РАЗДЕЛ 4. **ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ** 86

Тема 1 Цели, приоритеты, ценности 86
Тема 2 Миссия организации, виды и свойства целей, деревья целей . . 90
Тема 3 Оценка степени достижения цели, метод блок-схем 95
ЛИТЕРАТУРА 104
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ 105

РАЗДЕЛ 5. **ПРОГНОЗИРОВАНИЕ** 106

Тема 1 Искусство и наука прогнозирования 106
Тема 2. Классификация основных методов прогнозирования 109
Тема 3 Основные этапы экспертного прогнозирования 112
Тема 4. Изыскательское прогнозирование 125
Тема 5 Нормативное прогнозирование 128
ЛИТЕРАТУРА 130
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ 131

РАЗДЕЛ 6. **МНОГОКРИТЕРИАЛЬНЫЙ ВЫБОР И ОЦЕНОЧНЫЕ СИСТЕМЫ** 132

Тема 1. Многокритериальные оценки, требования к системам критериев 132
Тема 2 Методы "стоимость — эффективность" и "затраты — прибыль" 136
Тема 3 Оценочные системы 141
Тема 4 Обобщенные критерии 146
Тема 5 Шкалы 152
Тема 6 Количественные и качественные экспертные оценки 156
ЛИТЕРАТУРА 164
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ 164

РАЗДЕЛ 7. **СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ** 166

Тема 1. Возникновение стратегического управления 166
Тема 2 Основные принципы стратегического управления 171
Тема 3. Технология выработки стратегии управления 180
Тема 4 Классификация стратегий 193
ЛИТЕРАТУРА 205
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ 205

РАЗДЕЛ 8. **СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ** 207

Тема 1 Ситуационный подход 207
Тема 2 Основные этапы ситуационного анализа 219
Тема 3 Метод сценариев 233

организационную культуру общения внутри и вне организации и т. д.

Выбирая ту или иную организацию, каждый исходит из своей профессиональной ориентации, профессионального уровня, собственной системы ценностей и предпочтений.

Но естественно, мы можем выбирать лишь из числа тех организаций, которые согласны принять нас в свой состав, если мы удовлетворяем предъявляемым в этих организациях требованиям.

Организации, в состав которых входит человек, достаточно разнообразны. Они классифицируются по различным принципам и признакам [11].

Так, *по социальной общности организации подразделяются на*:

исторические общности (классы, нации, государства) и

целевые общности (административные организации; союзные организации — партии, профсоюзы, молодежные и творческие объединения; ассоциативные и поселения).

По принципу образования организации бывают:

утилитарные, в основе которых достижение общих и индивидуальных целей, связанных с решением общественно полезных задач (предприятия, фирмы, банки);

добровольные, в основе которых добровольное участие (политические партии, университеты, церкви);

принудительные, в основе которых принудительное участие (армия, начальная школа, тюрьма).

По характеру деятельности организации подразделяются на:

технологические, реализующие определенные технологии изготовления продукции или услуг (к их числу относятся промышленные предприятия, фирмы, банки, концерны, финансово-промышленные группы и т. д.);

программно-целевые, реализующие определенную программу, связанную с решением социально-экономических или технических проблем (к числу таких программ относятся федеральные, региональные, отраслевые, научно-технические и т. д.);

непрограммные, реализующие сложную, но гибкую систему действий, изменяющуюся в зависимости от текущей обстановки.

Проблемы, связанные с прогнозированием при принятии управленческих решений, будут обсуждены далее.

Чем выше профессионализм менеджера, тем более эффективные решения он принимает, тем выше процент решений, приводящих к достижению поставленных целей.

Хороший менеджер никогда не уклоняется от решения возникающих проблем.

Для менеджера-непрофессионала характерны либо излишняя осторожность в принятии решений, когда, опасаясь за судьбу своей карьеры, он боится принять смелое, подчас единственно возможное решение, либо принятие легковесных, недостаточно оправданных управленческих решений без понимания реальных последствий, которые может повлечь за собой то или иное принятое решение.

Причиной таких скороспелых решений является "смелость незнания".

Как справедливо отмечается в работе [12], нередки случаи, когда менеджеры-непрофессионалы стремятся принимать только положительные решения, которые могут способствовать их продвижению по службе, увеличению авторитета.

Решения, которые могут оказаться "непопулярными", они стремятся передать либо на более высокий, либо на более низкий иерархический уровень, либо другим горизонтальным структурам.

Эффективное управление возможно, когда оно осуществляется профессиональным менеджером. Попытки уклонения от принятия решения редко приводят к эффективному управлению.

Страус, спрятавший голову под крыло, не защитит себя этим от надвигающейся опасности.

Тема 3

МОДЕЛИ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Термин "модель" различными авторами толкуется неодинаково.

Так, скажем, Мескон, Альберт и Хедоури [8] под моделью понимают упрощение реальной жизненной ситуации, к которой она применяется; Шеннон под моделью понимает пред-

и приводящего в движение ресурсы организации для достижения поставленных ею целей.

Внутреннюю среду организации составляют:

структура,
внутриорганизационные процессы,
технология,
кадры,
организационная культура.

Структура в искусственной организации, а именно такие организации представляют для нас наибольший интерес, формируется при создании организации и корректируется при ее последующей деятельности.

Исходной точкой при проектировании организации является проектирование работ, которые должны выполняться ею.

Работы могут выполняться автономно, могут быть использованы модульный принцип, конвейерный принцип и т. д.

Все это наряду с требованиями, предъявляемыми спецификой деятельности организации к профессиональной подготовке персонала, отражается при проектировании работ.

Для реализации работ, которые предполагает проводить организация, формируется ее структура: подразделения организации, взаимодействия между ними, их размеры, горизонтальные и вертикальные связи, права и обязанности, задачи, которые они должны решать.

Внутриорганизационные процессы включают координацию, заключающуюся в руководстве с помощью приказов, распоряжений, предложений, а также принятие решений, коммуникацию.

Процедуры и нормы принятия решений в организациях могут различаться. В некоторых фирмах решения принимаются только высшим руководством. На многих японских фирмах решения принимаются снизу вверх.

В одних организациях коммуникации осуществляются в письменном виде, в других — в виде устного разговора, в третьих сосуществуют обе формы в зависимости от характера деятельности фирмы и установок руководства.

Внутриорганизационные процессы являются одними из ключевых объектов управления деятельностью организации [2].

Объектом пристального внимания управленцев являются технологии, используемые при производстве продукции или услуг, поскольку они во многом определяют качество произ-

Далее нами будут детально обсуждены диагностика проблем, их систематизация и классификация, выработка альтернативных вариантов решений, выбор наиболее предпочтительного из них, реализация и контроль за реализацией решений.

Приведем экономико-математическую модель выбора первоочередных (приоритетных) проблем, стоящих перед организацией, для их первоочередного решения, построенную с использованием методов смешанного (линейного и целочисленного) программирования.

Поскольку один из основных аспектов управления организацией — распределение ресурсов, а определение первоочередности решения проблем, стоящих перед организацией, и есть, по существу, задача рационального распределения ресурсов, то модель определения первоочередных проблем целесообразно рассматривать как модель оптимального распределения ресурсов, исходя из сравнительной экономической эффективности заказов и проблем, соответственно выполняемых или решаемых организацией [11].

Пусть имеется перечень из n ($i = 1, ..., n$) заказов, которые организация может выполнить в рассматриваемый промежуток времени, и m ($j = 1, ..., m$) проблем, которые возникают в тот же период и требуют своего решения.

Ожидаемая прибыль при выполнении i-го заказа равна C_i. При решении j-й проблемы может быть получена дополнительная прибыль D_j (если дополнительной прибыли при решении этой проблемы нет, то $D_j = 0$). Если же эта проблема не решена, то организация понесет потери $-Z_j$.

Обозначим через X_i переменную, соответствующую заказу с номером i и принимающую значения от X_i min до X_i max — от минимально возможного уровня обеспечения i-го заказа ресурсом до максимально возможного.

Суммарный ресурс k-го вида обозначим через R_k; через R_{ik} — количество ресурса k-го вида, необходимое для выполнения i-го заказа, а через R_{jk} — количество ресурса k-го вида, необходимое для решения j-й проблемы.

Тогда задача оптимального распределения ресурсов для организации формулируется следующим образом:

$$\sum_{i=1}^{n} C_i X_i + \sum_{i=1}^{m} D_j Y_j + \sum_{i=1}^{m} Z_j \left(Y_j - 1 \right) \rightarrow \max, \qquad (2.1)$$

дополнительные риски, которым может быть подвергнуто достижение намеченных целей.

