***Содержание***

**Введение 2**

**1. Содержание и стадии процесса принятия управленческих решений 3**

**1.2Методы принятия решений 4**

**2. Процесс принятия решения и его структура 4**

**2.1 Основные проце­дуры процесса принятия управленческого решения 5**

**3. Аппарат управления и процесс принятия решений 8**

**3.1. Методы моделирования и оптимизации решений 12**

**4.Сущность и виды ответственности руководителей 14**

**4.1Виды ответственности 14**

**4.2 Социальная ответственность руководителя 15**

**4.3 Взаимодействие социальной и юридической ответственности 18**

**4.4 Основы экологической ответственности при РУР 19**

***Введение***

Среди множества проблем современного менеджмента важнейшими являются разработка, принятие и осуществление управленческого решения, представляющего собой основной инструмент управляющего воздействия. Проблема эта – не чисто академическая. Она имеет весьма серьезное прикладное значение, которое неизбежно возрастает по мере усложнения хозяйственных ситуаций и управленческих задач, требующих решения. Об этом свидетельствуют и возрастающие масштабы потерь в результате даже небольших ошибок, допущенных в решении.

Эффективное принятие решений необходимо для выполнения управленческих функций. Поэтому процесс принятия решений -- центральный пункт теории управления. Наука управления старается повысить эффективность организаций путем увеличения способности руководства к принятию обоснованных, объективных решений в ситуациях исключительной сложности с помощью моделей и количественных методов.

В реферате рассмотрены особенности моделирования, типы используемых моделей и некоторые широко используемые методы принятия решений, а также методы прогнозирования, применяемые в рамках науки управления.

***Технология процесса принятия и реализации управленческих решений***

**1. Содержание и стадии процесса принятия управленческих решений**

*Управленческое решение* - это результат конкретной управленческой деятельности менеджмента. Принятие решений является основой управления. Выработка и принятие решений - это творческий процесс в деятельности руководителей любого уровня, включающий:

*-выработку и постановку цели;*

*-изучение проблемы на основе получаемой информации;*

*-выбор и обоснование критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемого решения;*

*-обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы (задачи);*

*-выбор и формулирование оптимального решения;*

*-принятие решения;*

*-конкретизацию решения для его исполнителей.*

Технология менеджмента рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий из трех стадий:

*-подготовка решения:*

*-принятие решения;*

*-реализация решения.*

На стадии подготовки управленческого решения проводится экономический анализ ситуации на микро и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формируются проблемы, требующие решения.

На стадии принятия решения осуществляется разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов;

*-производится отбор критериев выбора оптимального решения;*

*-выбор и принятие наилучшего решения*.

На стадии реализации решения принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения.

Каждое управленческое решение имеет свой конкретный результат, поэтому целью управленческой деятельности является нахождение таких форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах. Управленческие решения могут быть обоснованными, принимаемыми на основе экономического анализа и многовариантного расчета, и интуитивными, которые, хотя и экономят время, но содержит в себе вероятность ошибок и неопределенность. Принимаемые решения должны основываться на достоверной, текущей и прогнозируемой информации, анализе всех факторов, оказывающих влияние на решения, с учетом предвидения его возможных последствий. Руководители обязаны постоянно и всесторонне изучать поступающую информацию для подготовки и принятия на ее основе управленческих решений, которые необходимо согласовывать на всех уровнях внутрифирменной иерархической пирамиды управления. Количество информации, которую необходимо переработать для выработки эффективных управленческих решений, настолько велико, что оно давно превысило человеческие возможности. Именно трудности управления современным крупномасштабным производством обусловили широкое использование электронно-вычислительной техники, разработку автоматизированных систем управления, что потребовало создания нового математического аппарата и экономико-математических методов.

**1.2Методы принятия решений**

Методы принятия решений, направленных на достижение намеченных целей, могут быть различными:

1) метод, основанный на интуиции управляющего, которая обусловлена наличием у него ранее накопленного опыта и суммы знаний в конкретной области деятельности, что помогает выбрать и принять правильное решение;

2) метод, основанный на понятии "здравого смысла", когда управляющий, принимая решения, обосновывает их последовательными доказательствами, содержание которых опирается на накопленный им практический опыт;

3) метод, основанный на научно-практическом подходе, предполагающий выбор оптимальных решений на основе переработки больших количеств информации, помогающий обосновать принимаемые решения. Этот метод требует применения современных технических средств и, прежде всего, электронно-вычислительной техники. Проблема выбора руководителем решения одна из важнейших в современной науке управления. Она предполагает необходимость всесторонней оценки самим руководителем конкретной обстановки и самостоятельность принятия им одного из нескольких вариантов возможных решений. Поскольку руководитель имеет возможность выбирать решения, он несет ответственность за их исполнение. Принятые решения поступают в исполнительные органы и подлежат контролю за их реализацией. Поэтому управление должно быть целенаправленным, должна быть известна цель управления. В системе управления обязательно должен соблюдаться принцип выбора принимаемого решения из определенного набора решений. Чем больше выбор, тем эффективнее управление. При выборе управленческого решения к нему предъявляются следующие требования:

обоснованность решения; оптимальность выбора; правомочность решения;

краткость и ясность; конкретность во времени; адресность к исполнителям; оперативность выполнения.

**2. Процесс принятия решения и его структура**

Под *технологией принятия решений* следует понимать состав и последовательность процедур, приводящих к решению проблем организации, в комплексе с методами разработки и оптимизации альтернатив.

Для руководителя принятие решений не является са­моцелью. Основное, что должно заботить менеджера, — не сам выбор альтернативы, а разрешение определенной управленческой проблемы. Для разрешения же пробле­мы очень часто требуется не единичное решение, а оп­ределенная последовательность решений и, главное, их осуществление. Поэтому решение — это не одномо­ментный акт, а результат процесса, развивающегося во времени и имеющего определенную структуру. Исходя из этого, можно дать следующее определение этого про­цесса.

