

Министерство образования и науки Российской Федерации
Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова

И.В. Риттер

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В СТРУКТУРНО-ЛОГИЧЕСКИХ СХЕМАХ

*Утверждено Редакционно-издательским советом университета
в качестве учебного пособия*

Магнитогорск
2013

Рецензенты:

Заведующая кафедрой экономики, менеджмента и туризма
НОУ ВПО «Магнитогорский институт туризма» (филиал РМАТ)

Г.Г. Валяева

Доцент кафедры экономики и предпринимательства
ФГБОУ ВПО «Магнитогорский государственный университет»,
кандидат экономических наук

Т.И. Сказецкая

Риттер, И.В.

Управленческие решения в структурно-логических схемах:
учеб. пособие / И.В. Риттер. Магнитогорск: Изд-во Магнитогорск.
гос. техн. ун-та им. Г.И. Носова, 2013. 106 с.

Представлен широкий спектр существующих методов разработки, принятия и оптимизации управленческих решений, анализ особенностей принятия решений в различных сферах деятельности. Включает девять глав, в которых кратко излагаются важнейшие теоретические основы разработки и принятия управленческих решений с использованием большого количества рисунков и таблиц.

Предназначено для студентов специальности 080505.65 «Управление персоналом» и направления подготовки 080400 «Управление персоналом».

УДК 331.1

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1. СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.....	6
1.1. Эволюция теории принятия решений	6
1.2. Подходы к принятию управленческих решений	6
1.3. Элементы управленческого решения	7
1.4. Управленческое решение как явление и как процесс	9
1.5. Типология управленческих решений	12
2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ПРУР.....	15
2.1. Алгоритм организации ПРУР	15
2.2. Принципы принятия управленческих решений	18
3. МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	24
3.1. Методы, применяемые на этапе диагностики проблемы и формулировки ограничений и критериев	24
3.2. Методы, применяемые на этапе определения и оценки альтернатив	26
3.3. Методы, применяемые на этапе выбора, реализации решения и оценки результата	29
4. ВЛИЯНИЕ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЕЙ И РИСКА НА ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	30
4.1. Ситуации неопределенностей и риска в управлении.....	30
4.2. Анализ рисков и неопределенностей при принятии управленческих решений	34
5. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	36
5.1. Двухъярусная структура управленческих технологий	36
6. РЕАЛИЗАЦИЯ И КОНТРОЛЬ ВЫПОЛНЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	40
6.1. Формы реализации управленческих решений.....	40
6.2. Причины проведения контроля реализации управленческих решений	44
6.3. Виды контроля	45
6.4. Процесс контроля реализации управленческих решений	47
6.5. Характеристика эффективного контроля.....	47
7. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	50
7.1. Роль человеческого фактора при принятии управленческих решений	50

7.2. Социально-психологические методы ПРУР	54
7.3. Управление изменениями и конфликтами при принятии и реализации управленческих решений	54
7.4. Управление конфликтами при принятии управленческих решений	56
7.5. Ответственность при принятии управленческих решений	61
8. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	67
8.1. Основные показатели управленческой деятельности при производстве (подготовке и реализации) управленческих решений	67
8.2. Типы эффективности	68
9. ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В РАЗЛИЧНЫХ ОБЛАСТЯХ ЭКОНОМИКИ	71
9.1. Особенности принятия управленческих решений в области промышленного производства	71
9.2. Особенности принятия управленческих решений в сфере оказания услуг	73
9.3. Особенности принятия управленческих решений в сфере науки и наукоемкого производства	75
10. ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ	77
10.1. Типовые кадровые решения	77
10.2. Особенности кадровых решений	79
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	80
СЛОВАРЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ТЕРМИНОВ	81
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	106

ВВЕДЕНИЕ

В учебном пособии приведен материал в форме структурно-логических схем, составленных по темам, предусмотренным программой дисциплины «Управленческие решения» и в соответствии с образовательным стандартом РФ для студентов, обучающихся на экономических и управленческих специальностях.

Целью данного пособия является краткое представление материала курса в форме схем и таблиц, что позволит обучающимся построить логическую взаимосвязь между отдельными темами дисциплины, а также визуализировать ряд сложных процессов и явлений при подготовке и реализации управленческих решений.

Учебное пособие строится на трех важных понятиях: управление, решение, ответственность. В рамках этих понятий рассматриваются суть и содержание решений в социальной системе, сферы управленческой деятельности, в которых готовятся и реализуются управленческие решения, методы формирования и контроля управленческих решений, способы получения качественных и эффективных решений. Особое внимание уделено кадровым решениям.

Предполагается, что наряду с данным пособием студенты будут использовать материалы из литературных источников, рекомендуемых автором или найденных студентом самостоятельно. Предлагаемый материал отражает современный подход к изучению управленческих решений.

Учебное пособие может быть полезно для студентов и слушателей всех форм обучения, для самообразования заинтересованных лиц, изучающих дисциплину самостоятельно.

1. СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1.1. Эволюция теории принятия решений

Разработка управленческих решений является важным процессом, связывающим основные функции управления: планирование, организацию, мотивацию, контроль. Именно решения, принимаемые руководителями любой организации, определяют не только эффективность ее деятельности, но и возможность устойчивого развития, выживаемость в быстро изменяющемся мире.

Принятие эффективных решений – одно из наиболее важных условий эффективного существования и развития организации.

Важность процесса принятия решений была осознана человечеством одновременно с началом его сознательной коллективной деятельности. Поэтому вслед за возникновением и развитием теории управления возникла и развивалась теория принятия решений.

Началом интенсивного развития теории принятия управленческих решений как научной дисциплины можно считать 40-е годы, когда во время второй мировой войны в Англии группе ученых было поручено решить такие сложные управленческие проблемы, как оптимальное размещение объектов гражданской обороны, огневых позиций, оптимизация глубины подрыва противолодочных бомб и конвоя транспортных караванов.

В 50-60-е годы сложившаяся и получившая широкое использование система методов принятия управленческих решений была переосмыслена и сформулирована в виде специально возникших научных дисциплин, таких как исследование операций, системный анализ, управление техническими системами и др.

В каждую из них неотъемлемой составной частью входила теория принятия решений.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что все сложившиеся в середине XX в. управленческие науки в значительной степени переплетены, взаимосвязаны и их конкретное название определяет, прежде всего, тот аспект управленческого процесса, на который сделан основной акцент. Но везде одним из основных изучаемых управленческих процессов является выработка и принятие управленческого решения.

1.2. Подходы к принятию управленческих решений

В своем развитии теория принятия решений прошла через три стадии (табл. 1).

На *первой стадии* развивался дескриптивный подход к принятию решений. Здесь усилия ученых были направлены на описание процесса выбора одного из решений человеком в целях определения рационального зерна, характерного для всякого разумного выбора. В результате проведенных

исследований оказалось, что большинство людей действует интуитивно, проявляя при этом непоследовательность и противоречивость в суждениях. Положительным аспектом исследований в рамках дескриптивного подхода стало то, что удалось дать достаточно четкий ответ на вопрос, что может и чего не может человек, решая задачу выбора.

Таблица 1

Подходы к управленческим решениям

Дескриптивный подход	Описание процесса выбора одного из решений человеком в целях определения рационального зерна, характерного для всякого разумного выбора
Нормативный подход	Идеализированные теории, рассчитанные на сверхрационального человека с мощным интеллектом
Прескриптивный подход	Данный подход предъявляет к человеку серьезные требования освоить методы и приемы теории принятия решений, а также предписывает проведение многочисленных вычислений, связанных с реализацией этих методов

На *второй стадии* исследователи разрабатывали нормативный подход к принятию решений. Однако и здесь их постигла неудача, поскольку идеализированные теории, рассчитанные на сверхрационального человека с мощным интеллектом, не нашли практического применения.

На *третьей стадии* был развит прескриптивный подход к принятию решений. Он оказался наиболее плодотворным, поскольку предписывал, как должен поступать человек с нормальным интеллектом, желающий напряженно и систематизированно обдумывать все аспекты своей задачи. Прескриптивный подход не гарантирует нахождения оптимального решения в любой ситуации, но обеспечивает выбор такого решения, которое не заключает в себе противоречий и непоследовательностей. Данный подход предъявляет к человеку серьезные требования освоить методы и приемы теории принятия решений, а также предписывает проведение многочисленных вычислений, связанных с реализацией этих методов.

1.3. Элементы управленческого решения

Менеджер должен принимать обоснованные, взвешенные решения, представляющие собой звенья цепочки, соединяющей поставленную цель и конкретный результат, а также добиваться их исполнения.

Принять решение – значит сделать выбор одной из альтернатив. Успешное принятие решения зависит от уровня профессиональных знаний менеджера.

Эффективное управленческое решение – это, как правило, сплав профессионализма менеджера и его искусства управления, поскольку, как

справедливо считают ведущие специалисты в области принятия управленческих решений, принятие решений одновременно и наука, и искусство.

Участники управленческого решения представлены на рис. 1.



Рис. 1. Основные элементы управленческого решения

Встречаются два определения теории принятия решений:

- 1) расширенное;
- 2) узкое.

В расширенном определении принятие решений отождествляется со всем процессом управления (рис. 2). В узком определении принятие решений понимается как выбор наилучшего из множества альтернативных вариантов.



Рис. 2. Расширенное понимание определения управленческого решения

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ –

творческое и волевое воздействие субъекта управления, основанное на знании объективных законов функционирования управляемой системы и анализе управленческой информации о ее состоянии, направленное на достижение поставленных целей

1.4. Управленческое решение как явление и как процесс

Термин «управленческое решение» употребляется в двух основных значениях: как явление и как процесс.

Управленческое решение как явление – это набор мероприятий, направленных на разрешение рассматриваемой проблемы в форме постановления, приказа в устном или письменном виде.

Управленческое решение как процесс представлено на рис. 3.



Рис. 3. Управленческое решение как процесс

В современной практике принятия управленческих решений предъявляются следующие требования (табл. 2).

Основные требования к управленческим решениям

Требования к управленческому решению	Условия достижения требований
Соответствие управленческого решения действующему законодательству и положениям уставных документов компании	Самоконтроль или контроль со стороны юриста, референта
Наличие у руководителей соответствующих полномочий (прав и ответственности) для реализации управленческого решения	Разработка должностных инструкций и положений об отделах и службах
Наличие в тексте управленческого решения четкой целевой направленности и адресности (исполнителям должно быть ясно, на что направлено разрабатываемое решение и какие средства будут использоваться)	Доведение до каждого работника информации о целях, сроках выполнения, используемых ресурсах
Соответствие формы управленческого решения его содержанию	Контроль со стороны юриста, референта
Обеспечение своевременности (нельзя ни опережать, ни опаздывать)	Знания и интуиция руководителя, реальная оценка ситуации
Недопустимость в тексте решения противоречий самому себе или ранее реализованным решениям	Самоконтроль и контроль со стороны юриста, референта
Возможность технической, экономической и организационной выполнимости управленческого решения	Заключение специалистов или экспертов
Наличие параметров для внешнего или внутреннего контроля выполнения управленческого решения	Составление рабочих документов, проведение аудита
Учет возможных отрицательных последствий при реализации управленческого решения в экономической, социальной, экологической и других областях	Заключение внешних экспертов, оценка рисков
Наличие возможности обоснованного положительного результата	Набор расчетов и предположений

Управленческое решение влияет на экономические, организационные, социальные, правовые и технологические интересы компании. Поэтому разработка и реализация УР требуют от руководителей широкого взгляда на состав решения и возможные результаты. Различные аспекты управленческих решений можно увидеть в табл. 3.

Аспекты управленческого решения

Экономический	<ul style="list-style-type: none"> • Эффективность использования всех видов ресурсов • Материальная заинтересованность персонала • Обоснованность управленческих решений • Максимизация экономического эффекта
Социальный	<ul style="list-style-type: none"> • Неформальная структура рабочих групп • Качество трудовой деятельности • Развитие системы участия в управлении • Внепроизводственная деятельность неформальных групп
Организационный	<ul style="list-style-type: none"> • Делегирование полномочий • Локализация и устранение конфликтов • Разделение труда • Структуризация функций управления
Правовой	<ul style="list-style-type: none"> • Соблюдение правовых норм при подготовке, принятии и реализации УР • Придание УР формы нормативного или распорядительного акта • Соблюдение и соответствие компетенции персонала по принятию решения
Психологический	<ul style="list-style-type: none"> • Учет инновационной готовности персонала • Оценка социально-психологического климата • Профессиональные качества руководителя • Деловые качества руководителя и психологический склад личности подчиненных
Педагогический	<ul style="list-style-type: none"> • Воспитательный характер УР • Квалификационный рост персонала • Формирование позитивных моральных установок (формирование корпоративной культуры)

В зависимости от условий разработки и реализации решений в социальной системе руководитель может оказаться в атмосфере сотрудничества либо равнодушия или даже противостояния подчиненных. Равнодушие и противостояние могут существенно снизить эффективность и качество результата выполнения управленческого решения (если только это не входило в суть УР) (рис. 4).



Рис. 4. Варианты вовлеченности персонала в процесс разработки и принятия управленческих решений

1.5. Типология управленческих решений

Классификация УР необходима для определения общих и конкретно-специфических подходов к их разработке, реализации и оценке, что позволяет повысить их качество, эффективность и преемственность. Управленческие решения могут быть классифицированы самыми разнообразными способами. Наиболее распространенными являются следующие принципы классификации (табл. 4).

Таблица 4

Классификация управленческих решений

Классификационный признак	Вид управленческого решения
По роли в достижении цели организации	Стратегическое, тактическое
По временному горизонту	Прогнозные, плановые, оперативные
По определенности результата	Вероятные, детерминированные
По степени жесткости	Директивные, рекомендательные, ориентирующие

Классификационный признак	Вид управленческого решения
По периоду действия	Долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные
По функциональному содержанию	Организующие, координирующие, активизирующие, регулирующие, контролирующие
По широте охвата	Выборочные, систематические, сплошные
По объектам	Производственные, финансовые, кадровые и т.д.
По способу принятия	Единоличные, совместные, консультативные, парламентские
По степени универсальности	Общие, специальные
По предопределенности	Запрограммированные, незапрограммированные
По степени альтернативности	Безальтернативные, бинарные, многовариантные, инновационные
По способу выработки	Интуитивные, адаптационные, аналитические, (рациональные)
По последствиям	Рисковые, безрисковые
По характеру	Творческие, стандартные

На выбор типа управленческого решения влияют, с одной стороны, личность руководителя, с другой стороны, социально-психологический климат, что и показано на рис. 5.

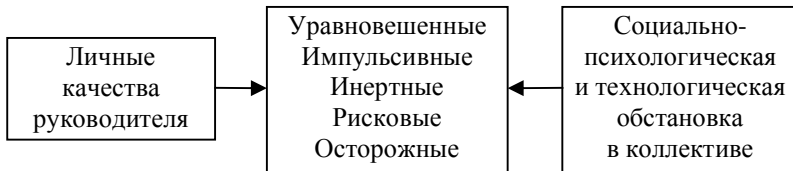


Рис. 5. Факторы, влияющие на выбор типа решения

Наиболее важные решения все чаще принимаются группой лиц, которые используют рекомендации экспертов, советников. Однако вовлечение большого числа людей в процесс принятия решения порождает проблему координации усилий участников решения. Возникает противоречие (рис. 6). С одной стороны, для разработки и принятия сложного решения – сбора и анализа информации, подготовки вариантов решения, выбора альтернативы и реализации принятого решения – необходимо привлечение большого числа людей; с другой стороны, появляется новая проблема – координация деятельности участников принятия решения. Это относится к деятельности по сбору информации, выявлению и анализу проблем организации и т.д.



Рис. 6. Противоречия при принятии сложных УР

В системе факторов, влияющих на принимаемые решения, можно выделить две группы (рис. 7). В первую группу входят факторы, образующие структуру проблемы принятия решения. Это институциональные и личные цели, виды альтернативных решений и их последствий, размеры расходов, темпы распространения информации, ее стоимость, время на решение, тип реакции. Здесь наблюдается большое сходство между структурой действий ЛПР и структурой задачи.

Вторую группу образуют факторы, находящиеся вне проблемы. Это правила и предписания в системе управления, например критерии карьерного продвижения, методы финансирования, оценки руководства.

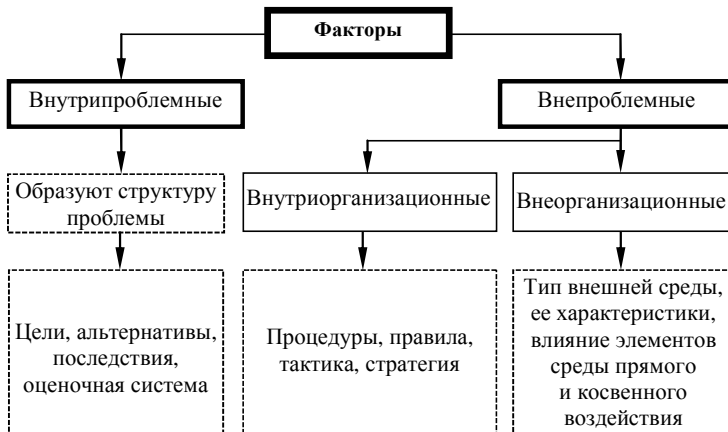


Рис. 7. Группы факторов, влияющих на решение

Контрольные вопросы

1. Какова роль управленческого решения в управлении организацией?
2. Как и когда зародилась и развивалась наука о принятии решений?
3. Сравните узкое и широкое толкование термина «управленческое решение».

4. Какие научные подходы к управлению при разработке управленческих решений существуют?
5. В каких условиях осуществляется принятие решения?
6. Назовите решения, типичные для функций руководителя?
7. Дайте классификацию управленческих решений?
8. Какие внешние и внутренние факторы оказывают влияние на процесс разработки и принятия решений?
9. Сформулируйте требования, предъявляемые к управленческим решениям.
10. В чем проявляется экономический аспект принятия решений?
11. В чем проявляется психологический аспект принятия решений?
12. В чем проявляется организационный аспект принятия решений?
13. В чем проявляется педагогический аспект принятия решений?
14. В чем проявляется правовой аспект принятия решений?
15. Назовите основные противоречия, возникающие при принятии сложных управленческих решений.
16. Раскройте особенности и отличия управленческого решения от других видов решений, принимаемых на предприятии.

2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ПРУР

2.1. Алгоритм организации ПРУР

Организация процесса принятия УР – ключевой фактор обеспечения его качества, во многом определяющий затраты времени и средства на разработку решения (рис. 8).

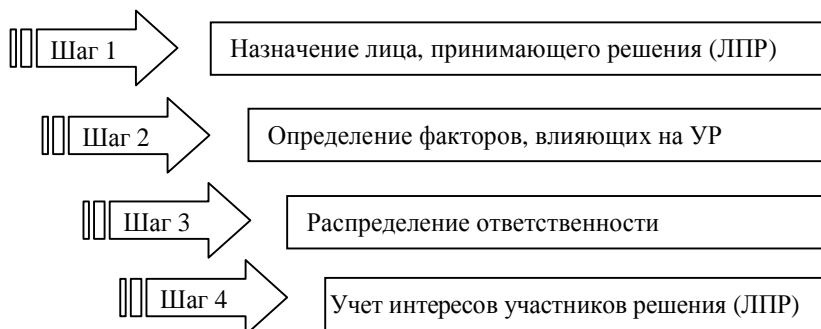


Рис. 8. Алгоритм организации ПРУР

1. Назначение ЛПР. Возглавляет разработку УР как правило то лицо, которое несет ответственность за функции занимаемой должности (ранга) в пределах своей компетенции. ЛПР должны сформулировать (определить проблему) задачи при ее решении, цели решения и возмож-

ные сценарии их достижения, распределение работ по подготовке УР, а также круг лиц, ответственных за их выполнение. Оперативное управление процессом разработки УР может осуществлять заместитель ЛПП, главный конструктор, менеджер по товару и т.д. для разработки частных задач, составляющих проблему, могут привлекаться и руководители, и квалифицированные специалисты. При решении сложных УР создается временный творческий коллектив.

2. Факторы, влияющие на организацию процесса разработки решения (рис. 9).

- Степень структурированности проблемы, по которой предстоит разработать и принять решение.
- Степень загрузки ЛПП.
- Наличие информации в распоряжении ЛПП.
- Степень неопределенности и формализованности информации.
- Наличие людских и материальных ресурсов в процессе разработки и принятия УР.
- Масштабность последствий принятого решения.
- Число и типы объектов, попадающих в сферу принятия решения.
- Организационная структура предприятия.
- Организационная культура предприятия и принятая процедура согласования решения в процессе его подготовки.
- Квалификация и специальная подготовка разработчиков УР.

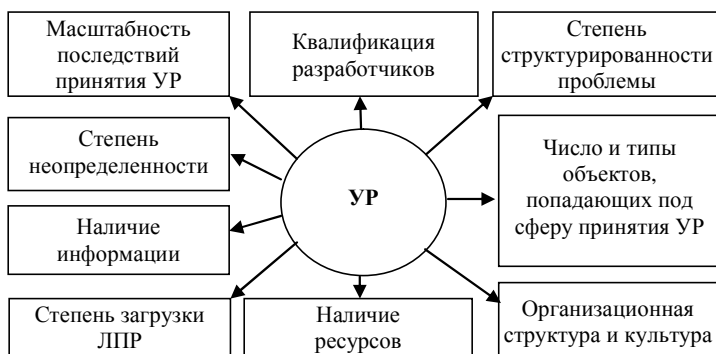


Рис. 9. Факторы, влияющие на организацию ПРУР

При разработке запрограммированного решения задача организации разработки УР в соответствии с типовым алгоритмом сводится:

- к распределению ресурсов (в первую очередь времени), выделенных на разработку решения;
- назначению с учетом названных факторов, ответственных за выполнение соответствующих пунктов типового алгоритма разработчиков.

При разработке незапрограммированных решений по слабоструктурированным проблемам задача организации разработки УР отличается повышенной сложностью. Организация разработки незапрограммированных решений может быть разделена на следующие этапы:

1. Проектирование организации разработки.
2. Создание временного трудового коллектива или организационной структуры по разработке УР.
3. Координация процесса разработки УР.
4. Контроль хода разработки УР.
5. Согласование решения с заинтересованными сторонами (объектами, попадающими в сферу принятия решений).
6. Верификацию решения по следующим направлениям: полнота рассмотренных вариантов и альтернатив, точность полученных результатов, достоверность результата. Верификация может осуществляться также и экспертами или в случае, если ЛПР настроено критически, то оппонентом.

Проектирование организации незапрограммированных решений может включать следующие фазы:

1. Изучение влияния такого решения на процесс его разработки.
2. Принятие решения о том, какой из типов менеджмента целесообразно применить при решении конкретной проблемы.
3. Корректировка типового алгоритма принятия решения для соответствующего типа менеджмента с учетом особенностей решаемой проблемы.
4. Назначение ответственных за выполнение отдельных операций по подготовке конкретного решения.
5. Разработка мер по стимулированию участников разработки УР.
6. Верификация разработанного решения.
7. Разработка процедур координации и разрешения конфликтов в процессе подготовки УР.
8. Разработка процедуры контроля и контроль выполнения заданий участниками разработки УР.
9. Разработка рекомендаций по созданию временного творческого коллектива.

3. Распределение ответственности при организации разработки УР.

Ответственность менеджера возникает тогда, когда исполнение (или неисполнение) принятого УР привело к убыткам предприятия или ущербу элементов внешней среды.

Убытки – произведенные кредитором расходы, утрата или повреждение его имущества, неполученные кредитором доходы, которые он получил бы, если обязательство было бы выполнено должником.

Ущерб – синоним вреда он может быть причинен имуществу или личности.

Ответственность менеджера может быть внутрифирменной или внешней. Внутрифирменная – может быть административной (выговор, перевод на другую работу и т.п.) и экономической (регулирование разме-

ра премий). Внутрифирменная ответственность может существенно изменить карьерные перспективы менеджера.

