

**Помощь студентам
онлайн! Без посредников!
Без предоплаты!
<http://diplomstudent.net/>**

**Реферат на тему: Роль руководителя при принятии управленческого
решения
СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. РУКОВОДИТЕЛЬ И ЕГО РОЛЬ В ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ	6
1.1. Функции, факторы и стили принятия управленческих решений.....	6
1.2. Психология «качественного» управленческого решения	9
ГЛАВА 2. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПОДДЕРЖКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.....	14
2.1. Системы поддержки принятия решений (СППР)	14
2.2. Экспертные системы в принятии решений (ЭС)	16
2.3. Автоматизированные системы экспертного оценивания (АСЭО).....	19
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	24
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	25
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	26

ВВЕДЕНИЕ

Каждый руководитель сегодня стоит перед сложным выбором, что сокращать: расходы или сотрудников, проводить реорганизацию или надеяться, что кризис завтра закончится, рискнуть или переждать. Роль руководителя в принятии решения в таких условиях как никогда становится важной и определяющей.

Анализ информации, которая необходима для эффективного принятия управленческого решения, оказывает большое значение. Это особенно важно, так как решения руководители принимают, находясь в условиях все возрастающей неопределенности, которая вызвана конкурентной борьбой, изменениями социально-экономических условий, нарастанием объемов информации, которой пользуются при принятии решений.

Целью реферата является: рассмотреть роль руководителя в принятии управленческого решения. Для достижения указанной цели, в процессе написания реферата необходимо решить следующие задачи: описать функции, факторы и стили принятия управленческих решений; рассмотреть психологию качественного управленческого решения и причины неэффективного принятия; изучить информационные технологии поддержки и принятия управленческих решений.

Структурно реферат состоит из введения, основной части, заключения, списка использованных источников, приложений. Основная часть реферата включает в себя две главы с разбивкой на несколько параграфов. В первой главе дано понятие управленческого решения, описана роль руководителя в принятии решений; изучены основные причины неэффективного решения; дана характеристика функциям и факторам принятия управленческих решений. Во второй главе описана сущность системы автоматизации разработки и принятия управленческих решений: СППР, ЭС, АСЭО.

Информационными источниками для написания реферата послужили учебные пособия, статьи, монографии и иная информация по изучаемой проблеме исследования.

ГЛАВА 1. РУКОВОДИТЕЛЬ И ЕГО РОЛЬ В ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

1.1. Функции, факторы и стили принятия управленческих решений

Управленческое решение (УР) - это определенный этап процесса управления, превращающий его в активную трудовую деятельность, целенаправленные и согласованные совместные действия людей. С принятием УР тесно связано выполнение общих функций управления (планирование-организация-мотивация-контроль). Управленческое решение - это творческое, волевое действие субъекта управления на основе знаний законов функционирования управляемой социальноэкономической системы и способов ее деятельности по разрешению проблемы или изменению существующей ситуации.

УР обычно направлено на: стратегическое планирование деятельности организации; управление деятельностью руководителей разных уровней; управление человеческими ресурсами; управление производственной и обслуживающей деятельностью; формирование системы управления компании; управленческое консультирование; управление внутренними и внешними коммуникациями.

Субъекты решения - лица, наделенные правом принимать решения или следить за их реализацией (ими могут быть физические лица или представители юридических лиц – директор, главбух). Объекты решения – исполнители решений.[7]

Принятие и реализация решения определяются не только объективными факторами, но во многом зависят от факторов субъективных: стиля работы руководителя, его волевых качеств и эмоционального состояния. В процессе выработки и принятия решения объективный и субъективный факторы выступают в диалектическом единстве. Объективный фактор - это условия производства, субъективный - опыт, знания, интуиция, эрудиция, индивидуальные особенности мышления, воля

руководителя. Влияние этих факторов может быть как положительным, так и отрицательным. Знание механизма психологического воздействия, влияния личностных качеств помогает лучше организовать решение проблемы.

При принятии управленческих решений можно отметить такие функции руководства: управление выработкой и внедрением того или иного решения; постановка задачи для её разрешения, участие в её конкретизации и определение оценочных критериев; разумное определение и постановка задачи в противоречивых и очень сложных ситуациях; одобрение решения; организация исполнения решений управления, руководство рабочим процессом при осуществлении принятого решения.