Эффективный управляющий должен сделать соответствующие выводы и учесть их при принятии последующих решений. Безусловно, лучше учиться не на собственных ошибках. Но *если собственные ошибки уже сделаны, то не научиться на них, не сделать соответствующих выводов вдвойне неразумно.*

Анализ результатов управленческих воздействий помимо "науки на будущее" может послужить основанием для новой оценки возможностей организации, причем необязательно в сторону их уменьшения.

Если результаты анализа заставляют серьезно задуматься о возможном развитии ситуации и возникают сомнения в правильности поставленных целей, то возможно переосмысление и изменение стратегии организации.

Литература

1. *Литвак Б. Г.* Экспертные оценки и принятие решений. М.. Патент, 1996.

2. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М.. Дело, 1998.

3. *Рейльян Я. Р.* Аналитическая основа принятия управленческих решений. М.: Финансы и статистика, 1989.

Контрольные вопросы

1. Можно ли при разработке управленческого решения ограничиваться только анализом количественной информации?

2. Какие методы позволяют обрабатывать как количественную, так и качественную информацию о ситуации принятия управленческого решения?

3 Назовите основные этапы разработки и реализации управленческого решения

4 Какой подход находит наибольшее использование при разработке и реализации управленческого решения?

5. Назовите известные вам методы получения информации о ситуации принятия управленческого решения

6 Какие требования предъявляются к информации о ситуации принятия управленческого решения?

результате его проведения руководитель.... Другими словами, требуется определить, каковы предполагаемые результаты завершения проекта".

Различные определения понятия "цель" можно было бы продолжить. Однако и приведенного выше уже достаточно, чтобы выделить то общее, что содержится в них и наиболее адекватно характеризует цель.

Цель — это состояние объекта управления, к достижению которого стремится организация.

Действительно, деятельность организации направлена на достижение определенных результатов, которые бы изменили состояние объекта управления.

Это может быть и создание нового производства, и завоевание рынка сбыта, и увеличение прибыльности предприятия, и повышение рейтинга банка и т. д.

Безусловно, цели, стоящие перед организацией как субъектом управления, во многом определяют область деятельности.

Перед федеральным учреждением — одни цели, перед заводом по производству автомобилей — другие, перед коммерческим банком — третьи, перед супермаркетом — четвертые, перед больницей — пятые и т. д.

Да и каждый управленец, как самостоятельная личность, имеет свои личные цели, которые определяются:

личной системой ценностей,
материальным положением,
возрастом,
средой, в которой он функционирует,
средой, в которой он воспитывался,
семейным положением,
состоянием здоровья.

На формирование системы целей управленца влияние оказывают, согласно достаточно распространенной терминологии современной психологии, и те игры, в которые он играет.

Естественно, что цели управленца как члена организации, которому делегированы ею определенные права и обязанности, поставлены определенные задачи, предоставлены определенные возможности, и цели управленца как личности не всегда полностью идентичны. Однако определение приоритетности целей зависит, в свою очередь, от системы ценностей и целей, которых придерживается управленец.

индивиды, так и организации проявляют предпочтение к определенным видам стратегического поведения. Они выражают такое предпочтение, следуя определенной линии поведения, даже если это означает потери с точки зрения результатов".

Таблица 4.1

ПРИМЕР КЛАССИФИКАЦИИ ВОЗМОЖНЫХ СИСТЕМ ЦЕННОСТЕЙ

Виды ценностей	Категории ценностей	Типы предпочитаемых организациями целей
Теоретические	Истина Знание Рациональное мышление	Долгосрочные исследования и разработки
Экономические	Практичность Полезность Накопление богатства	Рост Прибыльность Результаты
Политические	Власть Признание	Общий объем капитала, продаж, количество работников
Социальные	Хорошие человеческие отношения Отсутствие конфликта	Социальная ответственность Косвенная конкуренция Благоприятная атмосфера в организации
Эстетические	Художественная гармония Состав Форма и симметрия	Дизайн изделия Качество Привлекательность даже с ущербом для прибыли
Религиозные	Согласие во Вселенной	Этика Моральные проблемы

Пример классификации (табл. 4.1) возможных систем ценностей приводится в [5].

Тема 2

МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ, ВИДЫ И СВОЙСТВА ЦЕЛЕЙ, ДЕРЕВЬЯ ЦЕЛЕЙ

Некоторые авторы, например [5], важное значение придают *миссии организации, понимаемой как основная общая цель организации, причина ее существования. Именно миссия определяет цели, стоящие перед организацией, ее стратегию и тактику.*

Так, например, Генри Форд определил миссию компании "Форд" как стремление обеспечить людей дешевым транспортом.

Миссия компании по производству видеотехники может быть определена как стремление обеспечить видеотехникой возможно более широкий круг покупателей или как стремление создавать сложные системы, обеспечивающие максимальные возможности для избранного круга потребителей.

Выбор миссии определяет цели, которые ставит перед собой организация. Поэтому можно дать и такое определение целей: "Цели — это те направления деятельности организации, реализуя которые она осуществляет свою миссию".

Миссия включает задачи, решение которых стремится взять на себя организация, определяя тем самым свое место и значение в обществе, а также определение характера взаимодействия с внешней средой и внутреннего устройства организации, культуры взаимоотношений внутри организации.

Естественно, что миссии различных организаций в обществе различны. Они зависят и от вида деятельности, и от формы собственности, и от ценностной ориентации высшего руководства.

Однако миссия организации должна быть четко сформулирована, поскольку отсутствие единого понимания миссии среди управленцев, определяющих деятельность организации, может привести к разнобою и несогласованности действий.

Таким образом, цели, стоящие перед организацией, определяются системой ценностей ее высшего руководства, миссией организации и реальными условиями, в которых она функционирует.

Как уже говорилось выше, под целью мы понимаем состояние объекта управления, к достижению которого стремится организация.

Цели организации бывают различных видов. Они подразделяются на стратегические и тактические.

Стратегические цели формируются при определении долговременной политики развития организации, а тактические — при решении оперативных задач управления.

Естественно, что при формировании тактических целей учитываются стратегические цели организации. Более того, тактические цели ставятся организацией для обеспечения достижения ее стратегических целей. В то же время совокуп-

ность тактических целей при их анализе может оказывать влияние на корректировку стратегических целей.

Если же в процессе становления организации формирование стратегических целей осуществляется после этапа экспериментального функционирования на основании решения частных тактических задач, то можно говорить о значительном влиянии тактических целей на формирование стратегических целей.

Однако более распространены и оправданны ситуации, когда тактические цели формируются для реализации стратегических целей организации.

Цели бывают траекторные и точечные. Траекторные, или, как их еще называют, направляющие, определяют общее направление, в котором должно изменяться состояние управляемого объекта. Например, цель "увеличение прибыли предприятия" лишь направление, в котором организация стремится изменить прибыль, получаемую предприятием.

В то же время *точечные цели формулируются как стремление достичь вполне конкретного результата* (например, обеспечить прибыль предприятия в текущем году в размере 75 млн. долл.).

Могут быть цели различных иерархических уровней. Если целью 0-го уровня считать генеральную цель, например "обеспечение производства конкурентоспособной продукции", то целями 1-го уровня могут быть "реструктуризация производства", "введение в действие новой технологической линии", "повышение квалификации специалистов", "изменение системы материального стимулирования работников" и т. д.

Цели 1-го уровня, в свою очередь, могут представляться в виде совокупности целей 2-го уровня и т. д. Схематически дерево целей представлено на рис. 4.1.

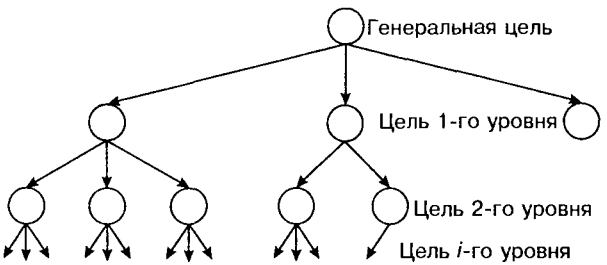


Рис. 4.1. *Дерево целей*

В противном случае деятельность организации может носить односторонний характер и, скажем, добиваясь успеха в обеспечении высокого качества производимой продукции, можно упустить из виду социальные факторы, что может отрицательно сказаться на кадровом составе предприятия, а впоследствии и на качестве производимой продукции.

Системность

Состояние объекта управления, к достижению которого стремится организация, должно обеспечиваться соответствующими управленческими механизмами на всех этапах управления. Иными словами, при формировании целей организации должны предусматриваться все составные элементы системы управления объектом, необходимые для обеспечения эффективного достижения поставленных целей.

Согласованность

Цели организации не должны противоречить друг другу. Если имеются конкурирующие цели, то должна быть определена оптимальная последовательность их реализации.

Если же среди целей организации встречаются противоречащие друг другу (например, противоречащими друг другу целями являются стремление обеспечить максимальный объем производства и минимизировать затраты), то необходимо найти эффективное компромиссное решение.