Внешняя ответственность может быть трех видов:

- юридическая;
- социальная;
- моральная.

УР должно приниматься в правовом поле, а ответственность должна распределяться между руководством и исполнителями с учетом законодательных и нормативно-правовых актов, а также социально-этических норм.

4. Учет интересов участников при организации разработки решений.

Таблица 5

Уровни управленческих решений

Уровень решения	Ключевые навыки руководителя
Рутинный	Неукоснительное следование процедуре Разумная оценка ситуации Гуманное лидерство Контроль/мотивация
Селективный	Постановка целей Планирование Анализ /развитие Анализ информации
Адаптационный	Идентификация проблемы Систематизированное решение проблем Создание рабочих групп Анализ возможного риска
Инновационный	Творческое решение Стратегическое планирование Системное развитие

2.2. Принципы принятия управленческих решений

При принятии управленческого решения ЛПР может придерживаться следующих принципов: единоначалие, единогласие, большинство, консенсус, компромисс (табл. 6).

Алгоритм принятия УР – логическая последовательность операций по разработке УР.

Процесс разработки УР напрямую зависит от типа менеджмента, применяемого на предприятии.

При принятии решений при традиционном менеджменте ЛПР основывается на изучении прошлого опыта решения аналогичных проблем в той или иной организации, а также прогнозировании последствий по аналогии с ранее наблюдавшимися последствиями (рис. 10).

Таблица 6

Принципы принятия управленческих решений

Единоначалие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Управленческие решения принимаются руководителем лично. 2. 90% данных решений подвергается критике. 3. Проявляются при авторитарном стиле управления.
Единогласие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Безоговорочная поддержка принимаемого решения. 2. Принимаются в экстремальных ситуациях при отсутствии противоборствующих групп и коалиций.
Большинство	<ol style="list-style-type: none"> 1. Применяется в ситуациях с явно выраженными коалициями и разными взглядами. 2. Используется система голосования. 3. Отсутствует гарантия принятия качественного решения.
Консенсус	<ol style="list-style-type: none"> 1. В процессе выработки решений происходит согласование по всем спорным вопросам и различным мнениям. 2. Применение данного принципа обусловлено углублением демократизации, возможностью выразить свое мнение, а также ростом информационных технологий и усложнением технико-экономических условий принятия управленческих решений.
Компромисс	<ol style="list-style-type: none"> 1. Соглашение достигается путем взаимных уступок. 2. Уступки должны быть разумными.



Рис. 10. Алгоритм принятия решения при традиционном менеджменте

Принципиальное отличие алгоритма принятия решений при системном менеджменте – осуществление этапов сбора информации о системе и отношениях ее элементов, определение целей управления на уровне системы, генерация перечня возможных управляющих воздействий по отношению к системе – источнику проблемы и прогнозирование последствий этих воздействий для уровня системы (рис. 11).



Рис. 11. Алгоритм принятия решения при системном менеджменте

Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией, поэтому в состав алгоритма принятия решения включаются этапы сбора и анализа информации о ситуации при решении проблемы, а также прогнозирование последствий управляющих воздействий для ситуации (рис. 12).

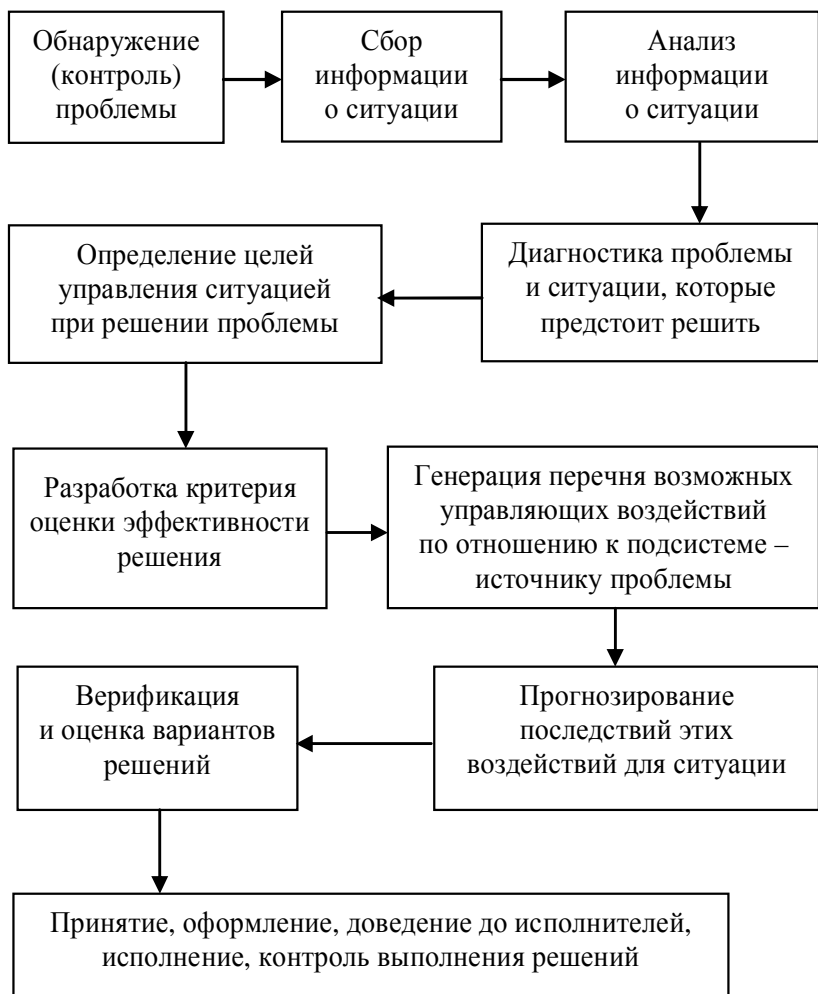


Рис. 12. Алгоритм принятия решения при ситуационном менеджменте

При социально-этическом менеджменте особое внимание при принятии решений уделяется учету допустимых и недопустимых последствий вариантов управляющих воздействий по различным параметрам (рис. 13).



Рис. 13. Алгоритм принятия решения при социально-этическом менеджменте

При стабилизационном менеджменте организация процесса УР происходит с учетом оценки компенсирующих воздействий (рис. 14)



Рис. 14. Алгоритм принятия решения при стабилизационном менеджменте

Контрольные вопросы

1. Какие уровни принятия управленческих решений существуют?
2. Приведите примеры рутинных решений.
3. Как вы понимаете адаптационный уровень принятия решения?
4. Для каких организаций наиболее характерны решения, принимаемые на инновационном уровне?

5. Какими навыками должен обладать менеджер для принятия решений на каждом уровне принятия решений?

6. Какие этапы могут быть включены в процесс разработки и принятия решения при: традиционном менеджменте, системном менеджменте, ситуационном менеджменте, социально-этическом менеджменте, стабилизационном менеджменте?

7. Как осуществляется назначение лица, принимающего решения?

3. МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

3.1. Методы, применяемые на этапе диагностики проблемы и формулировки ограничений и критериев

Метод принятия решения – это экономико-математический метод, используемый для принятия конкретного управленческого решения.

В настоящее время существует множество классификаций методов принятия решений, основанных на различных признаках.

Методы, применяемые на этапе диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений:

- 1) ситуационного анализа (табл. 7);
- 2) моделирования (табл. 8).

Методы ситуационного анализа призваны оказать лицу, принимающему решения, помощь в проведении анализа ситуации, установлении факторов, определяющих ее развитие, формулировке критериев и ограничений принятия управленческого решения. Фактически эти методы позволяют произвести сбор и обработку информации, необходимой для выполнения подготовительного этапа процесса разработки управленческого решения, а именно, диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений.

Таблица 7

Методы ситуационного анализа

Название метода	Суть метода	Назначение и условия применения метода
Кейсметод	Пошаговый разбор ситуации	Применяется для анализа управленческих ситуаций
«Мозговая атака»	Анализ ситуации путем генерации идей, их обсуждения, оценки и выработки коллективной точки зрения	Применяется для обсуждения возникшей проблемы и установления основных факторов, определяющих ее дальнейшее развитие
Двухтуровое анкетирование	Установление влияющих факторов путем индивидуальной работы специалистов	Применяется не только для установления влияющих факторов путем индивидуальной работы специалистов

Название метода	Суть метода	Назначение и условия применения метода
Факторный анализ	Получение аналитической зависимости, отражающей степень влияния факторов и изменения их значений на плановые или фактические показатели, характеризующие ситуацию	Применяется для оценки ожидаемых изменений ситуации при тех или иных ожидаемых изменениях факторов вследствие наметившихся тенденций либо управленческих воздействий, целесообразность которых устанавливается в процессе использования технологий ситуационного анализа
Многомерное шкалирование	На основании математической обработки информации устанавливаются факторы, влияющие на развитие ситуации	Применяются для сокращения числа факторов, которые необходимо принимать во внимание при анализе и оценке ситуации, а также для содержательной интерпретации получаемого набора факторов

В связи со сложностью многих управленческих ситуаций на этом этапе возникает необходимость представления исследуемого объекта в некоторой форме, отражающей его существенные свойства и замещающей его в ходе исследования и управления. Для этих целей на подготовительном этапе могут использоваться методы моделирования.

Таблица 8

Методы моделирования

Название метода	Суть метода	Назначение и условия применения метода
Модели теории игр	Оценка воздействия принимаемого решения на конкурентов	Применяется для определения наиболее важных и требующих учета факторов в ситуации принятия решений в условиях конкурентной борьбы
Модели теории массового обслуживания	Определение оптимального числа каналов обслуживания по отношению к потребности в них	Применяется в условиях, когда для принятия решений требуется оценить оптимальное число каналов обслуживания, которые необходимо иметь для сбалансирования издержек в случае чрезмерно малого и чрезмерно большого их количества

Название метода	Суть метода	Назначение и условия применения метода
Модели управления запасами	Определение времени размещения заказов на ресурсы и их количества, а также массы готовой продукции на складах	Применяется для сведения к минимуму отрицательных последствий накопления запасов, что выражается в определенных издержках
Имитационное моделирование	Создание модели и ее экспериментальное применение для определения изменений реальной ситуации	Используется в ситуациях, связанных с чрезмерно большим числом переменных, трудностью математического анализа определенных зависимостей между переменными или высоким уровнем неопределенности
Экономический анализ	Оценка финансово-экономического состояния предприятия	Используется в условиях доступности и достоверности бухгалтерской отчетности
Оптимальное линейное программирование	Нахождение максимума и минимума целевой функции при заданных ограничениях	Необходимое условие использования оптимального подхода к планированию и управлению (принципа оптимальности) – гибкость, альтернативность производственно-хозяйственных ситуаций, в условиях которых приходится принимать планово-управленческие решения
IDEF-моделирование	Анализ и разработка систем	Применяется для моделирования и анализа деятельности предприятий, так как представляет богатый набор возможностей для реинжиниринга бизнес-процессов

3.2. Методы, применяемые на этапе определения и оценки альтернатив

На этапе определения альтернатив необходимо выявить все возможные варианты решения проблемы, т.е. сформировать «поле альтернатив». Однако на практике руководитель редко располагает достаточными

знаниями или временем, чтобы сформулировать и оценить каждую альтернативу, поэтому он, как правило, ограничивает число вариантов сравнения всего несколькими альтернативами, которые представляются наиболее подходящими. С этой целью используют следующие методы генерации альтернатив: метод мозговой атаки, морфологический анализ, методы ассоциаций и аналогий, методы контрольных вопросов и коллективного блокнота, метод «матриц открытия», синектика. Подробнее методы представлены в табл. 9.

Таблица 9

Методы, применяемые на этапе определения альтернатив

Название метода	Суть метода	Назначение и условия применения метода
Метод «мозговой атаки»	Выявление и сопоставление индивидуальных суждений	Применяется в условиях наличия группы экспертов
Морфологический анализ	Получение новых решений путем составления комбинаций элементов морфологической модели (матрицы)	Применяется для генерации альтернатив решений в условиях поиска модификаций известных систем
Методы ассоциаций и аналогий	Выявление новых идей	Применяется для генерации альтернатив решений в условиях поиска модификаций известных систем
Методы контрольных вопросов и коллективного блокнота	Приведение к решению проблемы с помощью наводящих вопросов	Могут применяться как в индивидуальной работе, так и при коллективном обсуждении проблемы
Метод «матриц открытия»	Выбор и изучение поля возможных решений с помощью матрицы	Применяется для систематизации имеющегося материала и определения отправных пунктов дальнейшего исследования
Синектика	Поиск нужного решения благодаря преодолению психологической инерции, состоящей в стремлении решить проблему традиционным путем	Применяется для активизации творчества, позволяет выйти за рамки какого-то конкретного образа мыслей и значительно расширяет диапазон поиска новых идей

После составления перечня вариантов решения следует переходить к оценке каждой альтернативы. Оценка решений включает определение достоинств, недостатков и возможных последствий каждого из них. Для сравнения решений используют методы многокритериальной и экспертной оценки. Эти методы позволяют провести сравнение альтернатив решений по установленным ранее (на этапе формулировки критериев и ограничений) критериям. Для определения возможных последствий принятия каждой из альтернатив широко используются методы поискового прогнозирования и нормативного прогнозирования. Рассмотрим подробнее особенности и содержание перечисленных методов (табл. 10).

Таблица 10

Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив

Название метода	Суть метода	Назначение и условия применения метода
Метод многокритериальной оценки	Оценка и сравнение альтернатив по нескольким критериям	Применяется в условиях необходимости учета нескольких параметров при оценке альтернативы
Метод экспертной оценки	Построение экспертом рациональной процедуры интуитивно-логического анализа в сочетании с количественной оценкой и обработкой результатов	Применяется для широкого круга проблем, которые не всегда могут быть оценены в количественном измерении, а также для расширения проблем социально-экономического характера или в условиях отсутствия информации из внешних источников
Экспертный метод	Прогнозирование на основании обобщения мнений экспертов о развитии объекта в будущем	Применяется при прогнозировании объектов, которые не поддаются математической формализации
Фактографический метод	Прогнозирование на основании фактической информации о прошлом и настоящем развитии объекта	Применяется в условиях, когда вероятность сохранения факторов, обусловивших процесс развития в прошлом, больше, чем вероятность их изменения. При появлении непредвиденных ограничений использование этих методов может привести к ошибкам в прогнозах
Комбинированный метод	Прогнозирование на основе экспертной и фактографической информации	Применяется для решения проблем широкого профиля (от формализуемых до неформализуемых)

3.3. Методы, применяемые на этапе выбора, реализации решения и оценки результата

После получения оценок каждой из полученной альтернатив руководитель должен выбрать одну из альтернатив для последующей реализации. Этот этап может выполняться путем сравнения полученных оценок альтернатив с использованием или без использования вычислительной техники. Как правило, выбирается альтернатива, которая имеет самые высокие оценки по установленным критериям.

После окончательного выбора альтернативы происходит принятие и утверждение управленческого решения путем соответствующей организационно-распорядительной деятельности (подготовки, подписания приказа, его доведения до исполнителей).

После доведения приказа до исполнителей осуществляется реализация решения, т.е. выполнение ответственными исполнителями всех указанных мероприятий в приказе. Все этапы выполнения решения контролируются руководством, а после реализации решения производится оценка результатов, анализ итогов проведенной работы и разработка рекомендаций для дальнейшей управленческой деятельности. На этапе оценки и анализа результатов могут применяться следующие методы анализа управленческих решений: метод функционально-стоимостного анализа, метод цепных подстановок, метод причинно-следственного анализа и др. Рассмотрим подробнее перечисленные методы (табл. 11).

Таблица 11

Методы, применяемые на этапе выбора, реализации решения и оценки результата

Название метода	Суть метода	Назначение и условия применения метода
Функционально-стоимостной анализ	Выявление зон дисбаланса между функциями объекта и затратами на них	Применяется для выбора решений и оптимизации затрат на исполнение функций объекта без ущерба их качеству
Метод цепных подстановок	Последовательная замена плановых величин одного из факторов для определения степени его влияния на функцию	Применяется в условиях, когда проблема имеет строго выраженный функциональный характер
Причинно-следственный анализ	Определение иерархии причин и следствий до той точки, в которой можно предпринять действие, устраняющее проблему	Применяется в условиях, когда ЛПР располагает полной и достоверной информацией об исследуемом объекте

Контрольные вопросы

1. Перечислите типы задач принятия управленческих решений.
2. Раскройте понятие метода принятия решений.
3. Приведите классификацию методов оптимизации управленческих решений.
4. Перечислите методы оптимизации управленческих решений на этапе подготовки к разработке и принятию решения.
5. Перечислите методы оптимизации на этапе диагностики.
6. Перечислите методы оптимизации на этапе определения альтернатив.
7. Перечислите методы оптимизации на этапе оценки альтернатив.
8. Перечислите методы оптимизации на этапе реализации управленческого решения.

4. ВЛИЯНИЕ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЕЙ И РИСКА НА ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

4.1. Ситуации неопределенностей и риска в управлении

Постоянная динамика окружающей среды предполагает одно из важных ценностей современного менеджмента, а именно, умение выходить из ситуаций риска и неопределенности. Всего лишь 30% управленческих решений принимаются в условиях определенности, то есть являются детерминистскими решениями.

Принимаемые управленческие решения всегда спроектированы на будущее, поэтому лицо, принимающее управленческое решение, в момент принятия часто не может с абсолютной уверенностью знать, как будут развиваться события, как будет изменяться ситуация. Иными словами, в момент принятия управленческого решения значителен элемент неопределенности и риска.

Риск – это возможная опасность потерь, вытекающая из специфики тех или иных явлений природы и видов деятельности человеческого общества. Это историческая и экономическая категория.

Принятие решений в условиях риска означает выбор варианта решения в условиях, когда каждое действие приводит к одному из множества возможных частных исходов, причем каждый исход имеет вычисляемую или экспертно определяемую вероятность появления.

Как историческая категория риск представляет собой осознанную человеком возможную опасность. Это свидетельствует о том, что риск исторически связан со всем ходом общественного развития. Как экономическая категория риск представляет собой событие, которое может произойти или не произойти. В случае совершения такого события возможны три экономических результата:

- отрицательный (проигрыш, ущерб, убыток);
- нулевой;
- положительный (выигрыш, выгода, прибыль).

В ситуации риска можно, используя теорию вероятности, рассчитать вероятность какого-либо изменения среды, в ситуации неопределенности значения вероятности получить нельзя.

При принятии управленческих решений необходима оценка степени риска и определение его величины.

Степень риска – это вероятность наступления случая потерь, а также размер возможного ущерба от него.

Риск представляет собой действие в надежде на счастливый исход по принципу «повезет – не повезет». Принимать на себя риск вынуждает прежде всего неопределенность хозяйственной ситуации, то есть неизвестность условий политической и экономической обстановки, окружающей ту или иную деятельность, и перспектив изменения этих условий. Чем больше неопределенность ситуации при принятии решения, тем больше и степень риска.

Риск имеет математически выраженную вероятность наступления потери, которая опирается на статистические данные и может быть рассчитана с достаточно высокой степенью точности. Чтобы количественно определить величину риска, необходимо знать все возможные последствия отдельного действия и вероятность самих последствий.

Вероятность наступления события может быть определена с помощью:

- объективного метода, основанного на вычислении частоты, с которой происходит событие;
- субъективного метода, основанного на использовании субъективных критериев, которые базируются на различных предположениях.

К субъективным предположениям могут относиться: суждение оценивающего, его личный опыт, оценка эксперта, мнение финансового консультанта. Когда вероятность определяется субъективно, то разные люди могут устанавливать разное ее значение для одного и того же события и делать различный выбор. Важное место при этом занимает прием экспертной оценки, проведение экспертизы, обработка и использование ее результатов при обосновании значения вероятности. Прием экспертной оценки представляет собой комплекс логических и математико-статистических методов и процедур, связанных с деятельностью эксперта по переработке необходимой для анализа и принятия решений информации. Этот прием экспертной оценки основан на использовании способности специалиста (его знаний, умения, опыта, интуиции) находить нужное, наиболее эффективное решение.

Степень риска измеряется двумя критериями:

- среднее ожидаемое значение;

- изменчивость возможного результата.

Среднее ожидаемое значение – это средневзвешенное для всех возможных результатов, где вероятность каждого результата используется в качестве частоты или веса соответствующего значения и связано с неопределенной ситуацией. Среднее ожидаемое значение измеряет результат, который будет ожидаем в среднем.

Изменчивость возможного результата представляет собой степень отклонения ожидаемого значения от средней величины.

Риском можно управлять, то есть использовать различные приемы, позволяющие в определенной степени прогнозировать наступление рисков события и принимать меры к снижению степени риска. Эффективность организации управления риском во многом определяется классификацией риска.

Под классификацией рисков следует понимать распределение риска на конкретные группы по определенным признакам для достижения поставленных целей. Научно обоснованная классификация рисков позволяет четко определить место каждого риска в их общей системе. Она создает возможности для эффективного применения соответствующих методов, приемов управления риском, так как каждому риску соответствует своя система приемов управления риском.

Квалификационная система рисков включает группу, категории, виды, подвиды и разновидности рисков. В зависимости от результата риски можно поделить на две группы:

- риски, которые означают возможность получения отрицательного или нулевого результата (природно-естественные, экологические, политические, транспортные, часть коммерческих: имущественные, производственные, торговые);

- спекулятивные риски выражаются в возможности получения как положительного, так и отрицательного результата. К этим рискам относятся финансовые риски, представляющие собой часть коммерческих рисков.

Также по типу ситуации принятия управленческого решения, существуют ситуации неопределенности.

Неопределенность – это неполнота или недостоверность информации об условиях реализации решения, наличие фактора случайности или противодействия.

Принятие решения в условиях неопределенности означает выбор варианта решения, когда одно или несколько действий имеют своим следствием множество частных исходов, но их вероятности совершенно не известны или не имеют смысла. Неопределенность может возникать как во внутренней, так и во внешней средах.

Источниками неопределенности ожидаемых условий в развитии предприятия могут служить поведение конкурентов, персонала организа-

ции, технические и технологические процессы и изменения конъюнктурного характера. При этом условия могут подразделяться на социально-политические, административно-законодательные, производственные, коммерческие, финансовые.

Решение принимается в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов, около 80% управленческих решений принимаются в ситуациях неопределенности. Это должно иметь место, когда требующие учета факторы настолько новы и сложны, что на счет них невозможно получить достаточно релевантной информации. В итоге вероятность определенного последствия невозможно предсказать с достаточной степенью достоверности. Неопределенность характерна для решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся обстоятельствах. Наивысшим потенциалом неопределенности обладает социокультурная, политическая и наукоемкая среды.

Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель может использовать две основные возможности. 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.

Неопределенность проявляется в невозможности определения вероятности наступления различных состояний среды из-за их неограниченного количества и отсутствия способов оценки.

Неопределенность ситуации обуславливается следующими факторами:

- отсутствием полной информации;
- случайностью;
- противодействием.

Отсутствие полной информации о ситуации и перспектив ее изменения заставляет предпринимателя искать возможность приобрести недостающую дополнительную информацию, а при отсутствии такой возможности начать действовать наугад, опираясь на свой опыт и интуицию.

Случайность – это то, что в сходных условиях происходит неодинаково, и поэтому ее заранее нельзя предвидеть и спрогнозировать. Однако при большом количестве наблюдений за случайностями можно обнаружить, что в мире случайностей действуют определенные закономерности.

Математический аппарат для изучения этих закономерностей дает теория вероятности. Случайные события становятся предметом теории вероятности только тогда, когда с ними связываются определенные числовые характеристики – их вероятности.

Вероятность – это возможность получения определенного результата.

Случайные события в процессе их наблюдения повторяются с определенной частотой. Частота случайного события представляет собой отношение числа появлений этого события к общему числу наблюдений. Случайность во многом определяет неопределенность ситуации. Вероятность любого события колеблется от 0 до 1. Если вероятность равна 0, то событие считается невозможным. Если же вероятность равна 1, то событие определяется как достоверное. Вероятность позволяет прогнозировать случайные события. Она дает им количественную и качественную характеристику. При этом уровень неопределенности и степень риска уменьшаются.

