



В моих рассуждениях и взглядах, проблема принятия и реализации решений является основополагающей для менеджмента. За последние 20 лет дважды Нобелевская премия в области экономики присуждалась за работы по совершенствованию общепринятой концепции принятия решений – в 1978 г. Г. Саймону за исследование процесса принятия решений (основная идея – нахождение в экономических организациях решений, приемлемых для всех), в 1986 г. Дж. Бьюкенену за развитие основ теории принятия экономических и политических решений (основная идея – принятие решений исходя из интересов участвующих в этом процессе лиц).

Но не только в экономике и менеджменте получила развитие данная тема. В процессе работы над курсовой я обратил внимание на огромное количество методик принятия решений, которые широко используются в теории информации и информатики. В частности, благодаря этим теориям бурно развивается направление разработки и усовершенствования искусственного интеллекта. Следуя общей тенденции беспримерно быстрой эволюции информационных технологий в современном обществе можно предположить, что теория принятия решений имеет большое будущее.

К сожалению, не представляется возможным привести все методики в рамках данной работы. Здесь я постарался остановиться лишь на основных принципах, которые имеют непосредственное отношение к процессу принятия и реализации управленческих решений в менеджменте.

Основной принцип сегодняшнего менеджмента во всем мире: "максимальный результат при минимальных затратах". Именно этого и стремится достичь теория принятия и реализации управленческих решений. Путям нахождения оптимального решения и его реализации с наименьшими затратами и посвящена данная курсовая работа.

1. Процесс принятия решений и условия его формирования

1.1. Природа процесса принятия решений

Понятие "решение" в научной литературе трактуется по-разному. Оно понимается и как процесс, и как акт выбора, и как результат выбора.

Решение как процесс характеризуется тем, что он, протекая во времени, осуществляется в несколько этапов. В связи с этим здесь уместно говорить об этапах подготовки, принятия и реализации решений. Этап принятия решений можно трактовать как акт выбора, осуществляемый индивидуальным или групповым лицом, принимающим решение с помощью определенных правил.

Решение как результат выбора представляет собой предписание к действию (план работы, вариант проекта и т.п.).

Решение является одним из видов мыслительной деятельности и проявлением воли человека. Его характеризуют следующие признаки:

- возможность выбора из множества альтернативных вариантов: если нет альтернатив, то нет выбора и, следовательно, нет и решения;
- наличие цели: бесцельный выбор не рассматривается как решение;
- необходимость волевого акта руководителя при выборе решения, так как субъект принятия решения формирует его через борьбу мотивов и мнений.

Управленческие решения могут быть обоснованными, принимаемыми на основе экономического анализа и многовариантного расчета, и интуитивными, которые хотя и экономят время, но содержат в себе вероятность ошибок и неопределенность.

Само по себе принятие решения есть компромисс. Принимая решения, необходимо взвешивать суждения о ценности, что включает рассмотрение экономических факторов, технической целесообразности и научной необходимости, а также учитывать социальные и чисто человеческие факторы. Принять «правильное» решение, – значит выбрать такую альтернативу из числа возможных, в которой с учетом всех этих разнообразных факторов будет оптимизирована общая ценность.

Часто бывает необходимо несколько поступиться одной из характеристик (например, надежностью), с тем чтобы получить выигрыш в другой (например, в затратах). Задачей лица, принимающего решения, является отыскание альтернатив, представляющих собой оптимальный компромисс при учете всех рассматриваемых факторов.

В некоторых случаях оптимальный компромисс можно найти, обращаясь к научным методам принятия решений, т. е. используя математические методы оптимизации, теорию вероятностей, математическую статистику или теорию полезности. В

других случаях принятие решений является исключительно сложным вопросом, который носит субъективный характер и предполагает учет неколичественных человеческих факторов и суждений о ценности. Однако наиболее часто при принятии решений производится учет как количественных, так и качественных факторов, которые должны рассматриваться одновременно.

Есть мнение, что принятие решений по существу является искусством. Это убеждение прочно укоренилось в сознании многих людей, занятых в сфере административного и государственного управления. Однако появление вычислительной техники и успехи, достигнутые в разработке научных методов принятия решений, привели к изменению этих взглядов. Ранее считалось, что принятие решений носит полностью качественный характер и является субъективным делом. В настоящее время в этой области интенсивно внедряются количественные методы.

Принимаемые решения должны основываться на достоверной, текущей и прогнозируемой информации, анализе всех фактов, оказывающих влияние на решения, с учетом предвидения его возможных последствий.

Руководители обязаны постоянно и всесторонне изучать поступающую информацию для подготовки и принятия на ее основе управленческих решений, которые необходимо согласовывать на всех уровнях внутрифирменной иерархической пирамиды управления.

Количество информации, которую необходимо переработать для выработки эффективных управленческих решений, настолько велико, что оно давно превысило человеческие возможности. Именно трудности управления современным крупномасштабным производством обусловили широкое использование электронно-вычислительной техники, разработку автоматизированных систем управления, что потребовало создания нового математического аппарата и экономико-математических методов.

Поскольку руководитель имеет возможность выбирать решения, он несет ответственность за их исполнение. Принятые решения поступают в исполнительные органы и подлежат контролю за их реализацией. Поэтому управление должно быть целенаправленным, должна быть известна цель управления. В системе управления обязательно должен соблюдаться принцип выбора принимаемого решения из определенного набора решений. Чем больше выбор, тем эффективнее управление. При выборе управленческого решения к нему

предъявляются следующие требования: обоснованность решения; оптимальность выбора; правомочность решения; краткость и ясность; конкретность во времени; адресность к исполнителям; оперативность выполнения.

Наконец, в настоящее время ведутся интенсивные исследования в новой интересной области знаний, называемой теорией полезности. Хотя до сих пор эта теория находила применение главным образом в сфере административного управления, в торговле и военном деле, в будущем она может найти применение и при решении некоторых инженерных задач. Теория полезности дает способ измерения ценностей различного рода по единой шкале полезности. Теория принятия решений имеет дело с выбором стратегий с целью оптимизации вероятности получения максимального значения на шкале полезности.

Многие исследования, проводимые в США, свидетельствуют о том, что даже преуспевающие бизнесмены принимают обоснованные и осмысленные решения только в половине случаев. Можно только удивляться тому, как некоторые бизнесмены принимают решения, несостоятельность которых видна даже неискушенному человеку. А ведь повышение качества решений, принимаемых хозяйственными руководителями, является важнейшим резервом повышения эффективности всего общественного производства.

Мне кажется, что такие неудовлетворительные результаты прежде всего обусловлены незнанием или пренебрежительным отношением к теории принятия решений в менеджменте. Многие менеджеры считают принятие управленческого решения как нечто само собой разумеющееся. Очень важно уделять особое внимание процессу принятия управленческих решений.