В качестве такого компромиссного решения может, например, выступать цель "максимизировать объем производства при заданном уровне затрат" или "минимизировать затраты при заданном уровне производства.

Достижимость

Состояние объекта управления, к достижению которого стремится организация, должно быть действительно реальным при складывающейся ситуации и существующих тенденциях ее изменения. Нереальная цель обрекает деятельность организации на неудачу.

Это необходимо по многим причинам, в частности, только имея возможность оценить степень достижения цели, можно вовремя скорректировать управленческие воздействия.

Оценить степень достижения цели можно лишь с помощью соответствующего критерия.

Критерий, с одной стороны, должен адекватно отражать степень достижения цели (все основные аспекты), а с другой — быть измеримым.

В частности, это может быть количественный показатель, характеризующий экономическую эффективность деятельности предприятия; это может быть критерий, позволяющий использовать для получения количественной оценки качественную оценку состояния объекта; это может быть информация, позволяющая проранжировать состояния объекта по предпочтительности.

В то же время критерий должен позволять оценивать именно степень достижения цели, к которой стремится организация.

Так, например, если целью является сокращение числа автомобильных катастроф за счет введения ремней безопасности, то критерий "количество разбитых автомобилей в год" не будет адекватно отражать степень достижения этой цели, поскольку трудно отграничить воздействие этого фактора от других, также влияющих на дорожно-транспортные происшествия.

Если целью является сокращение срока окупаемости проекта по сравнению с принятым в бизнес-плане, то критерием служит сокращение срока ввода объекта в действие по сравнению с ранее намеченным.

Если целью банка является привлечение новых вкладчиков, то критерием может служить число вновь привлеченных вкладчиков за истекший квартал и т. д.

Многие критерии, которые используются для оценки степени достижения цели, носят объективный характер: существует понятная шкала и уровень значения критерия однозначно определяется.

Однако в ряде случаев можно лишь воспользоваться субъективными критериями, которые соответствуют системам ценности управленца (ЛПР). Например, если бизнесмен ставит перед собой цель существенно увеличить прибыль, то для одного существенное увеличение прибыли — это 100 тыс. долл., а для другого — это 100 млн. долл.

Прежде чем приступить к обсуждению оценки качества прогноза, отметим тот важный для более четкого понимания процесса принятия решения факт, что качественный прогноз при принятии решения может быть использован по-разному.

Если со стороны руководства организации не оказывается значительное воздействие на ход развития событий, а лишь осуществляется наблюдение за ним, то после окончания прогнозируемого периода необходимо лишь сопоставить значения спрогнозированных показателей и параметров с полученными в действительности.

Это позволяет оценить качество разработанного прогноза апостериорно.

В то же время, пожалуй, более действенным может оказаться использование результатов разработанного прогноза в случае, когда ЛПР может оказать влияние на ход развития событий. Примером такого влияния может являться, в частности, корректировка управляющих воздействий на основании ожидаемых спрогнозированных значений показателей и параметров.

Это так называемый активный прогноз. Однако если в результате анализа спрогнозированных значений показателей и параметров ЛПР изменил управляющие воздействия, которые, в свою очередь, изменили развитие прогнозируемых событий, причем нередко в сторону более благоприятную для ЛПР, то вряд ли корректно первоначально разработанный прогноз считать неточным.

Если бы прогноз не был разработан, то не было бы принято и последовавшее за его разработкой эффективное управленческое решение.

Теперь вернемся к проблеме априорной оценки качества разработанного прогноза. Ведь неточный прогноз целесообразнее отвергнуть, чем воспользоваться его результатами.

После того как прогноз разработан, должны быть определены критерии, по которым точность прогноза может быть оценена.

Как правило, для оценки прогноза используются два метода: дифференциальный или интегральный [9].

При дифференциальном методе оцениваются наборы оценок отдельных составляющих качества прогноза, имеющих достаточно четкий объективный смысл.

В частности, могут использоваться такие критерии, как ясность и четкость задания на прогноз, соответствие прогноза заданию, своевременность разработки прогноза, профессио-

Вариантная разработка прогноза также предполагает разработку прогноза при различных альтернативных вариантах условий и предположений. А они могут изменяться.

События, вчера казавшиеся маловероятными, сегодня происходят, а казавшиеся наиболее вероятными не происходят вовсе.

Базируясь на устаревшем, не учитывающем реалии действительного развития событий прогнозе, трудно принять эффективное управленческое решение.

Поэтому *неотъемлемой частью современной технологии прогнозирования является периодически осуществляемый (в зависимости от происходящих изменений) мониторинг хода реализации прогнозированного развития событий.*

Мониторинг позволяет своевременно выявлять значительные отклонения в ходе развития событий.

Если они могут оказать принципиальное влияние на дальнейший ход событий в части, касающейся принятия важных стратегических решений, то прогноз должен быть подвергнут корректировке.

Так, скажем, появление телевидения не могло не повлиять на дальнейшее развитие средств массовой информации и прогнозы их развития.

Необходимо отчетливо понимать, что прогнозы ценны не сами по себе, как возможность профессионального предсказания ожидаемого хода развития событий в той или иной области человеческой деятельности, а в большей степени как необходимый и очень существенный элемент разработки важных управленческих решений.

Поэтому при выявившихся значительных отклонениях в ходе развития событий в прогнозируемой области деятельности, особенно в случае активного прогноза, в уже разработанный прогноз должны вноситься соответствующие коррективы.

Коррективы могут быть различного уровня значимости, сложности, трудоемкости и т. д. Если они не очень значительны, то эта проблема может решаться на уровне аналитической группы, сопровождавшей разработку прогноза.

Если коррективы более существенны, то может потребоваться дополнительное привлечение отдельных экспертов, а в особо важных случаях при наличии значительных изменений — дополнительная работа экспертной комиссии с возможным изменением ее состава.

К этой проблеме, нередко возникающей при формировании оценочной системы, примыкает и проблема формирования иерархически упорядоченной совокупности критериев. Иерархическая структура критериев отражает, как правило, иерархическую структуру целей, стоящих перед ЛПР, методы формирования которой были обсуждены нами ранее.

Конечно, структурирование целей и критериев можно продолжать, формируя все новые и новые более низкие иерархические уровни, соответствующие большей степени детализации целей и критериев.

Однако и здесь следует помнить, что в конечном счете формируемая оценочная система лишь удобный инструментарий, позволяющий осуществлять оценку полезности объектов по многим критериям.

Поэтому чрезмерная детализация может привести к противоположному результату — усложнить процесс оценки, что, в свою очередь, не способствует получению адекватной оценки объекта.

Во многих случаях *целесообразным при определении состава критериев является использование наряду с методами экспертного оценивания методов, соединяющих возможности экспертного оценивания и формализованные математико-статистические подходы.*

К числу таких математико-статистических подходов могут быть отнесены факторный и корреляционный анализы.

Дополнительные возможности при определении состава критериев, предназначенных для оценки объектов, возникают при эффективном сочетании методов экспертного оценивания и многомерного неметрического либо метрического шкалирования.

Завершать процедуру формирования перечня критериев должен содержательный анализ полученной совокупности критериев, предназначенных для формирования оценочной системы объектов, представляемых на экспертизу.

Определение сравнительной важности критериев

Когда альтернативы оцениваются не по одному, а по нескольким факторам, признакам, критериям, сложность анализа и обработки результатов экспертиз существенно возрастает.

численное значение либо интервал, в котором, по его мнению, лежит значение оцениваемого показателя.

При коллективной экспертной оценке значения показателя, указанные экспертами, либо усредняются, либо обрабатываются с помощью других специальных методов.

Могут использоваться также различные методы получения экспертной информации — методы экспертных измерений, которые мы обсудим ниже.

Если критерии, по которым оцениваются проекты, носят экономический характер и измеряются в рублях (долларах), годах (месяцах), процентах и т. д., то мы, как правило, пользуемся соответствующими общеизвестными шкалами.

Однако *нередко при оценивании проектов возникает необходимость в использовании критериев, оценки по которым могут быть получены лишь с помощью специально разрабатываемых вербально-числовых шкал.*

Вербально-числовые шкалы применяются преимущественно в тех случаях, когда оценки по критерию носят субъективный характер.

Например, субъективный характер, в основе которого опыт и знания эксперта, носят оценки степени риска, ожидаемой конкурентоспособности продукции, сравнительной значимости того или иного фактора и многие другие.

Смысл вербально-числовых шкал в том, что они позволяют измерить степень интенсивности критериального свойства, имеющего субъективный характер.

В состав вербально-числовых шкал входят, как правило, содержательное описание градаций шкалы и числовые значения, соответствующие каждой из градаций шкалы

В качестве примера вербально-числовой шкалы, имеющей достаточно широкое применение, мы приведем шкалу Харрингтона, характеризующую степень выраженности критериального свойства и имеющую универсальный характер (см. табл. 6.2).