Стили принятия решений характеризуются большим разнообразием в средствах и методах их разработки и реализации. Выделяют четыре основные функции руководителя в процессе принятия решения: управленческая, генерация идей, выработка альтернатив решений и организаторская.

Учитывая влияние индивидуальных качеств на процесс принятия решений, имеется большое множество классификаций стилей принятия решений по различным основаниям. По одной из классификаций выделяют следующие пять стилей принятия решений:

-инертный стиль, характеризующийся вялым, неуверенным и крайне осторожным процессом поиска и генерации новых идей и вариантов. Характерен для неуверенных в себе людей;

-осторожный стиль предполагает большие усилия по сбору информации, критичной оценке всех альтернатив;

-уравновешенный стиль отличается высокой активностью по генерации альтернатив, их большому числу и хорошему качеству, с другой стороны – серьезное внимание уделяется критике альтернатив, их анализу и коррекции. При данном стиле вырабатываются наиболее удачные и обоснованные решения;

-рискованный стиль характерен высоким уровнем придумывания и предложения вариантов, чем обдумыванием их и взвешиванием всех «за» и

«против». При данном стиле принятия решений возможные потери и риски недооцениваются. Рискованные решения могут являться эффективными, но могут привести и к серьезным потерям;

-импульсивный стиль характерен тем, что стадия генерации альтернатив существенно превосходит стадию анализа и контроля. Оценки и суждения при данном стиле слишком резки, принимаемые решения рискованны и часто приводят к негативным последствиям. [3]

Таким образом, процессы принятия управленческих решений обладают высокой сложностью и сильными индивидуальными различиями. Эффективное принятие решений необходимо для выполнения управленческих функций. Кроме выше перечисленных стилей различают различные типы самооценки руководителей: неадекватно завышенная, неадекватно заниженная, адекватно завышенная, адекватно заниженная, таблица 1.

Таблица 1- Различные типы самооценки руководителей[3]

№ п/п	Типы руководителей	Поведенческие характеристики при выработке решений
1	неадекватно завышенная (необоснованная переоценка средств и сил)	в данном случае руководитель устанавливает задачи непосильные для работников
2	неадекватно заниженная (излишняя скромность)	здесь речь идет о задачах, которые гораздо легче реальных возможностей работников
3	адекватно завышенная (реальное представление о своих возможностях)	при этом типе, задачи вполне соответствуют средствам компании и силам подчиненных
4	адекватно заниженная (понимание определенной ограниченности сил и средств)	задачи скромные, но, тем не менее, полезные для предприятия

Существует и другой вариант, при котором руководитель нарочно ставит для коллектива более легкие задачи, чем те, которые они в состоянии выполнить. Он делает это для того, чтобы дать работникам почувствовать вкус победы, радость от быстрого достижения цели.

Однако психологи отмечают, что более полезной для подчиненных является значительная, но посильная нагрузка.

Руководство может принимать те или иные решения в зависимости от ряда психологических факторов, среди которых: особенности мышления (скорость мышления, логические навыки); мотивация (стимул к выбору

решений); аспекты личности (самооценка); деловые качества (коммуникабельность, настойчивость); этические принципы (честность, справедливое отношение).

Умение правильно принимать управленческие решения – это настоящее искусство, которое доступно, к сожалению, далеко не каждому руководителю. В связи с этим, не лишним будет рассмотреть причины неправильных управленческих решений и психологию «качественного» управленческого решения. Для этого перейдем к следующему параграфу реферата.

1.2. Психология «качественного» управленческого решения

Как свидетельствуют статистические данные, есть три основных причины некачественного выполнения задания. Примерно в 40,0% подобных случаев виноваты обстоятельства, в 30,0% - повинны исполнители, а еще в 30,0% - руководители, принимающие неверные решения.[6] Рассмотрим подробнее, почему принимаются неверные управленческие решения.

Причины подобных явлений могут носить различный характер, в частности: психологический, экономический или чисто организационный, примеры:

1) Большой объем принимаемых решений. Если руководитель компании принимает в год более 1000 различных решений, то, в конце концов, их качество может снизиться.

2) Принимаемые решения иногда идут в разрез с принятыми до этого или же в какой-то степени дублируют их. В результате снижение эффективности этой функции.

3) Спускаясь по иерархической лестнице компании, решения не должны наталкиваться на расхождение интересов. Замысел и цели задания должны оставаться едиными по «дороге» от руководителя к непосредственному исполнителю.

