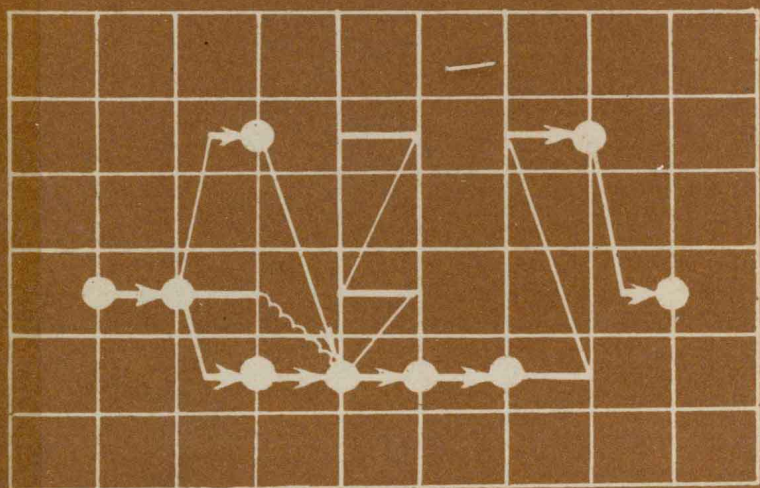


Г.А.БРЯНСКИЙ
М.Л.РАЗУ
О.А.ОВСЯННИКОВ



ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ СИТУАЦИИ

*практическое
пособие*

ЭКОНОМИКА

Г.А.БРЯНСКИЙ

М.Л.РАЗУ

О.А.ОВСЯННИКОВ

ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ СИТУАЦИИ

практическое пособие

2-е ИЗДАНИЕ,
ДОПОЛНЕННОЕ И ПЕРЕРАБОТАННОЕ



ББК 65.9(2)21

Б89

Под редакцией доктора экономических наук,
профессора О. В. КОЗЛОВОЙ

Рецензент:

кандидат экономических наук Б. Н. Волгин

Брянский Г. А., Разу М. Л., Овсянников О. А.
Б89 Хозяйственные ситуации: Практик. пособие/Под
ред. О. В. Козловой. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: Экономика, 1983. — 128 с.

Во 2-м издании книги (1-е издание — 1976 г.) рассматриваются хозяйственные ситуации, посвященные одной из важнейших проблем управления — совершенствованию методологических основ выработки и реализации принимаемых решений. Кроме теоретических аспектов проблемы, излагается учебно-методический материал, облегчающий использование рекомендаций в учебном процессе при подготовке и повышении квалификации, а также в практической деятельности.

Книга предназначена для хозяйственных работников, а также может быть использована в системе экономического образования.

Б 0604020101—142 29—83
 011(01)—83

ББК 65.9(2)21
33С

© Издательство «Экономика», 1976

© Издательство «Экономика», 1983, с изменениями

Как правило, раскрыв газету или журнал, найдя сообщение о трудовом достижении или изложение явлений, явно свидетельствующих о неблагополучии в хозяйствовании, соотносим эти сообщения с жизнью собственного коллектива, пытаемся уловить взаимосвязи, механизм хозяйствования, определяем свою позицию к стилю и методам управления. Как часто нам представляется возможным и легко достижимым устранение негативных последствий в управлении производством.

Однако универсальных рецептов с мгновенным эффектом в управлении пока не наблюдалось и практика тому свидетель. Более того, сама оценка явлений практики далеко не всегда имеет под собой объективную, научную основу. Зачастую убедительны и ярко эмоционально окрашены те ситуации, описание которых мы находим в газетных и журнальных публикациях. Их назначение — привлечь внимание, сформировать общественное мнение. Однако неизбежно наступает момент, когда необходимость оценки качества управления, выявление механизмов явлений хозяйствования требуют однозначных и пригодных к анализу описаний хозяйственных и управленческих ситуаций.

По существу процесс управления сводится к анализу ситуаций, а также к выработке и реализации решений. Общественная собственность на средства производства, — указывал В. И. Ленин, — создает только возможность поступательного экономически и социально сбалансированного развития. Как эта возможность будет реализована на практике, в основном зависит от уровня управления.

