.е. произвести расчет значимости рисков. Подготовительная стадия реализации проекта сопряжена с шестью простыми рисками S_i ($i = 1, 2, \dots, 6$), где S_1 – удаленность от транспортных узлов, S_2 – удаленность от инженерных сетей, S_3 – отношение местных властей, S_4 –

доступность подрядчиков на месте; S_5 – наличие альтернативных источников; S_6 – недобросовестность поставщиков. По степени значимости все риски делятся на три группы: P_1 , P_2 и P_3 . Риски первой группы считаются приоритетными. В первую группу входит риск S_3 , во вторую S_4 , S_5 и S_6 , в третью – S_1 и S_2 . Число рисков в первой группе $M_1 = 1$, во второй – $M_2 = 3$ и в третьей – $M_3 = 2$. По степени значимости рискам приданы веса W_i : $W_1 = 0,05$; $W_2 = 0,05$; $W_3 = 0,5$; $W_4 = 0,15$; $W_5 = 0,15$; $W_6 = 0,1$. Причем сумма всех рисков по всем группам равна единице.

Для оценки вероятности наступления событий, относящихся к каждому простому риску, были привлечены эксперты. Результаты их работы представлены в таблице:

Виды рисков (S_i)	Средняя вероятность наступления риска (V_i)
S_1	0,33
S_2	0,33
S_3	0,67
S_4	0,17
S_5	0,08
S_6	0,5

Определите веса простых рисков внутри групп P_1 , P_2 и P_3 :

Виды рисков (S_i)	Приоритеты	Веса (W_i)
S_1		
S_2		
S_3		
S_4		
S_5		
S_6		
Итого		

Дайте балльную оценку всем рискам по их значимости:

Виды рисков (S_i)	Веса (W_i)	Вероятности рисков (V_i)	Баллы ($W_i \cdot V_i$)
S_1			
S_2			
S_3			
S_4			
S_5			
S_6			
Итого			

Приняв за 100 общую сумму баллов по всем рискам, проранжируйте риски:

Виды рисков (S_i)	Значения рисков в баллах	Ранжирование рисков
S_1		
S_2		
S_3		
S_4		
S_5		
S_6		
Итого		

5. Задание. Оценить экономическую эффективность УР, если известны следующие данные:

Этап в работе организации	Объем реализации за период B , тыс. руб.	Затраты за период Z , тыс. руб.
1. До реализации УР	240	210
2. После реализации УР	270	200

6. Задание. Оценить экономическую эффективность УР, если известны следующие данные:

Состояние ресурса	Наименование ресурса		
	Финансы, тыс. руб.	Персонал, чел.	Оргтехника, комплектов
1. Приоритет	1,2	1	1,1

2. Выделено	300	17	9
3. Использовано	320	12	6

7. Задание. Местный завод производит системы автоматического пожаротушения. Сбыт продукции уменьшается, что не соответствует возможностям завода. Руководитель отдела маркетинга принял УР о расширении формы оплаты за продукцию в виде лизинга, в качестве лизингодателя выступал сам завод. Продукция стала уходить с завода быстрее, чем финансовое наполнение расчетного счета. Через год работы пришлось отказаться от этой системы. И тогда главный инженер завода принял решение о создании постоянной и временной частей рабочего персонала. Постоянная часть персонала работает независимо, а временная - в зависимости от количества заказов. Общие данные для расчетов приведены в таблице.

Наименование решения на заводе	Общая цена реализации в месяц, млн. руб.	Общие затраты в месяц, млн. руб.	Прибыль, млн. руб.
Организация лизинговой формы оплаты	8,051	8,234	- 0,183
Организация постоянной и переменной части персонала	8,051	6,537	1,514

Требуется оценить экономическую эффективность двух УР.

8. Задание. Акционерное общество «Стройдор» проектирует и прокладывает дороги местного и республиканского значения. Собрание акционеров приняло постановление о начале работ по проектированию новых дорог с современными покрытиями. В рамках данного решения директор АО выделил финансовые ресурсы, персонал и технику для проектного отдела, а также определил время проектирования. Общие данные для расчетов приведены в таблице.