Таблица 6 2

ВЕРБАЛЬНО-ЧИСЛОВАЯ ШКАЛА ХАРРИНГТОНА

№ п/п	Содержательное описание градаций	Численное значение
1	Очень высокая	0,8 — 1,0
2	Высокая	0,64 — 0,8
3	Средняя	0,37 — 0,64
4	Низкая	0,2 — 0,37
5	Очень низкая	0,0 — 0,2

При втором способе эксперту первоначально предъявляются два альтернативных варианта или больше, которые ему предлагается упорядочить по предпочтениям.

Если эксперту первоначально предлагается несколько альтернативных вариантов для упорядочения по предпочтениям, то он на этом этапе может воспользоваться первым способом ранжирования.

После проведения первоначального ранжирования эксперту последовательно предлагаются новые, еще не оцененные им альтернативные варианты. Эксперт должен определить место вновь предъявленного альтернативного варианта среди проранжированных ранее.

Процедура завершается после предъявления и оценки последнего альтернативного варианта.

4. Метод векторов предпочтений

Этот метод чаще используется при необходимости получения коллективного экспертного ранжирования. Эксперту предъявляется весь набор оцениваемых альтернативных вариантов и предлагается для каждого альтернативного варианта указать, сколько, по его мнению, других альтернативных вариантов превосходит данный.

Эта информация представляется в виде вектора, первая компонента которого — число альтернативных вариантов, которые превосходят первый, вторая компонента — число альтернативных вариантов, которые превосходят второй, и т. д.

Если оценивается 10 альтернативных вариантов, то вектор предпочтений может выглядеть так:

(3, 7, 0, 4, 8, 6, 1, 9, 5, 2).

Если в векторе предпочтений каждое число встречается ровно один раз, то экспертом указано строгое ранжирование альтернативных вариантов по предпочтениям.

В противном случае полученный результат не является строгим ранжированием и отражает затруднения эксперта при оценке сравнительной предпочтительности отдельных альтернативных вариантов.

Метод векторов предпочтений отличается сравнительной нетрудоемкостью и может использоваться с учетом характера экспертизы.

Этот метод может быть применен и в случае, когда у эксперта имеются затруднения при использовании других методов оценки сравнительной предпочтительности альтернативных вариантов.

При коллективнои экспертизе, проводимой с использованием метода векторов предпочтений, целесообразно рассчитать результирующее коллективное ранжирование, отражающее коллективную точку зрения всех экспертов [3].

5. Дискретные экспертные кривые

Если целью является разработка прогнозов или анализ динамики изменения показателей, характеризующих объект выработки и принятия управленческого решения, то целесообразно воспользоваться дискретными экспертными кривыми.

При построении дискретной экспертной кривой определяется набор характерных точек, в которых наблюдается или ожидается смена тенденции изменения значений показателя от рассматриваемого параметра, а также значения показателя в характерных точках.

На участках между характерными точками предполагается, что значения показателя изменяются линейно, т. е. две соседние характерные точки кривой могут быть соединены отрезками прямой линии.

Если есть достаточно веские основания для того, чтобы определить нелинейные изменения значений показателя на участках кривой между соседними характерными точками, имеет смысл от дискретных экспертных кривых перейти к экспертным кривым.

При построении экспертных кривых отрезки прямых линий могут быть заменены отрезками нелинейных кривых либо кривых, построенных непосредственно экспертами.

Заметим, однако, что далеко не всегда мы располагаем информацией, позволяющей надежно судить о поведении кривой на участках между характерными точками.

К тому же обработка результатов экспертных оценок, и в частности определение результирующей коллективной экспертной оценки, более надежна для дискретных экспертных кривых.

Использование экспертных кривых позволяет более наглядно и надежно представить различные сценарии развития ситуации, что часто бывает необходимым при разработке прогнозов.

В качестве примера дискретной экспертной кривой приведем экспертную кривую ожидаемого изменения темпов инфляции в период с октября 1995 по март 1996 г., разработанную экспертами в июне 1995 г. (рис. 6.4).

Есть и другие основания для более детальной классификации современного этапа экономического развития. Но это задача специальных исследований и анализа.

Для нас же достаточно согласиться со справедливой характеристикой современного этапа экономического развития, данной П. Друкером, как не имеющего закономерностей в том смысле, что, принимая стратегические решения, не стоит сегодня придерживаться каких бы то ни было догм.

В то же время понимание и учет закономерностей, действующих в ситуациях принятия стратегического решения, необходимы. А главное — необходимо профессиональное владение технологиями стратегического управления.

Тема 2

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Стратегическое управление — это не только фиксирование желаемого состояния организации в будущем, но и прежде всего обеспечение возможности принятия эффективных стратегических решений сегодня, нацеленных на достижение желаемого состояния организации в будущем.

Как уже упоминалось выше, на древнегреческом языке слово "стратегия" означает искусство разворачивания войск в бою. Сегодня "стратегия" является одним из основных понятий современной науки об управлении.

Однако единого, общепризнанного определения этого термина не существует, хотя знакомство с достаточно различающимися определениями позволяет выделить то общее, что присутствует в них и отражает его суть.

Стратегия, согласно [8], — общий, всесторонний план достижения целей.

В соответствии с [3] стратегия — это продуманные долговременные задачи, поставленная перед собой цель и составление плана, чтобы ее достичь.

В [6] стратегия управления определяется как направление развития фирмы в соответствии с поставленной целью, а также как совокупность ориентиров и ограничений, которые оп-

Таблица 7 3

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ

Формуляр № 3	Стратегические технологии	
Ожидаемые результаты	Способы получения результата	Степень вклада в получение результата (в долях единицы)
1	1 2 3	
2	1 2 3	
3	1 2 3	

Однако для того чтобы ожидаемые стратегические результаты были получены, необходимо не только владение способами их достижения (стратегическими технологиями), но и наличие у создаваемой организации ресурсов.

Информация о ресурсах, которыми располагает организация и которые необходимы для достижения стратегических результатов, должна быть представлена в формуляре № 4, приведенном в табл. 7.4.

Таблица 7 4

ИНФОРМАЦИЯ О РЕСУРСАХ, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ОЖИДАЕМОГО РЕЗУЛЬТАТА

Формуляр № 4	Стратегические ресурсы		
Ожидаемые результаты	Используемые технологии	Необходимые виды ресурсов	Необходимые объемы ресурсов
1	2	3	4
1	1	1 2 3	
	2	1 2 3	
	3	1 2 3	
2	1	1 2 3	
	2	1 2 3	

Продолжение табл 7 4

1	2	3	4
		1	
	3	2	
		3	
		1	
	1	2	
		3	
		1	
3	2	2	
		3	
		1	
	3	2	
		3	

Надо еще раз подчеркнуть, что под ресурсами при управлении организацией понимаются не только сырье, материалы, энергия, персонал, финансы, но и все то, без чего не может быть достигнут ожидаемый результат: информация, деловые партнеры, имидж, реклама и т. д.

Для того чтобы эффективно использовать имеющиеся стратегические технологии и ресурсы для достижения ожидаемых результатов, необходимо наличие эффективной системы управления.

Наличия автомобиля и знания правил уличного движения недостаточно для того, чтобы доехать до места назначения. Необходимо еще осуществлять реальное управление автомобилем в процессе движения.

Система управления, которая должна обеспечить получение ожидаемых результатов, включает руководителей, которым делегированы полномочия, необходимые для достижения целей, и организационные структуры, позволяющие осуществлять процесс управления в организации. Наиболее распространенные виды организационных структур будут рассмотрены нами далее.

Однако, формируя стратегию создаваемой организации, необходимо отчетливо представлять, как будет осуществляться управление, которое обеспечит получение ожидаемых результатов.

Поэтому при формировании стратегии организации целесообразно заполнить формуляр, приводимый в табл. 7.5.

Проведя указанную выше подготовительную работу, можно с использованием информации о стратегических интересах партнеров, стратегических технологиях, ресурсах, ожидаемых

Раздел 8

СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ

Тема 1

СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД

Когда в разд. 1 мы обсуждали основные школы и подходы в науке об управлении, среди основных, позволяющих в полной мере использовать современные управленческие технологии мы отмечали ситуационный подход.

Ситуационный подход на сегодняшний день является одним из наиболее перспективных в современной науке об управлении [11].

С одной стороны, он сегодня один из наиболее разработанных инструментов для последовательного, комплексного, системного анализа ситуаций принятия важных управленческих решений. С другой стороны, он позволяет выявить основные тенденции, определяющие динамику развития ситуации принятия решения, а также основные управляющие воздействия, способные оказать влияние на развитие ситуации.

Ситуационный подход позволяет руководителю наряду с целостным представлением объекта управления и его функционирования во внешней среде осуществлять эффективное управление конкретной ситуацией принятия управленческого решения.