Анализ практики управления в промышленных и строительных организациях показывает, что сложившееся положение зачастую характеризуется нарушением правил планирования и оценки деятельности, известной долей субъективизма, нарушением производственной и трудовой дисциплины, что приводит к невыполнению принятых решений, к снижению эффективности производства.

Выступая на ноябрьском (1982 г.) Пленуме ЦК КПСС, Генеральный секретарь ЦК КПСС товарищ Ю. В. Андропов

говорил: «Надо сделать правилом, чтобы каждое новое решение по одному и тому же вопросу принималось только тогда, когда выполнены прошлые решения, либо возникли какие-нибудь новые обстоятельства»¹. Именно поэтому нам представляется важным рассмотреть вопросы совершенствования системы принятия решений в управлении, и прежде всего в связи с необходимостью привлечения для этого научного инструментария.

В книге рассматриваются теоретические вопросы и дается практический материал планов решения различных хозяйственных ситуаций. Эти планы не являются окончательными. Зачастую они содержат не все положения, необходимые для комплексного решения данной ситуации. Не всегда соблюдается последовательность отдельных операций и процедур. Все это вызвано тем, что книга имеет как бы два назначения:

использование в качестве учебного пособия;

использование для практической деятельности по совершенствованию действующей системы управления.

На основе изучения теории подготовки, выработки, принятия и реализации решений, используя приведенный в книге организационный инструментарий, обучающиеся смогут овладеть методикой решения различных производственно-хозяйственных и других ситуаций. При этом главное внимание в процессе обучения уделяется не рассмотрению результативности самого решения, а процессу разработки плана выработки и реализации этого решения.

Таким образом, главная (учебная) цель книги в овладении методикой проектирования, выработки и реализации решения. Такое ограничение учебных целей не препятствует рассмотрению более широкого круга вопросов и вместе с тем обеспечивает четкую целенаправленность обучения.

Овладение методикой проектирования управленческих решений осуществляется на конкретных материалах, что позволяет овладеть навыками перехода от типовой модели решения к схеме решения конкретных производственно-хозяйственных задач. Можно рекомендовать несколько вариантов проведения занятий.

Первый вариант: слушателям выдается задание, предусматривающее решение типовой конкретной производственно-хозяйственной задачи. Задание может содержать: общее описание сложившейся ситуации; нормализованное описание реальных процессов управления; аналитические и инфор-

¹ Материалы ноябрьского Пленума ЦК КПСС, 22 ноября 1982 г. М.: Политиздат, 1982, с. 9.

мационные таблицы; сетевые матрицы выработки и реализации решений; проектные предложения по совершенствованию процессов управления; регламент управления и описание мероприятий по его внедрению.

Второй вариант проведения занятий состоит в том, что группе слушателей выдаются разработанные заранее материалы решения конкретной производственно-хозяйственной задачи и ставится задание тщательно их проанализировать, выявить недостатки и указать пути их устранения.

Учебная цель в данном случае реализуется с меньшими затратами времени, чем в первом варианте, однако при этом выпадает весьма важный этап освоения методики, связанный с самостоятельной творческой работой над возникающими в процессе выработки решения задачами. Использование первого варианта не исключает возможность применения второго.

Второй вариант может быть реализован в форме деловой игры с предварительным распределением ролей.

Третий вариант проведения занятий состоит в том, что каждому слушателю выдается либо ранее разработанное решение типовой комплексной производственно-хозяйственной задачи и предлагается на ее основе разработать сетевую матрицу решения аналогичной конкретной задачи на материалах своего предприятия, либо исходные данные, на основе которых следует разработать регламент.

Что касается практического назначения книги, то в настоящем издании авторы несколько расширили организационный инструментарий. Наряду с сетевыми матрицами решений в настоящем издании предлагается в качестве инструментария организационный регламент, метод деловых игр, различного рода экономико-математические модели, а также нормативные представления о структурах управления, должностных обязанностях. Авторы посчитали целесообразным ограничиться изложением методов, с одной стороны, новых, с другой стороны, прошедших убедительную практическую апробацию.

Р а з д е л I.

МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВЫРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ РЕШЕНИЙ

1.1. ПРОЦЕСС ПОДГОТОВКИ, ПРИНЯТИЯ И ВЫПОЛНЕНИЯ РЕШЕНИЙ. КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Проблема эффективности и качества управленческого решения занимает одно из центральных мест в комплексной программе по совершенствованию системы управления народным хозяйством, определяющей долговременную стратегию КПСС в области управления экономикой. Это объясняется прежде всего той важной ролью, которую выполняет решение в процессе управления производством, существованием зависимости эффективности управления от качества принимаемых решений.

Сегодня становится очевидным вывод о том, что представляющие большой интерес новые подходы к разработке и практическому применению современных математических и системных методов не могут быть успешно использованы в практике управления без изучения процессов принятия решения. Поэтому важными исходными моментами в этом вопросе являются: уяснение сущности управленческого решения, установление содержания и четкой последовательности этапов его выработки и реализации, определение критериев эффективности решений.

С понятием „решение“ у людей связано очень многое: в нем выражается мышление, поведение, сознательная человеческая деятельность. Поэтому наша задача сводится к выделению того особенного, что свойственно именно управленческому решению.

„Управленческое решение“ — одна из основных категорий теории управления. Каково же ее содержание?

Ответ на этот вопрос требует прежде всего уяснения неразрывно связанного с понятием „решение“ понятия „процесс управления“. Напомним, что под управлением понимается целенаправленное воздействие субъекта управления на объект.

Управляющее воздействие имеет цель, содержание (соответствующее реализуемой функции), а также присущие ему определенные способы — методы воздействия. Потребность в управляющем воздействии возникает в процессе функционирования системы, когда в результате изменения внешних или внутренних условий возникает управленческая ситуация. Реакция субъекта управления на полученную по каналам обратной связи информацию о наличии управленческой ситуации выражается в управленческом решении, в котором определены цель, содержание и методы воздействия на объект управления. Следовательно, решение прописывает и определяет все последующие действия в управленческом цикле.

Принятое решение (в зависимости от уровня, на котором оно принято, сложности и времени действия) конкретизируется соответствующей программой действий, которая устанавливает сроки и границы действий, круг исполнителей, методы осуществления мероприятий и необходимые средства, а также результаты, которых необходимо достигнуть, и критерии их оценки. Решение, как правило, носит директивный характер и является как бы сигналом, импульсом, побуждающим как отдельных лиц, так и производственные коллективы к действию.

В организационном аспекте выработка и реализация решений представляют собой совокупность закономерно следующих друг за другом в определенной временной и логической последовательности этапов, между которыми существуют сложные прямые и обратные связи.

Выявление и обоснование составных частей этого процесса, соответствующей им системы действий, их последовательности являются также одним из важных теоретических и практических вопросов, еще не получивших окончательного решения, хотя в научной литературе с различной полнотой и степенью обоснования вопрос о стадиях процесса выработки и реализации решения ставится многими советскими и зарубежными авторами.

Рассмотрим принципиальную блок-схему процесса выработки и реализации решений (рис. 1).

1. Внешнее воздействие.
2. Внутреннее воздействие.
3. Ситуация.
4. Стратегия решения:
 - а) определение цели действия;
 - б) определение способа достижения цели;
 - в) выработка критериев выбора решения.
5. Оценка обстановки:

