



Методы разработки и принятия управленческих решений - одна из спорных и актуальных тем в теории управления.

Управление появилось вместе с людьми. Там, где хотя бы два человека объединялись в стремлении достичь какой-либо общей цели, возникала задача координации их совместных действий, решение которой кто-то из них должен был брать на себя. В этих условиях он становился руководителем, управляющим, а другой - его подчиненным.

На всех этапах становления общества проблема управления стояла довольно остро, и многие люди пытались решить ее, но их труды носили разрозненный характер и не составляли обобщенной теории.

И только во второй половине прошлого века после победы промышленной революции на Западе ситуация резко изменилась. Рыночные отношения владели всеми сферами жизни общества. Как грибы после дождя росли крупные фирмы, требовавшие большого числа руководителей высшего и среднего уровней, способных принимать грамотные рациональные решения, умевших работать с большими массами людей, которые были бы свободны в своих поступках. Поэтому от управляющих требовался высокий профессионализм, компетентность, умение соизмерять свою деятельность с существующими законами. В результате появляется группа людей, специально занимающихся управленческой деятельностью. Этим руководителям уже не нужно держать своих подчиненных в повиновении властной рукой. Главной задачей становится кропотливая организация, и каждодневное управление производством в целях обеспечения наибольшей прибыли собственникам фирмы. Эти люди стали называться менеджерами.

Менеджером можно назвать человека только тогда, когда он принимает организационные решения или реализует их через других людей. Принятие решений - одна из составных частей любой управленческой функции. Необходимость принятия решений пронизывает все, что делает управляющий, формулируя цели и добиваясь их достижения. Поэтому понимание природы принятия решений важно для всякого, кто хочет преуспеть в искусстве

управления.

Управленческое решение - это творческий акт субъекта управления, направленный на устранение проблем, которые возникли в субъекте управления.

Любое управленческое решение проходит через три стадии:

### 1. Уяснение проблемы

- Сбор информации;
- Анализ полученной информации;
- Выяснение актуальности;

### 2. Составление плана решения.

- Разработка альтернативных вариантов решения;
- Сопоставление альтернативных вариантов решения с имеющимися ресурсами;
- Оценка альтернативных вариантов по социальным последствиям;
- Оценка альтернативных вариантов по экономической эффективности;
- Составление программ решения;

### 3. Выполнение решения.

- Доведение решений до конкретных исполнителей;
- Разработка мер поощрений и наказаний;

Все методы принятия управленческих решений можно объединить в три группы:

#### 1. Неформальные (эвристические) методы принятия решений.

Управленческая практика свидетельствует о том, что при принятии и реализации решений определенная часть руководителей использует неформальные методы, которые основываются на аналитических способностях лиц, принимающих управленческие решения. Это совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений руководителем путем теоретического сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта. В большей части неформальные методы базируются на интуиции менеджера. Их преимущество состоит в том, что

принимаются они оперативно, недостаток - неформальные методы не гарантируют от выбора ошибочных (неэффективных) решений, поскольку интуиция иногда может подвести менеджера.

## 2. Коллективные методы обсуждения и принятия решений.

Основным моментом в процессе коллективной работы над реализацией управленческих решений является определение круга лиц, участников данной процедуры. Чаще всего это временный коллектив, в состав которого включаются, как правило, и руководители и исполнители. Главными критериями формирования такой группы являются компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность. Коллективные формы групповой работы могут быть разными: заседание, совещание, работа в комиссии и т.п. Наиболее распространен такой метод коллективной подготовки управленческих решений, как "мозговой штурм", или "мозговая атака" (совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений).

Если предстоит решение сложной проблемы, то собирается группа людей, которые предлагают свои любые решения определенной проблемы. Основное условие

“мозгового штурма” - это создание обстановки, максимально благоприятной для свободного генерирования идей. Чтобы этого добиться, запрещается опровергать или критиковать идею, какой бы на первый взгляд фантастической она ни была. Все идеи записываются, а затем анализируются специалистами.

Метод Дельфы получил название от греческого города Дельфы, прославившегося жившими там мудрецами - предсказателями будущего. Метод Дельфы - это многотуровая процедура анкетирования. После каждого тура данные анкетирования дорабатываются и полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок. Первый тур анкетирования проводится без аргументации, во втором - отличающийся от других ответ подлежит аргументации или же эксперт может изменить оценку. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скорректированное решение.

Японская, так называемая кольцевая система принятия решений

- "кингисё", суть которой в том, что на рассмотрение готовится проект новшества. Он передается для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемое решение и дать свои замечания в

письменном виде. После этого проводится совещание. Как правило, приглашаются те специалисты, чье мнение руководителю не совсем ясно. Эксперты выбирают свое решение в соответствии с индивидуальными предпочтениями. И если они не совпадают, то возникает вектор предпочтений, который определяют с помощью одного из следующих принципов:

а) принципа большинства голосов - выбирается то решение, которое имеет наибольшее число сторонников;

б) принципа диктатора - за основу берется мнение одного лица группы. Этот принцип характерен для военных организаций, а также для принятия решений в чрезвычайных обстоятельствах;

в) принципа Курно - используется в том случае, когда коалиций нет, т.е. предлагается число решений, равное числу экспертов. В этом случае необходимо найти такое решение, которое бы отвечало требованию индивидуальной рациональности без ущемления интересов каждого в отдельности;

г) принципа Парето - используется при принятии решений, когда все эксперты образуют единое целое, одну коалицию. В этом случае оптимальным будет такое решение, которое невыгодно менять сразу всем членам группы, поскольку оно объединяет их в достижении общей цели;

д) принципа Эджворта - используется в том случае, если группа состоит из нескольких коалиций, каждой из которых невыгодно отменять свое решение. Зная предпочтения коалиций, можно принять оптимальное решение, не нанося ущерба друг другу.

### 3. Количественные методы принятия решений.

В их основе лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки (с помощью ЭВМ и ЭММ) больших массивов информации.

В зависимости от типа математических функций, положенных в основу моделей, различают:

а) линейное моделирование - используются линейные зависимости;

б) динамическое программирование - позволяет вводить дополнительные переменные в процессе решения задач;

в) вероятностные и статистические модели - реализуются в методах теории массового обслуживания;

г) теорию игр - моделирование таких ситуаций, принятие решения в которых должно учитывать не совпадение интересов различных подразделений;

д) имитационные модели - позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним.

Принятие управленческих решений является очень важным фактором в деятельности любой современной фирмы. Без правильного принятия управленческих решений, эффективного руководства вряд ли возможно экономическое процветание фирмы.

Существует большое число различных методов принятия управленческих решений. Применительно к управлению все решения можно классифицировать как:

-общие;

-организационные;

-запрограммированные;

-незапрограммированные;

-рациональные;

-нерациональные;

-вероятностные;

-решения в условиях неопределенности;

-интуитивные;

-на основе компромисса;

-альтернативные.