Состояние ресурса	Наименование ресурса		
	Финансы, тыс. руб.	Персонал, чел	Оргтехника, комплектов
Приоритет	1,2	1	1,1
Выделено	200	16	9
Использовано	220	13	8

Требуется оценить экономическую эффективность УР.

7.6. Методы организации выполнения решений

1. Задание. В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Решите, каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе:

а) выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства;

б) попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии;

в) изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому;

г) установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.

1. Составьте план реализации ваших управленческих решений.
2. Постройте сетевую матрицу и матрицу распределения ответственности.
3. Составьте план организации реализации управленческих решений, оформите информационную таблицу реализации решений.
4. Разработайте положение по мотивации реализации управленческого решения.
5. Разработайте систему контроля реализации управленческих решений (контроль по результатам (промежуточным, конечным), контроль по срокам выполнения).

2. Деловая игра. Для проведения игры необходимо сформировать несколько групп по 3 – 4 человека. Каждая группа назначается на определенную должность.

План проведения:

1. Выбор конкретных целей в зависимости от должности: тактических, оперативных. Построение дерева целей.

2. Выбор задач в соответствии с поставленными целями.

3. Определение комплекса необходимых функций управления, обеспечивающих выполнение поставленных целей и задач.

Функции управления	Характеристика выполнения поставленных целей и задач

4. Формирование плана работы.

Наименование	Сроки исполнения	Ответственный

5. Выбор вида или типа принятия управленческого решения согласно поставленным целям и задачам. Схематичная зарисовка вида принятия управленческого решения.

6. Формирование структуры организации управленческого решения.

Подведение итогов.

Подведение итогов игры заключается в выборе экспертным путем наиболее оптимального, эффективного и качественного выполнения задания в группах.

3. Задание. Многие из факторов, затрудняющих межличностные и внутриорганизационные коммуникации, влияют на принятие решений. Перечислите данные факторы. Дайте им характеристику.

4. Задание. Пользуясь СПС «КонсультантПлюс» или «Гарант», составьте перечень нормативных актов, в которых регламентируется ответственность регулирования труда руководителя, предусмотренная российским законодательством.

5. Задание. Пользуясь СПС «КонсультантПлюс» или «Гарант», выделите виды ответственности руководителей и статьи ТК и ГК, в которых регламентируются все виды ответственности руководителя.

6. Деловая игра «Ответственность руководителей за управленческие решения»

Существенным признаком управления является возложение (принятие и передача) ответственности за операции по подготовке и реализации принимаемых решений. Ответственность означает при этом обязанность (долг) и готовность менеджеров действовать определенным образом по отношению к вышестоящему руководству, к самим себе, а также к общественности, т.е. к различным лицам и группам лиц в организации и за ее пределами. Определенная часть управленческих решений может делегироваться полностью или частично руководителями или менеджерами на более низкие уровни управления. Однако собственно принятие управленческих решений, отдача распоряжений по их реализации и связанная с этим ответственность являются неотъемлемыми сущностными признаками руководства и поэтому не делегируются. В процессе постановки проблемы, контроля ее решения и реализации решения могут делегироваться только отдельные задачи (задача – как предписанная работа). Ответственность в процессе управления можно

нести либо только за собственную руководящую деятельность (ответственность за себя), либо за делегированную (ответственность за других).

Содержание

Для проведения игры необходимо сформировать несколько групп по 3 – 4 человека. Каждая группа назначается на определенную должность. По своей должности группа должна определить свои обязанности и права. После того как все группы закончат выполнение задания, один из представителей групп формирует на доске свои функции управления и распределение управленческих задач между участниками управления. Затем группа защищает свои позиции.

План проведения

1. Выбор конкретной задачи игры.
2. Определение комплекса функций управления, обеспечивающих решение поставленных задач.
3. Определение состава подразделений (исполнителей), обеспечивающих реализацию комплекса функций управления.
4. Разработка матрицы распределения функций между подразделениями.