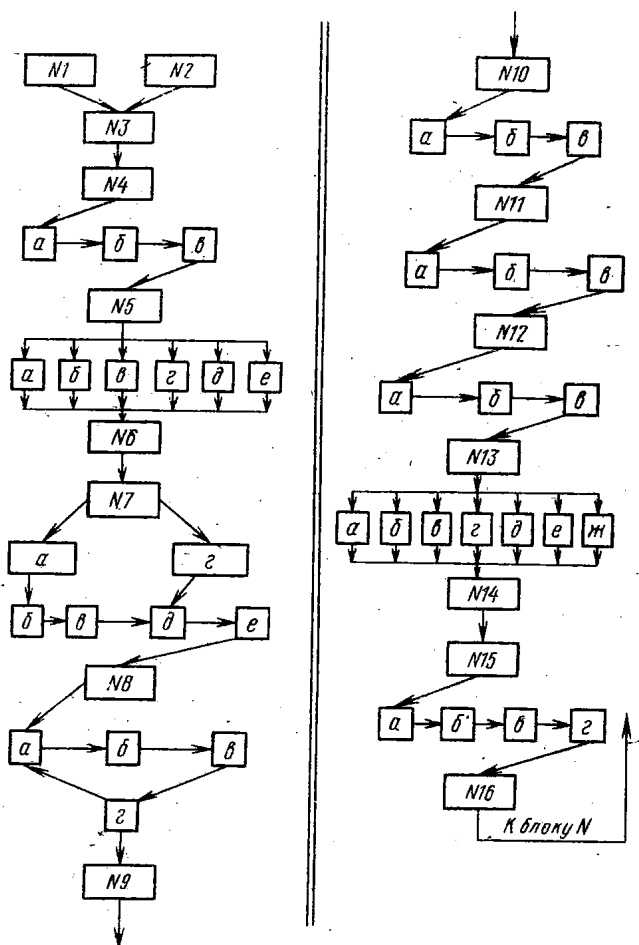


Рис. 1. Блок-схема процесса решений

- а) по кадрам;
- б) по ресурсам;
- в) по технике;
- г) по времени;
- д) по технологии;
- е) по эффективности.
6. Прогнозирование результатов.
7. Подготовительный этап:
 - а) определение места решения в управляющей системе;
 - б) установление функции управления, к которой относится решение;

- в) установление ступени управления, на которой будет приниматься решение;
 - г) определение полномочий лица, принимающего решение;
 - д) установление права лица принимать решение;
 - е) определение границ решения.
8. Информационный цикл:
 - а) поиск информации;
 - б) сбор информации;
 - в) обработка информации;
 - г) анализ информации.
 9. Уточнение прогноза-результата.
 10. Разработка экспертной рекомендации по элементам решения:
 - а) выработка вариантов рекомендаций;
 - б) сравнительный анализ рекомендаций;
 - в) выбор рекомендаций.
 11. Разработка решения:
 - а) разработка вариантов решения;
 - б) оценка вариантов решения по установленному критерию;
 - в) выбор решения.
 12. Оформление решения:
 - а) формула решения;
 - б) документальное оформление;
 - в) фиксация решения.
 13. Постановка задач исполнителям:
 - а) что делать?
 - б) кому делать?
 - в) как делать?
 - г) где делать?
 - д) когда делать?
 - е) с кем делать?
 - ж) последовательность выполнения задач.
 14. Документальное оформление задач.
 15. Организация выполнения решения:
 - а) пропаганда решения;
 - б) мобилизация коллектива;
 - в) координация;
 - г) оперативное регулирование.
 16. Контроль.

Предлагаемая блок-схема является в основном универсальной и может быть использована при принятии различных решений. Анализ принципиальной блок-схемы показывает, что необходимость принять решение возникает при появлении сигнала: внешнего или внутреннего воздейст-

вия, вызывающего отклонение от заданного режима системы, т. е. возникновение ситуации (блоки 1, 2, 3).

Сам процесс подготовки решения начинается с осмысливания задачи и уточнения цели. Это по существу этап формирования замысла, выработки общей стратегии решения (блок 4) с учетом предварительной оценки обстановки и перспектив (блок 5).

Установление цели — начальный этап выработки стратегического плана решения. Правильно установить цель с учетом обстановки и перспектив развития, ожидаемых последствий — это значит направить сразу всю работу в надлежащее русло.

Определение цели должно основываться на объективной оценке возможностей, на учете экономических факторов, технической целесообразности, социальной значимости результатов. Выработка цели — процесс многосторонний и многоступенчатый, поэтому, как правило, вначале она должна проводиться самим руководителем с привлечением минимального количества работников разных специальностей (экономистов, технологов, социологов и т. п.) и только по мере формирования концепции круг лиц, привлеченных к этой работе, может расширяться. При этом необходимо одновременно с формулировкой целей определить и состав критериев, используемых при оценке результатов до снижения каждой цели.

После определения цели, оценки обстановки и прогнозирования результатов (блок 6) необходимо определить, какие работники должны быть привлечены к его подготовке (блок 7). Правильно намеченный круг специалистов окажет большое влияние на качество подготовки материалов.