4) Необходима четкая конкретика при постановке задачи. Общие фразы, типа «повысить требования», «обратить внимание», «принять нужные меры» - должны быть исключены из лексики руководителя во время озвучивания целей. Подобные «псевдозадачи» - прямой путь к «псевдоуправлению».

5) Отсутствие достаточного уровня технологизации процессов принятия управленческих решений.

6) Неправильное или недостаточное делегирование полномочий приводит к отсутствию баланса во взаимодействии с различными подразделениями. Признаком подобной проблемы является тот факт, что руководитель уделяет непропорционально большое внимание работе всего одного отдела.

7) Разработка решений без ведома будущего исполнителя. Работник с большим качеством будет выполнять задание даже повышенной сложности, если сам принимал участие в его разработке.

8) Отведение нереально коротких сроков для выполнения той или иной управленческой задачи. Действительно, в этом существует определенный стимул для мобилизации работника, однако не стоит обесценивать критерий сроков таким образом.

9) Недостаточное количество инновационных решений.

10) Отсутствие конкретных критериев необходимых для исполнителя: размытые сроки, неопределенные инструменты и т.д.

11) Недостаточное внимание основным инструментам делопроизводства.

12) Отсутствие достаточного количества «качественной» информации для принятия единственно верного управленческого решения.

13) Некачественный механизм оценки выполненных управленческих задач. В большинстве случаев отнюдь недостаточно проконтролировать соблюдение отведенного срока или объем работы.

14) Принятие эмоциональных решений, не имеющих ничего общего с целями компании и здравым смыслом.

15) Игнорирование системного видения ситуации и системного подхода к ней. Не учитывается наличие разнообразных факторов.

16) Выбор руководителем наиболее стереотипного и предсказуемого решения из множества более интересных альтернатив.

17) Игнорирование возможных рисков, отсутствие «запасного плана».

18) Излишняя поспешность и отсутствие полной осмысленности принимаемого решения.

19) Недопустимое принятие желаемого за действительное, или использование лже-предпосылок.

20) Постановка во главу угла принципа компромисса: принятие решение не потому, что оно единственно верное, а с целью примирения интересов различных точек зрения. [3]

Анализ предпосылок, ведущих к низкопробным решениям, позволит снизить их количество, тем самым обеспечивая компании повышение эффективности функционирования.

Рассмотрим подробнее психологию «качественного» управленческого решения. Существуют определенные психологические секреты, которые успешный руководитель должен использовать наряду с техническими, правовыми и организационными критериями своей работы. Например, некоторые заблаговременно создают в коллективе благоприятную обстановку, граничащую с праздничной, чтобы спровоцировать у подчиненных положительную реакцию во время озвучивания принятого решения.

Решения должны быть прозрачными и обоснованными. Ни в коей мере решение не должно вызывать у подчиненных сомнений в его рациональности и объективности. Исполнителям должно быть предельно ясно не только «что нужно сделать», но также понятны такие моменты как: почему стоит выполнить решение именно так, как озвучено руководителем; какие

улучшения это принесет для предприятия в целом и каждого сотрудника в частности; почему из всех альтернатив руководителем был избран именно этот вариант.

Обязательная своевременность принимаемого решения. Этот аспект является вторым по значимости при принятии «качественного» управленческого решения. Действительно, запоздалое решение вряд ли сможет исправить сложившуюся ситуацию. Здесь работает принцип ложки, которая дорога именно к обеду, а не в какое-то другое время. Поэтому руководитель должен строго контролировать временные рамки, которые он отводит себе для принятия очередного стратегического решения. Ведь чем дольше он будет заниматься его формулировкой, тем, по сути, меньше останется времени у исполнителя на то, чтобы воплотить его в жизнь.

Работа с ожиданиями подчиненных. Это не только очень важный аспект, но и один из наиболее сложно выполнимых. Речь пойдет о том, что не всегда решения, которые принимает руководитель, правильно воспринимаются коллективом. Для глубокого анализа проблемы необходимо ранжировать все типы управленческих решений на три вида: разрешающие; запрещающие; конструктивные.

С разрешающими решениями все более или менее понятно: подчиненный проявляет инициативу, предлагает новый путь в своей работе и обосновывает его объективную пользу для предприятия. Руководитель тщательно анализирует предложение, сравнивает его возможные результаты с имеющимися перспективами и дает активному работнику «зеленый свет».