Содержание работы	Подразделения, в которых выполняются работы					

7. Ситуация. Экономическое положение и финансовые показатели крупной производственно-торговой фирмы за последние несколько месяцев ощутимо ухудшились. По некоторым товарным позициям наметилась устойчивая тенденция к сокращению оборота. На совещании у руководства директор по маркетингу предложил поправить положение с помощью масштабной и действенной рекламной кампании и поручить начальнику отдела рекламы подготовить соответствующий проект.

Начальник отдела рекламы приступил к разработке возможных вариантов рекламной кампании и вскоре направил их директору по маркетингу, которому был подчинен. Через несколько дней он получил утвержденный вариант и в соответствии с ним отдел разработал детальный проект рекламной кампании, который был для сведения направлен директору по маркетингу. Прошла неделя, но реакции не последовало. Тогда начальник отдела рекламы обратился к секретарю директора по маркетингу с просьбой узнать, рассмотрел ли шеф их проект, и на следующий день получил окончательный проект рекламной кампании, подписанный директором по маркетингу.

Начальник отдела рекламы безотлагательно начал реализацию предусмотренных проектом рекламных мероприятий, однако к намеченному сроку ожидаемого результата получено не было. Более того, скоро выяснилось, что рекламная кампания в целом оказалась крайне неудачной. Когда это стало

для всех очевидно, директор по маркетингу вызвал начальника рекламного отдела и стал упрекать его в том, что предложенный им проект был недостаточно продуман и принес лишь дополнительные расходы.

Однако начальник отдела рекламы решительно защищался от этой, по его мнению, необоснованной критики. Он заявил: «Я не понимаю Ваших упреков. Вы сами дали «зеленый свет» для реализации наших предложений. Все мои проекты были своевременно представлены, на них есть Ваши визы. Хорошо, что я сохранил все документы и теперь нельзя свалить на меня и мой отдел всю вину за нашу общую неудачу!»

Вопросы для анализа.

1. Что Вы скажете по поводу такой реакции начальника отдела рекламы на упреки руководства?
2. Кто несет ответственность за провал рекламной кампании?
3. О какой ответственности в данной ситуации может идти речь?
4. Какое значение в этом случае имела подпись директора?
5. Какие выводы могут быть сделаны в отношении начальника рекламного отдела?
6. Какие решения в отношении возникших проблем целесообразны в данной ситуации?

8. Задание. Примите решения как менеджер фирмы по каждому пункту:

- а) продукция Вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке;
- б) цены на продукцию фирмы резко снизились;
- в) поставщик отказался от поставок основного сырья для Вашей продукции.

1. Составьте план реализации Ваших управленческих решений.
2. Постройте сетевую матрицу и матрицу распределения ответственности.
3. Составьте план организации реализации управленческих решений, оформите информационную таблицу реализации решений.
4. Разработайте положение по мотивации реализации управленческого решения.
5. Разработайте схему контроля реализации управленческих решений (контроль по результатам (промежуточным, конечным), контроль по срокам выполнения).

Заключение

Принятие управленческих решений является очень важным фактором в деятельности любой организации. Без правильного принятия управленческих решений, эффективного руководства вряд ли возможно существование организации. Существует большое число различных методов принятия управленческих решений.

Процесс принятия решения в чистом виде может подразделяться на следующие составные части:

1. изучение ситуации, предшествующей принятию решения;
2. взвешивание различных вариантов решения;
3. выявление последствий и перспектив при различных вариантах решения;
4. оценка и сравнение перспектив при различных вариантах решения;
5. выбор решения из разных вариантов;
6. принятие решений;
7. разработка мероприятий по выполнению принятого решения;
8. контроль за его исполнением.