Всесторонняя подготовка информации (блок 8) дает возможность накопить позитивные и негативные данные, которые будут использованы как при выработке, так и при реализации решений. Информация может привлекаться и более широкая, и более узкая.

Таким образом, на этом этапе вырисовывается программа работ, связанных с выработкой и реализацией решения, которая должна быть соответствующим образом оформлена (в виде плана мероприятий, сетевой матрицы и т. п.).

Затем уточняется прогноз-результат (блок 9) и на основании полученных данных вырабатываются рекомендации по решению задачи (блок 10). Далее следует этап разработки вариантов решения, а затем выбор окончательного варианта (блоки 11, 12).

В процессе выработки решения главная задача состоит

в рассмотрении и оценке различных вариантов достижения поставленной цели.

Необходимо разработать несколько вариантов проекта решения и объективно оценить их преимущества и недостатки. Очевидно, первая задача руководителя состоит в определении возможного состава вариантов и формулировки заданий на их разработку. После оценки предлагаемых достоинств и недостатков отдельных вариантов решения на основе ранее выработанных критериев и предварительного отбора наиболее приемлемых вариантов обычно организуется их обсуждение на разных уровнях управляющей системы. Варианты решений рассматриваются с участием партийной и общественных организаций и в коллективах рабочих. Только с учетом замечаний, предложений, которые будут получены в процессе этого обсуждения, руководитель выбирает эффективный вариант и утверждает его. Конечно, не всегда нужно проводить широкий круг совещаний. Все зависит от характера решения, которое разрабатывается, от его важности и значимости для всего коллектива. В ряде случаев можно ограничиться обсуждением в кругу специалистов и руководителей.

Принятие решения — это не формальное утверждение найденного с помощью экономико-математических методов оптимального или близкого к нему варианта. Принятие решения на основе только математических расчетов — минимизация и максимизация целевой функции, во-первых, не всегда возможно, а, во-вторых, в практике управления приходится принимать во внимание ряд факторов, которые не поддаются формализации, а именно: юридические, политические, психологические, эмоциональные и др. Эти факторы отличны друг от друга и не могут сравниваться по какой-либо системе критериев, кроме тех, которыми пользуется субъект, привлекая свои знания, опыт, интуицию.

На этапе принятия решения важное значение приобретают такие качества руководителя, как способность пойти на риск, чувство ответственности, талант, способность к предвидению.

В. И. Ленин указывал, что руководителем может быть „.... тот, кто присматривается к практической жизни и имеет житейский опыт, знает, что, чтобы управлять, нужно быть компетентным, нужно полностью и до точности знать все условия производства, нужно знать технику этого производства на ее современной высоте, нужно иметь известное научное образование“¹.

¹ Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 40, с. 215.

Роль руководителя при принятии решения является решающей, поэтому вполне понятно, что многие исследователи придают большое значение изучению влияния субъективного фактора на качество решений. С этой целью анализируются факторы, влияющие на принятие решения человеком. К ним можно отнести факторы, связанные с социальными причинами, с психологическим климатом в производственном коллективе, с личными интересами руководителя и т. д. Принятое решение, оформленное в виде приказа или распоряжения, где намечена программа действий для достижения поставленных целей, служит основой для их практического осуществления.

Реализация решения требует большой организационной работы, которая кроме составления плана действий должна включать пропаганду и разъяснение принятого решения в коллективе. От того, насколько правильно будет определено, что надо делать, кому делать, когда и как делать, кто, когда и как контролирует выполнение решения, зависит действительный результат, полученный от принятого решения (блоки 13—15).

Организационная работа на этой стадии процесса должна обеспечить четкое выполнение задания, чтобы не обесценились усилия, потраченные на его выработку. Поэтому пропаганда принятого решения должна быть тем шире и действеннее, чем больший круг лиц будет участвовать в претворении этого решения в жизнь.

На каждом участке производственной организации разрабатывается своя программа действий, являющаяся элементом и составной частью общей программы. Реализация решения требует большой организационной работы. На этой стадии особое значение приобретает контроль за выполнением принятых решений (блок 16). Контроль и проверка исполнения являются одним из важных факторов, укрепляющих дисциплину и обеспечивающих реализацию заданной программы. Именно хорошо организованный контроль в процессе управления формирует в управляющей системе черты деловитости, оперативности и обеспечивает ее высокую эффективность.