С запрещающими решениями дело обстоит хуже. Если большинство предложений, которые выдвигаются вашими подчиненными, не будут воплощаться в жизнь, они, в конце концов, прекратят их разрабатывать – то есть откажутся от этой функции. Все это приведет к подрыву авторитета руководителя.

Конструктивные решения – это один из наиболее интересных подходов к стратегии предприятия. Грамотный руководитель наметит нужный ему

план и аккуратно подведет подчиненного к тому, чтобы он сам озвучил ему верное стратегическое решение. После этого он начальник милостиво «разрешает» работнику воплотить его инициативу в жизнь. Некоторые руководители не хотят подобным образом наступать на хвост собственному тщеславию. Однако на деле такой принцип демонстрирует достойную эффективность. [6]

Не менее важным и интересным фактором в принятии верных решений, является их сопоставимость с реальными возможностями для исполнения.

Вывод по первой главе. В первой главе реферата было рассмотрено понятие управленческого решения, функции, факторы и стили принятия управленческих решений, причины неверных решений и психология качественного управленческого решения. Руководитель играет важную роль в принятии управленческого решения. При этом, качество решения зависит от стиля принятия решений, типов самооценки руководителей. Основными причинами неверно принятых управленческих решений являются следующие: принимаемые решения иногда идут в разрез с принятыми; отсутствие достаточного уровня технологизации процессов принятия управленческих решений; неправильное или недостаточное делегирование полномочий; недостаточное количество инновационных решений; отсутствие конкретных критериев необходимых для исполнителя: размытые сроки, неопределенные инструменты и т.д.; недостаточное внимание основным инструментам делопроизводства; отсутствие достаточного количества «качественной» информации для принятия единственно верного управленческого решения; некачественный механизм оценки выполненных управленческих задач и другие. Для принятия правильного управленческого решения необходим грамотный подход руководителя, а также внедрение информационных технологий в процесс поддержки реализации и принятия управленческих решений. Для того, чтобы подробнее рассмотреть эту часть вопроса, перейдем к следующей главе реферата.

ГЛАВА 2. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПОДДЕРЖКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

2.1. Системы поддержки принятия решений (СППР)

В зависимости от назначения и предоставляемых пользователю, лицу, принимающему решение (руководителю, менеджеру), выделяют три типа информационных технологий поддержки реализации и принятия управленческих решений:

- системы поддержки принятия решений (СППР);
- экспертные системы (ЭС);
- автоматизированные системы экспертного оценивания (АСЭО).

Рассмотрим подробнее сущность этих систем.

Под современными системами принятия решений понимают специальное ПО, позволяющее менеджерам среднего и высшего звена принимать взвешенные обоснованные решения. Такая программа функционирует, как база данных с функциями их накопления, анализа, формирования удобных для работы отчетов. Она позволяет определиться с выбором даже в быстро меняющейся обстановке и при высоком проценте неопределенности.

В мировой практике такие информационно-программные продукты получили название DSS-систем (Decision Support Systems). Они широко используются для организации эффективного управления бизнесом и облегчают работу менеджеров по сбору и анализу информации, выявлению проблем и принятию верных решений.[9]

Опишем виды и типы СППР. В зависимости от способа воздействия на процесс принятия решения различают пассивные, активные и комбинированные DSS-системы. Первые предоставляют лишь информацию для принятия решений, вторые предлагают альтернативные готовые варианты, третьи предполагают тесную работу в контакте: менеджер может

корректировать предложенное системой решение и согласовывать до обретения им оптимальной формы.

Различают пять видов компьютерных СППР: коммуникативные, информационные, документальные, интеллектуальные, моделируемые, таблица 2.

Таблица 2- Виды систем поддержки принятия решений (СППР) [9]

№ п/п	СППР	Характеристика
1	Коммуникативные	Ориентированы на одновременную работу нескольких специалистов, занятых одной общей задачей.
2	Информационные	Сосредоточены на сборе и обработке данных, преимущественно анализе временных рядов, функционируют, как СУБД в пределах одной компании.
3	Документальные	Предназначены для обработки и анализа документов разного формата со структурированными и не структурированными данными.
4	Интеллектуальные	Содержат данные о решениях аналогичных задач, нормы и правила, на основании которых они принимались, предлагают готовые алгоритмы, исходя из накопленного опыта.
5	Моделируемые	Подбирают модели бизнес-процессов по заданным условиям – статистические, финансовые, аналитические).