***Процесс принятия решений*** *—* это *циклическая последо­вательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии ре­шения и организации его выполнения.*

Наиболее целостное и наглядное представление о процессе принятия решений дает схема, отражающая его основные стадии и порядок их следования, (рис. 1).

8 Контроль и оценка результатов

2 Идентификация проблемы

7 Управление реализациеей

3 Определение критериев выбора

6 Согласование решений

4 Разработка альтернатив

1 Анализ ситуации

5 Выбор наилучшей альтернативы

Рис. 1. **Состав и последовательность процедур процесса принятия управленческих решений**

Следует, однако, отметить, что схема эта является идеализированной моделью, так как реальные процессы принятия решений, вследствие разнообразия организа­ций, ситуаций и проблем, требующих решения, как пра­вило, от нее отличаются, т.е. фактически структура ППУР во многом определяется ситуацией и решаемой пробле­мой.

**2.1 Основные проце­дуры процесса принятия управленческого решения**

***Анализ ситуации.*** Для возникновения необходимости принять управленческое решение, нужен сигнал о внеш­нем или внутреннем воздействии, вызвавшем или спо­собном вызвать отклонение от заданного режима функ­ционирования системы, т.е. наличие управленческой ситуации. Поэтому одним из важнейших условий при­нятия правильного решения является анализ ситуации.

Анализ управленческой ситуации требует сбора и об­работки информации. Этот этап выполняет функцию восприятия организацией внешней и внутренней среды. Данные о состоянии основных факторов внешней среды и положении дел в организации поступают к менедже­рам и специалистам, которые классифицируют, анализируют информацию и сравнивают реальные значения контролируемых параметров с запланированными или прогнозируемыми, что в свою очередь позволяет им вы­явить проблемы, которые следует решать.

***Идентификация проблемы.*** Первый шаг на пути ре­шения проблемы — ее определение или диагноз, пол­ный и правильный. Как принято говорить, правильно сформулировать проблему — значит наполовину решить ее.

Существуют два взгляда на сущность проблемы. Со­гласно одному, проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты или существует от­клонение от заданного уровня, например, мастер может установить, что производительность труда или качество изделий на его участке ниже нормы. В соответствии с другим, как проблему следует рассматривать также и по­тенциальную возможность повышения эффективности. Объединяя оба эти подхода, будем понимать под пробле­мой расхождение между желаемым и реальным состоянием управляемого объекта.

Выявление и формулировка проблемы — весьма сложная процедура. Дело в том, что в момент своего возникновения многие важнейшие проблемы слабо струк­турированы, т.е. не содержат очевидных целей, альтерна­тивных путей их достижения, представления о затратах и эффекте, связанных с каждым из вариантов, и доведе­ние этих проблем до количественной определенности (структурирование) требует от руководителей не только знаний и опыта, но и таланта, интуиции, творческого подхода.

Пользуясь медицинской терминологией, первый шаг в диагностировании сложной проблемы — установление симптомов. Общими симптомами болезни организации являются: низкие — прибыль, объем продаж, произво­дительность труда, качество товаров и услуг; высокие — издержки, текучесть кадров, многочисленные конфлик­ты. Выявление симптомов помогает определить пробле­му в общем виде, однако подобно тому, как различные болезни нередко имеют общие симптомы (головная боль может быть вызвана и обычным переутомлением и гипертонией), различные причины могут вызывать сход­ные организационные проблемы (низкое качество това­ра может быть следствием как изношенности оборудо­вания, так и недостаточной квалификации рабочих). Поэтому менеджеры должны более глубоко исследовать причины возникшей проблемы и не спешить устранять только ее симптомы.

Нельзя также забывать, что все элементы и работы в организации взаимосвязаны ц решение какой-либо про­блемы в одной части организации может вызвать появ­ление проблем в других. Поэтому, определяя решаемую проблему, следует стремиться к тому, чтобы число вновь возникающих при этом проблем было минимальным.

Определение критериев выбора. Прежде чем рассмат­ривать возможные варианты решения возникшей про­блемы, руководителю необходимо определить показате­ли, по которым будет производиться сравнение альтер­натив и выбор наилучшей. Эти показатели принято на­зывать критериями выбора. Например, принимая реше­ние о приобретении нового оборудования, можно ори­ентироваться на критерии цены, производительности, эксплуатационных расходов, эргономичности и т.п., а в случае принятия решения о приеме на работу нового сотрудника, критериями выбора среди кандидатов могут быть: образование, опыт работы, возраст, личные каче­ства.

***Разработка альтернатив.*** Следующий этап — разра­ботка набора альтернативных решений проблемы. В идеале желательно выявить все возможные альтернатив­ные пути решения проблемы, только в этом случае ре­шение может быть оптимальным. Однако на практике руководитель не располагает (и не может располагать) такими запасами знаний и времени, чтобы сформулиро­вать и оценить каждую возможную альтернативу. Ме­неджеры хорошо понимают, что поиск оптимального решения очень труден, занимает много времени и до­рого стоит, поэтому они ищут не оптимальный, а доста­точно хороший, приемлемый вариант, позволяющий снять проблему и помогающий отсечь заранее непригодные альтернативы, критерии выбора, определенные на предыдущем этапе.

Наряду с положением, когда варианты решения про­блемы заранее известны или обнаруживаются без осо­бых трудностей, часто бывают ситуации, при которых решаемая проблема не встречалась раньше, т.е. возмож­ные альтернативы неизвестны и их необходимо предва­рительно сформулировать. В таких случаях весьма по­лезным может оказаться коллективное обсуждение про­блемы и генерирование альтернатив.