Этот подход позволяет принимать решения, основываясь на анализе и понимании ситуации, динамики ее изменения, а не исходя из традиционного принципа проб и ошибок. Возможность осуществления предварительного анализа ситуации и предвидения ее ожидаемых изменений делает ситуационный подход гораздо более эффективным и позволяет избежать порой значительных потерь ресурсов и времени.

В основу ситуационного подхода положен ситуационный анализ.

Действительно, только органичное соединение стратегического управления и ситуационного анализа приводит к наиболее значительным результатам при управлении современной организацией.

Поэтому напрасно некоторые авторы сожалеют о том, что в реальной практике управления такое большое значение придается оперативным управленческим решениям — текучке.

Так, например, Клифф Боумен [3] считает, что "основным препятствием для начала проработки и воплощения новых стратегий являются повседневные дела. Текущие проблемы не дают реализовать стратегические планы".

Противопоставление технологий стратегического управления и ситуационного анализа вряд ли правомерно. А самое главное, вряд ли плодотворно.

Повседневные дела и текущие проблемы являются в первую очередь объектами ситуационного анализа. Правомернее было бы говорить о том, что организациям, руководству которых основное время приходится уделять решению "сиюминутных" проблем, более целесообразно двигаться к стратегическому управлению с использованием технологий ситуационного анализа.

Ситуационный подход предполагает, что в деятельности организаций, в особенности родственного профиля, есть много общего. В то же время каждая ситуация индивидуальна, и управленческое решение необходимо принимать в той конкретной ситуации, которая сложилась для объекта управления в данный момент.

В ситуационном анализе, так же как в системном анализе и в любой другой науке об управлении [5], разработаны универсальные технологии, методы, приемы, которые годятся не только для одной отдельно взятой ситуации принятия решения, но и для целого класса ситуаций. Более детально мы ознакомимся с ними при обсуждении следующей темы этого раздела.

Однако *только специально проведенный анализ именно той ситуации, которая сложилась для объекта управления именно на момент принятия решения, позволяет профессиональному менеджеру выбрать ту или иную, подчас единственную, конкретную управленческую технологию, метод, прием, решение, приводящие к цели.*

Одна и та же стратегическая идея, скажем, выбор структуры организации, может быть реализована по-разному. Различные организационные структуры рассмотрены достаточно обстоятельно в разделе книги, посвященном кадровым решени-

мого экономического эффекта к изменениям основных параметров (факторов), оказывающих влияние на экономический результат.

Процесс разработки и принятия управленческих решений является достаточно динамичным, во многом может зависеть от того, в каком направлении пойдет развитие ситуации, какова будет тактика конкурентов, каким спросом будет пользоваться продукция на рынках сбыта, какие изменения претерпевают технологии, которые используются в деятельности организации, какие новые поколения оборудования необходимы и т. д.

Проводя ситуационный анализ и принимая на его основании управленческие решения, невозможно на много управленческих тактов вперед расписать все этапы, по которым пойдет развитие ситуации.

Но можно, планируя деятельность организации на основе технологий ситуационного анализа, заранее предусмотреть наиболее вероятные сценарии развития ситуации принятия решения и подготовить наиболее предпочтительные альтернативные варианты решений в каждом из возможных разветвлений развития ситуации.

В развитии любой ситуации есть точки, в которых ее развитие может пойти либо по одному направлению, либо по другому, либо по третьему. Именно в этих точках ситуация наиболее чувствительна к управленческому воздействию.

Для систематизации процесса принятия управленческих решений на основе технологий ситуационного анализа целесообразно ввести в практику использование технологических графов решений (рис. 8.1), являющихся аналогом карты боевых действий для командующего фронтом.

В технологических графах решений находит отражение процесс принятия управленческих решений, осуществляемый на базе ситуационного подхода. На технологическом графе могут фиксироваться недавно принятые управленческие решения (ближайшая ретроспектива), решения, принимаемые сегодня, и решения, которые могут быть приняты в будущем при том или ином развитии ситуации, а также события, которые произошли или могли (могут) произойти в будущем.

В этих графах используются результаты ситуационного анализа для выработки и принятия управленческих решений, имеющих стратегическое значение для деятельности организации.

также *предвидеть возможное возникновение кризисных ситуаций и принимать своевременные меры по их предотвращению.*

Особенно актуальным является проведение ситуационного анализа при решении сложных комплексных проблем, а также проблем, представляющих для организации особую важность.

Следуя современному пониманию задач и возможностей ситуационного анализа, приведем описание его основных этапов, образующих единую технологию. При этом будем придерживаться следующей терминологии.

Ситуация — это сочетание внутренних и внешних факторов, обстоятельств, условий, активных и пассивных действующих сил, требующее принятия соответствующих стратегических и важных тактических решений, определяющих деятельность организации, а также обеспечивающих предупреждение кризисных явлений.

Предполагается, что ситуация развивается в соответствии с определенными закономерностями ("правилами игры") под действием тех или иных внутренних механизмов и событий, происходящих вне организации.

Направление — это область активной деятельности организации, в которой необходимо принятие важных управленческих решений или возможно возникновение кризисных ситуаций.

Эталонная ситуация — типичная, характерная для данного направления ситуация, уже возникавшая ранее, по которой есть информация о принимавшихся решениях, действиях и результатах этих действий.

Банк ситуаций — это систематизированная информация о ситуациях, хранящаяся, как правило, на машинном носителе, снабженная специальным инструментарием для эффективного хранения, поиска и актуализации (обновления) данных.

Экспертная комиссия — группа высококвалифицированных специалистов, сформированная для проведения экспертизы (в частности, "мозговой атаки") в процессе ситуационного анализа.

Эксперты 1-го уровня — высококвалифицированные специалисты, обладающие профессиональными познаниями и опытом в одной из областей или проблем, имеющих непосредственное отношение к объекту ситуационного анализа.

Эксперты 2-го уровня — высококвалифицированные специалисты, способные проанализировать и оценить ситуацию в целом.

Технолог — специалист, имеющий необходимые профессиональные знания и опыт организации и проведения ситуационного анализа.

Аналитик — специалист, обладающий как необходимыми профессиональными знаниями и опытом анализа ситуаций данного направления, так и опытом сопровождения ситуационного анализа, подготовки аналитических отчетов и заключений.

ЛПР — лицо либо орган, принимающие решения в анализируемой ситуации.

Профильные проблемы — основные проблемы, которые оказывают влияние на развитие и оценку ситуации при ситуационном анализе.

Оценочная система включает информацию о факторах, определяющих ситуацию, об их сравнительной значимости, о шкалах для оценки значений факторов, пороговых значениях, решающих правилах.

Индекс — обобщенный показатель, рассчитываемый с помощью оценочной системы и характеризующий состояние ситуации.

Приведем описание основных этапов ситуационного анализа.

Этап 1. *Подготовка к ситуационному анализу*

Подготовку к проведению ситуационного анализа целесообразно начинать с четкого определения ситуации принятия решения. Как известно, во многих случаях правильно поставленная задача — это половина успеха. А успех в нашем случае — это прежде всего верно понятая ситуация и эффективное управленческое решение.

Необходимо, чтобы все специалисты, приглашенные к участию в проведении ситуационного анализа, однозначно и одинаково понимали цели проводимого анализа и стоящие перед ними задачи.

Проведению ситуационного анализа может предшествовать подготовка необходимого информационного обеспечения, позволяющего лучше представлять ситуацию, ее сильные и слабые стороны, основные факторы, определяющие ее развитие.

Иногда представляется целесообразной подготовка специальных аналитических отчетов для специалистов, участвующих в проведении ситуационного анализа, членов экспертной комиссии, сформированной для оценки ситуации и выработки альтернативных вариантов управленческих воздействий.

Целесообразной является подготовка содержательного описания ситуации, в том числе с помощью ключевых слов, что может оказаться полезным при формировании информационных потоков в процессе проведения ситуационного анализа.

Этап 2. *Анализ информации*

Анализ поступившей информации о ситуации принятия решения начинается с поиска возможных аналогов. Информация об аналогах представлена в виде некоторого числа (как правило, нескольких) эталонных ситуаций. Эталонная ситуация характерна тем, что о ней достаточно много известно, в частности то, какие решения принимались, каковы результаты принятых решений и какие решения приводят к цели.

Если возникшая ситуация является одной из эталонных, то известно, как в ней надо действовать. Поэтому подготовка и принятие решения в такой ситуации, как выработка соответствующих рекомендаций, особого труда не вызывают. Информация об аналогичной эталонной ситуации передается экспертной комиссии для подготовки окончательного заключения.

Если возникшая ситуация такова, что кажется близкой к одной из эталонных ситуаций, то необходимо оценить, насколько существенны имеющиеся различия.