Отсутствием контроля исполнения своих решений управляющая система наносит большой вред обществу. Он проявляется прежде всего в том, что команды управления не выполняются в срок и, следовательно, где-то происходят задержки, сбои и т. д. Не проверяя свои решения, управляющая система подрывает дисциплину, неправильно воспитывает исполнителей.

Для определения результативности решения, уточнения

допущенных просчетов и положительного опыта проводятся анализ и оценка результатов реализации решения. Для этого необходимо сопоставить фактически полученные результаты с ранее запланированными, определить степень достижения поставленных целей, проанализировать использованные и неиспользованные возможности, успешные действия и ошибки.

Таким образом, накапливается опыт, подводятся итоги, делаются выводы руководителями и коллективом для повышения эффективности дальнейшей работы.

В. И. Ленин писал: „Нельзя научиться решать свои задачи новыми приемами сегодня, если нам вчерашний опыт не открыл глаза на неправильность старых приемов“¹.

Изучение и анализ прошедшего опыта, ошибок и побед являются необходимыми условиями продвижения вперед. Вместе с тем большое значение имеет проблема объективной оценки деятельности каждого руководителя, которую целесообразно осуществлять посредством оценки эффективности и качества принимаемых данным руководителем решений. Эта проблема в свою очередь тесно связана с разработкой методики определения эффективности управленческого труда, эффективности системы управления, которая также до настоящего момента в полной мере не решена.

В науке и практике для характеристики каких-либо действий, а также результатов действий используются понятия „эффективность“ и „качество“. Следует отметить, что проблеме эффективности решений уделено значительное внимание в научной литературе. О качестве решений, напротив, сказано очень мало и прежде всего не раскрыто само понятие „качество управленческого решения“.

Что же следует понимать под качеством управленческого решения? Применительно к промышленной продукции понятие „качество“ характеризуется как совокупность свойств, делающих данный продукт способным удовлетворять определенную потребность, соответствующую его назначению. Отсюда под качеством управленческого решения следует понимать совокупность свойств, делающих его способным выполнять свое назначение (роль) в процессе управления. В связи с этим выделим, исходя из сущности и назначения решения, те свойства, которые определяют его качество.

Управленческое решение характеризуется научной обоснованностью, своевременностью, реальностью, полномочностью, рациональностью формы изложения. Названные свойства — элементы или слагаемые качества решения — оп-

¹ Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 44, с. 205.

ределяют те необходимые требования, которым должно отвечать каждое управленческое решение.

Требование научной обоснованности решения означает осуществление его выработки и реализации на основе познания и сознательного использования объективных законов функционирования и постоянного развития объекта управления.

Решение должно приниматься не раньше и не позже возникновения ситуации, требующей управляющего воздействия. При этом оно должно соответствовать настоящему и учитывать будущее состояние объекта управления. Определяя данное требование одним словом, на наш взгляд, предпочтительнее употребить понятие „своевременность“, чем понятие „оперативность“, так как первое из них шире второго (своевременность включает оперативность) и более точно отражает сущность рассматриваемого требования.

Следующим важным требованием к управленческому решению является непротиворечивость, согласованность решения как с ранее принятыми решениями, так и с решениями, принимаемыми в других звеньях и на других уровнях системы управления. Вместе с тем решение должно быть реальным, т.е. намеченная им программа действий должна быть практически осуществимой. Установление необоснованных сроков реализации решения, пренебрежение ограничениями по ресурсам ставит под угрозу практическую реализацию решения, а следовательно, и достижение поставленной цели. При этом в каждом случае необходимо стремиться к нахождению такого варианта использования ресурсов (трудовых, материальных, финансовых), который наилучшим образом соответствовал бы поставленной цели и учитывал бы имеющиеся возможности. Иными словами, решение должно быть реальным и по возможности близким к оптимальному.

Кроме того, управленческое решение должно быть полномочным и законным, т.е. приниматься на том уровне иерархии и тем лицом, которое имеет право на принятие подобного решения, а также в соответствии с действующей социалистической законностью и правом.

Немаловажно для эффективной реализации решения, чтобы оно было четко и ясно сформулировано, исключало разночтения и имело правильное толкование.