***Выбор альтернативы.*** Разработав возможные вариан­ты решения проблемы, их необходимо оценить, т.е. сравнить достоинства и недостатки каждой альтернати­вы и объективно проанализировать вероятные результа­ты их реализации. Для сопоставления вариантов реше­ния необходимо иметь стандарты или критерии, по ко­торым их можно сравнивать. Такие критерии выбора были установлены на третьем этапе. С их помощью и производится выбор наилучшей альтернативы.

Поскольку выбор осуществляется, как правило, на основе нескольких критериев, а не одного, он всегда носит характер компромисса. Кроме того, при оценке возможных вариантов решения руководитель фактиче­ски имеет дело с прогнозными оценками сравниваемых величин, а они всегда вероятностные. Поэтому очень важно учитывать фактор риска, т.е. определять вероят­ность осуществления каждой альтернативы. Учет факто­ра риска приводит к пересмотру самого понятия наи­лучшего решения: им является не тот вариант, который максимизирует или минимизирует некоторый показа­тель, а тот, который обеспечивает его достижение с наи­более высокой степенью вероятности.

***Согласование решения.* В** современных системах управ­ления в результате разделения труда сложилось положе­ние, при котором подготавливают, разрабатывают реше­ние одни работники организации, принимают или ут­верждают — другие, а выполняют — третьи. Иначе гово­ря, руководитель часто утверждает и несет ответственность за решение, которого не разрабатывал, специали­сты, готовившие и анализировавшие решение, не участ­вуют в его реализации, а исполнители не принимают участия в подготовке и обсуждении готовящихся реше­ний. Принятие управленческих решений в организации довольно часто ошибочно рассматривается как индиви­дуальный, а не групповой процесс. Между тем, хотя ос­новные этапы ППР организациями и отдельными людь­ми совпадают, формирование решений в организации (как показано в гл. 1) существенно отличается от инди­видуального принятия решения. Именно организация, а не отдельный руководитель должна реагировать на воз­никающие проблемы. И не один руководитель, а все члены организации должны стремиться к повышению эффективности ее работы. Конечно, менеджеры выби­рают курс для организации, но чтобы решение было реализовано, необходимы совместные действия всех членов организации. Поэтому в групповых процессах принятия решений весьма существенную роль играет стадия согласования.

В идеальном случае исполнители будут действовать в соответствии с решениями менеджеров, однако практика далека от идеала и так происходит не всегда. Признание решения редко бывает автоматическим, даже если оно явно хорошее. Поэтому руководитель должен убеждать в правильности своей точки зрения, доказывать работни­кам, что его решение несет выгоды и организации, и отдельным ее членам. Практика показывает, что вероят­ность быстрой и эффективной реализации значительно возрастает, когда исполнители имеют возможность вы­сказать свое мнение по поводу принимаемого решения, внести предложения, замечания и т.п. Тогда принятое решение воспринимается как свое, а не навязанное «свер­ху». Поэтому лучший способ согласования решения — привлечение работников к процессу его принятия. Разу­меется, этот способ не надо абсолютизировать: встреча­ются ситуации, когда это невозможно или не рацио­нально и менеджер вынужден принимать решение еди­нолично, не прибегая к обсуждениям и согласованиям, но надо помнить, что систематическое игнорирование мнения подчиненных ведет к авторитарному стилю ру­ководства.

***Управление реализацией.*** Процесс решения проблемы не заканчивается выбором альтернативы: для получения реального эффекта принятое решение должно быть реа­лизовано. Именно это и является главной задачей дан­ного этапа.

Для успешной реализации решения, прежде всего, не­обходимо определить комплекс работ и ресурсов и рас­пределить их по исполнителям и срокам, т.е. предусмот­реть, кто, где, когда и какие действия должен предпри­нять и какие для этого необходимы ресурсы. Если речь идет о достаточно крупных решениях, это может потре­бовать разработки программы реализации решения. В ходе осуществления этого плана руководитель должен следить за тем, как выполняется решение, оказывать в случае необходимости помощь и вносить определенные коррективы.

***Контроль и оценка результатов.*** Даже после того как решение окончательно введено в действие, процесс принятия решений не может считаться полностью за­вершенным, так как необходимо еще убедиться, оправ­дывает ли оно себя. Этой цели и служит этап контроля, выполняющий в данном процессе функцию обратной связи. На этом этапе производятся измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся по­лучить.

Не следует забывать, что решение всегда носит вре­менный характер. Срок его эффективного действия можно считать равным периоду относительного посто­янства проблемной ситуации. За его пределами решение может перестать давать эффект и даже превратиться в свою противоположность — не способствовать решению проблемы, а обострять ее. В связи с этим основная зада­ча контроля — своевременно выявлять убывающую эф­фективность решения и необходимость в его корректи­ровке или принятии нового решения. Кроме того, осуществление этого этапа является источником накопле­ния и систематизации опыта в принятии решений.

Проблема контроля управленческих решений весьма актуальна, особенно для крупных бюрократических ор­ганизаций. Можно принять немало разумных и полез­ных решений, но без рационально организованной сис­темы контроля исполнения они останутся в «недрах де­лопроизводства» и не дадут ожидаемого эффекта.

**3. Аппарат управления и процесс принятия решений**

Рассмотреть аппарат управления организацией как систему принятия и осуществления решений — значит, исследовать структуру управления исходя из того, на ос­нове каких форм, методов и внутриорганизационных связей реализуются в ней процессы принятия решений. Анализ аппарата управления на базе идей принятия ре­шений вносит в дополнение к традиционным принци­пам формирования организационных структур ряд но­вых моментов.