Противодействие также во многом определяет неопределенность хозяйственной ситуации. На любое действие всегда имеется противодействие. К противодействиям относятся катастрофа, пожар и другие природные явления, война, революция, забастовка, различные конфликты в трудовых коллективах, конкуренция, нарушения договорных обязательств, изменение спроса, аварии, кражи. Предприниматель в процессе своих действий должен выбрать такую стратегию, которая позволит ему уменьшить степень противодействия, что, в свою очередь, снизит и степень риска.

Математический аппарат для выбора стратегии в конфликтных ситуациях дает теория игр. Она позволяет менеджеру лучше понимать конкурентную обстановку и свести к минимуму степень риска. Анализ с помощью приемов теории игр побуждает рассматривать возможные альтернативы как своих действий, так и стратегии партнеров, конкурентов. Формализация данного процесса позволяет улучшить понимание проблемы в целом.

4.2. Анализ рисков и неопределенностей при принятии управленческих решений

При принятии управленческих решений в условиях неопределенности и риска необходимо проводить анализ рисков. Анализ рисков подразделяется на два взаимно дополняющих друг друга вида: качественный, главная задача которого состоит в определении факторов риска и обстоятельств, приводящих к рисковым ситуациям, и количественный, позволяющий вычислить величину отдельных рисков и риска проекта в целом. Исследование риска целесообразно проводить в следующей последовательности:

- выявление объективных и субъективных факторов, влияющих на вид риска;
- анализ выявленных факторов;
- оценка конкретного вида риска с финансовых позиций, определяющая либо финансовую состоятельность проекта, либо его экономическую целесообразность;
- установка допустимого уровня риска;
- анализ отдельных операций по выбранному уровню риска;
- разработка мероприятий по снижению риска.

После проведения анализа рисков в процессе разработки управленческого решения используются специальные приемы управления риском. Вопросами теории управления риском занимается риск-менеджмент.

Риск-менеджмент – специальная форма предпринимательской деятельности. Осуществляют ее профессиональные институты специалистов, страховые компании, финансовые менеджеры.

Основные приемы риск-менеджмента при принятии управленческих решений:

- избегание риска – уклонения от мероприятия, связанного с риском;
- удержание риска – оставление риска за инвестором (предполагая покрытие возможных убытков за счет резервных средств инвестора);
- передача риска – передача ответственности за риск, например, страховой компании;
- снижение степени риска – уменьшение вероятности потерь и сокращение ожидаемого их объема.

Наиболее распространенные приемы для снижения степени риска:

- диверсификация производства;
- получение дополнительной информации о ситуации принятия решения;
- лимитирование за счет установления предельных сумм расходов, продаж, кредитов;
- самострахование за счет создания натуральных и денежных резервов;
- страхование.

Контрольные вопросы

1. Всегда управленческие решения принимаются в условиях полной определенности?
2. Почему управленческие решения часто содержат неопределенность и риск?
3. Что такое риск-менеджмент?

5. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

5.1. Двухъярусная структура управленческих технологий

Управленческие технологии (УТ) – это совокупность методов и процессов управления, а также научное описание способов управленческой деятельности, в том числе формирования управленческих решений для достижения общих и конкретных целей организации.

Управленческие технологии имеют двухъярусную структуру: технологии целевого управления и технологии процессорного управления (рис. 15).



Рис. 15. Двухъярусная структура технологий УР

Технологии целевого управления (ТЦУ) (рис. 16) определяют набор технологий процессорного управления (ТПУ) (табл. 12). Таким образом, руководитель должен сначала определиться с выбором конкретной технологии целевого управления, а затем в качестве инструментария использовать соответствующий ей набор процессорных технологий.

ТЦУ (технологии целевого управления) – это технологии, основанные на приоритете целей над ситуациями. ТЦУ ориентирует управленческую деятельность на достижение цели: решение должно быть направлено на изменение ситуации, а не на устранение возмущающих воздействий (табл. 13).

Таблица 12

Основные условия при выборе целевой технологии

Перечень условий	Технологии ПРУП		
	Инициативно – целевая технология	Программно – целевая технология	Регламентная
Количество населения, для которого разрабатывается УР	Не более 100 человек	Не более 1500 человек	Не менее 10 тыс. чел.
Время выполнения задания	Не более месяца	Не более года	Задано ориентировочно
Характер продукта реализации	Преимущественно новый	Серийный	Инновационный
Ограничения на ресурсы	Возможны	Практически нет	Как правило

Таблица 13

Целевые технологии

Целевая технология	Описание технологии
Инициативно – целевая технология	Инициативно-целевая технология основана на выдаче заданий без указаний средств и методов их выполнения и рассчитана на инициативного и профессионального исполнителя
Программно – целевая технология	Предусматривает выдачу заданий (целей, задач) исполнителям с указанием средств, методов и времени их выполнения
Регламентная	Состоит в выдаче для исполнения заданий (целей, задач) с указанием возможных средств и методов их выполнения; в информировании о возможных ограничениях ресурсов и ориентировочном времени их выполнения; в жестком контроле по безусловному движению к цели

Каждая из представленных выше целевых технологий имеет свои границы применения, в рамках достигается максимальная эффективность их применения. Руководитель, зная условия применения целевых технологий (табл. 13), сможет принимать более эффективные управленческие решения.

Процессорные технологии обслуживают целевые, являясь по отношению к ним инструментарием. Управление компанией как вид профессиональной деятельности основано на обоснованном применении техно-

логий. В отличие от технократических технологий (в машиностроении, металлообработке и др.) управленческие технологии допускают использование не только традиционных, но и новых приемов и способов их реализации, так как их объектами являются человек, бригада, бюро и др. Поэтому требуется постоянная работа по совершенствованию условий применения тех или иных УТ. Каждая технология целевого управления наиболее эффективна при использовании вместе с ней набора четырех процессорных управленческих технологий (рис. 16). Приоритеты применения процессорных технологий определяет руководитель.

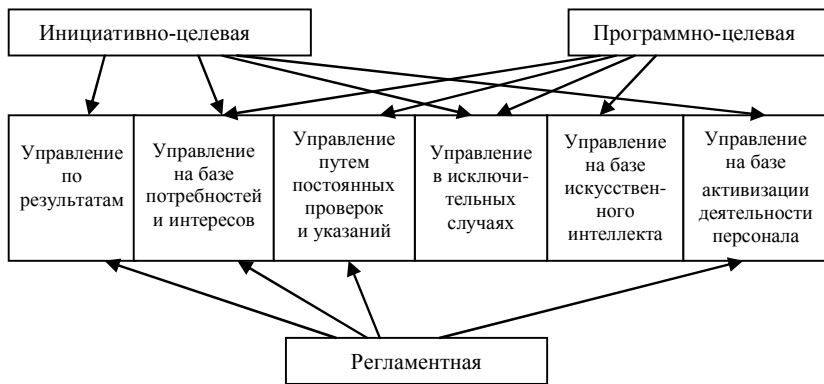


Рис. 16. Состав набора для выбора целевых технологий

В состав процессорных входят шесть технологий управления: по результатам, на базе потребностей и интересов, путем постоянных проверок и указаний, в исключительных случаях, на базе «искусственного интеллекта» и на базе активизации деятельности персонала (табл. 14).

Таблица 14

Процессорные технологии

Технологии	Описание
<i>Технология «Управление по результатам»</i>	Основана на приоритете конечных результатов над планированием и прогнозированием. Основной функцией, реализуемой руководителями, является координация (корректировка) действий и решений в зависимости от полученного результата
<i>Технология «Управление на базе потребностей и интересов»</i>	Основана на приоритете межличностных отношений. Взаимодействие между руководителем и подчиненным при реализации данной технологии может возникнуть только при условии, что выполняемое задание затрагивает потребности и интересы как самого руководителя, так и подчиненного

Технологии	Описание
<i>Технология «Управление в исключительных случаях»</i>	Основана на приоритете профессионализма исполнителей или отработанной и хорошо выполнимой производственной технологии
<i>Технология «Управление путем постоянных проверок и указаний»</i>	Основана на приоритете контроля и жесткого управления персоналом. При такой технологии управления человек лучше реализует свои потребности в самовыражении, самопроявлении, стабильности и порядке
<i>Технология «Управление на базе искусственного интеллекта»</i>	Основана на приоритете отработанной практики, статистики и современных экономико-математических методов, реализованных в виде баз знаний или баз данных в ауре современных информационных компьютерных технологий
<i>Технология «Управление на базе активизации деятельности персонала»</i>	Основана на приоритете стимулов и поощрений работника. Эффективна при преимущественно ручном производстве, когда производительность труда и качество выпускаемой продукции в основном определяются настроением, психологией и состоянием здоровья работника, социально-психологическим климатом в коллективе

Контрольные вопросы

1. В чем проявляется двухуровневость технологий принятия управленческих решений?
2. Назовите целевые технологии.
3. Дайте характеристику инициативно-целевой технологии.
4. Дайте характеристику программно-целевой технологии.
5. Дайте характеристику регламентной технологии.
6. Опишите взаимосвязь целевых и процессорных технологий.
7. Назовите процессорные технологии.
8. Дайте характеристику технологии «Управления по результатам».
9. Дайте характеристику технологии «Управление на базе потребностей и интересов».
10. Дайте характеристику технологии «Управление в исключительных случаях».
11. Дайте характеристику технологии «Управление путем постоянных проверок и указаний».
12. Дайте характеристику технологии «Управление на базе активизации деятельности персонала».
13. Дайте характеристику «Управление на базе искусственного интеллекта».

6. РЕАЛИЗАЦИЯ И КОНТРОЛЬ ВЫПОЛНЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

6.1. Формы реализации управленческих решений

В зависимости от условий подготовки управленческих решений могут использоваться формы, представленные ниже.

Акт – решение широкого круга государственных и общественных организаций. Акт может быть международным.

Акцепт – решение о приеме предложения о заключении сделки на предложенных в оферте условиях. Акцепт – это вторая сторона контракта. Оферта и акцепт составляют контракт.

Бюллетень – решение руководителя о кратком сообщении (оповещении) подчиненных по поводу событий, имеющих общественное значение.

Декларация – торжественное программное заявление руководителя.

Договор – решение о проведении совместных работ с указанием взаимных прав и обязательств в коммерческих и некоммерческих сферах деятельности.

Закон – решение высшей государственной власти, носящее общеобязательный и непреложный характер.

Заявление – официальное сообщение руководителя высшего ранга.

Изменение – решение о коренных переменах в какой-либо деятельности.

Инструкция – решение, устанавливающее порядок и способ выполнения каких-либо действий.

Кодекс – свод законов.

Контракт – решение, обычно коммерческого характера, о проведении совместных работ с указанием взаимных прав и обязательств. Контракт является подвидом соглашения.

Концепция – система взглядов руководителя, отраженная в каком-либо документе.

Модель какого-либо процесса или явления – это решение, включающее набор определенных элементов и связей, которые с заданной точностью воспроизводят реакции реального процесса или явления на входные воздействия. Например, модель завода включает: справочные данные (например, полные данные о потенциальных поставщиках и их продукции); имитационную модель организации; методики экономического расчета и прогнозирования; информацию о решениях в аналогичных ситуациях других организаций и реальных полученных при этом результатах; набор законодательных актов и др.

Норма – узаконенный государством, отраслью или компанией порядок действия в какой-либо области, например, норма права, норма поведения.

Норматив – организационный, технологический, экономический, социальный показатель норм, в соответствии с которыми осуществляется деятельность.

Обзор – сжатое сообщение о каких-либо процессах или явлениях.

Оферта – решение, обычно коммерческого характера, о предложении конкретному или любому лицу заключить сделку на указанных условиях. Оферта является одной из двух сторон контракта.

Перечень – сообщение, классифицированное по какому-либо порядку.

План – решение, отражающее цели и конкретные задачи деятельности, средства, методы и время их реализации.

Положение – решение, представляющее набор законов, правил, инструкций, регламентирующих какую-либо деятельность.

Порядок (распорядок) – документ о целесообразном расположении объектов для правильно налаженной деятельности.

Постановление – коллективное или индивидуальное решение высшего органа власти для какой-либо организации. Обычно статус постановления выше статуса приказа.

Правила – решение, учитывающее традиции организации и представляющее набор устоявшихся норм поведения и деятельности определенных групп работников, предлагаемых для исполнения.

Прейскурант – справочник, включающий цены, тарифы на товары и услуги.

Пресс-релиз – специальный бюллетень для срочной публикации в средствах массовой информации. Формируется правительственными учреждениями, международными организациями и пресс-бюро.

Приказ (письменный или устный) – решение руководителя, облеченного властью, в организации или крупном его подразделении. Приказ обязателен для исполнения его подчиненными и может готовиться по вопросам, входящим в компетенцию руководителя. Приказ – это нормативный документ, который должен храниться в архиве; он может быть обжалован в более высоких управленческих инстанциях или в суде.

Протокол – решение об отражении каких-либо событий.

Распоряжение – решение руководителя, не наделенного административными функциями. Распоряжение обычно касается вопросов технологии, организации труда и техники безопасности. Оно обязательно для исполнения непосредственными подчиненными руководителя.

Соглашение – решение, формирующее общую позитивную инфраструктуру какой-либо деятельности. Например, соглашение о намерениях, соглашение между РФ и США об избежании двойного налогообложения.

Указ – решение главы государства, утвержденное парламентом. Указ имеет силу закона.

Указание – решение, носящее методический, технологический характер, реализуется в форме наставления или разъяснения.

Устав – набор правил, регулирующих деятельность каких-либо организаций.

В зависимости от условий реализации УР могут использоваться формы, приведенные ниже.

Выписка – законченный фрагмент какого-либо документа.

Деловая беседа – специально организованная руководителем встреча с подчиненным или группой подчиненных для обмена мнениями по заранее оговоренной теме, актуальной для компании.

Деловая игра (тренинг) – специально организованная интенсивная деятельность работников по подготовке и реализации УР на основе имитационных моделей реальных процессов. В процессе деловой игры закрепляются навыки реализации УР за счет многократного повторения однотипных ситуаций, методов и технологий реализации УР.

Деловое слово – твердое решение руководителя, данное подчиненному в устной форме, подкрепленное авторитетом руководителя как среди подчиненных, так и среди вышестоящего руководства.

Заседание – узкопрофессиональное совещание для решения в основном организационных вопросов (например, заседание профкома, заседание президиума и т.д.).

Информационное письмо – набор уточняющих сведений к договору, соглашению, оферте и т.д., отправляемых заинтересованным лицам.

Личный пример – действия руководителя в среде подчиненных по заранее подготовленному сценарию для развития у них эффекта подражания авторитетам в технике выполнения УР.

Методика – совокупность методов для профессионального выполнения какой-либо деятельности.

Наставление – деловая беседа, проводимая руководителем с целью научить, передать опыт для успешного выполнения УР.

Обучение – деловая беседа, проводимая руководителем с целью дать новые знания или информацию для выполнения какой-либо деятельности.

Отчет – решение специалиста о результатах индивидуальной или коллективной проделанной работы по выполнению УР. Отчет может быть письменным и устным.

Письмо – текст какого-либо сообщения, посылаемого заинтересованным лицам или организациям.

Предписание – официальное извещение, направленное какому-либо должностному лицу об обязательном выполнении решения в установленный срок.

Принуждение – деловая беседа, проводимая руководителем с целью заставить работника выполнить УР путем угроз или повышенного вознаграждения.

Разъяснение – деловая беседа, проводимая руководителем с целью объяснить, сделать более понятным суть и содержание УР.

Рекомендательное письмо – решение авторитетного специалиста поручиться за какого-либо человека, компанию или деятельность перед потенциальным или конкретным работодателем, поставщиком или потребителем.

Совет – деловая беседа, проводимая руководителем с целью поделиться собственными взглядами на пути выполнения УР. Совет не обязателен для исполнения подчиненным.

Совещание – коллективная деловая беседа, проводимая руководителем с целью оперативного доведения до подчиненных конкретных задач, использования коллективного разума, обмена информацией и накопленным опытом для выполнения важных УР.

Сообщение – деловая беседа, проводимая руководителем с целью передачи дополнительной информации, необходимой для выполнения УР.

Убеждение – деловая беседа, проводимая руководителем с целью сформировать у подчиненного требуемые прочные взгляды или понятия по содержанию УР для его выполнения. Например, убеждение в необходимости соблюдения техники безопасности на рабочем месте, убеждение в необходимости использования современных информационных технологий при РУР.

Условие – отдельный документ или текст в документе, отражающий требования, предъявляемые сторонами договора, соглашения.

Для успешного выполнения УР необходимо для каждой формы подготовки решения найти соответствующую ей форму реализации. Форма реализации – это механизм выполнения подготовленного решения. Сам по себе приказ или закон не создает механизма его выполнения. Обычно руководители ограничиваются только формами подготовки. Например, после того как руководитель издал приказ о начале выполнения какой-либо работы, необходимо оповестить исполнителей, провести инструктаж и т.д. Иначе работа не будет выполнена качественно и в срок.

Каждая форма подготовки УР имеет ряд наиболее приемлемых форм реализации.

Для акцепта, договора, контракта, оферты, соглашения и устава – это деловое слово, информационное письмо, отчет, письмо, предписание, совещание, убеждение и условие.

Для инструкции, кодекса, положения, протокола, правила и указания – это деловая беседа, деловое слово, наставление, обучение, принуждение, разъяснение, совет и сообщение.

Для закона, постановления, приказа, распоряжения и указа – это выписка, заседание, личный пример, методика, наставление, предписание, принуждение, разъяснение, убеждение и условие.

Для акта, декларации, концепции, модели, плана и пресс-релиза – это деловая беседа, деловая игра, заседание, обучение, методика, отчет и разъяснение.

6.2. Причины проведения контроля реализации управленческих решений

Контроль – это одна из основных функций управления, представляющая собой обеспечение достижения целей, поставленных организацией, реализации принятых управленческих решений. При помощи контроля руководство организации определяет правильность своих решений и устанавливает потребность в их корректировке.

Осуществлять контроль – это значит, с одной стороны, устанавливать стандарты, измерять фактически достигнутые результаты и их отклонения от установленных стандартов; с другой – отслеживать ход выполнения принятых управленческих решений и оценивать достигнутые результаты в ходе их выполнения.

Именно результаты контроля становятся основанием для руководителей организации корректировать принятые ранее решения, если отклонения в ходе реализации принятых ранее решений значительны.

Необходимость контроля реализации управленческих решений. Контроль исполнения управленческих решений обусловлен множеством причин (рис. 17).

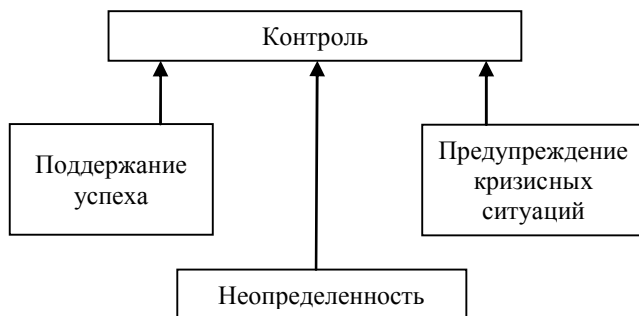


Рис. 17. Причины необходимости проведения контроля

Неопределенность. Основная причина необходимости контроля – неопределенность, которая, будучи неотъемлемым элементом будущего, присуща любому управленческому решению, выполнение которого предполагается в будущем.

Предупреждение возникновения кризисной ситуации. Отсутствие надежной системы контроля и, как следствие, эффективной обратной связи может привести организацию к кризисной ситуации. Отсутствие эффективной обратной связи стало причиной краха многих крупных и мелких организаций.

Поддержание успеха. Система контроля позволяет выявить те положительные аспекты и сильные стороны, которые определились при

осуществлении ее деятельности. Сопоставляя реально достигнутые результаты с запланированными, руководство организации получает возможность определить, где организация добилась успехов, а где потерпела неудачу. Другими словами, один из важных аспектов контроля состоит в том, чтобы определить, какие именно направления деятельности организации наиболее эффективно способствовали достижению ее общих целей. Определяя успехи и неудачи организации и их причины, менеджер может быстро адаптировать организацию к динамичным требованиям внешней среды и обеспечить тем самым наибольшие темпы продвижения к основополагающим целям организации.

6.3. Виды контроля

Выделяют три вида контроля: предварительный, текущий и заключительный (рис. 18).



Рис. 18. Виды контроля

Все виды контроля схожи, так как имеют одну и ту же цель: способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым. Различаются они только временем осуществления.

Предварительный контроль. Этот вид контроля называется предварительным потому, что осуществляется до фактического начала работ. Некоторые наиболее важные виды контроля в организации могут быть замаскированы среди других функций управления. Так, например, хотя планирование и создание организационных структур редко относят к процедуре контроля, они, как таковые, позволяют осуществлять предварительный контроль над деятельностью организации. Основное средство осуществления предварительного контроля – реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Поскольку правила и линии поведения вырабатываются для обеспечения выполнения планов, их строгое соблюдение – это способ убедиться, что работа выполняется в заданном направлении.

Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Чаще всего его объект – подчиненные сотрудники, а сам он традиционно прерогатива их непосредственного начальника. Регулярная проверка работы подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволит исключить от-

клонения от намеченных планов и инструкций. Если же позволить этим отклонениям развиваться, они могут перерасти в серьезные трудности для всей организации.

Текущий контроль не проводится буквально одновременно с выполнением самой работы. Он базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленной на достижение желаемых целей. Для того чтобы осуществлять текущий контроль таким образом, аппарату управления необходима обратная связь.

Обратная связь – это обмен данными о полученных результатах. Простейший пример обратной связи – сообщение начальника подчиненным о том, что их работа неудовлетворительна, если он видит, что они делают ошибки. Системы обратной связи позволяют руководству выявить наличие непредвиденных проблем и скорректировать свою линию поведения так, чтобы избежать отклонения организации от наиболее эффективного пути к поставленным перед ней задачам.

Заключительный контроль – фактически полученные результаты сравнивают с требуемыми либо сразу по завершении контролируемой деятельности, либо по истечении определенного заранее периода времени. Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, тем не менее он имеет две важные функции:

1. Дает руководству организации информацию, необходимую для планирования, в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Сравнивая фактически полученные и требовавшиеся результаты, руководство имеет возможность оценить, насколько реалистичны были составленные им планы. Эта процедура позволяет также получить информацию о возникших проблемах и сформулировать новые планы так, чтобы избежать этих проблем в будущем.

2. Способствует мотивации. Если руководство организации связывает мотивационные вознаграждения с достижением определенного уровня результативности, то, очевидно, фактически достигнутую результативность надо измерять точно и объективно.

Для эффективной реализации управленческих решений и получения запланированных результатов менеджеру необходимо осуществлять контроль выполнения принятых решений. В этих условиях требуется комплексная методология и основанный на ней инструментарий, которые бы позволили предопределить стабильные успехи в настоящем и будущем. В качестве такого инструмента выступает контроллинг (концепция, направленная на ликвидацию узких мест и ориентированная на будущее в соответствии с поставленными целями и задачами), который призван оказывать помощь менеджерам в процессе разработки, принятия и реализации управленческих решений.

6.4. Процесс контроля реализации управленческих решений

В процедуре контроля есть три четко различимых этапа:

- Установление плановых величин и критериев;
- Сопоставление с ними реальных предложений;
- Принятие необходимых корректирующих действий.

На каждом этапе реализуется комплекс различных мер (табл. 15).