Оценка эффективности — это главная характеристика определенного решением воздействия или системы действий, направленных на достижение поставленных целей. В то же время она позволяет как бы суммировать свойства решения, определяющего его качество, и увязать их с конечным

результатом (расчетным или фактическим) реализации решения.

Осуществление оценки эффективности и качества управленческого решения на базе научно обоснованных критериев и показателей сопряжено с рядом трудностей теоретического и практического характера. К ним относятся следующие: во-первых, фактический результат реализации какого-либо решения найти сложно; во-вторых, труд по выработке и принятию решения по преимуществу творческий и не всегда поддается точному учету; в-третьих, затруднено количественное определение эффективности решения, так как результат его реализации включает социально-психологические и другие результаты, которые зачастую не могут быть выражены количественно; в-четвертых, отсутствие в ряде случаев документации, в которой фиксируются необходимые для оценки решения данные; в-пятых, затруднено количественное выражение характеристик качества решений.

В настоящее время в практике управления используется ряд критериев и показателей для оценки эффективности и качества решений, большинство из которых так или иначе связано общими показателями эффективности предприятия и имеет свое самостоятельное значение для общей характеристики качества решений.

В ходе процесса выработки и реализации решения необходимость его оценки возникает как на стадии выработки (при сравнении альтернатив и принятии решения), так и на стадии реализации решения (при оценке результатов решения). В связи с этим целесообразно исходя из особенностей отдельных критериев и показателей оценки эффективности качества решений, с одной стороны, и практических целей самой оценки — с другой, определить предпочтительную область использования для каждого показателя в процессе выработки и реализации решений.

Поскольку на стадии выработки решения его оценка осуществляется дважды: во-первых, при отборе из множества возможных вариантов рациональных; во-вторых, при выборе окончательного решения, — рассмотрим каждый из названных этапов в отдельности. Сравнительная оценка возможных вариантов осуществляется по объективному признаку (критерию). Наиболее разработанным аспектом рассматриваемой проблемы является формирование критериев оптимальности для оценки возможных вариантов плановых решений. Эти решения большей частью по содержанию задач касаются определения оптимальных вариантов распределения ресурсов, загрузки оборудования, прикрепления поставщиков к потребителям, замены и размещения оборудования и др.

При решении данных задач с помощью экономико-математических методов формализуется цель решения и исходя из этой цели формируется математическое выражение для критерия оптимальности. Вопросы поиска оптимальных решений достаточно полно изложены в научной литературе. Вместе с тем в практике управления мы часто сталкиваемся с ситуациями, когда выработанный с помощью точных методов оптимальный вариант решения остается нереализованным. В связи с этим представляется необходимым при оценке возможных вариантов решения использовать показатель степени вероятности реализации решения в заданных условиях ограничений по ресурсам. Для расчета данного показателя ввиду отсутствия нормативной базы в системе решений продолжительность выполнения отдельных работ устанавливается с помощью статистических данных и экспертных оценок. Вместе с тем получение необходимых данных для расчета показателя степени вероятности реализации решения требует разработки сетевой матрицы решения, по которой вычисляется время реализации решения, определенное критическим путем.

Оценку возможных вариантов решения можно производить с помощью показателя экономической эффективности, вычисляемого по формуле типа „результат—затраты, его обеспечившие“. Исходным моментом для определения результатов решения является степень достижения поставленной цели, которая непосредственно связана с конечными результатами функционирования данного объекта управления (например, снижение себестоимости продукции, выпуск нового вида изделий, повышение качества продукции и др.).

Получение того или иного результата предполагает затраты как прошлого (овеществленного), так и живого труда, они выражаются в стоимостной форме, следовательно, общие затраты на достижение поставленной цели включают стоимость материальных ресурсов и заработную плату исполнителей. На стадии выработки решения речь идет о расчете ожидаемой экономической эффективности.

Итак, на стадии выработки решения производить оценку и сравнение возможных альтернатив следует с помощью определенных критериев оптимальности (в случае формализуемости решаемой задачи), а также используя показатели экономической эффективности (расчетный вариант) и вероятности реализации решения в заданных условиях ограничений по ресурсам.

На этапе принятия решения (единолично или коллегиально) производится выбор окончательного варианта решения