Формирование организационных структур управле­ния весьма тесно связано с использованием концепции и основных понятий принятия решений. В этих услови­ях в качестве основного содержания процесса управле­ния выступают принятие и реализация управленческих решений. Таким образом, процесс принятия решений реализует главную функцию аппарата управления. При­чем управленческие ситуации и проблемы, требующие решения, носят, как уже подчеркивалось, комплексный характер и поэтому не замыкаются в пределах регламен­тированных функций того или иного структурного подразделения. Однако функционально дифференцирован­ная структура управления не способствует оперативному и согласованному принятию решений, поскольку руко­водители и специалисты неохотно решают или вообще не решают задачи, находящиеся на стыке или выходя­щие за рамки какой-то определенной функции. Таким образом, поскольку в условиях современного менедж­мента уже нельзя считать, что цель, содержание и по­следствия управленческого решения определяются толь­ко сферой деятельности того или иного подразделения, традиционная функциональная структура организации часто противоречит комплексному характеру управлен­ческих проблем.

С точки зрения системного подхода и концепции принятия решений организационные формы должны быть подчинены достижению поставленных целей и процессу решения связанных с этим проблем, а ***органи­зационную структуру управления*** *можно определить как форму распределения решений и в то же время как сово­купность органов, обеспечивающих их реализацию.*

Построить аппарат управления как организационный механизм принятия решений означает необходимость, во-первых, определить в нем местонахождение и сферу ответственности центров принятия решений по всему кругу организационных проблем и, во-вторых, наладить организационное взаимодействие на всех этапах процес­са разработки, принятия и реализации решений. Такой подход позволяет учесть единство формальных и нефор­мальных аспектов организационных структур (формаль­ная структура организации не может полностью охва­тить процесс принятия решений по всем проблемам, особенно меж- и многофункциональным, поэтому в хо­де его реализации имеют место постоянные неформаль­ные изменения), а также отразить динамику организа­ционных структур. Это отнюдь не отвергает идею иерар­хически упорядоченной структуры организации, не от­рицает значения традиционного выделения линейных и аппаратных подразделений, установления системы под­чиненности и т.п. Но в дополнение к этому необходимо четко определить, где реализуются последовательные стадии процесса принятия решений по основным видам возникающих в организации проблем. Основные отли­чия аппарата управления, функционирующего как меха­низм принятия решений, от «классических» структур управления представлены в ( рис. 2)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Сравниваемая характеристика* | *Классическая организация* | *Механизм принятия решения* |
| Первичный элемент | Работа | Решение |
| Характер целей | Поддержание стабильности | Развитие, нововведения |
| Взаимодействие со средой | Закрытая | Открытая |
| Способность к адаптации | Жесткая | Гибкая |
| Учет неопределенности в процессе управления | Принятие детерминированных решений | Анализ риска, неопределенности |
| Контроль и координация | Вертикальные связи, иерархия | Горизонтальные связи |

**Рис.2.Характеристики «классической» структуры и аппарата управления, ориентированного на принятие решений**

Итак, формирование аппарата управления как меха­низма принятия решений требует реализации следую­щих основных положений:

- в структуре управления организацией выделяются центры принятия решений, и ее декомпозиция на под­разделения и элементы базируется на системе решений, а не на комплексе работ;

- формируются механизм организационного взаи­модействия, схемы коммуникаций, отношения между членами организации на различных стадиях процесса принятия решений;

-налаживаются организационные формы и меха­низм контроля и координации выполнения решений.

Выделение в организационной структуре центров принятия решений — весьма сложный вопрос. Он тесно связан с проблемой распределения полномочий и ответ­ственности, с одной стороны, и с задачей распределения ресурсов — с другой. Формирование рациональной ор­ганизационной структуры управления прежде всего должно дать точный ответ на вопрос: на каком уровне будут приниматься решения, направленные на реализа­цию тех или иных целей и устранение возникающих от­клонений. Структура управления отражает одновремен­но два фактора: дифференциацию решений, обеспечи­вающих достижение системы целей организации и рас­пределение полномочий на принятие решений. Иначе говоря, *организационная структура должна отражать структуру принимаемых в ней решений.*

В достаточно крупных по масштабу организациях возникает, как известно, необходимость в делегирова­нии полномочий, т.е. в передаче части решений в ком­петенцию менеджеров среднего или низшего звена. Если таким образом передается значительная часть прини­маемых решений, то можно говорить о децентрализации управления. Централизация, так же как и децентрализа­ция, не представляет сама по себе, вне конкретных ус­ловий, положительной или отрицательной характери­стики системы управления, она всегда существует в большей или меньшей степени. Однако построение ра­циональных организационных форм требует нахождения определенного соотношения централизации и децентра­лизации. Для этого необходимо прежде всего оценить степень децентрализации в конкретной системе управ­ления. Такая оценка может быть дана на основе *коэффи­циента децентрализации решений* Кдец

Кдец = s/R,

где: *г —* число решений, принятых на нижних уровнях иерархии;

*R —* общее число решений, принятых в организации за тот же период.

Чем ближе данный коэффициент к 1, тем выше сте­пень децентрализации.

Однако само по себе количество решений еще мало о чем говорит, поэтому коэффициент децентрализации должен быть дополнен оценками важности решений, принимаемых на нижних ступенях управления, и степе­нью самостоятельности последних.

Важность решений можно количественно оценить по затратам, связанным с их реализацией. Что касается степени самостоятельности, то ее можно оценить каче­ственно, основываясь на характере взаимоотношений с вышестоящими уровнями.

*Степень самостоятельности. Характеристика.*

Невысокая Необходимость предварительного

согласования с высшим уровнем

Средняя Высшая ступень иерархии должна

быть информирована о принятом

решении

Высокая Самостоятельное принятие решений,

периодический контроль со стороны

вышестоящих органов

Использовав эту совокупность количественных и ка­чественных показателей, можно довольно объективно оценить уровень децентрализации в организационной структуре управления.

Определяя в организации наиболее рациональный уровень принятия тех или иных решений, необходимо принять во внимание следующие соображения.