Таблица 15

Содержание этапов контроля реализации управленческих решений

Этап	Содержание этапа
Установление плановых величин	Выработка показателей результативности
Сопоставление плановых и фактических величин	1. Определение величины допустимых отклонений. 2. Использование принципа исключений. 3. Измерение результата. 4. Информирование о планах и результатах
Реализация корректирующих мероприятий	1. Отказ от корректирующих мероприятий. 2. Устранение отклонений. 3. Пересмотр планов

6.5. Характеристика эффективного контроля

Для того чтобы контроль мог выполнить свою истинную задачу, т.е. обеспечить достижение целей организации, он должен соответствовать нескольким важным требованиям (рис. 19).

Стратегическая направленность. Контроль должен отражать общие приоритеты организации и поддерживать их. Относительная сложность оценки какого-либо вида деятельности в количественном виде заключается в измерении ее результативности по принципу отношения затрат к доходам по данному виду деятельности (эффект никогда не должен служить критерием для решения, нужно ли вводить механизм контроля).

Деятельность в областях, которые не имеют стратегического значения, следует измерять не очень часто, а о полученных результатах можно никому не сообщать до тех пор, пока отклонения не станут необычно большими. Абсолютный контроль над обычными операциями (такими как мелкие расходы) не имеет смысла и будет только отвлекать силы от более важных целей. Но если высшее руководство считает, что какие-то виды деятельности имеют стратегическое значение, то в каждой

такой области обязательно должен быть налажен эффективный контроль, даже если эта деятельность с трудом поддается измерению. Естественно, что стратегические области в разных организациях будут разными, новые организации нуждаются в эффективных системах контроля.



Рис. 19. Требования к эффективному контролю

Ориентация на результаты. Конечная цель контроля состоит не в том, чтобы собрать информацию, установить стандарты и выявить проблемы, а в том, чтобы решить задачи, стоящие перед организацией. Проведение измерений и оповещение об их результатах важно только как инструмент для достижения этой цели. Необходимо тщательно следить за тем, чтобы средства контроля не заняли более важного места, чем подлинные цели организации. Бесполезно иметь обширную и точную информацию о различных отклонениях от намеченных целей, если эта информация не используется для осуществления корректирующих действий. Это означает, что информация о результатах контроля важна только тогда, когда доходит до лиц, обладающих правом произвести на ее основании соответствующие изменения. Когда контрольный механизм не срабатывает, причина чаще всего кроется в том, что необходимо усовершенствовать структуру прав и обязанностей, а не процедуру измерений. Таким образом, чтобы быть эффективным, контроль должен быть интегрирован с другими функциями управления.

В итоге контроль можно назвать эффективным только тогда, когда организация фактически достигает желаемых целей и в состоянии сформулировать новые цели, которые обеспечат ее выживание в будущем.

Соответствие контролируемому виду деятельности. Для того чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности. Он должен объективно измерять и оценивать

то, что действительно важно. Неподходящий механизм контроля может скорее маскировать, а не собирать критически важную информацию.

Своевременность. Для того чтобы быть эффективным, контроль должен быть своевременным. Своевременность контроля заключается не в исключительно высокой скорости или частоте его проведения, а во временном интервале между проведением измерений или оценок, который адекватно соответствует контролируемому явлению. Значение наиболее подходящего временного интервала такого рода определяется с учетом временных рамок основного плана, скорости изменений, а также трат на проведение измерений и распространение полученных результатов.

Гибкость. Контроль, как и планы, должен быть достаточно гибким и приспосабливаться к происходящим изменениям. Незначительные изменения планов редко бывают сопряжены с необходимостью серьезных изменений в системе контроля. Так, например, фирма, производящая 100 различных товаров, должна использовать методы контроля запасов с тем, чтобы контролировать любое относительно большое увеличение или уменьшение количества товаров, а также количество каждого из видов товара, имеющегося в данный момент времени. Без достаточной (и весьма значительной) степени гибкости система контроля будет не действенна в тех ситуациях, для которых она предназначалась. Так, например, если неожиданно возникает новый фактор издержек, вызванный, скажем, необходимостью адаптации к недавно принятому новому законодательству, то до тех пор, пока он не будет встроен в систему контроля фирмы, система контроля не сможет отслеживать производственные издержки.

Простота. Как правило, наиболее эффективный контроль – это простейший контроль с точки зрения тех целей, для которых он предназначен. Простейшие методы контроля требуют меньших усилий и более экономичны. Но самое важное состоит в том, что если система контроля слишком сложна и люди, взаимодействующие с ней, не понимают и не поддерживают ее, она не может быть эффективной. Избыточная сложность контроля ведет к беспорядку, который можно назвать синонимом потери контроля над ситуацией. Для того чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать потребностям и возможностям людей, взаимодействующих с системой контроля и реализующих ее.

Существует много примеров организаций, затративших большие средства на разработку изощренных методов контроля, которые, однако, никогда не использовались, потому что были чересчур сложны для людей, призванных их применять.

Экономичность. Очень редко при помощи контроля стремятся достичь полного совершенства в работе организации, поскольку прогрессирующие усовершенствования и улучшения на последних этапах требуют непропорционально больших затрат усилий и средств. Так, например, количество отгрузок продукции, получаемых какой-либо обычной фир-

мой, почти наверняка не очень велико. И, если только груз не очень ценный, лучше оприходовать всю поставку в целом и примириться с возможными хищениями, чем проверять содержание каждого ящика – это будет стоить очень дорого.

Никогда не следует забывать, что все затраты, совершаемые организацией, должны приводить к увеличению ее преимуществ и доходов, затраты средств должны приближать организацию к поставленным целям. Таким образом, если суммарные затраты на систему контроля превосходят создаваемые ею преимущества, организации лучше не использовать эту систему контроля вообще или же ввести менее тщательный контроль. Вообще, поскольку в контроле скрыто много побочных затрат, таких как затраты рабочего времени и отвлечение ресурсов, которые могли бы быть затрачены на решение других задач, то для того, чтобы контроль был экономически оправдан, отношение затрат к возможной прибыли у него должно быть довольно низким. Конечно, для того чтобы определить реальное соотношение затрат и прибыли для системы контроля, необходимо рассматривать как долгосрочные, так и краткосрочные аспекты.

Контрольные вопросы

1. Всегда ли необходим контроль при реализации управленческих решений?
2. Как и кто осуществляет контроль за реализацией управленческих решений?
3. Назовите основные элементы контроля.
4. Какие виды контроля управленческих решений вы знаете?
5. Сформулируйте требования к эффективному контролю.

7. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

7.1. Роль человеческого фактора при принятии управленческих решений

Любая компания представляет набор социальных групп по возрасту, личностным качествам, профессионализму. Особые требования предъявляются к лицам, принимающим решения. Каждое УР в какой-то мере отражает индивидуальность его инициатора и систему его ценностей. Поэтому каждое УР может в чем-то не гармонизировать с остальными участниками этого процесса: исполнителями и потребителями решения. В литературе по управленческим решениям используются три синонима: «человеческий фактор», «личностные качества» и «личностные характеристики». Роль человеческого фактора проявляется во влиянии на процесс подготовки УР, оценки существующего УР и оценки результатов его

выполнения. К личностным характеристикам относятся: внушаемость, воля, здоровье, опыт, особенности мышления, ответственность, профессионализм, реакции, рискованность, темперамент, уровень эмоциональности, характер внимания. С точки зрения подготовки и реализации УР представляют интерес особенности мышления человека, глубина, широта, быстрота и гибкость (табл. 16).

Таблица 16

Личностные характеристики ЛПР

Характеристика	Проявление
<i>Глубина</i>	Характеризует аналитический характер мышления человека, поиск им причинно-следственных связей внутри анализируемой ситуации. Человек при этом может абстрагироваться от окружающих элементов. Для таких людей будет эффективным аналитический метод подготовки УР
<i>Широта</i>	отражает синтетический характер мышления, при котором человек умеет оценить роль анализируемой ситуации в общем сценарии деятельности. Широта мышления способствует эффективному применению метода «дерево решений» и метода сценариев
<i>Быстрота</i>	Определяется временем выполнения задания относительно среднего уровня, принятого в данной компании. Работник может быстрее, чем другие, разобраться в ситуации или разработать эффективное решение. Быстрота мышления позволяет перебирать множество вариантов, что необходимо при эвристических методах подготовки и реализации УР
<i>Гибкость</i>	Характеризуется своевременным и обоснованным переходом на новые методы разработки и реализации УР. Гибкость и готовность к компромиссам необходимы при матричном методе подготовки и реализации УР

Каждый руководитель ощущает на себе внимание подчиненных. Его личные качества существенно влияют на процесс отношения с подчиненными и коллегами, а также на исполнение УР. Среди набора личных качеств есть неизменяемые, слабо изменяемые и значительно изменяемые качества. К неизменяемым личным качествам относятся: темперамент, здоровье, реакции; к слабо изменяемым – внушаемость, уровень эмоциональности, профессионализм, опыт, характер внимания, рискованность, особенности мышления; значительно изменяемым – воля, ответственность, коммуникабельность. В управленческой практике суще-

ствуют наборы качеств человека, которые облегчают работу с людьми, увеличивают возможность успешной подготовки и реализации УР. Один из таких наборов включает такие качества, как отличное здоровье, хороший семьянин, профессионал, открытый для общения, любознателен, терпелив к чужим ошибкам и мнениям, уверен в силах коллектива, решителен, имеет достаточный опыт, имеет хорошие манеры, внушает доверие, постоянно повышает свою квалификацию.

Характерные черты неудачного руководителя: торопливость, излишняя мягкость, недостаточный опыт, многословие, неряшливый внешний вид. Его деятельность сопровождается обилием непредвиденных негативных ситуаций.

На подготовку и реализацию УР оказывают влияние характер и содержание авторитета, в том числе: авторитет доброты, авторитет компенсации, авторитет педантизма, авторитет подавления, авторитет расстояния, авторитет резонерства и авторитет чванства (табл. 17).

Таблица 17

Авторитет руководителя

<i>Авторитет расстояния</i>	Создается за счет искусственного создания барьеров в контактах и информации между руководителем и исполнителями его решений. Эффект недоступности руководителя или информации активизирует подчиненного на инициативные решения. Авторитет расстояния также эффективен в случаях, когда руководитель точно не знает, как выполнить свое же решение, и надеется на исполнителей
<i>Авторитет доброты</i>	Реализуется за счет преувеличенного проявления чуткости, жалости и доброты к подчиненным. Роль утешителя спланирует подчиненных и усиливает взаимопомощь при выполнении решений руководителя. Однако сроки выполнения работ могут затягиваться по всяким уважительным причинам
<i>Авторитет компенсации</i>	Воплощается в жизнь посредством использования сильных побудительных мотивов (компенсаций) для выполнения задания. В этом случае подчиненным движет интерес не к выполняемому заданию, а к возможности компенсации за его выполнение. Компенсация может выражаться в денежной форме, дополнительном отпуске, сокращенном стаже для ухода на пенсию. Для очень скучных и тяжелых работ эта разновидность авторитета приносит хороший результат. Механизм авторитета компенсации напоминает работу дрессировщика с животными в цирке. За определенные движения животные получают лакомые куски пищи, не ощущая удовольствия от этих движений

<i>Авторитет резонерства</i>	Вырабатывается за счет умышленно широкого подхода руководителя к предмету УР. Многообразие вариантов действий формирует у подчиненного мнение о высокой квалификации руководителя, и стимулирует более здравые рассуждения руководителя могут существенно уменьшить интерес подчиненных к выполнению задания, качественное выполнение полученного задания
<i>Авторитет педантизма</i>	Строится за счет детальной предварительной проработки руководителем всех элементов выполнения задания и выдачи их подчиненным. Жесткая регламентация выполнения заданий увеличивает вероятность получения результата заданного качества в отведенное время. Профессионализм руководителя играет решающую роль. Авторитет педантизма хорошо реализуется в начальной деятельности компании, когда расстановка кадров еще не завершена и профессионализм исполнителя недостаточно высок. Однако роль исполнителя будет сведена к простой рутинной работе без элементов творчества. Крайности регламентации плохо воспринимаются подчиненными – это приводит к текучести кадров и понижению качества исполнения задания
<i>Авторитет чванства</i>	Вырабатывается путем искусственного раздувания. «Дутый» авторитет могут создавать вышестоящие начальники, коллеги руководителя или сам руководитель. Данная разновидность в определенной мере помогает руководителю эффективно воздействовать на подчиненных как самому, так и через других людей. Особенно эффективен такой авторитет в виртуальных структурах, в которых руководитель непосредственно не присутствует, а руководит коллективом дистанционно. Однако это может привести к чрезмерному завышению самооценки руководителя и постепенной полной потере авторитета
<i>Авторитет подавления</i>	Образуется в случае преобладания приоритетов власти над приоритетами других потребностей и интересов основного персонала компании, клиентов или контрагентов. Данная разновидность помогает руководителю оперативно реализовывать решения как по горизонтали, так и по вертикали. Этот авторитет до сих пор практикуется при взаимоотношениях метрополий с явными и неявными колониями. Отрицательной стороной авторитета подавления является постепенный переход к жесткой дисциплине

7.2. Социально-психологические методы ПРУР

7.2.1. Социальные методы

К социальным методам при разработке и реализации УР относятся методы управления социально-массовыми процессами, внутригрупповыми явлениями и процессами, индивидуально-личностным поведением.

Методы управления социально-массовыми процессами необходимы для больших коллективов исполнителей УР, например, воинских подразделений, производственных и общественных собраний людей, стихийных митингов и даже целых государств. Основу этих методов составляют теория систем и законы организации, такие как закон синергии, самосохранения, пропорциональности и композиции, развития и др.

К внутригрупповым методам относятся методы повышения социально-производственной активности, методы коммуникаций, методы морального стимулирования.

Индивидуально-личностные методы включают убеждение, личный пример, внушение.

7.2.2. Психологические методы

Психологические методы призваны обеспечить благоприятную для производственной деятельности персонала морально-психологическую атмосферу. В их состав входят приемы психологического побуждения.

Психологические методы призваны обеспечить благоприятную для производственной деятельности персонала морально-психологическую атмосферу. В их состав входят приемы психологического побуждения.

Предметом психологических методов являются формальные и неформальные отношения работников компании. Формальные (функциональные) отношения формируются на основе должностных инструкций, закрепленных обязанностей и распоряжений администрации. Формальные отношения закрепляются в виде функциональных или организационных структур подразделений и компании в целом. Неформальные (личностные) отношения устанавливаются на базе общности приоритетов потребностей и интересов, симпатий и антипатий. Неформальные отношения также закрепляются в виде структуры с лидерами и подчиненными, имеют неписанные правила отношений. Неформальные структуры обычно не объединяются между собой до уровня компании, т.е. имеют локальную область действий. Психологические методы призваны создать гармонию в этих отношениях для формирования сплоченного коллектива.

7.3. Управление изменениями и конфликтами при принятии и реализации управленческих решений

Управленческое решение подразумевает осуществление какого-либо действия, направленного на разрешение проблемы, а значит, и из-

менение существующей ситуации. Именно поэтому руководителю периодически приходится сталкиваться с возникновением конфликтов, стрессов и негативных реакций на проводимые изменения.

Управленческие нововведения обусловлены изменениями в различных областях организации и функционирования предприятия (рис. 20).

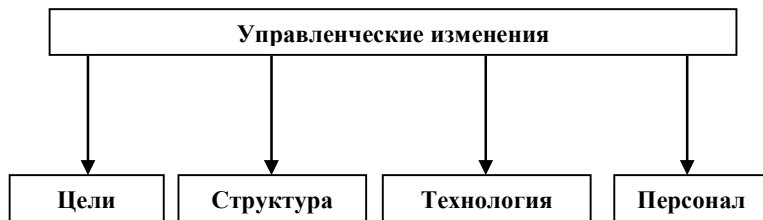


Рис. 20. Виды управленческих изменений

При принятии управленческого решения, связанного с проведением изменений, руководителем могут использоваться определенные стратегии преодоления сопротивления (табл. 18). Эффективный менеджер при проведении изменений должен сочетать различные стратегии, оценивая конкурентную ситуацию. Выбор стратегии преодоления сопротивления во многом зависит от расстановки и соотношения движущих и сдерживающих сил, от уровня, на котором происходят перемены, и от других факторов.

Таблица 18

Стратегии проведения изменений

Стратегия	Описание
Директивная	Навязывание со стороны руководства изменений в сфере управления, игнорирование различных соглашений
Нормативная	Попытка добиться поддержки и чувства ответственности у заинтересованных людей, групп; возможны соглашения и различного рода уступки
Аналитическая	Привлечение экспертов для изучения четко поставленных проблем. Результатом данного подхода могут быть оптимальные решения, которые, однако, иногда не учитывают интересы людей, участвующих в проведении изменений
Оrientированная на действия	Реализация изменений осуществляется в условиях, когда проблема определена нечетко. Менеджер нацелен на действия, он оказывает небольшое влияние на группу, вовлеченную в изменения. Это метод проб и ошибок

К факторам, оказывающим влияние на выбор стратегии относятся: ожидаемая степень сопротивления и тип сопротивления, положение инициаторов перемен с точки зрения власти, полномочий и доверия к ним сотрудников, наличие необходимой информации, степень риска.

При принятии и реализации управленческих решений, связанных с проведением изменений, руководитель может использовать следующий алгоритм:

1 Подготовка – обрабатываются идеи предыдущей практики и проводится подготовка персонала к изменениям.

2 Непосредственное проведение изменений – работников убеждают в необходимости отказаться от старых принципов работы.

3 Закрепление результатов – новые принципы работы закрепляются и перерастают в новую практику в целом.

Основные этапы проведения изменений представлены в табл. 19

Таблица 19

Основные этапы проведения изменений

Размораживание	Анализ и обработка идей и результатов предыдущей практики, персонал при этом готовят к изменениям. На этом этапе необходимо определить и преодолеть первоначальное сопротивление, а также уметь заставить персонал принять образ мыслей и систему, необходимо для осуществления нововведений
Изменение	Персонал убеждают в необходимости отказаться от старых способов работы
Замораживание	Новые способы работы закрепляются. Менеджеру необходимо обеспечить постоянный характер изменений
Оценка	Сопоставляются усилия и затраты, которые связаны с внедрением нововведений

7.4. Управление конфликтами при принятии управленческих решений

Существуют различные определения конфликта, но все они подчеркивают наличие противоречия, которое принимает форму разногласий, если речь идет о взаимодействии людей. Конфликты могут быть скрытыми или явными, но в основе их всегда лежит отсутствие согласия.

Поэтому определяют конфликт как отсутствие согласия между двумя или более сторонами – лицами или группами.

Отсутствие согласия обусловлено наличием разнообразных мнений, взглядов, идей, интересов, точек зрения и т.д.

Перечень элементов конфликта:

- 1) два участника или две стороны конфликта;
 - 2) взаимонесовместимость ценностей и интересов сторон;
 - 3) поведение, направленное на уничтожение планов, интересов противоположной стороны;
 - 4) применение силы для влияния на другую сторону;
 - 5) противопоставленность действий, поведения сторон;
 - 6) стратегии и тактики конфликтного взаимодействия;
 - 7) личные особенности участников: агрессивность, авторитетность и пр.;
 - 8) характер внешней среды, присутствует ли третье лицо и т.д.
- Структура конфликта представлена на рис. 21.

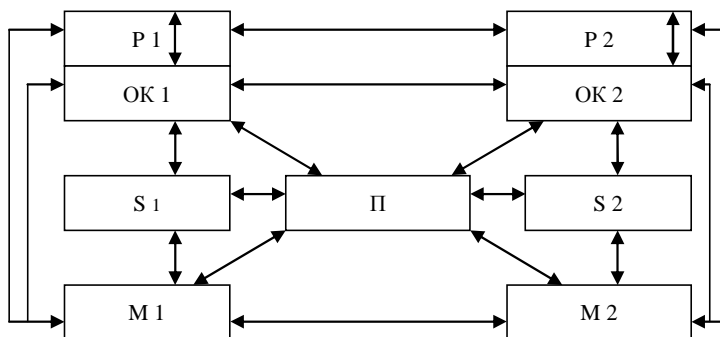


Рис. 21. Структура конфликта:

P 1 и P 2 – стороны конфликта (субъекты конфликта); П – предмет конфликта;

OK 1 и OK 2 – образы предмета конфликта (конфликтной ситуации);

M 1 и M 2 – мотивы конфликта; S 1 и S 2 – позиции конфликтующих сторон

Конфликты могут выполнять как позитивные, так и негативные функции. Ф. Тейлор и М. Вебер видели в конфликтах разрушительные свойства и в своих учениях предлагали меры к «полному» устранению конфликтов из жизни организации. Однако нам известно, что этого не удалось осуществить на практике. Бихевиористская, а затем и современные школы управления установили, что в большинстве организаций конфликты могут иметь и конструктивные начала. Многое зависит от того, как конфликт управляется. Разрушительные последствия возникают тогда, когда конфликт либо очень мал, либо очень силен. Когда конфликт мал, то чаще всего он остается незамеченным и не находит тем самым своего адекватного разрешения. Различия кажутся очень незначительными, чтобы побудить участников провести необходимые изменения. Однако они остаются и не могут не влиять на эффективность общей работы. Конфликт, достигший сильного состояния, сопровождается, как правило, развитием у его участников стресса, что ведет к снижению морали и

сплоченности. Разрушаются коммуникационные сети. Решения принимаются в условиях сокрытия или искажения информации и не обладают достаточной мотивирующей силой. Организация может разрушиться.

Конструктивная сторона чаще проявляется, когда конфликт по уровню достаточен для мотивации людей. Обычно такие конфликты возникают на основе различия в целях, объективно обусловленных характером выполняемой работы. Развитие такого конфликта сопровождается более активным обменом информацией, согласованием различных позиций и желанием понять друг друга. В ходе обсуждения различий, которые нельзя не учесть, но и нельзя совместить в существующем виде, вырабатывается компромиссное решение, основанное на творческом и инновационном подходе к проблеме. Такое решение приводит к более эффективной работе в организации. Так, например, различное восприятие нового продукта инженерами, производственниками и маркетологами, основанное на их профессиональном подходе, обычно позволяет лучше учесть как его потребительские свойства, так и возможности организации. Наличие у конфликта ряда позитивных свойств нередко служит причиной того, что такого рода конфликты искусственно встраиваются в структуру организации, чтобы получить нужный положительный эффект.

Деление конфликтов на виды достаточно условно, жесткой границы между различными видами не существует, и на практике возникают конфликты: организационные, вертикальные, межличностные; горизонтальные, открытые, межгрупповые и т.д. Рассмотренные конфликты могут выполнять самые разные функции, как позитивные, так и негативные. Основные функции конфликтов представим наглядно в виде табл. 20.

Таблица 20

Функции конфликтов

ПОЗИТИВНЫЕ	НЕГАТИВНЫЕ
Разрядка напряженности между конфликтующими сторонами	Большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте
Получение новой информации об оппоненте	Увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе
Сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним врагом	Представление о побежденных группах как о врагах
Стимулирование к изменениям и развитию	Чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе
Снятие синдрома покорности у подчиненных	После завершения конфликта – уменьшение степени сотрудничества между частью коллектива.
Диагностика возможностей оппонента	Сложное восстановление деловых отношений («шлейф конфликта»)

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Широкое распространение в конфликтологии получила разработанная американскими психологами К. Томасом и Р. Киллменом двухмерная модель стратегии поведения личности в конфликтном взаимодействии. Ее авторы исходили из положения о том, что в любом социальном конфликте каждый участник оценивает и соотносит свои собственные интересы и интересы соперника. Отражение этих интересов может происходить более или менее осознанно. Основываясь на результатах исследований, авторы установили, что чем меньше в конфликте осознаны интересы (свои и соперника), тем больше поведение участников насыщено мощным эмоциональным напряжением. В качестве стратегий авторы выделили пять способов конфликтного взаимодействия: уход, уступка, компромисс, сотрудничество, соперничество (табл. 21).

