

В КУРСЕ!



С. В. Помапов

**КАК
ПРИНИМАТЬ
РЕШЕНИЯ**

УВЕРЕННО.

БЕЗ ПРОМАХОВ



Сергей В. Потапов

Как принимать решения

Серия «В курсе!»»

Текст предоставлен издательством
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=165164

Аннотация

Вы хотите знать, как правильно принимать управленческие решения? Вам дорого ваше время? Вы предпочитаете получать необходимую информацию вовремя и в удобной форме? Тогда эта книга для вас. Один час – и вы в курсе всех самых полезных методов принятия решений. Интерактивный подход в изложении материала позволяет быстро найти ответы на интересующие вас вопросы. Нестандартный «пространственный» подход к построению структуры книги делает восприятие текста максимально эффективным. Развивайтесь вместе с книгой «Как принимать решения»!

Содержание

СТРУКТУРА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ	4
1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ	6
ПОНЯТИЕ «ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ»	7
ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ	8
2. ПОИСК ВЕРОЯТНЫХ РЕШЕНИЙ	11
ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ	12
Конец ознакомительного фрагмента.	23

Сергей Потапов

Как принимать решения

СТРУКТУРА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Большая часть проблем, либо не имеет решения, либо имеет несколько решений. Лишь очень немногие проблемы имеют только одно решение.
Эдмунд Берк



Выбор курса действий, обеспечивающий получение определенных результатов, находится под влиянием множества определяющих факторов, таких как, например, направление деятельности организации, объем занимаемой рыночной ни-

ши, планы и др. Понятие структуры принятия решений в организации включает в себя определение проблемы, в соответствии с которой проводится поиск вероятных решений. На основе найденных вариантов принимается управленческое решение.



1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ

Процесс принятия решения всегда связан с множеством проблем, возникающих при планировании действий по осуществлению хозяйственной деятельности организации. Непонимание характерных проблем может в итоге привести к тому, что возникает ситуация, при которой принимается одно решение, а реализуется совсем другое. Для того чтобы не возникало подобных ситуаций, руководство организации должно понимать сущность определения проблемы и уметь выявлять факторы, которые оказывают влияние на процесс принятия решения.

ПОНЯТИЕ «ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ»

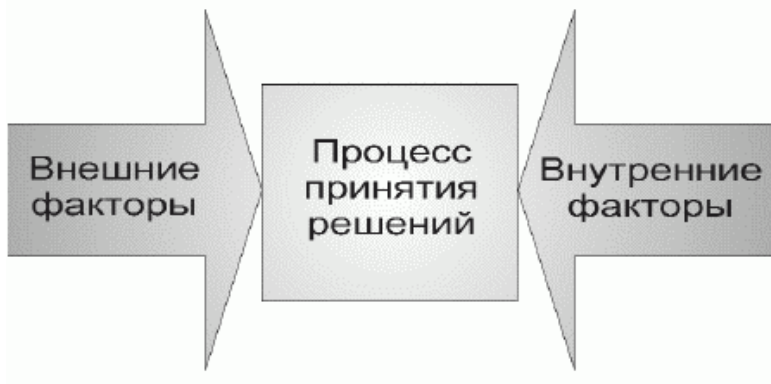
В теории менеджмента существуют две трактовки понятия «определение проблемы», которые зависят от вида управления деятельностью организации. Первый вариант трактовки понятия подразумевает под проблемой конкретную ситуацию, при которой осуществляется контроль над достигнутыми результатами. В процессе проведения контроля выясняется, что результаты не соответствуют планам, и в данной ситуации используется вариант управления по рас согласованию, т. е. приведение в соответствие с принятыми планами. Обычно используется в случае количественного управления. Вторым вариантом понятия «определение проблемы» основан на возникновении потенциальной возможности, которая не используется на практике. Данный вариант имеет второе название – «управление с упреждением».

Второй вариант управления может использоваться только в случае качественного развития организации с применением креативных и новых элементов управления.

В зависимости от того, насколько влиятельны факторы в каждой ситуации, будет приниматься решение, соответствующее этой ситуации.

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

На процесс принятия решения по конкретным проблемам в организации всегда оказывает влияние множество факторов, которые возникают как внутри самой организации (внутренние факторы), так и во внешней среде рынка (внешние факторы).



Внешние факторы

Каждое решение в организации принимается только в том

случае, когда известны все влиятельные факторы, возникающие во внешней среде. К таким факторам можно отнести политику государства относительно рыночной ситуации, поставщиков, оптовых и розничных посредников. Также особое место в категории внешних факторов занимают конкуренты, поведение которых может негативно отразиться на осуществлении хозяйственной деятельности организации. В зависимости от того, каковы составляющие внешних факторов, будут преобладать те или иные ситуации, а, следовательно, процесс принятия решений будет зависеть именно от основных внешних факторов.