Основу любой из вышеупомянутых систем принятия решений составляет база данных, ее предметная область и пользовательский интерфейс.

Рассмотрим методы систем поддержки принятия решений. К принятию решения используемая СППР «подталкивает» посредством следующих аналитических методов: регрессионный и дисперсионный анализ; многомерный и дискриминантный анализ; анализ выживаемости и прогноза временных рядов; анализ категориальных данных; структурный, пространственный и факторный анализ; систематизация запросов и средств поиска данных.

Реализация функций многомерного анализа позволяет наблюдать данные в динамике, в различных направлениях и измерениях. Посредством инструментов запросов формулируется обращение к базам данных, которое идентифицируется по содержанию и образцу. Поисковые инструменты наделяют программное обеспечение возможностями оперативного поиска данных по образцам, моделям и определения информационных

зависимостей. Звучит все это сложно, но на практике обличено в простую и доступную форму – нужно только правильно и последовательно выполнять команды системы и следовать инструкциям.

Современные виды систем принятия решений наделены следующими возможностями: формирование статистики и ее проверка; составление трендовых прогнозов; планирование и контроль качества; финансовый анализ и прогнозирование; анализ рисков и скрытых закономерностей; отслеживание поведения человека и формирование клиентских групп; управление активами; перераспределение задач между сотрудниками.[4]

Внедрение СППР позволяет руководителям среднего звена и топ-менеджерам решать такие задачи, как определение стратегических задач бизнеса, управление проектами, активами, издержками, рисками, производственными мощностями, изменениями, взаимоотношениями с контрагентами. [8]

Итак, выше было рассмотрено понятие систем поддержки принятия управленческого решения (СППР). Наиболее известными программными продуктами СППР являются: Almaz BI, Analytic Workspace, Goodt Insight, Business Scanner, Microsoft Power BI, Brand Visor, Loginom, Visary BI, QlikView, Contour BI и другие.[8] Таким образом, системы поддержки и принятия решений (СППР) широко используются для организации эффективного управления бизнесом и облегчают работу руководителей по сбору и анализу информации, выявлению проблем и принятию верных решений. Кроме данных систем существуют также экспертные системы, перейдем к рассмотрению сущности этого вопроса в следующем параграфе.

2.2. Экспертные системы в принятии решений (ЭС)

Экспертные системы возникли в результате развития и применения на практике методов искусственного интеллекта (ИИ) – совокупности научных дисциплин, изучающих методы решения плохо формализуемых задач творческого характера с использованием вычислительной техники.

Системы искусственного интеллекта отличаются от традиционных систем обработки данных тем, что в них в основном используются символичный способ представления информации и эвристический поиск решения, результаты работы которого могут быть объяснены пользователю на качественном уровне. Задачи, решаемые с помощью ЭС, обладают такими особенностями, как ошибочность, неполнота и противоречивость исходных данных и знаний о проблемной области, а также большое число параметров, учитываемых при поиске решения. В настоящее время технология экспертных систем используется для решения задач диагностики, планирования, предсказания, управления, обучения в таких прикладных областях, как финансы, нефтяная и газовая промышленность, энергетика, транспорт, фармацевтическое производство, космос, металлургия, горное дело, химия, образование, телекоммуникации и связь и др.

Само понятие «Экспертные системы» имеют несколько определений.

Экспертные системы (ЭС, англ. expert system) - это компьютерная система, способная частично заменить специалиста-эксперта в разрешении проблемной ситуации. [10]

Экспертная система - это компьютерная программа, которая моделирует логику рассуждения опытных специалистов (экспертов) при принятии решения в некоторой предметной области и использует для этого базу знаний, содержащую факты и правила об этой области, и некоторую процедуру логического вывода. В случае работы сложного технологического оборудования в качестве знаний, полученных от эксперта, могут служить математические зависимости, отражающие ход физических процессов.

Экспертная система (ЭС, Expert system) - предиктивная система, включающая в себя знания об определенной слабо структурированной и трудно формализуемой узкой предметной области и способная предлагать и объяснять пользователю разумные решения. Экспертная система состоит из базы знаний, механизма логического вывода и подсистемы объяснений.

Экспертная система включает в себя большое число структурных составляющих меньшего размера.