*Информационный аспект.* На каком уровне иерархии существуют наиболее благоприятные условия с точки зрения оперативности и качества решения? Этот фактор требует предоставления полномочий тому уровню, кото­рый обладает максимумом оперативной информации по данной проблеме. Вместе с тем необходимо, чтобы ре­шение не только принималось быстро, но и обладало высоким качеством. А так как качество решения во многом определяется качеством информации, использо­ванной для его разработки, то это также требует наделе­ния полномочиями того уровня, который обладает наи­более объективной, достоверной, не искаженной много­численными передачами информацией.

*Экономический аспект.* Означает необходимость учи­тывать:

• наличие необходимых для реализации решения ресурсов;

• материальную мотивацию работников соответст­вующих подразделений в принятии и реализации оптимального (с точки зрения интересов органи­зации в целом) решения.

*Социальный аспект.* Современная организационная культура предполагает участие работников организации в принятии решений и формирование демократического стиля руководства.

Как видим, информационный и социальный аспекты принятия решений требуют децентрализации процессов принятия решений, однако экономический фактор — ресурсы, находящиеся, как правило, в распоряжении менеджеров высшего уровня, может сделать это невоз­можным. Поэтому, формируя структуру управления, не­обходимо не только четко определить в ней центры принятия решений, но и наделить их соответствующими ресурсами, обеспечивающими выполнение принимае­мых решений. В этом случае вышестоящая ступень иерархии распоряжается уже не всеми, а лишь опреде­ленными резервными ресурсами. Кроме того, необходи­мо использование методов мотивации, побуждающих работников каждого уровня управления стремиться к максимально самостоятельному решению проблем, на­ходящихся в их компетенции и наиболее эффективному использованию ресурсов.

**3.1. Методы моделирования и оптимизации решений**

В процессе разрешения сложных проблем с целью усиления способности менеджеров к принятию обосно­ванных и объективных решений могут применяться раз­личные научные методы их разработки и оптимизации, арсенал которых принято делить на два основных класса:

• методы моделирования;

• методы экспертных оценок.

***Методы моделирования*** (называемые также методами исследования операций) базируются на использовании математических моделей для решения наиболее часто встречающихся управленческих задач.

Разработка и оптимизация решения конкретной про­блемы методами моделирования — довольно сложная процедура, которая может быть представлена последова­тельностью основных этапов:

• постановка задачи;

• определение критерия эффективности анализи­руемой операции;

• количественное измерение факторов, влияющих на исследуемую операцию;

• построение математической модели изучаемого объекта (операции);

• количественное решение модели и нахождение оптимального решения;

• проверка адекватности модели и найденного ре­шения анализируемой ситуации;

• корректировка и обновление модели. Количество всевозможных конкретных моделей поч­ти также велико, как и число проблем, для решения ко­торых они разработаны. Подробное их рассмотрение вы­ходит за рамки настоящего учебника и является предме­том специальной учебной дисциплины, поэтому назовем лишь наиболее распространенные типы моделей.

***Модели теории игр.*** Большинство хозяйственных опе­раций можно рассматривать как действия, совершаемыев условиях противодействия. К противодействиям следу­ет относить такие, например, факторы, как авария, по­жар, кража, забастовка, нарушение договорных обяза­тельств и т.п. Однако наиболее массовым случаем про­тиводействия является конкуренция. Поэтому одним из важнейших условий, от которого зависит успех органи­зации, является конкурентоспособность. Очевидно, что возможность прогнозировать действия конкурентов яв­ляется существенным преимуществом для любой ком­мерческой организации. Принимая решение, следует выбирать альтернативу, позволяющую уменьшить сте­пень противодействия, что в свою очередь снизит сте­пень риска. Такую возможность предоставляет менедже­ру теория игр, математические модели которой побуж­дают анализировать возможные альтернативы своих дей­ствий с учетом возможных ответных действий конкурен­тов. Первоначально разработанные для военно-страте­гических целей, модели теории игр применяются и в бизнесе для прогнозирования реакции конкурентов на принимаемые решения, например, на изменение цен, выпуск новых товаров и услуг, выход на новые сегменты рынка и т.п.

Так, принимая решение об изменении уровня цен на" свои товары, руководство фирмы должно прогнозиро­вать реакцию и возможные ответные действия основных конкурентов. И, если с помощью модели теории игр бу­дет установлено, что, например, при повышении цены конкуренты не сделают того же, организация, чтобы не попасть в невыгодное положение, должна отказаться от этой альтернативы и поискать другое решение проблемы.

Следует однако отметить, что используются эти мо­дели довольно редко, так как они оказываются слишком упрощенными по сравнению с реальными экономиче­скими ситуациями, настолько изменчивыми, что полу­ченные прогнозы бывают не слишком достоверны.

***Модели теории очередей.*** Модели теории очередей >,или оптимального обслуживания) используются для на­хождения оптимального числа каналов обслуживания при определенном уровне потребности в них. К ситуациям, в которых такие модели могут быть полезны, от­носятся, например, определение количества телефонных линий, необходимых для ответов на звонки клиентов, троллейбусов на маршруте, необходимых, чтобы на ос­тановках не скапливались большие очереди, или опера­ционистов в банке, чтобы клиенты не ждали, пока ими смогут заняться, и т.п. Проблема здесь заключается в том, что дополнительные каналы обслуживания (больше телефонных линий, троллейбусов или банковских слу­жащих) требуют дополнительных ресурсов, а их загрузка неравномерна (избыточная пропускная способность в одни периоды времени и появление очередей в другие). Следовательно, нужно найти такое решение, которое позволяет сбалансировать дополнительные расходы на расширение каналов обслуживания и потери от их не­достатка. Модели теории очередей как раз и являются инструментом нахождения такого оптимального реше­ния.

