

Лекция 14. Технология принятия управленческих решений

14.1. Сущность и классификация управленческих решений

Управленческое решение - это результат анализа, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернатив из множества вариантов достижения конкретной цели. **Импульсом управленческого решения** является необходимость ликвидации, уменьшения актуальности или решения проблемы, то есть приближение в будущем действительных параметров объекта к желаемым.

В учебной литературе встречаются различные классификации управленческих решений. Приведём классификацию профессора Фатхутдинова Р.А. Обычно в принятии решения присутствуют в различной степени три момента: интуиция, суждение и рациональность.

При принятии чисто **интуитивного решения** люди основываются на собственном ощущении того, что их выбор правилен. Здесь присутствует «шестое чувство», своего рода озарение, посещаемое, как правило, представителей высшего эшелона власти. Менеджеры среднего звена больше полагаются на получаемую информацию и помощь ЭВМ. Несмотря на то, что интуиция обостряется с приобретением опыта, менеджер, ориентирующийся только на неё, становится заложником случайности, и с точки зрения статистики шансы его на правильный выбор не очень высоки.

Решения, основанные **на суждении**, во многом сходны с интуитивными, вероятно, потому, что на первый взгляд их логика слабо просматривается. Но все же в их основе лежат знания и осмысленный, в отличие от предыдущего случая, опыт прошлого. Используя их и опираясь на здравый смысл, с поправкой на сегодняшний день, выбирается тот вариант, который принес наибольший успех в аналогичной ситуации в прежнее время. Однако здравый смысл у людей встречается редко, поэтому данный способ принятия решений тоже не очень надежен, хотя подкупает своей быстротой и дешевизной.

Поскольку решения принимаются людьми, то их характер во многом несет на себе отпечаток личности менеджера, причастного к их появлению на свет. В связи с этим принято различать **уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные и осторожные** решения.

Уравновешенные решения принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке. Обычно, прежде чем приступить к принятию решения, они имеют сформулированную исходную идею.

Импульсивные решения, авторы которых легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить, оценить. Решения поэтому оказываются недостаточно обоснованными и надежными, принимаются "с наскока", "рывками".

Инертные решения становятся результатом осторожного поиска. В них наоборот контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск, новаторство.

Рискованные решения отличаются от импульсивных тем, что их авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез и, если уверены в себе, могут не испугаться любых опасностей.

Осторожные решения характеризуются тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу. Они в еще меньшей степени, чем инертные, отличаются новизной и оригинальностью.

Перечисленные виды решений принимаются, в основном, в процессе оперативного управления персоналом. Для **стратегического и тактического управления** любой подсистемы системы менеджмента принимаются рациональные решения, основанные на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации.

Рациональные решения. Главное различие между решениями рациональным и основанным на суждении заключается в том, что первое не зависит от прошлого опыта.

Практика принятия решений характеризуется совокупностью условий и обстоятельств (ситуацией), создающих те или иные отношения, обстановку, положение в системе принятия решений. Учитывая количественные и качественные характеристики

информации, находящейся в распоряжении лица, принимающего решения, можно выделить решения, принимаемые в условиях:

определенности (достоверности);

неопределенности (ненадежности);

риска (вероятностной определенности).

14.2. Определенность

В условиях **определенности** лица, принимающие решения, достаточно точно определяют возможные альтернативы решения. Однако на практике трудно оценить факторы, создающие условия для принятия решений, поэтому ситуации полной определенности чаще всего отсутствуют.

Идеальным для принятия решений является условие определенности, когда менеджер может принять правильное решение благодаря тому, что ему точно известны последствия выбора каждого из имеющихся вариантов.

Например, когда главный казначей штата Миссури принимает решение, в каком банке хранить избыток фондов штата, он точно знает, какой процент предлагает каждый банк и сколько можно на этом заработать, то есть ему точно известно, какие результаты даст выбор каждого варианта. Как вы понимаете, это условие никоим образом не характерно для ситуаций, в которых принимаются большинство управленческих решений. Данное условие является скорее идеальным, чем реальным.