Само название «Экспертные системы» подразумевает возможность замены эксперта-человека программным решением. Это позволяет предприятиям сокращать затраты на оплату труда специалистов, а самим специалистам обращаться при решении любых вопросов в рамках своей деятельности непосредственно к программе. Такие возможности сокращают время решения проблемы и позволяют молодым специалистам обучаться прямо на своем рабочем месте. Примером простейшей экспертной системы могут служить виртуальные «помощники» в пакетах ПО операционных систем компьютеров. Такие алгоритмы решения типовых вопросов избавляют разработчиков от излишней, непомерной и неоправданной нагрузки по общению с конечным пользователем. [2]

Экспертные системы и системы искусственного интеллекта имеют основное отличие от систем обработки данных тем, что в них в основном используются символьный способ представления, символьный вывод и эвристический поиск решения. Экспертные системы предназначены для решения только сложных практических задач. По качеству и эффективности решения экспертные системы не должны уступать решениям эксперта-человека. Решения экспертных систем могут быть объяснены пользователю на качественном уровне, то есть обладают прозрачностью. Прозрачность экспертных систем обеспечивается их способностью рассуждать о результатах своей работы и базах знаний. Важным свойством экспертных систем является и то, что они способны обучаться.

ЭС решают задачи: интерпретации; предсказаний; диагностики; планирования; конструирования; контроля; отладки; инструктажа; управления. Такие задачи возникают в самых разных областях научных, деловых и промышленных областях. Программные средства, основанные на технологии экспертных систем, получили значительное распространение в мире. Важность экспертных систем состоит в следующем:

-существенно расширяют круг практически значимых задач, решение которых приносит значительный экономический эффект;

-являются важнейшим средством сокращения длительности и, следовательно, высокой стоимости разработки сложных приложений;

-объединение технологии ЭС с технологией традиционного программирования добавляет новые качества к программным продуктам за счет обеспечения динамичной модификации приложений пользователем, а не программистом, большей «прозрачности» приложения, лучшей графики, интерфейса и взаимодействия. [4]

Существует множество экспертных систем, наиболее известные представлены в Приложении 1. [10] По мнению различных специалистов, в недалеком будущем ЭС будут играть ведущую роль. Итак, выше было рассмотрена сущность экспертных систем в принятии управленческих решений. Не менее важными также являются автоматизированные системы экспертного оценивания (АСЭО), перейдем к рассмотрению этого вопроса в следующем параграфе.

2.3. Автоматизированные системы экспертного оценивания (АСЭО)

Автоматизированные системы экспертного оценивания(АСЭО) предназначены для повышения эффективности использования высококвалифицированных специалистов, как экспертов при выработке решений.

Основная задача, стоящая перед АСЭО, - решение сложных управленческих проблем на основе надежной, профессионально полученной и корректно обработанной экспертной информации.[1]

Укажем основные свойства АСЭО, отличающие ее от других интеллектуальных систем, и, в частности, то ЭС и СППР.

1. АСЭО - сложная многоуровневая система, позволяющая организовать проведение экспертизы от формирования целей и конкретного

содержания до определения результата и его анализа. В АСЭО при организации и проведении экспертизы предусматривается взаимодействие экспертов, аналитической группы, операторов. Поэтому обязательным элементом АСЭО является технологический граф организации и проведения экспертизы, в котором определена последовательность экспертных процедур, процедур информационного обеспечения, обработки и анализа результатов экспертизы, а также регламентирована деятельность в процессе проведения экспертизы экспертов, аналитической группы, операторов.

2. АСЭО позволяют осуществлять достаточно полную разностороннюю оценку объектов экспертизы с помощью высококвалифицированных специалистов. Процесс экспертного оценивания должен быть информационно обеспечен. Поэтому АСЭО обязательно снабжены базами данных, в которых содержится вся необходимая экспертам и организаторам экспертизы информация об объектах экспертизы.

3. В АСЭО должна быть предусмотрена оценка качества эксперта, как априорная, так и апостериорная, получаемая на основании оценки результатов участия эксперта в проведенных ранее экспертизах. Наиболее конструктивным способом оценки качества эксперта, является расчет его рейтинга. Рейтинг эксперта может как служить основанием для приглашения специалиста в состав экспертной комиссии, так и учитываться при определении размеров оплаты труда эксперта, в особенности отложенных поощрений.

4. В АСЭО для каждого эксперта предусматривается оценка степени его профессионального знакомства с каждым из объектов экспертизы.