Иногда различия в ситуации, на первый взгляд не очень существенные, могут приводить при одних и тех же действиях к противоположным результатам. И в этом случае информация о соответствующей эталонной ситуации передается экспертной комиссии для выработки окончательного заключения. При этом обязательно указываются установленные аналитической группой различия.

В банке ситуаций наряду с эталонными может также храниться информация о других ситуациях, которые случались ранее.

Если возникшая ситуация такова, что близких эталонных ситуаций нет, то вся имеющаяся информация о ситуации вместе с информацией об имевших место ранее аналогичных (неэталонных) ситуациях передается аналитической группой экспертной комиссии.

При достаточно большом объеме информации о ситуации на этом этапе нередко оказывается целесообразным проведение предварительной экспертизы по отбраковке недостаточно содержательной или недостоверной информации.

Этап 4. *Разработка сценариев возможного развития ситуации*

Разработка сценариев начинается с содержательного описания и определения перечня наиболее вероятных сценариев развития ситуации.

Для решения этой задачи может быть использован метод "мозговой атаки". Определение перечня наиболее вероятных сценариев развития ситуации формирует основную направленность аналитической работы по определению наиболее вероятных направлений развития ситуации.

Наиболее распространенные способы разработки сценариев, в том числе и те, которые будут приведены ниже (тема 3 данного раздела), предполагают формирование перечня основных факторов, влияющих на развитие ситуации.

С использованием выявленных факторов формируются модели развития ситуации. При формировании моделей ситуации могут использоваться индексы, характеризующие ее состояние.

Различные варианты изменения значений факторов в соответствии с разработанными моделями приводят к различным вариантам изменения ситуации — к различным сценариям ее развития.

Естественно, что в первую очередь будут рассматриваться те изменения значений факторов, которые представляются экспертам наиболее вероятными.

Ожидаемые изменения основных факторов, характеризующих развитие ситуации, служат основой для разработки прогноза.

Прогнозные оценки изменения значений основных факторов определяются экспертами. При определении динамики изменения значений факторов может использоваться метод построения экспертных кривых.

Согласно этому методу, эксперты последовательно указывают критические моменты времени, в которые могут произойти изменения тенденций развития ситуации, скачки в значениях факторов и т. д. После того как определены критические точки изменения значений показателей, экспертами определяются ожидаемые значения факторов в критических точках и ожидаемые тенденции изменения этих значений. Тем самым осуществляется разработка альтернативных сценариев развития ситуации.

Естественно, что должны генерироваться именно те предложения, которые в максимальной степени могут обеспечить достижение целей, стоящих перед организацией.

При генерировании предложений также рекомендуется использование метода "мозговой атаки", хотя при этом могут использоваться и другие методы организации и проведения экспертиз.

Если управленческие решения, принимаемые по результатам ситуационного анализа, представляют для организации большую важность, целесообразно проведение специальных экспертиз для сравнительной оценки альтернативных вариантов тактических решений по ключевым профильным проблемам ситуации и выбору из них наиболее предпочтительных.

Целесообразно проведение экспертиз по сравнительной оценке альтернативных вариантов стратегических и тактических решений для анализируемой ситуации в целом и выбору из них наиболее предпочтительных экспертами 2-го уровня.

Основная цель проведения экспертиз на этом этапе — генерирование для дальнейшего рассмотрения и анализа обоснованных управленческих решений и управляющих воздействий для достижения стоящих перед организацией целей.

Этап 6. *Обработка данных и оценка результатов экспертизы*

Разработка сценариев возможного развития ситуации требует соответствующей обработки данных, в том числе математической. В частности, обязательная обработка данных, полученных от экспертов, требуется при коллективной экспертизе, когда необходимо определение результирующего мнения экспертов.

Обработка данных требуется при определении факторов, установлении зависимостей и индексов, характеризующих ситуацию. Математическая обработка данных требуется и при разработке прогнозов, когда строятся экстраполяционные зависимости, экспертные кривые, определяются наиболее вероятные тенденции изменения значений основных факторов и т. д.

Перечислим наиболее важные случаи, когда обработка данных необходима для определения результатов коллективных экспертных оценок в ситуационном анализе. Она необходима при:

структуризации информации,

формировании экспертных комиссий,

ния подразделений, а также информация, имеющая отношение к деятельности другого подразделения.

Обмен информацией по вертикали и горизонтали реализует прямую и обратную связь при управлении организацией.

Степень свободы, которой располагает структурное подразделение при управлении собственной деятельностью в силу делегированных ему полномочий, прямая и обратная связь с вышестоящими подразделениями и подразделениями одинакового иерархического уровня являются одними из основных элементов системы управления организацией.

Управление организацией носит циклический характер. Управленческий цикл в каждом конкретном случае определяется технологией производственного процесса, периодичностью возникновения внешних и внутренних проблем, требующих своего решения. Управленческий цикл начинается с момента получения задания от вышестоящей инстанции и кончается решением проблем, возникших в связи с полученным заданием, и информированием о результатах деятельности вышестоящей инстанции.

Пример двухуровневой подсистемы управления приводится на рис. 9.1.

Подразделение организации, да и сама организация в целом должны адекватно реагировать на изменения условий ее функционирования. Причем нередко действия должны быть оперативными и определяются характером происшедших изменений.

Но от момента возникновения изменения до соответствующего действия реализуется управленческий цикл. Если изменения существенные и требуется незамедлительная реакция

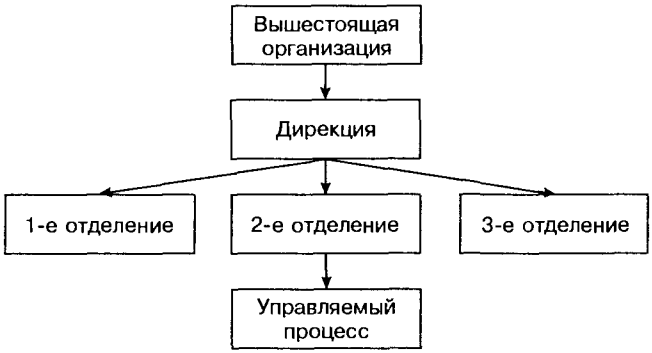


Рис. 9.1. *Пример двухуровневой подсистемы управления*

Внутренняя среда насквозь пронизывается организационной культурой. Она может усиливать организацию, помогая ей выжить в конкурентной борьбе, либо ослаблять, не давая успешно развиваться даже при наличии хорошего производственного и финансового потенциала.

Она оказывает влияние на отношения между людьми в организации, на формирование ее взаимодействия с внешним окружением, на отношения с клиентами, на методы ведения конкурентной борьбы.

При принятии и реализации управленческих решений должное внимание необходимо уделить каждому из перечисленных выше факторов.

Как показывает анализ перечисленных факторов внешней и внутренней среды, оказывающих влияние на принятие управленческих решений и их реализацию, они в значительной степени влияют на разработку управленческих решений.

Полезную роль для более четкого представления ситуации принятия решения играет использование метода факторного анализа.

Он позволяет исходя из анализа статистических данных выявить как наиболее важные факторы, определяющие основные тенденции развития ситуации, так и их сравнительную весомость.

Однако надо понимать, что использование как метода факторного анализа, так и других методов статистической обработки данных справедливо лишь в предположении сохранения основных условий функционирования организации.

Если же происходят значительные изменения внутренних или внешних условий, то использование тенденций, характерных для уже изменившихся условий, вряд ли принесет пользу.

В этих случаях более целесообразным оказывается использование методов экспертного анализа и прогнозирования [4].

Решения в условиях неопределенности и риска

Поскольку, как уже говорилось выше, процесс принятия решений всегда связан с тем или иным предположением руководителя об ожидаемом развитии событий и принятое решение нацелено в будущее, оно всегда содержит элемент неопределенности. А точно предсказать ход развития событий может

Правительство США во время второй мировой войны непосредственно столкнулось с проблемами массового производства продукции, прежде всего военного назначения, и ее поставок.

Заказы правительства США выполняли преимущественно частные предприятия. Необходимо было обеспечить эффективный контроль качества при больших объемах производства.

Вот тогда-то и начал широко внедряться метод статистического контроля качества.

Большая роль в становлении и развитии науки и практики управления качеством, и прежде всего методов статистического контроля, принадлежит Демингу [7].

Деминг говорил, что статистический контроль качества является применением статистических методов на всех этапах производства, в наивысшей степени способствующим экономичному производству товаров, нужных покупателю.

Он распространил применение методов статистического контроля с продукции военного назначения на продукцию гражданского назначения.

Большой вклад был внесен Демингом в становление одной из наиболее развитых в мире систем управления качеством в Японии, хозяйство которой нуждалось в восстановлении после второй мировой войны.

В промышленности послевоенной Японии контроль качества был на очень низком уровне.