***Модели управления запасами.*** Любая организация должна поддерживать некоторый уровень запасов своих ресурсов, чтобы избежать простоев или перерывов в технологических процессах и сбыте товаров или услуг. Для производственной фирмы необходимы определен­ные запасы материалов, комплектующих изделий, гото­вой продукции, для банка — денежной наличности, для больницы — лекарств, инструментов и т.д. Поддержание высокого уровня запасов повышает надежность функ­ционирования организации и избавляет от потерь, свя­занных с их нехваткой. С другой стороны, создание за­пасов требует дополнительных издержек на хранение, складирование, транспортировку, страхование и т.п. Кроме того, избыточные запасы связывают оборотные средства и препятствуют прибыльному инвестированию капитала, например, в ценные бумаги или банковские депозиты.

Модели управления запасами позволяют найти оп­тимальное решение, т.е. такой уровень запаса, который минимизирует издержки на его создание и поддержание при заданном уровне непрерывности производственных процессов.

***Модели линейного программирования.*** Эти модели применяют для нахождения оптимального решения в ситуации распределения дефицитных ресурсов при на­личии конкурирующих потребностей. Например, с по­мощью модели линейного программирования управ­ляющий производством может определить оптимальную производственную программу, т.е. рассчитать, какое ко­личество изделий каждого наименования следует произ­водить для получения наибольшей прибыли при извест­ных объемах материалов и деталей, фонде времени рабо­ты оборудования и рентабельности каждого типа изде­лия.

Большая часть разработанных для практического применения оптимизационных моделей сводится к зада­чам линейного программирования. Однако с учетом ха­рактера анализируемых операций и сложившихся форм зависимости факторов могут применяться и другие типы моделей: при нелинейных формах зависимости результа­та операции от основных факторов — модели нелиней­ного программирования; при необходимости включения в анализ фактора времени — модели динамического программирования; при вероятностном влиянии факто­ров на результат операции — модели математической статистики (корреляционно-регрессионный анализ).

**4.Сущность и виды ответственности руководителей**

Полномочия и права, делегируемые руководителю, форми­руют круг проблем, которые он должен решать, разрабатывая и реализуя УР. За эту работу руководитель получает согласно до­говору материальное и моральное вознаграждение. Полномочия и права немыслимы без обязанностей и ответственности за вы­полненную работу. В словаре С. И. Ожегова имеются следующие толкования ключевых понятий данной темы.

*Обязанность —* это круг действий, возложенных на кого-нибудь и обязательных для выполнения. Выделяют служебные, общественные и всеобщие воинские обязанности.

*Ответственность —* это необходимость, обязанность отда­вать кому-либо отчет в своих действиях, поступках. Ответствен­ность может быть официальная и личная (чувство ответственно­сти как черта характера).

**4.1Виды ответственности**

Многообразие сфер деятельности компаний сформировало следующий типовой набор видов ответственности: профессио­нальная, юридическая (в том числе уголовная), социальная, эко­логическая, экономическая, этическая, политическая, партийная, дисциплинарная, административная, материальная.

В качестве профессиональной ответственности могут приме­няться меры юридической, дисциплинарной и экономической от­ветственности. В настоящее время все большее распространение находит страхование экономических рисков профессиональной ответственности. Например, страхование профессиональной от­ветственности нотариуса, водителя автомобиля, аудитора.

*Юридическая ответственность* частично или полностью ка­сается тех видов ответственности, в которых закреплены регла­менты, входящие в состав государственных законов и норм государственного регулирования, например, в Гражданский и Уго­ловный кодекс. Кодекс законов о труде (КЗОТ). Юридическая ответственность реализуется в форме замечания, выполнения предписанных действий, заключения под стражу, ареста.

*Дисциплинарная ответственность* за бездействие или ненад­лежащее выполнение задания реализуется в форме взыскания, замечания, выговора, перевода на другую работу, увольнения.

*Административная ответственность* наступает за соверше­ние административного правонарушения, нарушения прав и свобод граждан. Базой для реализации административной ответ­ственности является административное и гражданское право и другие регламенты.

*Экономическая ответственность* призвана компенсировать полный или частичный ущерб от УР, нанесенный руководите­лем в материальной или денежной форме.

*Этическая ответственность* наступает в случае нарушения ру­ководителем этических норм, представляющих собой систему об­щих ценностей и правил этики, соблюдение которых обязательно для всех работников организации. Этические нормы включают оценки смысла жизни, назначения человека, содержания добра и зла, морального долга, нравственных принципов и идеалов (благо­родство, вежливость, выдержка, гуманизм, доверие, единство слова и дела, искренность, правдивость, принципиальность, самооблада­ние, скромность). Ответственность реализуется в форме изменения общественного мнения о руководителе, вынесении ему обществен­ного порицания, объявления о его несоответствии должности по этическим соображениям. Примеров реализации такой ответствен­ности в мировой практике можно найти достаточно много.

*Политическая ответственность* наступает за неправильную или ненадлежащую деятельность субъекта государственной власти и управления, а также деятельность субъекта общественных груп­пировок. Попытки привлечения к политической ответственности конкретных политических деятелей предпринимались в разных странах, в том числе в Чили, в СССР. Формами реализации от­ветственности могут быть отставка, импичмент, перевыборы.

*Партийная ответственность* наступает за деятельность пар­тийного функционера, существенно расходящуюся с уставными документами и решениями представляемойим политической организации. Ответственность реализуется в форме осуждения, исключения из партии, вывода из руководящего состава партии.

*Материальная ответственность* обычно применяется по от­ношению к компаниям с ограниченной ответственностью. Так, в ст. 3 Федерального Закона «Об обществах с ограниченной от­ветственностью» от 8 февраля 1998 г. №14-ФЗ записано, что об­щество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом и не отвечает по обязательст­вам своих участников.

Социальная и экологическая ответственность далее рассмот­рены более подробно.