Следует подчеркнуть, что решение считается готовым только тогда, когда достигнуты желаемые результаты. Руководитель сам должен участвовать во всех этапах принятия решения, но прежде всего его роль заключается в выборе наиболее подходящего решения из предложенных вариантов и в принятии окончательного решения. Руководитель обычно принимает решение один, но все чаще практикуется принятие решений группой. Поэтому руководитель должен быть хорошо подготовлен и к работе с группой.

Процесс принятия решений с точки зрения рационального использования времени следует усовершенствовать. Важнейшими моментами такого усовершенствования можно считать следующие:

- ✓ следует принимать множество решений, которые имеют общие подходы при их реализации;
- ✓ на этапе принятия окончательного решения, принятое решение должно быть безальтернативным;
- ✓ нельзя допускать наложения решений друг на друга, т.е. не следует принимать несколько решений по одному и тому же вопросу;
- ✓ решения нельзя переносить;
- ✓ решение должно соответствовать уровню организации и сотрудничества;
- ✓ по повторяющимся решениям составляются правила их принятия;
- ✓ процесс принятия решений надо развивать в сторону участия и эффективности. При этом нельзя забывать, что принимать участие в принятии решений не означает только присутствие при окончательном его утверждении. Наиболее значимым является участие в предварительных мероприятиях;
- ✓ решения должны быть эффективными. Это означает, что надо шире привлекать в процесс принятия решений руководителей и других лиц, имеющих прямое к ним отношение.

В общем случае процесс принятия решений включает в себя два этапа: подготовительный и деловой. На первом этапе формализуется и решается задача, а на втором результат предъявляется лицу, принимающему решение, который одобряет его или отвергает. Таким образом, процесс принятия решений может быть циклическим, поэтому важно, чтобы сам ЛПР владел методом и мог сам поставить задачу.

Обычно активные субъекты, которые участвуют в процессе – ЛПР и его контрагенты, имеют различные интересы и стремятся воздействовать на процесс принятия решений в своих целях. Это может выражаться в сокрытии истинного мнения и намерений при принятии решения, искажении информации и т.п. Такое поведение участников может привести к решению, далекому от оптимального или справедливого.

Искусство принятия наилучших решений, основанное на опыте и интуиции, является сущностью любой сферы человеческой деятельности.

Необходимость использования подходов и методов теории принятия решений в управлении очевидна: быстрое развитие и усложнение экономических связей, выявление зависимости между отдельными сложными процессами и явлениями, которые раньше казались не связанными друг с другом, приводят к резкому возрастанию трудностей принятия обоснованных решений. Затраты на их осуществление непрерывно увеличиваются, последствия ошибок становятся все серьезнее, а обращение к профессиональному опыту и интуиции не всегда приводит к выбору наилучшей стратегии. Использование методов теории принятия решений позволяет решить эту проблему, причем быстро и с достаточной степенью точности.