Деминг сыграл значительную роль в совершенствовании управления качеством в промышленности Японии и других наиболее развитых в промышленном отношении стран.

Им были выделены основные этапы контроля качества продукции предприятий, которые циклически повторяются при сопровождении процесса производства.

Широко известен так называемый цикл Деминга, в котором определена последовательность основных этапов контроля и место методов статистического контроля качества продукции (рис. 10.1).

На уровне 1959 г. некоторые японские специалисты начали склоняться к мнению, что термин "контроль качества" правильнее понимать как управление качеством. Это означает, что недостаточно ограничиваться лишь контролем качества готовой продукции, а надо контролировать все этапы производства и управления.

отсутствие четкого критерия, по которому можно было бы определить степень выполнения;
завышенность нормативных требований;
несоответствие норм изменившимся условиям труда;
недостатки организации производственного процесса;
недостаточно эффективная работа аттестуемого работника.

Таким образом, можно сделать заключение, что проведение аттестации тесно связано с анализом ее результатов, определяющим те выводы, которые можно будет сделать вследствие ее проведения.

Следствием проведенной аттестации должно стать улучшение результатов деятельности отдельного работника и всего предприятия в целом. Если при проведении аттестации этот эффект достигнут и превышает затраты, которые повлекло проведение аттестации, то только в таком случае она оправданна.

При аттестации сохраняется иерархическая структура управления, принятая на предприятии. Работника, как правило, аттестует его непосредственное начальство или комиссия, составленная из его непосредственных начальников и руководителей смежных подразделений.

Целесообразной считается практика проведения по результатам аттестации собеседования с работником руководителя, которому подчиняется не только работник, но и его непосредственный начальник.

Хорошо, когда аттестация проведена так, что работники предприятия считают справедливыми выводы, сделанные по ее результатам.

Если работник не согласен с результатами аттестации, а опыт проведения аттестаций показывает, что это не такая уж редкость, то он должен иметь право апеллировать к вышестоящим руководящим инстанциям на предприятии.

При профессиональном проведении аттестации аттестуемого извещают об этом за несколько дней, дают ему возможность представить собственный план и самому дать оценку результатов своей деятельности, а процесс аттестации представляет собой скорее обсуждение возможностей для работника более эффективно решать стоящие перед ним задачи, чем экзамен, на котором аттестуемый отвечает на задаваемые ему каверзные вопросы.

Следует отметить, что задачей аттестации является установление не рейтинга, определяющего вклад аттестуемого по

Высокая степень централизации позволяет в полной мере реализовать принцип единоначалия. Она оправданна в тех организациях, в которых одним из основных факторов достижения успеха является высокий уровень дисциплины, а ситуации принятия решения в значительной степени стандартны.

Однако, как показывает опыт, функционирование организаций при наличии высокой степени централизации в условиях рыночной экономики, когда требуется гибкость и оперативность принятия решений, связанных с непосредственной реализацией продукции, обслуживанием клиентов, своевременным принятием тактических решений, часто оказывается неэффективным.

Более жизнеспособными, более конкурентоспособными в таких условиях оказываются организации с более высокой степенью децентрализации. Работникам, непосредственно занятым реализацией продукции или оказанием услуг, делегируются полномочия, позволяющие самостоятельно принимать необходимые управленческие решения.

Организационные структуры с большей степенью децентрализации оказываются более *гибкими*. Поэтому в современных организационных структурах часто предпочтение отдается формам с высокой степенью децентрализации.

Другим важным преимуществом организации с более высокой степенью децентрализации является, как правило, более высокая *скорость* принятия решений, более высокая скорость реакции на то или иное изменение внешней среды или изменение, происшедшее внутри организации, при производстве или реализации продукции или при оказании услуг.

Это объясняется тем, что в организациях с высокой степенью централизации цепочки прохождения команд, как правило, более длинные, а уровень иерархической подчиненности более глубокий.

Повышению степени децентрализации организации в значительной степени способствуют возросшая сложность функционирования современной организации в нестабильной рыночной среде, выросший уровень интеллектоемкости труда на различных участках деятельности и более высокий уровень специализации управленческого труда.

Использование современных технологий управления, в том числе компьютерной техники, способствует повышению скорости, с которой организация способна отреагировать на внешние или внутренние изменения ситуации.

На период реализации проекта в распоряжение руководителя проекта передаются ресурсы, необходимые для реализации проекта, на нем лежит ответственность за планирование работ по проекту, а также за ход их реализации.

В случае матричной организации кадры, необходимые для проекта, набираются из числа сотрудников организации на период реализации проекта.

Матричная организация нашла использование в ряде крупных фирм аэрокосмического комплекса, в таких фирмах, как "Дженерал электрик", "Шелл ойл" и др.

Использование такой формы организационной структуры может быть эффективным лишь при наличии необходимого уровня профессионализма, поскольку оно сопряжено с достаточно значительными проблемами.

Действительно, при использовании матричной структуры управленцами-практиками отмечаются ее сложность, проблемы с налаживанием межличностных отношений, недостаточная очевидность ожидаемого результата.

Но пожалуй, самая большая трудность при использовании матричной организационной структуры — в несоблюдении принципа единоначалия.

Надо отчетливо представлять себе, что основное предназначение этого типа организационной структуры — обеспечить повышенную способность организации адаптироваться к изменениям внешней среды, в которой ей приходится функционировать.

Преимущества матричной организационной структуры состоят прежде всего в ее гибкости и возможности эффективно координировать работы.

Следует отметить также так называемые организации *конгломеративного* типа. Они сочетают различные виды структур в зависимости от решаемых задач и внешней среды, в которой функционируют.

Организации бывают *корпоративными и индивидуалистскими* [4].

В отличие от индивидуалистских, корпоративные организации предполагают корпоративное управление. В качестве корпорации выступают акционерные общества, ассоциации, консорциумы и т. д.

Корпорация — это группа, характеризующаяся совпадением интересов, ценностей, целей, условий деятельности.

Корпоративное управление — это управление, основанное на приоритетах акционеров и их роли в развитии корпорации, учете реализации прав собственности, предусматривающем взаимодействие акционеров, на стратегии развития корпорации в целом.

Корпоративное управление создает корпоративную культуру — комплекс общих традиций, установок, принципов поведения.

В отличие от корпоративной, индивидуалистская организация — это сообщество полуавтономных образований, собственность в которых принадлежит не всем, а каждому их члену.

Для индивидуалистской организации характерно сочетание кооперации и конкуренции ее членов.

Новые направления развития организации

Одной из основных особенностей современного развития общества стала его интенсивная информатизация. Некоторые авторы не без оснований считают, что наступает эпоха информационной экономики, что информация превращается в важнейший товар.

На наших глазах начиная с середины 80-х годов осуществляется информационно-компьютерная революция. При этом претерпевают значительные изменения управленческие технологии, материальное производство, быт, культура.

Если в организациях прошлого одним из основных требований было, чтобы каждый сотрудник обладал необходимым объемом знаний, а сочетание знаний сотрудников покрывало все знание, которым организация обладает, то сейчас каждый стремится знать как можно больше. Современные информационные технологии позволяют это осуществить благодаря разветвленной сети банков данных и баз знаний.

Отметим характерные черты информационного общества [2].

1. Любой сотрудник в любое время может иметь доступ к любой информации через автоматизированные системы связи.

2. Любой сотрудник в качестве пользователя может использовать информационные технологии для решения стоящих перед ним задач.

решения должны основываться на профессиональном знании ситуации принятия решения и технологий выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Приведем в соответствии с работой [2] различия в процедурах принятия и реализации управленческих решений в традиционной, партисипативной организациях и в организациях, делегирующих полномочия (рис. 11.2).

Сетевая организация

Повышение нестабильности внешней среды и жесткая конкуренция на рынках сбыта, необходимость достаточно быстрой смены (в среднем 5 лет) поколений производимой продукции, информационно-компьютерная революция, оказавшая существенное влияние на все стадии производства и реализации продукции или оказания услуг, привели к дальнейшим поискам эффективных форм организационных структур, позволяющих адекватно реагировать на изменения внешней среды.

Сетевая организация оказалась ответом на усложнившиеся условия функционирования современной организации.

Сетевыми называются организации, в которых установлены рыночные отношения между основными звеньями, начиная от поставок сырья и кончая реализацией готовой продукции [7].

В сетевой организации нет жестко закрепленной цепочки "поставки — производство — реализация".

В основе отношений между поставщиками и производством, между производством и сбытовыми структурами — заключаемые между ними контракты.

Влияние рынка оказывается определяющим при формировании участков сети "поставщик — производитель", "производитель — сбытовик".

Контракты могут заключаться как со старыми партнерами по бизнесу, так и с новыми, более соответствующими требованиям, подчас существенно изменившимся, диктуемым рынком.