Все эти виды ответственности можно классифицировать по:

• уровням ответственности (международный, государственный, уровень компании и ее подразделений и уровень собственного Я (перед самим собой));

• времени ответственности (за прошлые, на­стоящие или будущие результаты уже принятого решения). Например, ответственность руководителей фашистской Германии за преступные решения в годы Второй мировой войны, ответственность идеологов приватизации в РФ за решения, приведшие к несправедливому разделу общена­родной собственности;

• ущербу, вызванному ошибочными решениями (ответ­ственность за существенный ущерб и имеющая сроки дав­ности; ущерб, ответственность по которому имеет срок давности — обычно 3 или 5 лет, — и ущерб, ответствен­ность по которому не предусмотрена).

**4.2 Социальная ответственность руководителя**

Системный подход при формировании социальной ответст­венности базируется на двух способах представления социальной действительности:

• многоуровневое вертикальное разделение социальных групп по доходу, интересам, образованию;

• горизонтальное разделение по областям общественной жиз­ни, в которых принимаются УР: экономика, политика, нравственность, сферы искусства и др. УР, принимаемое в каждой области, влияет на уровень жизни населения. Так, политические, экономические и другие решения могут увеличить или уменьшить число состоятельных и малообес­печенных граждан, граждан среднего достатка.

Сочетания вертикального и горизонтального разделения об­щественной жизни позволяют строить серию матриц для оценки контроля социальной ответственности при РУР. Каждая мат­рица фиксирует текущее состояние благосостояния населения.

Социальная ответственность является свойством (чертой) ха­рактера личности наряду с чуткостью, скромностью, смелостью, щедростью, настойчивостью, гордостью и т.д. Ответственность личности — это черта характера, приобретаемая в результате воспитания и учета моральных норм общества. Развитие ответ­ственности личности включает два этапа: овладение практиче­скими правилами и осознание правил. Первый этап состоит из четырех последовательных стадий:

• следование правилам своего «Я» (унаследованным или ра­нее приобретенным);

• включение приемлемых правил, принятых в ближайшем окружении людей (производственном коллективе, нефор­мальном объединении);• использование преимущественно корпоративных правил;

• полное подчинение корпоративным правилам.

Второй этап включает три стадии:

• механистическое восприятие правил (так всегда было и будет);

• связывание правил с общественными, культурными, науч­ными и другими авторитетами страны или мира;

• связывание правил с конкретной общественно-полити­ческой и нравственной обстановкой, понимание возможно­сти их изменения, ликвидации или возникновения новых.

**Параметры социальной ответственности.** Многосторонний характер деятельности человека порождает различные виды ответственности: за техническое состояние какого-либо объекта, за сохранность флоры и фауны на закрепленной территории, за результаты деятельности подчиненных людей и т.д. (рис.3).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Социальная ответственность** |  | **Объекты** | **Человек, коллектив, общество** |
|  | **Характер** | **Перед кем, за кого, какая?** |
|  | **Объекты** | **Технические и биологические** |
|  | **Характер** | **Перед чем, за что, какая?** |

***Рис.3. Объекты и характер социальной ответственности***

Социальная ответственность возникает при выполнении служебных, семейных, гражданских, общественных и личных обязанностей. Она отражает склонность личности придержи­ваться в своем поведении общепринятых в обществе социаль­ных норм и отвечать за результаты их исполнения. Примером может служить «Клятва Гиппократа» — общепринятая норма социальной ответственности для врачей перед пациентами. Социальная ответственность может быть индивидуальной, групповой и общественной. Она неразрывно связана с реали­зацией социальных инициатив в рамках принятых социальных целей (рис.4)

Социальные инициативы

Социальные цели

Социальная ответственность

***Рис.4. Элементы, сопутствующие социальной ответственности***

*К* социальным целям компании относятся: достижение соци­альной справедливости, охрана окружающей среды, создание положительной мотивации труда, достойное пенсионное обеспе­чение, формирование условий для развития личности.

Социальная ответственность постепенно охватывает руково­дителей и подчиненных в процессе их деятельности. Так, созда­вая компанию, большинство учредителей думает прежде всего о реализации своих собственных интересов. Для этого они приоб­ретают оборудование, нанимают персонал, находят поставщиков сырья и потребителей своей продукции. Компания становится частью местного, регионального или международного бизнеса. Многие руководители новых компаний и сами не замечают, как их компания начинает обрастать непроизводственными (инсти­туциональными) связями, или не придают этому большого зна­чения. Так, местные политические лидеры и функционеры ви­дят в работниках компании своих избирателей, служба занятости населения надеется на компанию как на источник снижения безработицы, благотворительные фонды рассчитывают на ком­панию как на потенциального спонсора и т.д. Любую компанию можно представить в виде шишки на живой сосне. Если эта шишка будет думать только о себе и не будет кормить вместе с другими шишками, корнями и листвой все дерево, то может за­сохнуть сук или сучок, на котором висит эта шишка, и она в конце концов упадет раньше срока.

Осознание необходимой сопричастности компании с окру­жающей средой является важнейшей составной частью профес­сионального управления. Эта сопричастность трактуется в управ­ленческой литературе как социальная ответственность компании и руководителя. Социальная ответственность хорошо представля­ется известным лозунгом: *«Думай о себе и помни о России».*

Социальная ответственность руководителя отражается в его решениях, поставленных целях и их приоритетах, средствах и методах реализации решений. Она реализуется в конкретных делах компании и руководи­теля, направленных в первую очередь на помощь в создании приемлемого уровня жизнеобеспечения своих работников, чле­нов их семей и социально незащищенных групп населения. Эта помощь может реализоваться в прямом или косвенном виде. В прямом виде помощь может оказываться в форме бесплатных обедов; продажи товаров по пониженным ценам; производства экологически чистой продукции; установления квот на прием безработных, выпускников учебных заведений, инвалидов и т.д. В косвенном виде — это благотворительные взносы, поддержка социальных инициатив других компаний или государства и т.п.