Таблица 21

Стратегии поведения в конфликте

Стратегия поведения	Уместность применения	Неуместность применения
1. Соперничество	Если: – критическая ситуация; – Вы уверены в своей правоте и правота значит для Вас больше, чем развитие отношений; – Вы имеете заведомо более сильные позиции, чем Ваши оппоненты; – дело не очень серьезное и другим людям безразлично, чем оно кончится	Если: – попытки сотрудничества ещё не были приняты; – важно участие других и развитие отношений; – слишком часто применяется; – в результате этого оппоненты «потеряют лицо», утратят уважение к себе
2. Сотрудничество	Если: – сама проблема так же важна, как и отношения; – важно участие и сотрудничество; – необходим творческий выход из положения; – есть время и энергия на обсуждения; – есть надежда удовлетворить все требования	Если: – недостаточно времени; – проблема маловажная; – ситуация перегружена «разбирательствами»; – стремления другой стороны неоправданны

Стратегия поведения	Уместность применения	Неуместность применения
3. Компромисс	<p>Если:</p> <ul style="list-style-type: none"> – участие других важно, но времени недостаточно; – хоть какое-то решение предпочтительней полного застоя; – попытки сотрудничества могут быть интерпретированы как соперничество, напор 	<p>Если:</p> <ul style="list-style-type: none"> – творческий выход из положения совершенно необходим; – последствия компромисса для Вас неприемлемы
4. Уход от конфликта (уклонение)	<p>Если:</p> <ul style="list-style-type: none"> – проблема маловажная; – дальнейшее развитие отношений маловажно; – времени недостаточно и решения необязательны; – Вы не располагаете реальной властью, но все равно хотите предотвратить действия Вашего оппонента 	<p>Если:</p> <ul style="list-style-type: none"> – и само дело, и развитие отношений для вас важны; – оно применяется по привычке по отношению к большинству проблем (ибо ведет к взрывам или замораживанию отношений); – результатом может стать неприятный осадок как следствие отрицательных эмоций; – люди нуждаются в продуманно организованном столкновении лицом к лицу
5. Уступка (приспособление)	<p>Если:</p> <ul style="list-style-type: none"> – дело Вас практически не трогает; – Вы бессильны и не хотите предотвратить действия Вашего оппонента 	<p>Если:</p> <ul style="list-style-type: none"> – в результате Вы затаите ненависть; – этот стиль используется по привычке с тем, чтобы заслужить одобрение других (Результат – депрессия и потеря уважения к себе)

7.5. Ответственность при принятии управленческих решений

Один из главных вопросов при принятии решений – вопрос об ответственности руководителя, который возникает в случае причинения вреда организации. При выборе альтернатив необходимо учитывать меру ответственности по каждой. Для этого необходимо определить вид и степень ответственности как перед людьми в организации, так и за ее пределами.

Ответственность – это принуждение к соблюдению и исполнению определенных требований, норм, правил и необходимость отдавать отчет кому-либо за свои действия (в том числе и себе – личная ответственность).

Такие требования и нормы могут быть выработаны и установлены:

- государством (законом) – и тогда речь идет о юридической ответственности;
- руководством определенной организации – в этом случае ответственность можно определить как корпоративную;
- гражданским обществом – тогда ответственность является социальной;
- группой людей в процессе межличностного общения – такая ответственность называется моральной.

Чтобы выяснить, перед кем ответственен руководитель, необходимо знать, перед кем и как он обязан быть подотчетен.

Подотчетность – это способ осуществления ответственности. Подотчетность определяется видом, методами и процедурами контроля, под которым находится менеджер и его решения.

Рассмотренным выше видам ответственности соответствуют определенные механизмы контроля, что наглядно отражено в табл. 22.

Таблица 22

Виды ответственности и механизмы контроля

Виды ответственности	Механизм контроля
Юридическая: а) уголовная б) гражданская в) административная	Судебная система Органы исполнительной власти
Корпоративная: а) дисциплинарная б) материальная	Иерархический контроль
Социальная	Общественное мнение
Моральная	Организационная культура

В зависимости от исторических, социальных и национально-культурных особенностей страны данные виды ответственности имеют различную значимость.

Юридическая ответственность может иметь уголовный, гражданский и административный характер.

Уголовная ответственность предусмотрена Уголовным кодексом в отношении физических лиц, возникает в случае совершения преступления и заключается в применении к виновному государственного принуждения в виде наказания, определяемого приговором суда.

Гражданская ответственность предусмотрена Гражданским кодексом в отношении физических и юридических лиц, возникает в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения обязательств и заключается в применении к правонарушителю установленных законом или договором мер воздействия, влекущих для него экономически невыгодные последствия имущественного характера: компенсацию убытков, уплату неустойки (штраф, пени), возмещение вреда. Руководитель обязан соблюдать интересы компании (не заключать сделки, которые могут привести к снижению ее конкурентоспособности или уменьшению прибыли), быть лояльным к ней и вести дела в соответствии с действующим законодательством.

Административная ответственность предусмотрена Кодексом об административных правонарушениях, возникающая в случае совершения физическими и юридическими лицами административных правонарушений и заключается в применении к ним административных наказаний (как правило, штрафов). К ним относятся правонарушения, связанные с нарушением трудового законодательства, в том числе норм о социальном партнерстве.

Условиями возникновения юридической ответственности являются:

- совершение противоправного действия (бездействия);
- наличие вреда;
- причинно-следственная связь между противоправным действием (бездействием) и вредом;
- доказанная вина человека, который причинил вред.

Основным методом обеспечения юридической ответственности является право обращения в суд в связи с решениями и действиями руководителей (должностных лиц). Система подотчетности судам действует на трех основных уровнях:

- 1) решение может быть обжаловано потому, что закон или указ, на котором оно было основано, признан нарушающим Конституцию;
- 2) суды имеют право определять, соответствует ли закону конкретное решение;
- 3) суды могут выносить решения о мерах наказания в отношении должностных лиц, нарушивших закон.

Любое должностное лицо, которое выходит за рамки своих полномочий, может быть сочтено персонально ответственным за свои действия.

Необходимо, однако, учитывать, что в качестве процедуры осуществления ответственности механизм судебного контроля страдает следующими серьезными недостатками:

- Отсутствие ответственности за бездействие. Судебный надзор относится, как правило, только к совершенным действиям, но не к бездействию. Он применяется, в основном, для того, чтобы пресекать злоупотребление властью, а не принуждать к ее осуществлению, и, следовательно, редко направлен на то, чтобы заставить руководителя на деле соблюдать законы.

- Медлительность. Судебная процедура слишком медлительна, а объем административных решений настолько огромен, что подвергнуть судебному контролю даже малую их часть, означало бы остановить весь процесс управления.

- Высокие издержки. Судебные издержки и гонорары адвокатов довольно высоки и никто не может заранее сказать, как долго будет рассматриваться дело и каким будет его исход. В результате «простой человек» часто страдает от бюрократического произвола, а законность в его глазах выглядит жалкой пародией.

- Рассмотрение технических вопросов. Многие решения носят технический характер и разрабатываются специалистами. Поэтому судьи, не являясь в таких делах профессионалами, вынуждены вызывать экспертов. В таких ситуациях одна группа специалистов будет говорить одно, другая – другое, а суд должен решить, кто из них лучше разбирается в данном вопросе.

Сказанного достаточно, чтобы показать: судебные методы контроля могут охватывать лишь крайне незначительную часть управленческих решений.

Гораздо более существенная область управленческих решений является предметом регулирования административного права и контролируется органами исполнительной власти. Поэтому рассмотрим более подробно особенности административной ответственности.

Административное право призвано регулировать общественные отношения, возникающие в процессе реализации исполнительной власти, поэтому его часто называют также управленческим правом, т.к. содержанием деятельности органов исполнительной власти и органов местного самоуправления является именно «публичное» управление. Такое традиционное понимание сущности административного права в современных условиях дополняется вторым, может быть самым важным элементом. Административное право теперь все в большей мере призвано регулировать отношения между личностью и государством, между гражданином и органами исполнительной власти, обеспечивая реализацию и охрану прав и свобод граждан в сфере государственного управления, их защиту от произвола, ущемления или ограничения со стороны того или иного чиновника государственного аппарата.

Круг таких отношений, определенных Кодексом РФ об административных правонарушениях, чрезвычайно широк. Это отношения, связанные с охраной здоровья, санитарно-эпидемиологического благополучия населения и общественной нравственности, охраной собственности, окружающей среды и природопользования, промышленной безопасности. А также отношения в области строительства и энергетики, движения и эксплуатации промышленного и железнодорожного транспорта, безопасности дорожного движения, связи и информации, в области предпринимательской деятельности, финансов, налогов и сборов, рынка ценных бумаг, таможенного дела и ряда других.

К административной ответственности могут быть привлечены должностные лица, в случае совершения ими административных правонарушений в связи с выполнением организационно – распорядительных или административно-хозяйственных функций руководителя, а также лица, осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица. К примеру, ч.1 ст.5.27 КоАП установлено, что нарушение законодательства о труде и об охране труда влечет наложение административного штрафа на руководителя и должностных лиц в размере от 5 до 50 МРОТ. Ч. 2 ст. 5.27 КоАП РФ указывает, что за аналогичное нарушение лицом, ранее подвергнутым административному наказанию, предусмотрено наказание в виде дисквалификации на срок от одного года до трех лет. Оно заключается в лишении физического лица права занимать руководящие должности в исполнительном органе управления юридического лица, входить в совет директоров (наблюдательный совет), осуществлять предпринимательскую деятельность по управлению юридическим лицом, а также осуществлять управление юридическим лицом в иных случаях, предусмотренных законом.

Наиболее распространенным видом ответственности руководителей является корпоративная ответственность, средством реализации которой служит механизм иерархического контроля. Ответственность и подотчетность в организации невозможны без авторитета, выраженного в праве руководить. Это право осуществляется с помощью скалярной цепи – канала отдачи команд, идущих сверху вниз, и обратного канала ответственности и подотчетности, идущего снизу вверх (т.н. «властная вертикаль»). Если высший руководитель организации может назначать и отстранять своих заместителей, те – своих подчиненных и т.д., то таким образом каждый менеджер в организации является ответственным и подотчетным перед каждым вышестоящим уровнем иерархии и механизм иерархического контроля становится всеобъемлющим. Тем, кто «внизу», всегда придется осуществлять принятые на вышестоящем уровне решения под угрозой санкций или отставки и держать ответ перед руководством за свои решения.

Корпоративная ответственность в зависимости от вида санкций может быть дисциплинарной и материальной.

Дисциплинарная ответственность – форма воздействия, использующая дисциплинарные взыскания: замечание, выговор, перевод на низшую должность, увольнение.

Материальная ответственность – обязанность сотрудника возместить организации, в которой он работает, имущественный ущерб, причиненный по его вине.

Однако и механизм иерархического контроля имеет определенные ограничения.

В достаточно крупной организации, чем выше поднимается менеджер по иерархической лестнице, тем меньше времени у него остается для хотя бы общего контроля решений своих подчиненных. Кроме того, современная организация предполагает глубокую специализацию. Руководитель же всегда вынужден обобщать и тем больше, чем выше его статус в иерархии. Таким образом, очень часто руководитель не обладает знанием проблемы, достаточным для самостоятельного анализа предложенного специалистами решения, даже если бы он обладал временем.

По этим же причинам многие управленческие решения инициируются более низкими звеньями. В значительной степени на высших уровнях иерархии принятие руководителем рекомендаций своих сотрудников основано на доверии к подчиненным. «Немалая часть функций руководителя состоит в том, чтобы придавать официальный статус решениям подчиненных».

Еще одним ограничителем механизмов иерархического контроля как средства обеспечения ответственности является отождествление руководителя со своим структурным подразделением. Менеджер встает на точку зрения своих подчиненных и, как правило, пытается защитить их от критики извне: ведь это «его» организационная единица, ее сотрудники – «его» сотрудники и он не может играть роль независимого контролера. Действительно, иерархический контроль ставит перед руководителем серьезную дилемму. Если менеджер не отождествляет себя со своими подчиненными и придерживается независимой точки зрения, то вряд ли сможет обеспечить их подчинение и добиться согласия с ценностями, лежащими в основе принимаемых решений. Если же он отождествляет себя с подчиненными, то разделяет и свойственные им ценности, а следовательно, не сможет эффективно контролировать принимаемые ими решения.

Довольно частые сбои в процессе обмена информацией также являются ограничителем механизма иерархического контроля. Если исполнители недостаточно информированы о том, что думают их высшие менеджеры, то и руководство мало знает о подлинных настроениях и мыслях подчиненных. Если о мотивах и целях принятия решений вовремя не сообщается, если информация фильтруется или искажается в процессе

коммуникации, то в той же степени перестает действовать и иерархический контроль.

Необходимо уделить внимание социальной ответственности, которая также является одним из существующих видов ответственности. Социальная ответственность руководителя отражается в его решениях, поставленных целях и их приоритетах, средствах и методах реализации решений.

Она оценивается общественным мнением, результаты которого могут быть более действенными, чем юридическая ответственность.

Социальная ответственность реализуется в форме замечаний, осуждений, изменения выполнения предписанных действий, изменения общественного мнения о руководителе, вынесении ему общественного порицания, объявления о его несоответствии должности по общечеловеческим соображениям.

Она отражает склонность личности придерживаться в своем поведении общепринятых в обществе социальных норм и отвечать за результаты их исполнения. Примером может служить «Клятва Гиппократа» – общепринятая норма социальной ответственности для врачей перед пациентами. Социальная ответственность может быть индивидуальной, групповой и общественной. Она неразрывно связана с реализацией социальных инициатив в рамках принятых социальных целей.

Кроме рассмотренных выше формальных видов ответственности, руководитель несет за свои решения еще и неформальную – моральную ответственность – это та же обязанность, но исполняемая под воздействием принуждения. Моральная ответственность не вносит изменений в имущественное, правовое и политическое положение должностных лиц, которым она адресована, не закрепляет свою отрицательную оценку как-либо реальным наказанием.

Моральная ответственность – это необходимость следовать нормам человеческих отношений, механизмом реализации которой является организационная культура.

Под организационной культурой понимается вся совокупность групповых ценностей, норм поведения и способов деятельности, разделяемых членами организации. Организация, существующая достаточно долго, формирует в себе определенную культуру. В соответствии с ней развивается комплекс правил и традиций, которые соединяют прошлое и настоящее, нынешние решения согласуются с прошлыми, а прошлые и нынешние – с будущими.

В организации действуют довольно мощные психологические факторы, обеспечивающие соответствие принимаемых решений организационной культуре, ее ценностям, традициям, нормам поведения. Если принятое решение выпадает из этой культуры, то ставит под сомнение авторитет руководителя и требует от него трудных и болезненных объяснений.

Таким образом, устанавливая неписанные правила, организационная культура ограничивает принимаемые решения еще и определенным кругом моральных принципов, норм и традиций и тем самым заполняет брешь, неизбежно оставляемые механизмами формального контроля.

Контрольные вопросы

1. Как влияет человеческий фактор на процесс разработки и принятия управленческих решений?
2. Каковы причины изменений?
3. Почему возникает конфликт?
4. Какие типы конфликтов существуют?
5. Какие уровни конфликтов существуют?
6. Какие стратегии проведения изменений существуют?

8. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

8.1. Основные показатели управленческой деятельности при производстве (подготовке и реализации) управленческих решений

Управленческое решение (УР) является результатом (продукцией) управленческой деятельности. Поэтому для УР также справедливы важнейшие показатели, используемые для характеристики обычной продукции, – эффективность, результативность и производительность (рис. 22).

Эффективность продукции определяется соотношением эффекта (результата, прироста) и затрат на его получение.

Результативность отражает способность организации производить продукцию, удовлетворяющую или превосходящую заданным временным или количественным параметрам.

Производительность труда – это показатель экономической эффективности трудовой деятельности персонала. Она определяется как отношение количества выпущенной продукции к затратам на ее производство.



Рис. 22. Показатели эффективности ПРУР

В основе формирования и достижения необходимых показателей лежит эффективность. Данный показатель является многогранным, если учесть, что слово «эффект» означает впечатление, производимое кем-

либо на кого-либо. Это впечатление может иметь организационную, экономическую, социальную, технологическую, психологическую, правовую, экологическую, этическую, политическую и партийную окраску. Эффект может наблюдаться или формироваться. Обычно эффект (результат) сравнивают с затратами в сопоставимых понятиях и анализируют эффективность какого-либо процесса или явления. Эффективность может быть положительной и отрицательной.

8.2. Типы эффективности

Можно говорить об экологической, организационной, экономической и других видах эффективности (рис. 23).

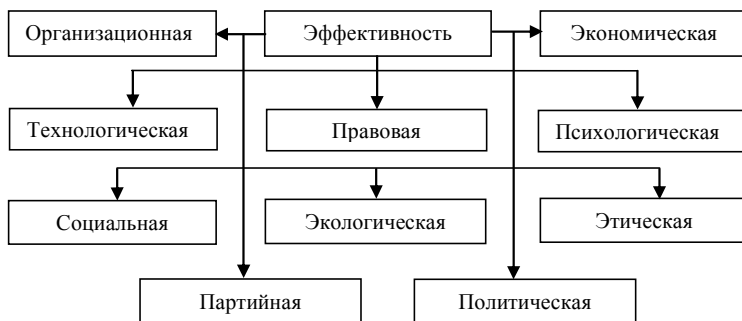


Рис. 23. Типы эффективности

Один вид эффективности может изменяться за счет другой или частично ее компенсировать. Так, увеличивая организационную эффективность, можно существенно увеличить экономическую. Например, при усилении порядка и технологической дисциплины в компании улучшаются производительность и результативность труда. А это неизбежно приводит к увеличению экономической эффективности (более высокой прибыли). Руководитель должен обращать одинаковое внимание на все виды эффективности, так как в комплексе они могут существенно усилить результирующую эффективность. Для человека и компании экономическая эффективность не самая важная. Часто ее добиваются; для того чтобы косвенным путем решить организационные, экологические и другие проблемы – это косвенный путь. Лучше идти прямым путем, добиваясь хороших значений ключевых для компании видов эффективности. Эффективность компании в целом складывается из эффективности УР, эффективности продукции, способности компании к ее производству, высокого имиджа среди поставщиков, контрагентов и клиентов.

Эффективность УР – это отношение нового ресурса или прироста старого ресурса в результате процесса подготовки или реализации управ-

ленческого решения в организации к затратам на этот процесс. В качестве ресурсов могут быть: новое подразделение компании, финансы, материалы, здоровье персонала, организация труда и др. В качестве затрат – старые подразделения, персонал, финансы и др.

Организационная эффективность УР – это результат достижения организационных целей за счет меньших усилий, меньшего числа работников или меньшего времени. Она связана с реализацией следующих потребностей:

- для человека – это потребность в организации жизни и безопасности, управлении, стабильности, порядке;
- для компании – это потребность в труде (спросе на продукцию), в организации и безопасности.

Результатом организационной эффективности может быть новый отдел, система стимулирования, группа превосходных организаторов производства или управления, новый порядок и др.

Экономическая эффективность УР – это соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного за счет реализации конкретного УР и затрат на его подготовку и реализацию. Прибавочный продукт может быть представлен в виде прибыли, снижения затрат, получения кредитов. Экономическая эффективность связана с реализацией всех потребностей человека и компании.

Социальная эффективность УР рассматривается как результат достижения социальных целей для большего количества работников и компании за более короткое время, меньшим числом работников, меньшими финансовыми затратами. Данная эффективность связана со следующими потребностями:

- для человека – это потребность в творческом труде, любви, общении, самовыражении и самопроявлении;
- для компании – это потребность в вере и саморазвитии.

Результатом социальной эффективности может быть хороший социально-психологический климат в подразделении, взаимопомощь, неформальные отношения.

Технологическая эффективность УР – это результат достижения отраслевого, национального или мирового технологического уровня производства, запланированный в бизнес-плане, за более короткое время или с меньшими финансовыми затратами. Она определяется следующими потребностями:

- для человека – это потребность в творческом труде, в знаниях, информации, самопроявлении;
- для компании – это потребность в саморазвитии и интерес в современном производстве.

Результатом технологической эффективности могут быть современные приемы творческого труда, конкурентоспособность продукции, профессионализм персонала.

Психологическая эффективность УР – это результат достижения психологических целей для большего числа работников или населения за более короткое время меньшим числом работников или меньшими психологическими затратами. Она связана с реализацией следующих потребностей:

- для человека – это потребность в любви, семье, свободном времени, патриотизме, вере, общении;
- для компании – это потребность в стабильности, безопасности, вере, в развитии организационной культуры.

Результаты данной эффективности могут проявляться в корпоративной культуре компании, взаимопомощи, патриотизме и лояльности.

Правовая эффективность УР оценивается степенью достижения правовых целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. Эффективность реализуется на базе следующих потребностей:

- для человека – это потребность в безопасности, организации и порядке, в организации жизни и деятельности;
- для компании – это потребность в безопасности и управлении.

Результатом правовой эффективности может быть переход на легальный бизнес, работа в правовом поле.

Экологическая эффективность УР – это результат достижения экологических целей организации и персонала за более короткое время меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. Она определяется следующими потребностями:

- для человека – это потребность в безопасности, здоровье, в организации устойчивого развития жизни, физиологические;
- для компании – это потребность в прибавочном продукте, стабильности, создании приемлемого уровня жизни для работников.

Результатом данной эффективности может быть производство экологически чистой продукции, достойные человека условия труда.

Эффективность УР разделяется по уровням ее разработки и реализации, охватом людей и компаний. Выделяют эффективность УР на уровне производства и управления компании, группы компаний, отрасли, региона, страны.

Управление эффективностью УР осуществляется через систему количественных и качественных оценок на базе реальных показателей, норм и стандартов.

Таким образом, эффективность УР проявляется в различных направлениях деятельности компании, в том числе:

- в обобщенной деятельности всей компании;
- в результатах публич-релейшнз компании;
- в состоянии внешних коммуникаций;
- в степени удовлетворения потребностей и интересов персонала;

- в деятельности компании на конкретном рынке;
- в управленческой, обслуживающей и производственной деятельности;
- в результатах непосредственного производства;
- в использовании материальных и интеллектуальных ресурсов.

Контрольные вопросы

1. Какие типы эффективности вы знаете?
2. Приведите пример экологической эффективности.
3. Приведите пример правовой эффективности.
4. Приведите пример экономической эффективности.
5. В каких направлениях деятельности проявляется эффективность?

9. ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В РАЗЛИЧНЫХ ОБЛАСТЯХ ЭКОНОМИКИ

9.1. Особенности принятия управленческих решений в области промышленного производства

Отрасль экономики, в рамках которой функционирует предприятие, существенным образом влияет на процесс управления этим предприятием и все управленческие решения, принимаемые руководством. Характер управленческих решений в области промышленного производства в основном определяется его технико-производственной базой (рис. 24).

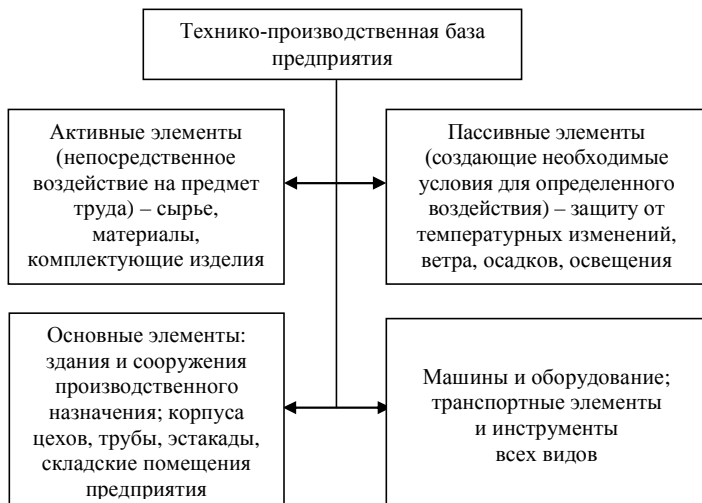


Рис. 24. Элементы технико-производственной базы

С позиции управленческих решений промышленное производство имеет ряд особенностей (табл. 22). На принятие решений в данной области влияют многочисленные факторы внешней и внутренней среды. Основные факторы представлены в табл. 23.