АСЭО позволяют избежать достаточно распространенной ошибки, когда эксперт вынужден оценивать не только объекты, с которыми он знаком профессионально, но и объекты, с которыми он по тем или иным причинам знаком недостаточно. Эксперту предоставляется возможность формировать перечень объектов, которые он предлагает оценивать в процессе экспертизы.

При формировании перечня объектов для оценки каждым экспертом могут учитываться и такие факторы, как нецелесообразность оценки экспертом тех объектов, которые представлены организацией, в которой он работает, либо выполненных при его непосредственном участии, либо в положительной (отрицательной) оценке которых он может быть заинтересован.

5. АСЭО обеспечивают возможность достаточно гибкого оценивания объектов экспертизы. Например, для оценки эффективности деятельности фирмы в целом используются одни критерии, для отдельного её подразделения - другие, для оценки эффективности специалистов различных профилей - сотрудников фирмы также требуются различные оценочные системы. Поэтому в АСЭО предусматривается в качестве обязательного элемента наличие развитой оценочной системы с возможностью ее настройки при оценке того или иного конкретного объекта экспертизы.

Оценочная система включает набор критериев, информацию об их сравнительной весомости, о шкалах для оценки значений по каждому из критериев. В оценочную систему может включаться также информация о сравнимости критериев, зависимости критериев, о наличии эффекта доминирования одной группы критериев над другой. Оценочная система может иметь иерархическую структуру критериев.

В оценочных системах АСЭО предусмотрена возможность формирования индивидуальных оценочных подсистем экспертов, если это необходимо в соответствии с принятой процедурой проведения экспертизы.

6. В проведении экспертиз предполагается участие высококвалифицированных специалистов. Поэтому в АСЭО включаются АРМы эксперта, позволяющие эксперту непосредственно за компьютером в интерактивном режиме осуществлять оценку объектов экспертизы, а при необходимости настраивать индивидуальную оценочную систему,

определять степень знакомства с объектами экспертизы, формировать индивидуальный перечень объектов для оценки каждым экспертом.

7. При проведении многих экспертиз требуется не только оценка одного отдельно взятого эксперта, но и оценка коллектива экспертов, представляющих наиболее квалифицированных специалистов в рассматриваемой области, возможно принадлежащих различным школам. Поэтому в АСЭО предусматривается возможность коллективной оценки объектов экспертизы при использовании различных методов организации и проведения экспертиз.

После получения индивидуальных экспертных оценок в АСЭО предусмотрены процедуры обработки экспертной информации, позволяющие получать результирующую экспертную оценку - коллективное мнение экспертной комиссии. В частности, в АСЭО содержатся алгоритмы получения результирующих количественных и качественных оценок, результирующих ранжирований, классификаций и т.д. [1]

8. В АСЭО предусматривается анализ результатов экспертизы. В частности, предполагается оценка согласованности экспертов по результатам оценки объектов экспертизы (по результатам ранжирований, страфикаций и т.д.) с последующей классификацией экспертов- выделением коалиций единомышленников, давших объектам близкие оценки. В АСЭО предоставляется возможность определения результирующей экспертной оценки отдельно для каждой из групп экспертов- единомышленников с последующим анализом. В рамках системы может быть предоставлена возможность оценки непротиворечивости экспертных суждений, их точности и надежности. [1]

В АСЭО могут быть предусмотрены также этапы получения предварительной экспертной оценки с целью выявления и исключения заведомо неконкурентоспособных объектов, не соответствующих предъявляемым требованиям, определения степени дублирования объектов экспертизы с целью более рационального распределения средств, установления

соответствия запрашиваемых объемов финансирования и материального обеспечения предполагаемому объему работ. Основные этапы создания АСЭО представлены в Приложении 2. В настоящее время существует несколько АСЭО, которые ориентированы на решение различных проблем экспертного оценивания, возникающих при выработке важных управленческих решений: АСЭО «ЕХСО», АСЭО-1, АСЭО-2, АСЭО «СОМВ1-РС». Более подробная характеристика данных систем представлена в Приложении 3.