На практике иногда социальная ответственность вторична по отношению к благосостоянию компании согласно девизу: *«Сна­чала преуспевание, а потом благотворительность».*

Социальная ответственность компании явно или неявно отражается в ее уставных документах. Особенно это проявляет­ся в миссии и основных целях компании. Если основная цель компании направлена на максимальное удовлетворение по­требностей и интересов персонала и клиентов, то это высшее проявление социальной ответственности. Если же основной целью является получение максимальной прибыли в интересах учредителей, то это означает минимальную социальную ответ­ственность компании. При этом руководители компании будут сильно ограничены в попытках расширить свою социальную ответственность.

Важными параметрами социальной ответственности являют­ся широта, временной интервал, придаваемое значение и вовле­ченность персонала.

*Широта* определяет диапазон функций производства и управления, по которым компания берет на себя социальную ответственность, например, техническую безопасность, своевре­менную оплату труда, социальную справедливость и др.

*Временной интервал —* это период устойчивого внимания и кон­кретных действий по соблюдению моральных норм во всем диапа­зоне заявленных функций производства и управления компании. Временной интервал может быть бессрочным и на заданный срок, например, на период выполнения определенного задания.

*Придаваемое значение —* это важность социальной ответст­венности перед технологическими целями компании. Для этого в приоритетном порядке выделяются ресурсы для реали­зации важнейших социальных целей компании. Например, для уменьшения профессиональных заболеваний руководство ком­пании решило закупить технологию, в которой не использует­ся асбест в качестве наполнителей для строительных блоков, при этом строительство нового технологического корпуса ре­шили «заморозить».

*Вовлеченность персонала —* уровень участия персонала ком­пании в реализации социальных целей. Существуют два основ­ных варианта организации выполнения социальных целей:

• путем *формирования* отдельных коллективов в составе компании;

• путем участия всего коллектива компании на обществен­ных началах во внеурочное время.

**4.3 Взаимодействие социальной и юридической ответственности.**

Процесс гармонизации общества и компании идет через реали­зацию социальных инициатив и юридических требований. Обычно часть социальных инициатив является предвестником юридических требований, другие социальные инициативы при­знаются морально необходимыми, но не оформляются дирек­тивными актами государственного или муниципального управ­ления. Иногда закон опережает появление социальных инициа­тив и тогда он предусматривает юридическую и социальную (моральную) ответственность руководителя или компании. На­пример, законодательные акты о предельных концентрациях вредных выбросов в атмосферу или в водную среду регулируют технологию производства и возлагают социальную ответствен­ность руководителей перед населением. Обычно социальная от­ветственность предусматривает более жесткие требования на па­раметры концентраций вредных выбросов.

Вопросы юридической ответственности руководителей реша­ет суд или арбитраж, а социальная ответственность оценивается общественным мнением, результаты которого могут быть более действенными, чем юридическая ответственность.

Возложение на себя социальной ответственности может идти только добровольно. Руководитель должен ясно видеть, какие преимущества и какие трудности он будет ощущать. Вопросы ак­тивизации социальной ответственности рассматривались многими учеными и практиками США и Японии. На основе опублико­ванных материалов можно составить общую картину мотивов, активизирующих социальную ответственность компании, спе­циалистов или руководителя:

• чувство долга, предвыборные обещания;

• желание принести больше пользы своим работникам, на­селению, прилегающей территории;

• получение удовлетворения от видимых работниками и на­селением результатов (самовыражение, самопроявление);

• избежание общественных порицаний и взысканий;

• повышение имиджа или карьерный рост;

выигрыш в споре или *конкурсе;*

*•* отвлечение от постоянных личных переживаний.

**4.4 Основы экологической ответственности при РУР**

Экологическая ответственность возникла из-за угрозы эко­логического кризиса локального и стратегического характера. *Экологический кризис —* критическое состояние окружающей среды, вызванное ее загрязнением и хищническим отношением к природе.

Международное природоохранительное право сформирова­лось в 1900 г. с подписания в Лондоне Конвенции об охране ди­кой природы Африки.

РФ на сегодняшний день принимает участие в четырех гло­бальных Конференциях:

• О международной торговле видами дикой фауны и флоры;

• Об охране водно-болотных угодий;

**•** Об охране Всемирного природного и культурного насле­дия;

• О сохранении биологического разнообразия. РФ приняла следующие международные обязательства об ох­ране дикой природы:

**•** об охране белого медведя;

• конвенция об охране китов;

• антарктический договор.

В основу экологических инициатив положена *Стратегия ус­тойчивого развития* (СУР), разработанная в рамках ООН в 1992 г. и направленная на достижение гармонии между людьми и меж­ду Обществом и Природой. Основное направление СУР — дос­тижение удовлетворения жизненных потребностей нынешнего поколения без лишения такой возможности будущих поколений.

Концепция перехода РФ к устойчивому развитию утвержде­на Указом Президента РФ № 440 от 1 апреля 1996 г. Задачи реа­лизации СУР:

• обеспечить стабилизацию экологической ситуации;

• проводить экологизацию экономической деятельности;

• распространять экологически ориентированные методы управления;

• неукоснительно соблюдать пределы емкости экосистем (по загрязнению, по соотношению элементов в атмосфере, в воде и в земле);

• внедрять экологически чистые и ресурсосберегающие тех­нологии.

В рамках СУР разработаны принципы для РУР:

• хозяйственная деятельность не может быть оправдана, ес­ли выгода от нее не превышает наносимого ущерба;

• ущерб окружающей среде должен быть на столь низком уровне, какой только может быть достигнут с учетом эко­номических и социальных факторов. Эффективность СУР оценивается показателями *качества жиз­ни:* продолжительность жизни человека, состояние его здоровья, от­клонение состояния окружающей среды от нормативов, уровень знаний или образовательных навыков, доход, измеряемый валовым внутренним продуктом на душу населения, объем отходов на душу населения, уровень занятости, степень реализации прав человека.