Таблица 22

Особенности промышленного производства с позиций принятия управленческих решений

1	Высокая значимость технико-технологического оснащения производства
2	Высокие требования к своевременности производства, учету характеристик спроса и обязательств по доставке потребителям
3	Применение автоматизированных систем управления производством
4	Важность решения о месторасположении производства
5	Необходимость выбора типа планировки производства (линейная, поточная, фиксированная, позиционная)
6	Необходимость применения социально-технического подхода
7	Эффективность производства определяется как частное от деления рыночной стоимости производимого выхода на сумму всех затраченных организацией входов

Таблица 23

Факторы внутренней среды и внешней среды, влияющие на процесс принятия решений в сфере промышленного производства

Внутренняя среда	Внешняя среда
Специализация предприятия	Демографические и экономические факторы
Организационно-правовая форма предприятия	Политическая стабильность
Численность персонала предприятия	Налоговая политика и поощрение экономического развития
Материально-техническая база	Социально-культурная среда
Технический потенциал и степень автоматизации процессов	Технологическая и природная среда
Наличие источников финансирования	Ограничительные нормы
Система управления запасами и др.	на развитие промышленной зоны

В процессе принятия решения должны учитываться и существующие ограничения. Они могут меняться в зависимости от ситуации. Типичные для рассматриваемой сферы ограничения: существующие технологии; ограниченные объемы финансирования; производственные мощности; ограниченность материально-технических запасов; месторасположение предприятия; конкурентные преимущества зарубежных производителей промышленной продукции на отечественном рынке; низкий уровень развития отечественного послепродажного и комплексного профи-

лактического обслуживания; жизненный цикл изделия; ограниченные возможности автоматизации производства; низкий уровень развития управления качеством в процессе производства отечественной продукции; недостатки оперативного управления производством; комплексность и многоаспектность проблем управления производительностью промышленного производства.

9.2. Особенности принятия управленческих решений в сфере оказания услуг

Услуги могут быть определены как экономический вид деятельности, это действия, дела или исполнение работы. Услуга – это продукт неосязаемый и скоропортящийся. Он создается и потребляется одновременно (или почти одновременно). Услуги горничной экономят время потребителя за счет выполнения домашней работы. Услуга по базе данных размещает информацию в форме, наиболее удобной для менеджера.

Существует множество факторов роста сектора услуг, среди них:

- увеличение эффективности деятельности сельского хозяйства и производства, которое освобождает рабочую силу для услуг;
- освобождение рабочих из сельского хозяйства и других добывающих отраслей для производства, а затем для сферы услуг;
- сравнительное преимущество в международной торговле;
- спад доли инвестиций в ВВП в высокоразвитых индустриальных странах;
- увеличение этой доли в ВВП в странах с низким доходом;
- рост дохода на душу населения;
- урбанизация;
- демографические перемены;
- расширение международной торговли;
- рост услуг, сопутствующих производству.

Расширение таких услуг, как транспортировка и государственные коммунальные услуги, необходимо для развития промышленности и размещения товаров. Кроме того, массовое потребление товаров и рост населения требуют расширения оптовой и розничной торговли, равно как и таких услуг, как финансовые операции, операции с недвижимостью и страхование.

С ростом доходов населения процент денег, которые расходуются на продовольствие, снижается. Прирост доходов тратится, в первую очередь, на товары длительного пользования, такие как жилье, автомобили и бытовые приборы. При дальнейшем увеличении доход тратится на образование, здравоохранение, путешествия, рестораны, развлечения и спорт. Эта тенденция в потребительском поведении ведет к росту сектора личных услуг.

Все вышесказанное, определяет особенности сферы услуг с позиций принятия управленческих решений (табл. 24).

Таблица 24

Особенности сферы услуг с позиций принятия решений

1	Участие потребителя в производственном процессе
2	Высокая степень индивидуализации продукта в соответствии с требованиями потребителя
3	Высокая трудоемкость работ в сфере услуг
4	Динамичность инновационных процессов в условиях постоянного развития сферы услуг
5	Высокие требования к социально-психологическим навыкам сотрудников, задействованных в оказании услуг
6	Расчет производственных мощностей не по среднему уровню спроса, а по пиковому спросу со стороны покупателей
7	Высокая доходность операций в сфере услуг
8	Пересечение функций маркетинга и производства

Сфера услуг еще больше, чем производственный сектор, чувствительна к внешней среде, любое незначительное изменение может существенно повлиять на принятие решений в данной сфере. Основные факторы внешней и внутренней среды представлены в табл. 25.

Таблица 25

Факторы внутренней среды и внешней среды, влияющие на процесс принятия решений в сфере услуг

Внутренняя среда	Внешняя среда
Специализация предприятия	Демографические
Организационно-правовая форма предприятия	и экономические факторы
Личностные характеристики персонала	Политико-правовая среда
Месторасположение предприятия	Социально-культурная среда
Потребности и желания потребителей	Технологическая и природная среда
Сезонность	

В процессе принятия решения должны учитываться и существующие ограничения. Они могут меняться в зависимости от ситуации. Типичные для рассматриваемой сферы ограничения представлены на рис. 25.

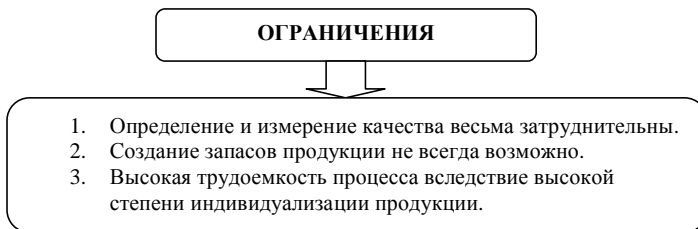


Рис. 25. Ограничения процесса принятия управленческого решения в сфере услуг

9.3. Особенности принятия управленческих решений в сфере науки и наукоемкого производства

Наука и наукоемкое производство составляют определенную долю в совокупном промышленном производстве города, страны, мира.

Для наукоемких отраслей характерна ориентация на выпуск прогрессивной, технически сложной продукции. Это требует подключения мощного научно-технологического потенциала и привлечения больших капитальных вложений. В условиях интенсивного развития науки и техники сложность выпускаемых изделий неуклонно растет, а вместе с ней растут и затраты на НИОКР.

Наукоемкая продукция требует привлечения специалистов с широким профилем образования, умеющих действовать и принимать решения в условиях противоречивых процессов дифференциации и интеграции и требований высокого качества и низких затрат.

Качество подготовки персонала (обучение, повышение квалификации, мотивация, отбор кадров и т.п.) становится ключевым моментом в конкурентной борьбе на потребительском рынке и требует не меньших затрат, чем реализация производственных процессов. В наукоемких отраслях до 40% специалистов заняты не непосредственно в производстве, а в его подготовке, обеспечении и контроле. Повышение расходов на НИОКР (как показывает анализ зарубежной практики) способствует росту числа зарегистрированных патентов и увеличению доли наукоемкой продукции в мировом экспорте товаров. Однако в мировой практике отмечается, что по мере приближения отрасли к этапу зрелости один и тот же относительный рост затрат на науку дает все меньший эффект. С позиции управленческих решений наукоемкое производство имеет ряд особенностей, представленных в табл. 26.

Таблица 26

Особенности наукоемкого производства

1	Высокая неопределенность выполнения научных и производственных процессов и конечного результата с заданными или ожидаемыми характеристиками, что приводит к необходимости принятия решения в условиях риска
2	Одновременность реализации инновационных процессов создания изделия, технологии и организации, их взаимосвязь при выпуске новой наукоемкой продукции
3	Динамичность инновационных процессов
4	Высокие требования к квалификации и опыту сотрудников, задействованных в НИОКР
5	Социально-психологические сложности контроля творческого процесса
6	Необходимость использования специальных методов мотивации и стимулирования разработчиков

7	Необходимость разработки специальных инструментов и методов оценки вклада специалистов в разработку и производство наукоемкой продукции
8	Высокие темпы ежегодного роста объемов производства
9	Непрерывный рост номенклатуры новых изделий
10	Высокая интенсивность обновления продукции
11	Многообразие видов технологической оснастки, ее специфика

К основным факторам внешней и внутренней среды, влияющим на управленческие решения, можно отнести технологические и уровень научно-технического прогресса в стране. Подробнее факторы. Влияющие на процесс принятия управленческих решений в сфере наукоемкого производства представлены в табл. 27.

Таблица 27

Факторы внутренней среды и внешней среды, влияющие на процесс принятия решений в сфере наукоемкого производства

Внутренняя среда	Внешняя среда
Специализация предприятия	Демографические и экономические факторы
Организационно-правовая форма предприятия	Политико-правовая среда
Численность персонала	Социально-культурная среда
Материально-техническая база	Технологическая и природная среда
Уровень технически сложной продукции	Достижения в области науки и техники
Наличие технологических инноваций при изготовлении	
Степень новизны и прогрессивности применяемых материалов	
Технический потенциал и степень автоматизации процессов	
Организационная сложность реализации инновационных процессов	
Профессиональный уровень специалистов	
Фондовооруженность труда научных сотрудников	
Петентоспособность продукции	
Наличие источников финансирования	

Типичные для рассматриваемой сферы ограничения представлены на рис. 26.

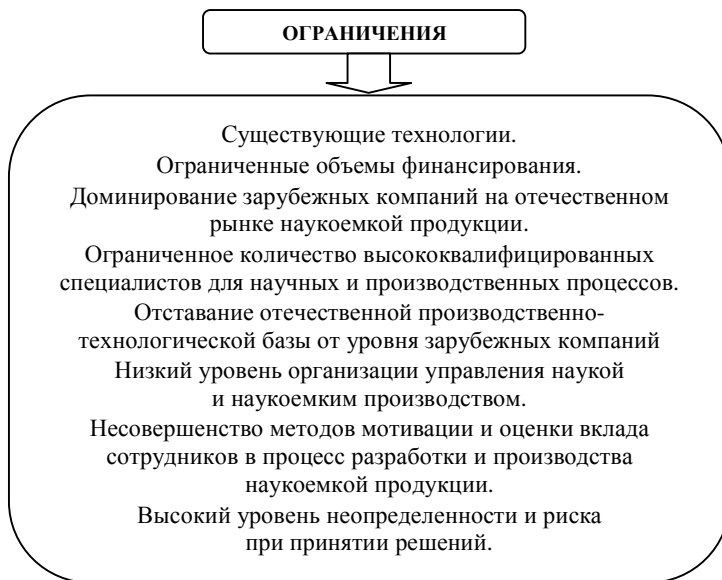


Рис. 26. Ограничения процесса принятия управленческого решения в сфере услуг

Контрольные вопросы

1. Как влияет отрасль на процесс разработки и принятия решений?
2. Какие особенности принятия решений в производственном секторе?
3. Перечислите особенности принятия решений в сфере услуг.
4. Назовите особенности принятия решений в наукоемком производстве.

10. ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

10.1. Типовые кадровые решения

Кадровый менеджмент – вид деятельности по руководству людьми, направленный на достижение целей предприятия путем использования труда, опыта, интеллекта и мотивов поведения с учетом удовлетворенности работников их трудом.

В этой связи кадровые решения становятся одними из наиболее важных решений, принимаемых на предприятии. Основные кадровые решения касаются таких направлений деятельности, как разработка кадровой политики, обеспечение высококвалифицированными кадрами, найм и адаптация персонала, решения в области развития персонала и мотивации персонала (табл. 28).

Типовые кадровые решения

Функциональный блок	Решения в кадровом менеджменте
Определение потребности в персонале	1. Планирование качественной и количественной потребности в персонале
Обеспечение укомплектованности организации персоналом	1. Сбор и анализ маркетинговой информации о персонале. 2. Выбор, разработка и использование методического обеспечения определения потребности в персонале. 3. Вербовка, оценка и отбор персонала
Использование персонала	1. Определение содержания труда (разработка должностных инструкций). 2. Оценка результативности труда на рабочих местах. 3. Профорентация и адаптация персонала. 4. Обеспечение безопасности и благоприятных условий труда. 5. Служебные перемещения персонала (понижения / повышения по службе)
Развитие персонала	1. Организация обучения и повышения квалификации. 2. Планирование и развитие карьеры. 3. Формирование «корпоративного духа», «корпоративного потенциала»
Мотивация персонала	1. Разработка структуры фонда оплаты труда и льгот. 2. Нормирование и тарификация трудового процесса. 3. Разработка систем оплаты труда 4. Управление конфликтами
Правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом	1. Правовое регулирование трудовых взаимоотношений. 2. Формирование информационной базы кадровых сведений (учет и статистика данных)

Одним из важнейших факторов, влияющих на кадровые решения, является кадровая политика. Именно кадровая политика организации формирует «поле решений» по персоналу. Основные факторы, влияющие на кадровые решения, представлены в табл. 29.

Таблица 29

Факторы, влияющие на принятие кадровых решений

1	Специализация предприятия
2	Цели деятельности предприятия
3	Правовое регулирование трудовых отношений
4	Наличие профсоюзов
5	Экономические условия на рынке

6	Состояние рынка труда
7	Организационно-правовая форма предприятия
8	Степень централизации управления
9	Корпоративная культура
10	Организационная структура предприятия
11	Уровень развития системы управления персоналом
12	Особенности рабочих групп
13	Стиль и опыт лидера

10.2. Особенности кадровых решений

Особенности кадровых решений обусловлены функциями кадрового менеджмента (табл. 30). Среди основных функций кадрового менеджмента:

- определение потребности в персонале;
- обеспечение укомплектованности организации персоналом;
- использование персонала;
- развитие персонала.

Таблица 30

Особенности кадровых решений

Кадровые решения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Носят индивидуальный, личностный характер, должны учитывать особенности личности субъекта управления. 2. Трудно поддаются стандартизации, поскольку проблемы, на решение которых они направлены, нестандартны. 3. Должны приниматься с учетом выполнения требований психофизиологии, эргономики, технической эстетики труда, техники безопасности, условий охраны окружающей среды. 4. Принимаются с учетом нормы управляемости, т.е. определения максимального количества работников, непосредственно подчиненных руководителю. 5. В большинстве случаев должны быть документально оформлены (с учетом требований кадрового делопроизводства). 6. Должны приниматься в соответствии с нормами государственного права и нормативными актами предприятия (правилами внутреннего трудового распорядка, должностными инструкциями и т.п.). 7. Направлены на повышение эффективности труда работников с учетом обеспечения удовлетворенности трудом для устойчивого развития предприятия. 8. Часто носят интуитивный характер, строятся на логическом обосновании и опыте менеджера. 9. Характеризуются высокой степенью неопределенности и риска; 10. Оказывают значительное влияние на эффективность функционирования предприятия, играют определяющую роль в обеспечении его конкурентоспособности
------------------	---

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Деятельность любого руководителя связана с разработкой и реализацией решений в рамках выполнения им должностных обязанностей в компании, 80% времени руководителей занимают управленческие решения. Разработка управленческих решений является важным процессом, связывающим основные функции управления: планирование, организацию, мотивацию, контроль. Именно решения, принимаемые руководителями любой организации, определяют не только эффективность ее деятельности, но и возможность устойчивого развития, выживаемость в быстроизменяющемся мире.

Принятие эффективных решений – одно из наиболее важных условий эффективного существования и развития организации.

Современная наука в области принятия управленческих решений поднялась на качественно новый уровень, на ее основе разработаны эффективные управленческие технологии, позволяющие решать сложные управленческие задачи, характерные для современных организаций.

Значительную роль сыграло резкое увеличение объема информации, которую приходится учитывать при разработке управленческого решения сегодня, появление современной вычислительной техники с ее воистину удивительными возможностями по оперированию и обработке больших массивов как количественной, так и качественной информации.

В настоящее время использование современных технологий принятия управленческих решений является жизненно важным для руководителя, одним из основных профессиональных умений которого является умение принимать эффективные управленческие решения. И в острой конкурентной борьбе при прочих примерно равных условиях добиваются успеха, устойчиво развиваются и выживают те организации, которые поставили себе на службу дополнительные возможности, предоставляемые современными технологиями принятия управленческих решений.

Данное учебное пособие позволит студентам за короткое время войти в науку «Управленческие решения» и практически использовать некоторые рекомендации. Дальнейшего совершенствования знаний можно достичь за счет самообразования.

СЛОВАРЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ТЕРМИНОВ

Адаптивные модели – модели, изменяющиеся в процессе решения задачи в зависимости от поступающей информации о возможных результатах альтернативных решений.

Альтернатива – одно из двух или нескольких возможных решений.

Альтернативный вариант решения – один из нескольких вариантов решения, соответствующий установленным критериям выбора в рамках одной альтернативы.

Анализ – разложение целого на элементы и последующее установление взаимосвязей между ними с целью повышения качества прогнозирования, оптимизации, обоснования, планирования и оперативного управления реализацией управленческого решения по развитию объекта.

Анализ конкурентных преимуществ – комплексный анализ, имеющий своей целью выявление слабых и сильных сторон фирмы (страны), ее возможностей и угроз ее положению на рынке. На основе полученных в ходе анализа прогнозных оценок устанавливаются цели и разрабатываются стратегии.

Анализ ресурсоемкости объекта – анализ структурных, абсолютных, относительных и удельных показателей, характеризующих расход ресурсов по стадиям жизненного цикла объекта с целью выявления факторов экономии ресурсов.

Анализ ретроспективный – метод изучения сложившихся в прошлом тенденций технического, социального, экономического развития объекта для формирования стратегии его развития.

Анализ риска – разложение структуры объекта на элементы, установление взаимосвязей между ними с целью выявления источников, факторов и причин различного вида риска, сопоставление возможных потерь и выгод.

Анализ системный – исследование объектов как систем, с применением системных принципов.

Анализ системы менеджмента – процесс исследования организационной структуры и системы управления на предмет их жизнеспособности, обеспечения конкурентоспособности фирмы в целях дальнейшего совершенствования и повышения эффективности их воздействия на результативность деятельности фирмы.

Анализ ситуации – изучение параметров управляемого объекта, сложившихся внешних условий и конкретных ситуаций его функционирования при разработке или реализации управленческого решения.

Анализ сравнительный – сопоставление численных значений показателей анализируемого объекта с значениями базового периода (с другими периодами), с показателями других аналогичных объектов, с нормативным (эталонным) уровнем.

Анализ факторный – процедура установления силы влияния факторов на функцию или результативный признак с целью ранжирования факторов для разработки плана организационно-технических мероприятий по улучшению функции, а также для ее прогнозирования.

Антимонопольное законодательство – законодательство, регламентирующее общие требования к товарам, их упаковке, экологичности, безопасности применения, организации торговли, контролю доли рынка, занятой данным изготовителем, порядок осуществления санкций в случае нарушения антимонопольного законодательства.

Будущий труд – часть совокупного труда на создание и использование (эксплуатацию) объекта, которую необходимо будет потратить в будущем для получения от объекта полезного эффекта. Например, после изготовления грузового автомобиля доля будущего труда в совокупном труде за его жизненный цикл равна примерно 92-96%, т. е. затраты на эксплуатацию, техническое обслуживание и ремонт автомобиля за 10 лет его использования примерно в 20 раз превышают стоимость автомобиля. Такие значительные затраты на топливо, запасные части, заработную плату, техническое обслуживание, ремонт и другие расходы в ходе эксплуатации автомобиля вызваны его низким качеством. Доля будущего труда в совокупном труде в динамике изменяется от 100% на стадии начала маркетинговых исследований до нуля – после утилизации объекта. На конкретной стадии будущий труд распадается на прошлый и живой труд.

Внешняя среда системы – факторы макро- и микросреды фирмы, инфраструктуры региона, влияющие на качество управленческого решения.

Внутренняя норма доходности (ВНД) – показатель сравнительной эффективности инвестиционного проекта, который представляет собой норму дисконта, при которой величина приведенных эффектов равна приведенным капиталовложениям [11].

Воспроизводственно-эволюционный подход к менеджменту – подход, ориентированный на постоянное возобновление производства товара для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими (по сравнению с лучшим аналогичным объектом на данном рынке) совокупными затратами на единицу полезного эффекта. Элементами воспроизводственного подхода к менеджменту являются: 1) применение опережающей базы сравнения при планировании обновления объекта; 2) трактовка закона экономии времени как экономии суммы прошлого, живого и будущего труда за жизненный цикл объекта на единицу его полезного эффекта; 3) рассмотрение во взаимосвязи воспроизводственного цикла выпускаемой, проектируемой и перспективной моделей объекта; 4) пропорциональное по качеству и количеству воспроизводство элементов внешней среды.

Воспроизводственный цикл товара – динамика сменяемости выпускаемой, проектируемой и перспективной моделей товара в координатах времени и программы выпуска товаров каждой модели.

Вход системы разработки решения – параметры, характеризующие проблему, которую необходимо решать.

Выход системы разработки решения – решение, выраженное количественно или качественно, имеющее определенную степень адекватности и вероятность реализации, степень риска достижения запланированного результата.

Декомпозиция – метод анализа, разложение на составные части сложных задач, процедур, систем, подсистем и т.д.

Дерево целей – структурированная, построенная по иерархическому принципу (ранжированная по уровням) совокупность целей системы, программы, плана, в которой выделены: главная цель (вершина дерева), подчиненные ей подцели первого, второго и последующих уровней (ветви дерева).

Директивный подход к менеджменту – подход, заключающийся в регламентации функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности, элементов системы менеджмента в нормативных актах (приказы, распоряжения, указания, стандарты, инструкции, положения).

Динамический подход к менеджменту – подход, при применении которого объект управления рассматривается в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчиненности, проводится ретроспективный анализ за 5-10 и более прошлых лет и перспективный анализ (прогноз).

Дисконтирование – метод приведения будущих инвестиций к расчетному или текущему периоду с учетом ставки дисконта.

Живой труд – часть совокупного труда, выраженная в форме заработной платы (необходимого труда) всех работников, приходящейся на единицу объекта на данной стадии его жизненного цикла, и прибыли (прибавочного труда). При переходе объекта на следующую стадию жизненного цикла живой труд предыдущей стадии переходит в прошлый труд данной стадии. Например, на стадии производства объекта заработная плата работников, занимающихся ОТПП или НИОКР, относится уже к прошлому труду. С повышением уровня автоматизации производства и управления доля живого труда на данной стадии жизненного цикла объекта уменьшается.

Жизненный цикл товара – период времени от зарождения идеи, ее материального воплощения, производства продукции, ее практического использования до снятия с эксплуатации и замены новой моделью. Включает следующие этапы: 1) стратегический маркетинг; 2) научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы; 3) организационно-технологическая подготовка нового производства; 4) производство; 5) подготовка товара к эксплуатации; 6) эксплуатация и ремонт; 7) утилизация товара после отработки и замена новой моделью.

Задачи анализа: определение тенденций и показателей, характеризующих состояние и динамику изучаемого объекта и элементов, его составляющих; сравнение численных значений показателей со значениями другого периода, другого объекта, с нормативным уровнем; формулирование выводов, служащих основой для, принятия эффективных управленческих решений.

Задачи прогнозирования: анализ и выявление основных тенденций развития в данной области, выбор показателей, оказывающих существенное влияние на исследуемую величину; выбор метода прогнозирования и периода упреждения прогноза; прогнозирование показателей качества объекта; прогноз параметров организационно-технического уровня производства и других элементов внешней среды, влияющих на прогнозируемые показатели.

Закон конкуренции – объективный процесс «вымывания» с рынка некачественных товаров. Закон, в соответствии с которым в мире происходит объективный процесс повышения качества продукции и снижения ее удельной цены. Допустим, однородную продукцию выпускают 6 фирм. Сравнить продукцию фирм можно по показателю удельной цены как отношение цены к полезному эффекту, отражающему потребительские свойства продукции в конкретных условиях. В первое время самой отстающей оказалась фирма 1, у которой самая высокая удельная цена. Поэтому фирма 1 принимает стратегию перехода на вторую модель продукции, с лучшим показателем удельной цены. Аналогично поступили фирмы 2-4. Фирма 5 не успела перейти на новую модель, а старую модель потребители не стали покупать, и фирма обанкротилась. Ее место на рынке заняла фирма 6, сразу освоившая конкурентоспособную продукцию, и т.д.