Внутренние факторы

Внутренние факторы содержат в себе не только влияющие факторы, которые возникают внутри самой организации, но и те, что возникают внутри отделов, различных подразделений. Например, знания и приобретенный опыт человека, который принимает непосредственное участие в принятии решений, а также уровень информированности всех участников, ответственных за принимаемые решения, будут влиять на качественную сторону выбора варианта решения. Также к внутренним факторам относят фактор времени, так как от того, насколько хватит времени проанализировать все варианты или только поверхностно изучить некоторые из них, зависит дальнейшая судьба всей деятельности органи-

зации. Объем полномочий ответственных сотрудников, личностные характеристики, способность самостоятельно принимать решения и нести за них ответственность, а также ораторское искусство сотрудника в полной мере помогут не только сделать правильный выбор, но и поддержать свое решение.

Другими словами, мнение и поступки каждого сотрудника организации могут оказать существенное влияние на процесс принятия решений.

Необходимость самостоятельного каждодневного принятия решения по многочисленным проблемам и вопросам раскрывает потенциальные возможности человека быть ответственным за свои поступки и планировать деятельность не только небольшого отдела или подразделения, но и всей организации в целом.

2. ПОИСК ВЕРОЯТНЫХ РЕШЕНИЙ

Процесс поиска вероятных решений состоит из основных этапов управленческого решения и этапов поиска. Главной отличительной чертой теории принятия решения является содержание методов, с помощью которых можно обрабатывать количественную и качественную информацию.

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Чаще всего используются методы экспертного оценивания вариантов решения проблемы. Сущность экспертного оценивания заключается в повышении профессионализма и эффективности решений, которые принимаются этими специалистами. Общеприняты несколько подходов к процессу принятия решения.

1. Ситуационный подход.
2. Количественный подход.
3. Системный подход и другие подходы.
4. Основные подходы состоят из трех блоков.

1. Подготовка управленческого решения;
 - получение информации о ситуации;
 - прогноз процесса;
 - диагностика ситуации;
 - выявление проблемной ситуации;
 - разработка прогноза развития ситуации;
 - постановка проблемы;
 - формирование целей.
2. Разработка управленческого решения;
 - постановка задачи;

- генерирование альтернативных вариантов;
- отбор основных вариантов управленческих решений;
- разработка сценариев развития ситуации;
- экспертная оценка основных вариантов управленческих решений.

3. Принятие решения, реализация, анализ результата;

- коллективная экспертная оценка;
- принятие решения;
- разработка плана действий;
- контроль реализации плана;
- анализ результатов развития ситуации.

Основные этапы разработки управленческого решения

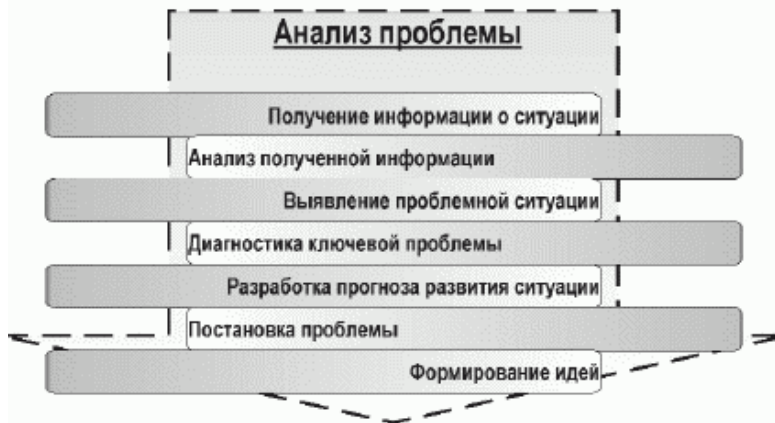


Анализ проблемы

Для того чтобы принять эффективное решение, необходимо понимать, насколько важен подготовительный процесс,

который, в свою очередь, состоит из семи значительных этапов. Весь процесс подготовки, как уже было сказано, состоит из семи этапов, таких как:

- получение информации о сложившейся ситуации на конкретный момент времени;
- проведение анализа данной ситуации;
- выявление всех существующих проблем ситуации, их ранжировка, выбор основной проблемы;
- диагностика основной проблемы;
- прогнозная разработка вероятного развития ситуации;
- постановка проблемы;
- формирование идей по поиску решений относительно данной ситуационной проблемы.



В большей степени от того, насколько эффективно

проведены стадии подготовки, зависит точность принятого решения.

Работа по сбору информации должна проводиться только специалистами, в противном случае, процесс решения проблемы будет изначально неверен.

Получение информации о ситуации

Для того чтобы иметь полное и адекватное представление о ситуации на рынке, необходимо использовать не только количественные, но и качественные данные, которые обеспечиваются экспертными технологиями, а также социологическими опросами.

Диализ полученной информации

Собранную информацию необходимо проанализировать с целью дальнейшего использования. Основной задачей данного этапа является выявление факторов, которые определяют динамику развития ситуации. Первым шагом разбора ситуации должно быть проведение содержательного анализа, затем на качественном уровне выявляются основные моменты ситуации. И только затем определяется динамика вероятного развития ситуации, для этого используют количественные методы анализа. С помощью качественных и коли-

чественных методов проведения анализа можно определить не только влияющие факторы, но и их уровень влияния на ситуацию в целом.