Вывод по второй главе. Во второй главе реферата были рассмотрены информационные технологии поддержки и реализации принятия управленческих решений. К ним относятся: системы поддержки принятия решений (СППР); экспертные системы (ЭС); автоматизированные системы экспертного оценивания (АСЭО). Каждая из этих систем имеет свой функционал и позволяет принимать эффективные управленческие решения. Однако, для наибольшего эффекта в управленческой деятельности, руководитель должен обладать рядом характеристик, знать причины неверно принятых решений и психологию качественного управленческого решения. Только совокупность всех факторов, а также автоматизация разработки и принятия управленческого решения, повысят качество и роль руководителя организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Руководитель играет важную роль в принятии управленческого решения. При этом, качество решения зависит от стиля принятия решений, типов самооценки руководителей и других факторов. Более того, существует не мало причин неверно принятых решений: недостаток информации, делегирование полномочий; недостаточное количество инновационных решений и другие.

Автоматизация разработки и принятия управленческих решений может существенно повысить его качество. Информационными технологиями в процесс поддержки реализации и принятия управленческих решений относятся: системы поддержки принятия решений (СППР); экспертные системы (ЭС); автоматизированные системы экспертного оценивания (АСЭО). Каждая из этих систем имеет свой функционал и позволяет принимать эффективные управленческие решения.

Однако, для наибольшего эффекта в управленческой деятельности, руководитель должен обладать рядом характеристик, знать причины неверно принятых решений и психологию качественного управленческого решения. Только совокупность всех факторов, а также автоматизация разработки и принятия управленческого решения, повысят качество и роль руководителя организации. Руководство должно рассматривать процесс принятия решения управления как компонента всего управленческого процесса, в котором необходимо учитывать объективные и субъективные факторы, оказывающие воздействие на решение появляющихся проблем.

Решение является непосредственным итогом труда руководства всех рангов и уровней. На данный момент самостоятельность руководства существенно расширена и выросла возможность поиска наиболее результативных решений. Одновременно с этим увеличивается ответственность за итоговые результаты.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1) Автоматизированные системы экспертного оценивания. Режим доступа: по подписке. - URL: <http://old.nasledie.ru/persstr/persona/samarykov/article.php?art=7>(дата обращения: 10.11.2023). – Текст: электронный.
- 2) Искусственный интеллект в принятии решений. Режим доступа: по подписке. - URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/> (дата обращения: 10.11.2023). – Текст: электронный.
- 3) Какой Вы руководитель? Об умении принимать управленческие решения. Режим доступа: по подписке. - URL: <https://hr-media.ru/kakoj-vy-rukovoditel-ob-umenii-prinimat-upravlencheskie-resheniya/>(дата обращения: 10.11.2023). – Текст: электронный.
- 4) Применение технологии экспертной системы при построении интеллектуальных систем поддержки принятия решений. Режим доступа: по подписке. - URL: <https://e-koncept.ru/2014/54977.htm>(дата обращения: 10.11.2023). – Текст: электронный.
- 5) Перевышина О.П., Сафронова Е.В., Деркач А.И. «Роль руководителя в принятии управленческих решений». Томский политехнический университет, Россия Вестник науки Сибири. 2016. № 1 (20)
- 6) Роль руководителя при принятии управленческого решения. Режим доступа: по подписке. - URL: <https://www.homework.ru/spravochnik/rol-rukovoditelya-pri-prinyatii-upravlencheskogo-resheniya/?ysclid=lomx6omvuq43302493>(дата обращения: 10.11.2023). – Текст: электронный.
- 7) Спорыхина С. Н. Управленческие решения: основные понятия : учеб. пособ. / С. Н. Спорыхина. – Чебоксары: ИД «Среда», 2022. – 92 с.
- 8) Сравнение Системы поддержки принятия решений управления (СППР). Режим доступа: по подписке. - URL:

<https://soware.ru/categories/executive-decision-support-systems?ysclid=lomz8i1kue590984143>(дата обращения: 10.11.2023). – Текст: электронный.

- 9) Что такое система поддержки принятия решений: виды, методы, возможности. Режим доступа: по подписке. - URL:
https://fisgroup.ru/blog/fis_dss_opisanye_systemy/?ysclid=lomy74uag6248595553(дата обращения: 10.11.2023). – Текст: электронный.
- 10) Экономические экспертные системы. Режим доступа: по подписке. - URL:
https://studme.org/117634/informatika/primery_ekspertnyh_sistem_prinyatii_upravlencheskih_resheniy?ysclid=lon0qcnmp5487006701(дата обращения: 10.11.2023). – Текст: электронный.

ПРИЛОЖЕНИЯ