14.3. Риск

Риск -- это возможная опасность, действие наудачу, требующее, с одной стороны, смелости в надежде на счастливый исход, с другой -- учета математического обоснования степени риска.

Под риском мы имеем в виду такие условия, при которых лицо, которое принимает решение, может оценить вероятность определенного варианта или последствий его выбора. Способность оценить степень вероятности тех или других последствий зависит от личного опыта менеджера и от наличия у него вторичной информации. В условиях риска менеджер имеет соответствующие данные за прошлые периоды, которые позволяют ему оценить вероятность разных вариантов.

14.4. Неопределенность

Неопределенность -- это свойство объекта, выражающееся в его неотчетливости, неясности, необоснованности, приводящее к недостаточной возможности для лица, принимающего решение, осознания, понимания, определения его настоящего и будущего состояния.

Источниками неопределенности ожидаемых условий в развитии предприятия могут служить поведение конкурентов, персонала организации, технические и технологические процессы и изменения конъюнктурного характера.

При принятии решений в условиях неопределенности существуют следующие условия:

- социально-политические,
- административно-законодательные,
- производственные,
- коммерческие,
- финансовые.

Таким образом, условиями, создающими неопределенность, являются воздействия факторов внешней к внутренней среды организации. Решение принимается в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов.

Неопределенность характерна для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся обстоятельствах.

Наивысшим потенциалом неопределенности обладает социокультурная, политическая и наукоемкая среда. Решения министерства обороны о разработке исключительно сложного нового оружия зачастую изначально неопределенны. Причина в

том, что никто не знает -- как будет использовано оружие и произойдет ли это вообще, а также какое оружие может применить противник. Поэтому министерство часто не в состоянии определить, будет ли новое оружие действительно эффективным к тому времени, когда оно поступит в армию, а это может произойти, например, через пять лет. Однако на практике очень немногие управленческие решения приходится принимать в условиях полной неопределенности.

Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель может использовать **два основных направления уменьшения неопределенности.**

Во-первых, попытаться получить дополнительную релевантную информацию и еще раз проанализировать проблему. Этим часто удается уменьшить новизну и сложность проблемы. Руководитель сочетает эту дополнительную информацию и анализ с накопленным опытом, способностью к суждению или интуицией, чтобы придать ряду результатов субъективную или предполагаемую вероятность.

Вторая возможность - действовать в точном соответствии с прошлым опытом, суждениями или интуицией и сделать предположение о вероятности событий. Временные и информационные ограничения имеют важнейшее значение при принятии управленческих решений.

Таким образом, при принятии управленческого решения в условиях неопределенности необходимо предпринять следующие действия:

- спрогнозировать будущие условия, например, уровни спроса;
- разработать список возможных альтернатив
- оценить окупаемость всех альтернатив;
- определить вероятность каждого условия;
- оценить альтернативы по выбранному критерию решения.

Контрольные вопросы:

1. Что такое управленческое решение?
2. Что является импульсом управленческого решения?
3. Какие моменты присутствуют в принятии решений?
4. В чем сущность интуитивного решения?
5. Что лежит в основе решений, основанных на суждении?
6. Что такое решения:
 - уравновешенные,
 - импульсивные,
 - инертные,
 - рискованные
 - осторожные
7. какие решения принимаются для обоснования стратегического и тактического управления?
8. Какие существуют условия принятия решений?
9. Чем характеризуются принятия решений в условиях определенности?
10. Приведите пример определенности при принятии решения
11. Что такое риск?
12. Какие условия понимаются под риском?
13. Что такое неопределенность?
14. Что является источниками неопределенности?
15. В каких средах имеется наивысший уровень неопределенности?
16. Какие направления уменьшения неопределенности может использовать лицо принимающее решение?
17. В чем суть первого направления?
18. В чем состоит суть второго направления?
19. Какие действия необходимо предпринять при принятии решений в условиях неопределенности?