Список литературы

1. Бергер, П. Социальное конструирование реальности: трактат по социологии знания /П. Бергер, Т. Лукман. – М., 1995
2. Брызгалова, Н.В. Концептуальные аспекты социально-экологической ответственности: философско-методологический анализ: дис. канд. филос. наук. – М., 2003.
3. Бусов, В.И. Управленческие решения: учебник /В.И. Бусов. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 254 с.
4. Грейш, Ж. Ответственность за будущие поколения: этический смысл трансмиссии /Ж. Грейш //История философии. Вып. 1. – М., 1997.
5. Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений. Теория и практика / А.Т. Зуб. — М.: Форум, Инфра-М, 2017. — 400 с. Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений. Теория и практика / А.Т. Зуб. — М.: Форум, Инфра-М, 2017. — 400 с.
6. Иванова, И.В. К вопросу о подходах к изучению категории «социальная ответственность» /И.В. Иванова //Ярославский педагогический вестник. – 2011. – № 4. – Т. 1 (Гуманитарные науки).
7. Йонас, Г. Принцип ответственности: опыт этики для технологической цивилизации /Г. Йонас. – М., 2004.
8. Кашкин, В. Б. Введение в теорию коммуникации: Учеб. пособие. – Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2000.
9. Козырьков, В.П. Конфигурация гражданской ответственности молодежи в современном российском обществе /В.П. Козырьков, Д.Г. Стрелков //Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского: серия Социальные науки. – № 6. – Н. Новгород, 2007.
10. Козырьков, В.П. Разработка социологической категории ответственности /В.П. Козырьков //Социология: Журнал Российской социологической ассоциации. – 2007.
11. Левина, С. Ш. Управленческие решения: моногр. / С.Ш. Левина, Р.Ю. Турчаева. — М.: Феникс, 2019. — 224 с.
12. Логинов, В. Н. Управленческие решения. Модели и методы / В.Н. Логинов. — М.: Альфа-пресс, 2017. — 184 с.
13. Ломакин, А. Л. Управленческие решения / А.Л. Ломакин, В.П. Буров, В.А. Морошкин. — М.: Форум, 2017. — 176 с.
14. Лоренц, К. Агрессия (так называемое «зло») /К. Лоренц. – СПб., 2001.
15. Методы оптимальных решений в экономике и финансах. Практикум. Учебное пособие. — М.: КноРус, 2019. — 298 с.
16. Плахотный, А.Ф. Проблема социальной ответственности /А.Ф. Плахотный. – Харьков, 1981.
17. Ползунова, Н. Н. Исследование систем управления / Н.Н. Ползунова, В.Н. Краев. — М.: Академический проект, 2017. — 240 с.

18. Постников, В. М. Методы принятия решений в системах организационного управления. Учебное пособие / В.М. Постников, В.М. Черненький. — Москва: Мир, 2018. — 208 с.
19. Постников, В.М. Анализ подходов к формированию экспертной группы, ориентированной на подготовку и принятие управленческих решений // Наука и образование. – 2020. — № 5. С. 333-347.
20. Пирогова, Е. В. Управленческие решения : учебное пособие / Е. В. Пирогова. , 2017. – 176 с.
21. Рубчинский, А.А. Методы и модели принятия управленческих решений: учебник и практикум /А.А. Рубчинский. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 526 с.
22. Садохин, А. П. Межкультурная коммуникация. М., 2006.
23. Солодкая, М.С. Ответственность субъекта управления: состояние проблемы и перспективы исследования /М.С. Солодкая //Credo. – 1998. – № 1.
24. Теория и практика принятия управленческих решений: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры /под общ. ред. В.И. Бусова. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 279 с.
25. Трофимова, Л.А. Методы принятия управленческих решений: учебник /Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – М.: Издательство Юрайт, 2013.
26. Управленческие решения: Учебник / Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б., — 8-е изд. — М.: Дашков и К, 2018. — 496 с.
227. Фирсова, И.А. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум /И.А. Фирсова, М.В. Мельник. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 542 с.
28. Чуева, И.П. Социальная ответственность личности в условиях перестройки /И.П. Чуева. – Л., 1990.
29. Образовательный сервер Ивановской пожарно-спасательной академии ГПС МЧС России. – Режим доступа: <http://192.168.32.106/eduserver/>
30. Электронная библиотека академии <http://Bibliomchs37.ru>.
31. Единая ведомственная электронная библиотека МЧС России сеть Интранет по адресу: 10.46.0.45.
32. ЭБС «Юрайт».

Учебное издание

**ТИХАНОВСКАЯ Людмила Борисовна
НАЙДЕНОВА Светлана Викторовна
ГОРИНОВА Светлана Владимировна
ПУШИНА Лада Юрьевна**

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

**Учебное пособие для обучающихся по направлению подготовки 38.03.04
«Государственное и муниципальное управление»
(профиль – «Организация управления в РСЧС»)**

Текстовое электронное издание

Подготовлено к изданию 25.12.2020 г.
Формат 60×84 1/16. Усл. печ. л. 7,4. Уч.-изд. л. 6,8. Заказ № 123

Отделение организации научных исследований
научно-технического отдела
Ивановской пожарно-спасательной академии ГПС МЧС России 153040,
г. Иваново, пр. Строителей, 33