Закон эффекта масштаба производства – закон, согласно которому увеличение масштаба производства продукции за счет ее унификации или реализации других факторов ведет к снижению себестоимости продукции. Существует точка насыщения, когда при увеличении программы выпуска себестоимость (трудоемкость) продукции не снижается, так как этот фактор исчерпал себя.

Закон экономии времени – закон экономии суммы прошлого, живого и будущего труда на единицу полезного эффекта объекта за его жизненный цикл. Если применить к проблеме экономии времени совокупность научных подходов, то закон экономии времени будет отражать экономические процессы в динамике, за весь жизненный цикл товара, тогда совокупные затраты будут равны сумме прошлого, живого и будущего труда (который потребует затратить в будущем для получения от товара полезного эффекта).

Инвестиции – вложения средств с целью сохранения и увеличения капитала. По экономической сущности и целям инвестиции подразделя-

ются на реальные и финансовые. Реальные – это вложение средств в приобретение (аренду) земли, основные фонды и оборотные средства, нематериальные и другие активы. Финансовые инвестиции – это покупка ценных бумаг различных эмитентов.

Инвестиционный проект – совокупность документов, регламентирующих технические, экономические, организационные, правовые и другие аспекты планирования и проведения комплекса мероприятий по осуществлению инвестиций.

Индекс доходности (ИД) – показатель сравнительной эффективности инвестиционного проекта, который представляет собой отношение суммы приведенных эффектов к величине капиталовложений.

Инновация – результат внедрения новшества в конкретной сфере деятельности.

Интеграционный подход к менеджменту – подход, нацеленный на исследование и усиление взаимосвязей: а) между отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента; б) между стадиями жизненного цикла объекта управления; в) между уровнями управления по вертикали; г) между субъектами управления по горизонтали.

Инфляция – обесценение денег, проявляющееся в форме роста цен на товары и услуги, не обусловленного повышением их качества. Инфляция вызывается прежде всего переполнением каналов денежного обращения избыточной денежной массой при отсутствии адекватного увеличения товарной массы.

Исследование операций – совокупность методов анализа, оценки и оптимизации управленческих решений. Цель исследования операций – количественное обоснование принимаемых решений на основе математического моделирования экономических процессов.

Качество информации для разработки управленческого решения – степень соответствия совокупности сведений о внутреннем и внешнем состоянии управляемого объекта требованиям, необходимым для оценки ситуации и разработки управленческих решений.

Качество решения – степень эффективности достижения цели объектом управления.

Качество управленческого решения – совокупность параметров решения, удовлетворяющих запросы конкретных потребителей и обеспечивающих его реализацию.

Качество документа – степень соответствия параметров данного документа требованиям, предъявляемым к оформлению, содержанию, возможности его использования по назначению, сопоставимости исходной информации, применению современных методов и подходов, обоснованности управленческого решения.

Качество изготовления продукции (выполнения работы) – степень соответствия изготовленной продукции (выполненной работы) требованиям технологической документации, договору.

Качество информации для разработки управленческого решения – степень соответствия совокупности сведений о внутреннем и внешнем состоянии управляемой системы требованиям, предъявляемым управляющей системой, используемым последней для оценки ситуации и разработки управленческих решений. Требования, предъявляемые к информации: достоверность, обоснованность, конкретность, системность, своевременность, сопоставимость.

Качество проектно-конструкторской документации – степень соответствия в документации показателей качества и экономичности оборота требованиям конкретного рынка к моменту внедрения объекта у потребителя. Качество проектно-конструкторской документации определяется применением современных методов при разработке, соответствием требованиям потребителей.

Качество товара – совокупность свойств и характеристик товара, которые придают ему способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности (ИСО 8402).

Качество управленческого решения – совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретных потребителей и обеспечивающих реальность его осуществления.

Классификация управленческих решений – классификация, осуществляемая по следующим признакам: 1) стадия жизненного цикла товара (стратегический маркетинг, НИОКР, ОТПП и др.); 2) подсистема системы менеджмента (целевая, функциональная и т.д.); 3) сфера действия (технические, экономические и другие решения); 4) цель (коммерческие и некоммерческие решения); 5) ранг управления (верхний, средний, низший); 6) масштабность (комплексные и частные решения); 7) организация выработки (коллективные и личные решения); 8) продолжительность действия (стратегические, тактические, оперативные решения); 9) объект воздействия (внешние и внутренние); 10) повторяемость (разовые и повторяющиеся); 11) методы формализации (текстовые, графические, математические); 12) формы отражения (план, программа, приказ, распоряжение, указание, просьба); 13) сложность (стандартные и нестандартные); 14) способ передачи (вербальные, письменные, электронные).

Конкурентное отличие товара (конкурентоспособность товара) – преимущество товара, способность товара выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными товарами на данном рынке.

Конкурентоспособность – способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке. На одном рынке объект может быть конкурентоспособным, на другом – нет. Конкурентоспособность может рассматриваться относительно таких объектов, как научно-методические документы, проектно-конструкторская документация, технология, производство, выпускаемая продукция (вы-

полняемая услуга), недвижимость, работник, информация, фирма, регион, отрасль, любая сфера макросреды, страна в целом.

Конкурентоспособность информационной системы – способность информационной системы конкурировать с другими аналогичными системами в способах хранения, обработки, преобразования, передачи, обновления информации, обладать системностью, комплексностью, надежностью, адаптивностью, доступностью.

Конкурентоспособность менеджера – преимущество менеджера по отношению к другому менеджеру, характеризующееся умением разработать систему обеспечения конкурентоспособности данного объекта, управлять коллективом по достижению целей системы. Требования, предъявляемые к менеджеру: знание и применение современных методов исследований и разработок, методов формирования коллектива, организации и мотивации труда, укрепление здоровья, повышение уровня культуры и др.

Конкурентоспособность производства – способность, производства как сложной открытой организационно-экономической системы выпускать конкурентоспособную продукцию, иметь коммерческий успех в условиях конкуренции, необходимый для дальнейшего развития и функционирования. Требования к производству: использование прогрессивных технологий, современных методов менеджмента; своевременное обновление фондов; обеспечение гибкости производства, пропорциональности, параллельности, непрерывности, прямоочности, ритмичности процессов.

Конкурентоспособность специалиста – преимущество специалиста по отношению к другому специалисту в данной области, умение; разработать конкурентоспособную документацию на объект, провести качественный анализ, сделать необходимые расчеты и т.д. Основные требования к специалисту: знания, опыт и умение применять современные методы исследований и разработок, ведение здорового образа жизни.

Конкурентоспособность технологии – способность данной технологии конкурировать с другими аналогичными технологиями, не иметь аналогов, обладать возможностью изготовить по данной технологии качественную и экономичную продукцию в соответствии с конструкторско-технологической документацией, не снизив качества входа системы. Требования к технологии: мобильность, оптимальность уровня автоматизации процессов, минимальные потери ресурсов.

Конкурентоспособность фирмы – способность фирмы выпускать конкурентоспособную продукцию, преимущество фирмы по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами. Конкурентоспособность фирмы может быть оценена только в рамках группы фирм, относящихся к одной отрасли, либо фирм, выпускающих аналогичные товары (услуги). Оценка степени конкурентоспособности фирмы заключается, в первую очередь, в выборе базовых объектов для сравне-

ния, в выборе фирмы-лидера, которая должна обладать следующими параметрами: 1) соизмеримостью характеристик выпускаемой продукции по идентичности потребностей, удовлетворяемых с ее помощью; 2) соизмеримостью сегментов рынка, для которых предназначена выпускаемая продукция; 3) соизмеримостью фазы жизненного цикла, в которой функционирует фирма.

Конкурентоспособность ценной бумаги – способность ценной бумаги обеспечить коммерческий успех ее владельцу в условиях конкуренции (дивиденды, проценты, ликвидность).

Конкуренция – состязательность, соперничество, напряженная борьба юридических или физических лиц за покупателя, за свое выживание в условиях действия жесткого закона конкуренции как объективного процесса «вымывания» некачественных товаров в рамках антимонопольного законодательства, соблюдения Закона РФ «О защите прав потребителей».

Контроль – функция менеджмента по учету расхода ресурсов и обеспечению выполнения планов, программ, заданий по реализации управленческих решений.

Концепция – комплекс основополагающих идей, принципов, правил, раскрывающих сущность и взаимосвязи данного явления или системы и позволяющих определить систему показателей, факторов и условий, которые способствуют решению проблемы, формированию стратегии фирмы, установлению правил поведения личности.

Корреляционное поле – графическое изображение зависимости функции от фактора с целью предварительного определения тесноты и формы связи между функцией и каждым фактором.

Коэффициент асимметрии – параметр корреляционно-регрессионного анализа, характеризующий степень отклонения фактического распределения случайных наблюдений от нормального по центру распределения. Применяется для проверки нормальности распределения функции. Для окончательной модели его значение должно быть меньше трех.

Коэффициент вариации – параметр корреляционно-регрессионного анализа, характеризующий уровень отклонения значений факторов от средней анализируемой совокупности. Его значение должно быть не более 33%.

Коэффициент множественной детерминации – параметр корреляционно-регрессионного анализа, характеризующий долю влияния на функцию включенных в модель факторов. Применяется для выбора модели уравнения регрессии. Его значение должно быть не менее 0,5 (тогда в модель будет включено 50% факторов, влияющих на функцию).

Коэффициент множественной корреляции – параметр корреляционно-регрессионного анализа, характеризующий тесноту связи одновре-

менно между всеми факторами и функцией. Применяется для выбора модели уравнения регрессии. Для окончательной модели его значение должно быть не менее 0,7.

Коэффициент освоенности объекта в производстве – показатель степени освоения (в условиях серийного либо массового производства) новой конструкции объекта, технологии его изготовления, производственных навыков, операций и приемов, нормативов затрат ресурсов и других элементов производственного процесса. Коэффициент освоенности объекта в производстве определяется отношением его себестоимости (трудоемкости) к себестоимости (трудоемкости) полностью освоенного в производстве объекта.

Коэффициент парной корреляции – параметр корреляционно-регрессионного анализа, характеризующий тесноту связи между фактором и функцией. Применяется для отбора факторов. Его значение должно быть не менее 0,1.

Коэффициент регрессии – показатель при факторе уравнения регрессии, характеризующий его эластичность.

Коэффициент частной корреляции – параметр корреляционно-регрессионного анализа, характеризующий тесноту связи между факторами. Применяется для отбора факторов. Его значение должно быть не более 0,5.

Коэффициент эксцесса – параметр корреляционно-регрессионного анализа, характеризующий плосковершинность распределения случайных наблюдений от нормального распределения по центру. Применяется для проверки нормальности распределения функции. Для окончательной модели его значение должно быть не более трех.

Коэффициент эластичности – параметр корреляционно-регрессионного анализа, который показывает, на сколько процентов изменяется функция при изменении соответствующего фактора на 1%. Применяется для ранжирования факторов по их значимости.

Критерий приемлемости управленческого решения – заранее определенные параметры, которым должно удовлетворять управленческое решение, чтобы быть принятым.

Критерий Стьюдента – математический критерий, характеризующий существенность факторов, входящих в модель. Применяется для выбора модели. Для окончательной модели его значение должно быть больше двух (при вероятности, равной 0,95).

Критерий Фишера – математический критерий, характеризующий значимость уравнения регрессии. Применяется для выбора модели. Значение определяется по статистическим таблицам в зависимости от размеров матрицы и вероятности.

Критический путь – самая длительная последовательность событий при выполнении проекта по данной сетевой модели.

Маркетинговый подход к менеджменту – подход, предусматривающий ориентацию на потребителя управляющей подсистемы при решении любых задач. Приоритеты выбора критериев маркетинга: 1) повышение качества объекта в соответствии с нуждами потребителей; 2) экономия ресурсов у потребителей за счет повышения качества; 3) экономия ресурсов в производстве за счет фактора масштаба производства, научно-технического прогресса, применения системы менеджмента.

Матрица исходных данных для корреляционно-регрессионного анализа – совокупность данных для анализа, упорядоченных в таблицу (матрицу), отвечающих определенным требованиям по формированию статистических данных. По горизонтали матрицы заносятся функции и факторы, по вертикали – исходные данные по этим факторам и функциям. Размер матрицы по вертикали должен быть больше размера по горизонтали не менее, чем в три раза.

Менеджмент – междисциплинарная наука, основанная на исследовании влияния технических; экономических, организационных, экологических, психологических, социальных и других аспектов на эффективность использования ресурсов и конкурентоспособность принимаемого решения. Менеджмент – вид профессиональной деятельности людей по организации достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции маркетинга и человеческого фактора.

Метод балансовый – метод, который позволяет произвести менеджеру, специалисту балансовые сопоставления. Например, сопоставляются: приход и расход, затраты и прибыль.

Метод Дельфи – экспертный метод комплексного анализа альтернативных управленческих решений, основанный на их генерации в процессе «мозговой атаки», проводимой группой высококвалифицированных в данной области специалистов, отборе наиболее рационального для данной ситуации решения.

Метод индексный – метод прогнозирования, основанный на приведении значений показателей объекта в настоящем к будущему моменту при помощи индексов, характеризующих изменение в будущем каких-либо условий по сравнению с настоящими условиями.

Метод управления персоналом – метод воздействия субъекта управления на объект по практическому осуществлению стратегических и тактических целей системы управления. Методы управления персоналом в зависимости от степени свободы личности целесообразно подразделять на группы: методы принуждения, побуждения и убеждения. Рациональное их соотношение примерно 4:4:2.

Метод ценных подстановок – метод, который используется для исчисления влияния отдельных факторов на соответствующий совокупный показатель или функцию путем последовательной подстановки фак-

тического значения анализируемого фактора при сохранении остальных факторов на прежнем (плановом) уровне.

Методы параметрические – методы прогнозирования элементов полезного эффекта, затрат и других показателей, основанные на установлении зависимостей между параметрами объекта и организационно-технического уровня производства, с одной стороны, и полезным эффектом или элементами затрат – с другой.

Методы побуждения – методы, которыми управляющая подсистема воздействует на управляемую подсистему. Субстанцией методов побуждения является оптимизация управленческого решения и мотивация персонала на его реализацию. К основному методу побуждения относится экономическое стимулирование персонала в достижении конечных целей системы управления.

Методы принуждения – методы, которыми управляющая подсистема (менеджер, специалист) воздействует на управляемую подсистему (коллектив, специалиста). Они опираются на: 1) систему законодательных актов страны и региона; 2) систему нормативно-директивных и методических (обязательных к применению) документов фирмы и вышестоящей организации; 3) систему планов, программ, заданий; 4) систему оперативного руководства (власти).

Методы убеждения – методы, которыми управляющая подсистема воздействует на управляемую подсистему. Базируются они на исследовании психологического портрета личности, мотивации ее потребностей. К основному методу убеждения относится моральное стимулирование работника в выполнении заданий качественно, в установленные сроки и с оптимальными затратами ресурсов.

Методы экономико-математические – методы анализа и оптимизации, которые применяются для выбора наилучших, оптимальных вариантов, определяющих хозяйственные решения в сложившихся или планируемых экономических условиях.

Методы экспертные – методы прогнозирования, заключающиеся в выработке коллективного мнения группы специалистов в данной области.

Методы экстраполяции – методы, основанные на прогнозировании поведения или развития объектов в будущем по тенденциям (трендам) его поведения в прошлом.

Моделирование логическое – выявление горизонтальных и вертикальных причинно-следственных связей между главными факторами, характеризующими управленческие, экономические, социальные или другие процессы, с целью воспроизведения процессов при анализе, прогнозировании и оценке параметров объектов.

Моделирование физическое – воспроизведение объекта в уменьшенных размерах с целью экспериментальной проверки параметров, процессов и взаимодействия элементов объекта, экономии ресурсов и повышения качества управленческого решения.

Моделирование экономико-математическое – описание процессов математическими методами с целью экспериментальной проверки параметров, процессов и взаимодействия элементов объекта, экономии ресурсов и повышения качества управленческого решения.

Модель – условный образ объекта управления. Модели могут быть логическими, физическими, экономико-математическими.

Модель структурная – модель, отражающая взаимосвязи между элементами объекта.

Модель функциональная – модель, отражающая комплекс функций объекта анализа и его элементов.

Мотивация – функция менеджмента, процесс побуждения работников к деятельности для достижения целей фирмы и личных целей.

Накопление (наращивание процента) – метод определения будущей прибыли от первоначальных инвестиций с учетом ставки накопления.

Научно-исследовательские работы (разработки) – работы научного характера, связанные с научным поиском, проведением исследований, экспериментов в целях расширения имеющихся и получения новых знаний, проверки гипотез, установления закономерностей, научного обоснования проектов, экспериментального и научного подтверждения возможности достижения в данном производстве нормативов конкурентоспособности товара, установленных на стадии маркетинга.

Неопределенность – неполнота или неточность информации об условиях реализации проекта (решения). Виды неопределенности и рисков включают: 1) риск, связанный с нестабильностью экономического законодательства и текущей экономической ситуации, условий инвестирования и использования прибыли; 2) внешнеэкономический риск (возможность введения ограничений на торговлю и поставки, закрытия границ и т.п.); 3) неопределенность политической ситуации; 4) неполноту или неточность информации о динамике технико-экономических показателей, параметрах новой техники и технологии; 5) колебания рыночной конъюнктуры, цен, валютных курсов и т.п.; 6) неопределенность природно-климатических условий; 7) производственно-технологический риск; 8) неопределенность целей, интересов и поведения участников; 9) неполноту или неточность информации о финансовом положении и деловой репутации участников.

Нормативный подход к менеджменту – подход, заключающийся в установлении нормативов управления по всем подсистемам системы менеджмента. Нормативы должны устанавливаться по важнейшим элементам: а) целевой подсистемы (показатели качества и ресурсоемкости товара, параметры рынка, показатели организационно-технического уровня производства, социального развития коллектива, охраны окружающей среды); б) управляемой подсистемы (нормативы качества планов, органи-

зованности системы менеджмента, качества учета и контроля, стимулирования качественного труда); в) обеспечивающей подсистемы (нормативы обеспеченности работников и подразделений всем необходимым для нормальной работы, выполнения стоящих перед ними целей и задач, нормативы эффективности использования различных видов ресурсов в целом по фирме). Эти нормативы должны отвечать требованиям комплексности, эффективности, обоснованности, перспективности (во времени и по масштабу применения).

Обеспечивающая подсистема – подсистема системы менеджмента, в которой определены состав, уровень качества и организационные вопросы обеспечения входа системы всем необходимым для нормального ее функционирования. К компонентам обеспечивающей подсистемы относятся: методическое, ресурсное, информационное и правовое обеспечение. Поставщики должны быть надежными, конкурентоспособными.

Обратная связь – связь, представляющая собой различную информацию, поступающую от потребителей к лицу, принявшему решение, или к лицу, от которого поступила информация по решению проблемы.

Опережающая база сравнения при планировании обновления объекта – направление работы фирмы, ставящей цель опередить конкурентов. Основана на прогнозировании тенденций технического прогресса по важнейшим параметрам объекта на период внедрения у потребителей первых образцов новых товаров либо всей намечаемой к выпуску продукции. При таком подходе по важнейшим параметрам прогнозируется точка, определяющая время выхода на рынок, и значения этих параметров. Эти значения закладываются в техническое задание на проведение научно-исследовательских работ (НИР). Исследователи ищут пути технического и организационно-экономического решения проблем. Конструкторы, технологи, экономисты и менеджеры документально оформляют способы материализации результатов НИР. Производственники изготавливают и внедряют новый образец у потребителей.

Оптимизация решения – процесс перебора множества факторов, влияющих на результат, и выбора наилучшего для данной ситуации решения.

Организационно-технический уровень производства (ОТУП) – компонент целевой подсистемы системы менеджмента. ОТУП характеризуется результатами научно-технического прогресса и инновационной политики на уровне фирмы, степенью соответствия уровня технологии и организации процессов требованиям входа системы.

Ошибка аппроксимации – параметр корреляционно-регрессионного анализа, характеризующий допуск прогноза или степень несоответствия эмпирической зависимости теоретической. Применяется для оценки адекватности (точности) модели. Ее значение должно быть меньше (точнее) 15%, с увеличением периода прогнозирования точность уменьшается.

Параметры качества управленческого решения – совокупность параметров решения, удовлетворяющих потребителя, к которым относятся: показатель энтропии, степень риска инвестиций, вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков, степень адекватности теоретической модели фактическим данным.

Подготовка объекта к функционированию – стадия жизненного цикла объекта, на которой выполняются следующие виды работ: транспортировка до места использования, при необходимости монтаж, отладка, пуск, строительство ремонтной базы, приобретение оборотного фонда запасных частей, подготовка кадров и др.

Показатели сравнительной эффективности инвестиционного проекта: чистый дисконтированный доход (ЧДД), индекс доходности (ИД), внутренняя норма доходности (ВНД), срок окупаемости [11].

Показатель – величина, измеритель, позволяющий судить о состоянии объекта. Показатели могут быть: единичными и групповыми; аналитическими, прогнозными, плановыми, отчетными, статистическими; техническими, экономическими, социальными, организационными и др.; абсолютными, относительными (например, норматив расхода топлива на 100 км пробега автомобиля), структурными (например, затраты на НИОКР составляют 2% от суммарных затрат за жизненный цикл объекта), удельными (например, удельная цена как отношение цены объекта к полезному эффекту за его нормативный срок службы); среднеарифметическими, средневзвешенными и др.

Полезный эффект – отдача объекта, интегральный показатель как система используемых в конкретных условиях частных показателей качества объекта (показатели назначения, надежности, экологичности, эргономичности и др.), удовлетворяющих конкретную потребность. Другими словами, полезный эффект – это совокупность свойств объекта, используемых для выполнения конкретной работы конкретным потребителем, а качество – это потенциальный полезный эффект для нескольких групп потребителей. Полезный эффект использования объекта конкретным потребителем как правило, меньше интегрального показателя качества объекта. Полезный эффект – это одна сторона объекта (товара). Другой его кроной являются совокупные затраты за жизненный цикл объект, которые, как правило, обязательно нужно понести, чтобы получить полезный эффект от объекта.

Прибыль – показатель финансовых результатов хозяйственной деятельности фирмы, превышение доходов от продажи товаров и услуг над затратами на производство и продажу этих товаров и услуг. Прибыль исчисляется как разность между выручкой от реализации продукта хозяйственной деятельности и суммой затрат факторов производства на эту деятельность в денежном выражении. Различают полную, общую прибыль, называемую валовой (балансовой); чистую прибыль, остающуюся после уплаты из валовой прибыли налогов и отчислений (сборов).

Приемы анализа управленческого решения: приемы сводки и группировки, абсолютных и относительных величин, средних величин, динамических рядов, сплошных и выборочных наблюдений, детализации и обобщения.

Принцип – основное, исходное положение теории, правило деятельности организации в какой-либо сфере или правило поведения личности.

Принцип непрерывности – принцип рациональной организации процессов, определяемый отношением рабочего времени к общей продолжительности процесса.

Принцип параллельности – принцип рациональной организации процессов, характеризующий степень совмещения операций во времени. Виды сочетаний операций: последовательное, параллельное и параллельно-последовательное.

Принцип пропорциональности – принцип, выполнение которого обеспечивает равную пропускную способность разных рабочих мест одного процесса, соразмерное обеспечение рабочих мест информацией, материальными ресурсами, кадрами и т.д.

Принцип прямоточности – принцип рациональной организации процессов, характеризующий оптимальность пути прохождения предмета труда, информации и т.п.