Сетевые организации можно считать развитием идеи матричных организаций, в которых наряду с функциональным принципом организационной структуры использовался и свободный принцип формирования внутри организации команд

Степень удовлетворения потребностей работника в результате предпринятых им действий может оказывать влияние на мотивы его действий, что, в свою очередь, должно вызывать корректировку мотивации работника со стороны его непосредственного руководства.

Современная наука об управлении уделяет значительное внимание изучению процесса мотивации и его результативности [6].

Среди теорий мотивации можно выделить более ранние, так называемые содержательные, к числу которых относятся иерархия потребностей Маслоу, теория существования, связи и роста Альдерфера, теория потребностей МакКлелланда, двухфакторная теория Герцберга.

Содержательные теории мотивации основаны в первую очередь на той роли, которую играют потребности при принятии решения работника о действиях.

К более поздним, так называемым процессуальным теориям мотивации относятся теория ожидания, теория справедливости, модель мотивации Портера — Лоулера, которые наряду с потребностями отводят существенную роль также восприятию работником ситуации, его ожиданиям, возможным последствиям выбранного им поведения.

Мотивация работника реализуется посредством его вознаграждения за результаты работы.

Что же может выступать в качестве вознаграждения работника?

Вознаграждением являются и зарплата, и продвижение по службе, и служебный статус, и дополнительные льготы, которые мы перечисляли выше. Все это так называемые внешние формы вознаграждения.

Внутренними формами вознаграждения являются удовлетворение работника от достигнутого результата, чувство самоуважения, уверенности в себе, которые дает работа.

Стремление работника удовлетворить свои потребности осуществляется посредством вознаграждения за полученные в процессе работы результаты.

Разные люди в соответствии со своими индивидуальными системами предпочтений, обусловленными особенностями личности, общественного положения, региона, страны, состоянием экономики и т. д., стремятся к удовлетворению своих потребностей, по-разному определяя их сравнительную значимость и оптимальное сочетание.

вина руководства (необеспеченность ресурсами, нечетко поставленная задача и т. д.);
обстоятельства, не зависящие от воли работника (болезни, дополнительные задания и т. д.)?

4. Если поставленную задачу решить не удалось, что в этом случае следует предпринять:

продлить срок выполнения работы,
усилить ресурсное обеспечение,
поискать альтернативные способы выполнения задачи,
посчитать недостигнутое несущественным?

5. Обсудить ситуацию с работником, выявить удачи и неудачи, поставить новые задачи.

Улучшению результатов работы способствует анализ и оценка навыков работника, поскольку их уровень может корректироваться. Как правило, оправдывают себя своевременные меры по совершенствованию навыков работника, по повышению его квалификации, росту его профессионального уровня.

Эффективный руководитель должен проявлять свою компетентность в умении решать возникающие проблемы стратегического и тактического характера, в планировании, финансовом управлении и контроле, межличностном общении, профессиональном развитии и развитии личности подчиненных ему работников, создании коллектива, умении устанавливать контакты и поддерживать отношения с клиентами.

По мнению Роджера Мауэрса [12], руководители, достигшие высоких результатов, — это люди, которые способны:

определить нужды организации и необходимые для удовлетворения этих нужд ресурсы;
выполнить составленные планы и держать производственный процесс под контролем;
принимать решения по вопросам распределения задач между сотрудниками;
сводить к минимуму неудобства и время ожидания для клиентов;
минимизировать потери доходов, если они неизбежны;
разрабатывать и осуществлять средне- и долгосрочные программы;
вовремя осознавать и оценивать возможные последствия принимаемых решений, в том числе осложнения, которые они могут вызвать;

точки зрения наличия в организации специалистов, обладающих необходимыми профессиональными навыками.

Так, например, в некоторых компаниях, а также в Вооруженных силах США хорошо зарекомендовала себя проводимая время от времени инвентаризация профессиональных навыков и специалистов организации, которые ими обладают.

В отличие от оборудования и технологий, используемых на предприятии, ценность которых со временем убывает, персонал, людские ресурсы организации обладают той особенностью, что их ценность со временем возрастает.

Действительно, приобретаются новые профессиональные навыки, приходит опыт, работник время от времени проходит обучение, переподготовку, накапливает новые знания.

Работники, не удовлетворяющие предъявляемым к ним требованиям, либо отсеиваются, либо переводятся на низкие должности, но соответствующие их профессиональным возможностям.

Не следует забывать, что если руководителю удается добиться роста производительности труда на несколько процентов без дополнительных вложений в оборудование и технологии производства, то доход предприятия вырастает значительно.

Отношение руководителей к работе с персоналом, к повышению его профессионализма и соответствия поставленным задачам может быть различным.

Нельзя при этом не принимать во внимание и личностное отношение руководителя к этой работе. У некоторых руководителей наблюдается настороженное отношение к росту профессионализма работников, особенно если это может сделать возможной потенциальную конкуренцию между руководителем и растущим работником. Естественно, что эти моменты принимаются во внимание.

Однако хочется отметить, что многие выдающиеся руководители не боялись окружать себя способными и талантливыми людьми. Так, Наполеон собрал вокруг себя государственных, военных, политических деятелей, которые талантами превосходили деятелей других стран и их правительств.

В то же время в начале книги мы приводили высказывания одного из выдающихся управленцев прошлого — Макиавелли — о том, что государя должны окружать преданные ему люди. Это, по всей видимости, справедливо в случае верховной власти.

Если же руководитель не является руководителем самого высокого ранга в иерархической структуре организации, то при хорошо поставленной работе с персоналом у него нет возможности руководствоваться прежде всего соображениями личной преданности работника. На первый план выступает соответствие работника тем задачам, которые он должен решать в силу своих служебных обязанностей, поскольку от этого в первую очередь зависит положение в организации самого руководителя.

Перед руководителем организации, который формирует высший эшелон руководящего состава, всегда возникает эта двухкритериальная задача. Что важнее — деловые качества сотрудника либо его человеческие качества? Как найти оптимальное сочетание?

Это можно считать почти интимной проблемой, которую каждый руководитель решает для себя сам.

Однако не следует забывать о том, что без наличия у работника необходимого профессионального уровня, без соответствия его задачам, которые он должен решать, успешная деятельность его в организации вряд ли возможна.

Как строится карьера работника в организации? Многое зависит от области деятельности, от специфики организационной культуры.

Так, например, в США считается, что хорош тот работник, который перепробовал за свою деловую карьеру несколько рабочих мест, проработав на каждом по нескольку лет.

В Японии каждый принятый на работу сотрудник имеет четко определенные перспективы роста в направлении как продвижения по управленческой иерархии, так и профессионального роста.

Руководитель японской фирмы, прежде чем занять ответственный пост, последовательно проходит все основные ступени служебной иерархии, не перепрыгивая ни через одну из них.

В России организации существуют в нестабильной экономической среде, традиции и организационная культура находятся часто в состоянии становления и поиска. Поэтому сегодня сложно, а может быть, и рано говорить о российских традициях принятия кадровых решений в целом.

Можно говорить только об организационной культуре в отдельно взятых организациях.

Перед многими российскими организациями сегодня стоит основная задача — выжить. Это во многом определяет харак-

Инфляция (лат. inflatio — вздутие) — чрезмерное увеличение находящейся в обращении массы денег по сравнению с реальным предложением товаров, падение стоимости денежной единицы.

Итерация (лат. intratio — повторение) — результат применения какой-либо математической операции, получающийся в серии аналогичных операций. Из последовательных итераций состоит алгоритм, процесс выработки управленческого решения.

К

Квалификация (лат. qualis — какой, какого качества + facere — делать) — степень и уровень профессиональной подготовленности к какому-либо виду труда; профессия, специальность.

Комиссия (лат. commissio — поручение) — группа лиц, облеченных полномочиями для выполнения какой-либо задачи.

Коммуникация — процесс, с помощью которого может быть получена или передана управленческая информация.

Конформизм (лат. conformis — подобный, сходный) — приспособленчество, пассивное принятие существующего порядка вещей.

Концепция — система взглядов, то или иное понимание ситуации, единый определяющий замысел, ведущая мысль при выработке управленческого решения.

Критерий — признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего-либо.

Л

Лаг — разрыв во времени между двумя явлениями или процессами, находящимися в причинно-следственной связи.

Лимит (лат. limes (limitis) — межа, граница) — предельное количество, предельная норма.

Линейные полномочия — это полномочия, передаваемые непосредственно от начальника к подчиненному. Обладая линейными полномочиями, работник может в оговоренных рамках без согласования с непосредственным начальством принимать решения относительно переданных в его распоряжение ресурсов.

ЛПР — лицо, принимающее решение.

М

Маркетинг — система мероприятий по изучению рынка и активному воздействию на потребительский спрос с целью расширения сбыта производимых товаров.