Выявление проблемной ситуации

На основе проанализированной информации описывается проблемная ситуация. Также можно определить ее характер, проявившийся под влиянием основных факторов, которые не были учтены прогнозом, или под влиянием личной деятельности сотрудников организации. Такие проблемы практически всегда поддаются корректировке при условии, что были своевременно замечены.

Диагностика проблемы

Главной задачей диагностики ситуации является выявление ключевой проблемы, которая должна стоять первой в очереди на диагностику. На основании проведенного анализа можно определить негативные моменты, которые необходимо ликвидировать или так скорректировать, чтобы уровень отрицательного воздействия снизился. Адекватная диагностика ситуации должна способствовать принятию положительных решений.

Необходимо помнить о том, что прогнозирование

ситуации – это сложная и ответственная часть общей работы по принятию управленческого решения.

Разработка прогноза развития ситуации

Прогноз ситуации необходим для того, чтобы управлять всем процессом принятия решения. Для получения достоверного прогноза используются качественные и количественные методы оценки ситуации, однако в сложных ситуациях возможно получение ошибочных данных, так как сотрудники не всегда могут собрать четкую информацию.

Постановка проблемы

Проблема может быть поставлена только в том случае, если собрана вся возможная информация, проведены все возможные аналитические проверки, выявлены влияющие факторы и другие моменты. В процессе постановки проблемы должен быть решен ряд вопросов, которые касаются всей деятельности организации, ее долевого участия на рынке и т. д. После постановки проблемы может быть проведена контрольная диагностика для закрепления точной ее формулировки.

Формирование идей

Чаще всего формирование целей осуществляется руководителем организации, но иногда такая работа выполняется коллективом высшего и среднего управленческого звена. Важное значение приобретает не только сам факт сформированной идеи, но и пути ее реализации, так как разнообразие существующих методов может как оказать помощь, так и негативно отразиться на всей работе.

Разработка управленческого решения

Процесс разработки управленческого решения основан на нескольких этапах, которые должны быть проведены специалистами организации с целью более точного поиска варианта решения поставленной проблемы. Это:

- постановка задачи;
- генерирование альтернативных вариантов решений;
- отбор основных вариантов управленческих воздействий;
- разработка сценариев развития ситуации;
- экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий.

Формирование идеи часто проводится на основе метода «дерево целей», этот метод разработан для

коллективной работы в организации, совокупности всех идей, а также для выбора различных методов сбора и отбора необходимой информации.



Постановка задач

Окончательно задача ставится на основании предварительно рассмотренных и одобренных целей, а, следовательно, соответствующая технология принятия решений должна охватывать следующие элементы: цель, количество и качество объектов, ресурсы, технологии, исполнителей, сроки, а также потребителей, место, экономические, социальные, технические и другие эффекты.

Генерирование альтернативных вариантов решений

Генерирование альтернативных идей подробно описано в третьей главе, здесь же можно сказать только о том, что этот процесс полностью связан с работой профессионалов, которые способны предложить несколько вариантов идей для сложившейся ситуации, в которой находится организация.

Разнообразие методов позволяет использовать все имеющиеся в арсенале современной рыночной экономики методы формирования новых идей.

Отбор основных вариантов управленческих решений

На основе собранных альтернативных вариантов управленческих решений можно провести работу по отбору наиболее жизнеспособного варианта решения. На этой стадии необходимо рассматривать все варианты, так как следует учитывать многие влияющие параметры, например технологическую последовательность действий, разнообразие методов реализаций проекта и т. д. Также желательно учитывать сравнительную оценку каждого варианта по отношению к остальным решениям.

Чаще всего " отбор решений проводится путем исключения сначала самого некачественного и слабого варианта до того момента, когда останется несколько вариантов, обладающих потенциальной конкурентоспособностью.

Разработка сценариев развития ситуации

Главной задачей данного этапа является определение альтернативных вариантов различных изменений, а также расшифровка каждого из сценариев для менеджеров, принимающих окончательное решение. Для этого необходимо использовать как качественные, так и количественные факторы. Чаще всего разработка данного этапа проводится на основе экспертного оценивания и ситуационного анализа.

Экспертная оценка основных вариантов управленческих решений

Данный этап характерен тем, что здесь проводится оценка основных вариантов решения, так как к этому моменту накапливается много информации обо всех вариантах решения. Проводимая оценка решений должна быть основана на оценке альтернативных вариантов и их последующей ранжировке в соответствии с критериями оценочной эксперти-

зы. Часто применяются коллективные оценки вариантов решений, так как мнение нескольких специалистов дает объективную оценку решению, выявляет незамеченные ранее ошибки и недочеты в разработке вариантов.

Принятие решения, реализация, анализ результатов

Данный этап основан на том, что все возможные варианты найдены и нуждаются в оценке с последующей разработкой плана действий по организации контроля, а также для проведения анализа эффективности реализации принятого решения.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.