Принцип развития системы менеджмента – принцип, устанавливающий, что при проектировании структуры системы менеджмента, определении методов управления, источников обеспечения ее функционирования должны прогнозироваться перспективы развития рынка по данному объекту, организационно-технического уровня производства и социального развития коллектива.

Принцип ритмичности – принцип рациональной организации процессов, характеризующий равномерность их выполнения во времени.

Принцип специализации и универсализации процессов управления – принцип, позволяющий увеличить объем программы выполняемых работ и использовать преимущества закона эффекта масштаба производства. Применение принципа универсализации требует высокой квалификации работников.

Принцип унификации элементов системы менеджмента – принцип использования факторов экономии ресурсов и повышения качества работ за счет увеличения масштаба (программы) выполняемых работ. Для реализации закона эффекта масштаба необходимо обеспечить оптимальный уровень межпроектной и внутривидовой унификации структур, объектов производства, элементов производственного процесса, технологии, информации, документов, методов менеджмента и т. д.

Принципы анализа: 1) принцип единства анализа и синтеза, предполагает разделение на составные части анализируемых сложных тлений,

предметов с целью глубокого изучения их свойств и последующее их рассмотрение в целом во взаимосвязи и взаимозависимости; 2) принцип выделения ведущего звена (ранжирование факторов) предполагает постановку целей и установление способов достижения этих целей. При этом всегда выделяется основное (ведущее) звено; 3) принцип обеспечения сопоставимости вариантов анализа по объему, качеству, срокам, фактору риска, методам получения информации и условиям применения объектов анализа; 4) принцип оперативности и своевременности; 5) принцип количественной определенности.

Принципы оценки управленческого решения: 1) учет фактора времени; 2) учет затрат и результатов за жизненный цикл объекта; 3) применение к расчету экономического эффекта системного, комплексного и других научных подходов менеджмента; 4) обеспечение многовариантности управленческих решений; 5) обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов по объему продаж, качеству вариантов, срокам вложения или получения результатов, методам получения информации, условиям применения объекта, факторам риска и др.

Принципы планирования: 1) ранжирование объектов по их важности; 2) вариантность плана; 3) сбалансированность плана; 4) согласованность плана с параметрами внешней среды; 5) преемственность стратегического и текущего планов; 6) социальная ориентация плана (обеспечение экологичности, эргономичности и безопасности); 7) автоматизация системы планирования; 8) обеспечение обратной связи системы планирования в цикле управления; 9) экономическая обоснованность плановых показателей; 10) применение к планированию научных подходов менеджмента; 11) адаптивность к ситуациям.

Принципы прогнозирования: системность, комплексность, непрерывность, вариантность, адекватность и оптимальность. Принцип системности требует взаимосвязанности и соподчиненности прогнозов развития объектов прогнозирования и прогностического фона. Принцип непрерывности требует корректировки прогноза по мере поступления новых данных об объекте прогнозирования или прогнозном фоне. Принцип адекватности прогноза объективным закономерностям характеризует не только процесс выявления, но и оценку устойчивых тенденций и взаимосвязей в развитии производства и создания теоретического аналога реальных экономических процессов с их полной и точной имитацией. В результате оптимизации прогнозных значений полезного эффекта и затрат должен быть выбран наилучший вариант из множества возможных по критерию достижения наибольшего эффекта.

Принципы рациональной организации процессов: пропорциональность, непрерывность, параллельность, прямоточность, ритмичность, специализация и универсализация и др.

Принципы системного анализа: 1) процесс принятия решений должен начинаться с выявления и четкого формулирования конкретных целей; 2) необходимо рассматривать всю проблему как целое, как единую систему и выявлять все последствия и взаимосвязи каждого частного решения; 3) необходимы выявление и анализ возможных альтернативных путей достижения цели; 4) цели отдельных подсистем не должны вступать в конфликт с целями всей системы; 5) восхождение от абстрактного к конкретному; 6) единство анализа и синтеза, логического и исторического; 7) выявление в объекте разнокачественных связей и их взаимодействия.

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

Проблема – понятие, характеризующее разницу между действительным и желаемым состояниями объекта. Проблема может быть стратегической и текущей; внезапной или катастрофической и плановой; объективной и субъективной (созданной человеком); технической, экологической, социальной, организационной, психологической, экономической безопасности и т.д.

Прогнозирование – процесс разработки прогнозов. Под прогнозом понимается научно-обоснованное суждение о возможных состояниях объекта в будущем, об альтернативных путях и сроках его существования. Прогноз в системе управления является предплановой разработкой многовариантных моделей развития объекта управления. К основным методам прогнозирования управленческих решений относятся: нормативный, экспериментальный, параметрический, экстраполяции, индексный, экспертный, оценки технических стратегий, функциональный, комбинированный и др.

Производительность труда – показатель эффективности использования трудовых ресурсов. Измеряется количеством продукции в натуральном или денежном выражении, произведенной одним работником за определенное время (час, день, месяц, год).

Производство продукции – процесс создания продукции, материализации конструкторских идей в конкретном объекте.

Процесс в системе – осуществление определенной последовательности взаимосвязанных работ, обеспечивающих преобразование входа системы в ее выход.

Процесс моделирования – процесс, включающий следующие этапы: 1) анализ теоретических закономерностей, свойственных изучаемому явлению (процессу, объекту); 2) определение методов, с помощью которых можно решить задачу; 3) анализ полученных результатов экспериментальной модели.

Процесс разработки управленческого решения – процесс, включающий следующие операции: 1) подготовка к работе; 2) выявление про-

блемы и формулирование целей; 3) поиск информации; 4) обработка информации; 5) выявление возможности ресурсного обеспечения; 6) ранжирование целей; 7) формулирование заданий; 8) оформление документов; 9) реализация заданий.

Процессный подход к менеджменту – подход, рассматривающий функции управления как взаимосвязанные, процесс управления как общую сумму всех функций, серию непрерывных взаимосвязанных действий.

Прошлый труд – часть совокупного труда за жизненный цикл объекта, затраченная в прошлые периоды на его создание и использование. К элементам прошлого труда относятся затраты в прошлые периоды на сырье, материалы, комплектующие изделия, энергию, амортизацию, заработную плату, косвенные расходы, а также прибыль, полученная на прошлых стадиях жизненного цикла объекта. Например, по объектам массового производства доля прошлого труда в совокупном труде до маркетинговых исследований равна нулю, после проведения этих исследований и НИОКР – 0,5-1,5%, после изготовления – от 4% (автомобили, тракторы) до 50% (холодильники, бытовые плиты), после утилизации объекта – 100%.

Работа – процесс или действие, которое нужно совершить, чтобы перейти от одного события к другому. Она характеризуется определенными затратами труда и времени.

Ранжирование – определение важности, весомости, ранга факторов (проблем) по их эффективности, актуальности, масштабности, степени риска.

Регулирование – функция менеджмента по изучению изменений факторов внешней среды, оказывающих влияние на качество управленческого решения и эффективность функционирования системы менеджмента фирмы, принятию мер по доведению (совершенствованию) параметров входа системы или процессов в ней до новых требований выхода (потребителей).

Резерв времени – разница между самым ранним возможным временем завершения проекта и самым поздним допустимым временем его завершения. Резерв времени дает свободу при планировании выполнения тех событий, которые не лежат на критическом пути.

Ремонт объекта – восстановление качественных характеристик объекта в целях его нормальной дальнейшей эксплуатации (потребления).

Рентабельность – показатель эффективности, прибыльности работы предприятия. Различают рентабельность продукции, рентабельность капитала. Рентабельность продукции по валовой (чистой) прибыли определяется как отношение валовой (чистой) прибыли от реализации к себестоимости реализованной продукции. Рентабельность капитала по валовой (чистой) прибыли есть отношение валовой (чистой) прибыли к сред-

негодовому итогу баланса. Рентабельность собственного капитала определяют как отношение чистой прибыли к среднегодовой стоимости собственного капитала.

Решение интуитивное – решение, основанное на собственном ощущении того, кто принимает решение, что его выбор сделан правильно. Применяется в основном в процессе оперативного управления.

Решение оптимальное – наиболее эффективное из всех альтернативных вариантов решение, выбранное по какому-либо критерию оптимизации для данной ситуации.

Решение рациональное – решение, основанное на методах системного и комплексного анализа, обоснования и оптимизации. Применяется в процессе стратегического и тактического управления.

Риск – вероятность возникновения убытков или снижения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом. Усиление риска –, это оборотная сторона свободы предпринимательства, своеобразная плата за нее. Чтобы выжить в условиях конкуренции, нужно решаться на внедрение технических и других новшеств и на смелые, нестандартные действия, а это усиливает риск. Приходится смириться с неизбежностью риска, научиться прогнозировать его, оценивать и не переходить за допустимые пределы. Вместе с тем, чем выше уровень риска, тем значительнее в случае успеха будет прибыль. Известны следующие виды риска: производственный, коммерческий, финансовый. В работе с ценными бумагами менеджеру следует учитывать такие риски: капитальный риск (риск-потери инвестором капитала при его вложении в ценные бумаги), селективный риск (риск неправильного выбора вида ценных бумаг), временной риск (риск покупки или продажи ценной бумаги в неудачное время), риск законодательных изменений, риск ликвидности (риск, связанный с изменением качества ценной бумаги в динамике), кредитный риск (риск того, что эмитент окажется не в состоянии выплачивать по своим обязательствам), инфляционный риск, процентный риск (риск в связи с изменениями процентных ставок на рынке), отзывной риск (риск потерь для инвестора, если эмитент досрочно погасит отзывные облигации в связи с превышением фиксированного уровня процентных выплат по ним над текущим рыночным процентом).

Рыночные отношения – система экономических, правовых и социально-психологических отношений между изготовителем (продавцом) и потребителями, протекающих в условиях многообразия форм собственности и конкуренции.

Себестоимость продукции – текущие издержки производства и обращения товара, исчисленные в денежном выражении.

Сетевой график – полная графическая модель комплекса работ, направленных на выполнение единого задания, в которой определяется логическая взаимосвязь работ, их последовательность и взаимозависи-

мость. Основными элементами сетевого графика являются работа и событие.

Сетевые методы менеджмента – методы, которые применяет управляющая подсистема к организационным объектам управления. В основе этих методов лежит сетевое планирование и управление (СПУ) – графоаналитический метод управления процессами создания (проектирования) любых систем.

Симплексный метод – универсальный метод решения задач линейного программирования путем последовательного улучшения решения до тех пор, пока не будет найдено оптимальное (где достигается оптимальное значение функции цели).

Система – совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом и с внешней средой и образующих определенную целостность, единство. Основные системные принципы: 1) целостность (принципиальная несводимость свойств системы к сумме свойств составляющих ее элементов и невыводимость из последних свойств целого; зависимость каждого от его места, функций внутри целого); 2) структурность (возможность описания системы через установление ее структуры, т.е. сети связей и отношений системы; обусловленность поведения системы не столько поведением ее отдельных элементов, сколько свойствами ее структуры); 3) взаимозависимость структуры и среды (система формирует и проявляет свои свойства в процессе взаимодействия со средой, являясь при этом ведущим активным компонентом взаимодействия); 4) иерархичность (каждый компонент системы, в свою очередь, может рассматриваться как система, а исследуемая в данном случае система представляет собой один из компонентов более широкой, глобальной системы); 5) множественность описания системы (в силу принципиальной сложности системы ее адекватное познание требует: построения множества различных моделей, каждая из которых описывает лишь определенный аспект системы) и др.

Система менеджмента – система научных подходов и методов, целевой, обеспечивающей, управляемой и управляющей подсистем, способствующая принятию и реализации конкурентоспособных решений.

Система показателей качества товара: 1) показатели назначения товара; 2) надежность; 3) экологичность; 4) показатели эргономичности и безопасности использования; 5) технологичность; 6) эстетичность; 7) показатели стандартизации и унификации товара; 8) патентно-правовые показатели; 9) наличие сертификата.

Системный подход к менеджменту – методология исследования объектов как систем. Система состоит из двух составляющих: 1) внешнее окружение (первично), включающее вход и выход системы, связь с внешней средой, обратную связь; 2) внутренняя структура (вторична) – совокупность взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих процесс

воздействия субъекта управления на объект, переработку входа в выход и достижение целей системы.

Ситуационный подход к разработке управленческого решения – подход, ориентированный на изучение влияния на процесс управления конкретной ситуации. Поскольку существует множество факторов внутренней и внешней среды объекта (системы), выбранный метод управления или принятия решения следует корректировать на конкретные условия данной ситуации. Ситуации могут быть стратегическими, тактическими, текущими.

Событие – фиксированный момент времени, который представляет собой одновременно окончание предыдущей работы, т.е. ее результат (исключая начальное событие) и начало последующей работы (исключая конечное событие).

Совокупный труд – сумма прошлого, живого и будущего труда на создание и использование (эксплуатацию) объекта. В конкретной экономике совокупный труд выражается через затраты за жизненный цикл объекта, начиная со стратегического маркетинга и заканчивая его утилизацией. Основным направлением снижения затрат совокупного труда должно быть снижение затрат будущего труда за счет повышения качества объекта.

Содержание – вещество системы, ее внутренние составляющие компоненты.

Сопоставимость альтернативных вариантов управленческого решения – принцип организации управления. Сопоставимость вариантов по исходной информации обеспечивается путем приведения их к одному объему, сроку, уровню качества, условиям применения, методам получения информации, уровню риска.

Социальное развитие коллектива – важнейший компонент целевой подсистемы системы менеджмента, ориентированный непосредственно на человека, повышение его социальной значимости, укрепление здоровья, обеспечение безопасных условий труда и отдыха.

Среднеквадратическая ошибка коэффициентов регрессии – параметр корреляционно-регрессионного анализа, характеризующий точность полученных коэффициентов регрессии. Применяется для оценки коэффициентов регрессии. Ее знамение должно быть в два и более раза меньше соответствующего коэффициента регрессии.

Срок окупаемости – период, начиная с которого первоначальные вложения и другие затраты, связанные с инвестиционным проектом, покрываются результатами его осуществления [11].

Ставка дисконта – норматив приведения будущих инвестиций к расчетному или текущему периоду.

Ставка накопления – норматив приведения первоначальных инвестиций к будущему периоду, чтобы инвестирование было привлекательным.

Стратегический маркетинг – комплекс работ по формированию стратегии фирмы на основе стратегической сегментации рынка, прогнозирования стратегий повышения качества товаров, ресурсосбережения развития производства и нормативов конкурентоспособности, нацеленных на сохранение или достижение конкурентных преимуществ фирмы и стабильное получение достаточной прибыли. Нормативы конкурентоспособности товаров материализуются в сфере производства, а реализуются в прибыли на стадии тактического маркетинга как комплекса работ по тактической сегментации рынка, рекламе и стимулированию сбыта товара.

Структура – способ сочетания составных частей (компонентов) системы для наилучшего выполнения главной цели системы.

Структуризация проблемы – разложение проблемы на компоненты по уровням и иерархии, установление взаимосвязей между ними и построение дерева целей.

Теория игр – математический метод выбора оптимального решения для каждой из сторон, преследующих разные цели, в условиях неопределенности. Решение игры будет найдено, если каждый из игроков, придерживаясь своей стратегии, достигнет конечной цели.

Технология – совокупность методов и средств преобразования исходных материальных ресурсов, информации и других компонентов входа системы в товар и другие компоненты ее выхода.

Тренд – направленность изменения показателей, определяемая путем обработки отчетных статистических данных и установления на этой основе тенденций их изменения во времени.

Управленческий процесс – совокупность операций и процедур воздействия управляющей подсистемы на управляемую, осуществляющихся в рамках организационной структуры фирмы. Аналогично производственным процессам управленческие процессы подразделяются на основные, вспомогательные и обслуживающие. Только здесь в качестве предмета труда выступает управленческое решение, информация, нормативно-технический или управленческий документ.

Управленческое решение – это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

Управляющая подсистема – подсистема системы менеджмента, в которой регламентируются требования к качеству управленческого решения и организуется процесс управления персоналом по достижению целей и задач системы. К компонентам управляющей подсистемы относятся: управление персоналом, разработка управленческого решения, оперативное управление реализацией решения.

Уравнение регрессии – математическая запись зависимости функции от фактора (факторов), характеризующая тесноту и форму связи.

Условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений: 1) применение к процессу выработки решения совокупности научных подходов и принципов менеджмента; 2) применение методов оптимизации; 3) использование качественной информации; 4) автоматизация процесса принятия решения; 5) применение качественной системы учета и контроля реализации решений; 6) мотивация принятия и реализации качественных решений.

Утилизация объекта – последняя стадия жизненного цикла объектов долговременного использования, на которой он выводится из эксплуатации и осуществляется его ликвидация (снос).

Фактор – частный показатель объекта или процесса, протекающего в системе и оказывающего влияние на функцию.

Фактор времени – фактор, учитываемый при сопоставлении альтернативных вариантов управленческого решения, означающий, что «сегодняшний рубль дороже завтрашнего».

Факторы внешние – факторы, которые в меньшей степени или практически не поддаются воздействию менеджеров организации, так как формируются вне организации. К ним относят: наличие капитала и рабочей силы, уровень цен и инфляции, доходы покупателей, правительственная финансовая и налоговая политика и др.

Факторы внутренние – факторы, действие которых в наибольшей степени зависит от самого предприятия. К ним относят: цели и стратегию развития предприятия, состояние системы менеджмента, качество работ, состояние портфеля заказов, структуру производства и управления и т.д.

Форс-мажор – событие, которое не может быть ни предусмотрено, ни преодолено. Возможность подобных событий учитывается при определении риска.

Функционально-стоимостный анализ – метод системного исследования объектов (изделий, процессов, структур и т.п.), направленный на оптимизацию соотношения между полезным эффектом и совокупными затратами ресурсов за жизненный цикл применяемого по назначению объекта.

Функциональный подход к менеджменту – подход, рассматривающий потребность как совокупность функций, которые нужно выполнить для ее удовлетворения. После установления функций создаются несколько альтернативных объектов для выполнения этих функций и выбирается тот из них, который требует минимум совокупных затрат за жизненный цикл объекта на единицу его полезного эффекта. При применении функционального подхода к менеджменту, когда исходят от потребностей, иногда создают совершенно новые оригинальные объекты. При применении альтернативного – предметного – подхода совершенствуется существующий объект, что, как правило, не обеспечивает его конкурентоспособность.

Функция: 1) результативный признак, прогнозная величина, рассчитанная по уравнению регрессии, например, цена, себестоимость, трудоемкость, фондоотдача, производительность, элементы затрат по стадиям жизненного цикла объекта, обобщающие показатели качества и др.; 2) вид выполняемой работы.

Целевая подсистема – подсистема системы менеджмента, в которой сформулированы стратегические и тактические цели (выход системы) фирмы или предпринимателя, достижение которых обеспечивается главным образом выпуском конкурентоспособных объектов. К компонентам целевой подсистемы относятся: повышение качества товаров, ресурсосбережение, расширение рынка сбыта товаров и повышение качества их сервиса, организационно-техническое развитие производства, социальное развитие коллектива, охрана окружающей среды.

Цена – экономическая категория, означающая количество денег, за которые продавец согласен продать, а покупатель готов купить единицу товара. Цена лимитная: 1) минимальная гарантированная цена, по которой заказчик, потенциальный покупатель гарантируют изготовителю производить закупку данного товара; устанавливается на определенный период времени; 2) максимальная цена, верхний уровень цены, установленный в процессе разработки, проектирования нового товара. Цена удельная – отношение средней цены товара к его полезному эффекту за нормативный срок службы (использования).

Цикл прибыльности товара – динамика сменяемости выпускаемой, проектируемой и перспективной моделей товара в координатах времени и прибыли (затрат).

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) – показатель сравнительной эффективности инвестиционного проекта, который определяется как сумма текущих эффектов за весь расчетный период, приведенная к начальному шагу [11].

Экономический эффект – разность между экономией, полученной в результате внедрения организационно-технического мероприятия, и затратами на разработку и внедрение этого мероприятия за срок его действия. Кроме того, эффект может быть техническим, социальным, экологическим и др. (в натуральном или денежном выражении). Например, технический эффект может быть определен как разность между оцениваемыми техническими параметрами объекта до и после внедрения мероприятия. Критерием принятия решения служит экономический эффект.

Экономия – разность между нормой (нормативом) или удельным расходом какого-либо ресурса, элементом затрат или затратами на отдельной стадии жизненного цикла объекта до внедрения организационно-технического мероприятия и тем же показателем после его внедрения за определенный период. Экономия исчисляется в натуральном (кг, м, норма-часы, кВт-ч и т.д.) либо денежном выражении. В качестве критерия принятия управленческого решения служит экономический эффект.

Элиминирование – исключение из рассмотрения в процессе анализа, расчета, контроля признаков, факторов, показателей, заведомо не связанных с изучаемым, анализируемым, контролируемым процессом, явлением [8].

Энтропия – в теории информации величина, характеризующая степень неупорядоченности системы [8].

Эффективность объекта – результативность создания и использования объекта как отношение суммарного полезного эффекта к совокупным затратам за его жизненный цикл.

Эффективность управленческого решения – степень достижения результата на единицу затрат путем реализации решения.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гражданский кодекс РФ. Ч. I и II. М.: ИНФРА-М, 2000. 560 с.
2. Балдин К.В., Воробьев С.Н. Управленческие решения: теория и технологии принятия: учебник. М.: Проект, 2006. 304 с.
3. Бирман Л.А. Управленческие решения: учеб. пособие. М.: Дело, 2007. 208 с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. М.: Экономика, 2006. 528 с.
5. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Разработка управленческого решения. Прогнозирование – планирование. Теория проектирования экспериментов. Железнодорожный: ТОО НЦП «Крылья», 2007. 400 с.
6. Дафт Р.Л. Менеджмент: пер. с англ. СПб.: Питер, 2008. 832 с.
7. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Вильямс, 2008. 282 с.
8. Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений: учеб. пособие. М.: Русская Деловая Литература, 2008. 288 с.
9. Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений: учебник. М.: Логос, 2010.
10. Лафта Дж.К. Эффективность менеджмента организации: учеб. пособие. М.: Русская Деловая Литература, 2010. 320 с.
11. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: учебник. М.: Дело, 2007. 392 с.
12. Попов В.М., Ляпунов С.И., Филиппов В.В., Медведев Г.В. Ситуационный анализ бизнеса и практика принятия решений: учеб. пособие для вузов. М.: Кино Рус, 2010. 384 с.
13. Рапопорт Б.М. Оптимизация управленческого решения. М.: ТЕИС, 2009.
14. Ремеников В.Б. Разработка управленческого решения: учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
15. Смирнов Э.А. Управленческие решения: учебник. М.: ЮНИТИ, 2010. 264 с.
16. Управление современной компанией: учебник / под ред. Б. Мильнера и Ф. Лииса. М.: ИНФРА-М, 2007. 586 с.
17. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: учебник. М.: ИНФРА-М, 2009. 208с.
18. Цыгичко В.Н. Руководителю о принятии решений. М.: ИНФРА-М, 2008.
19. Эддоус М., Стенфилд Р. Методы принятия решений. М.: Аудит, ЮНИТИ, 2009.
20. Юкаева В.С. Управленческие решения: учеб. пособие. М.: Издательский дом «Дашков и К», 2009. 292 с.

Учебное издание

РИТТЕР Ирина Владимировна

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ
В СТРУКТУРНО-ЛОГИЧЕСКИХ
СХЕМАХ**

Учебное пособие

Редактор Е.В. Минулина
Компьютерная верстка Г.Н. Лапиной

Подписано в печать 28.01.2014. Рег. № 58-13. Формат 60x84/16. Бумага тип. № 1.
Плоская печать. Усл.печ.л. 6,75. Тираж 100 экз. Заказ 22



Издательский центр ФГБОУ ВПО «МГТУ»
455000, Магнитогорск, пр. Ленина, 38
Полиграфический участок ФГБОУ ВПО «МГТУ»