

Технология разработки и реализации решений в фармацевтической практике. Базовые концепции принятия управленческих решений.

Проблемы в деятельности фармацевтической организации: причины возникновения, методология их решения. Управленческие решения: характеристика, классификация, значение, возможные последствия. Технология разработки и реализации решений в фармацевтической практике. Контроль исполнения.

I. Природа и содержание процесса управления

Процесс управления в сфере обращения лекарственных средств — это совокупность управляющих воздействий, обеспечивающих достижение поставленных целей путем преобразования ресурсов на «входе» в продукцию или фармацевтическую помощь на «выходе» системы. Содержание управления зависит от его объекта (**табл. 1**).

Выработка и принятие решений — это главный процесс управления, а само решение является продуктом системы управления.

Категория «управленческое решение» включает:

- во-первых — это деятельность, связанная с нахождением, выбором и принятием определенных вариантов действий в системе управления фармацевтической организацией;
- во-вторых — воздействие управляющей подсистемы на управляемую;
- в-третьих — результат работы управляющей подсистемы;
- в-четвертых — выбор предпочтительного варианта.

Управленческое решение — это результат выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели.

Лицами, принимающими решения (ЛПР), считаются те, которые производят выбор оптимального варианта и несут ответственность за свои решения. Наличие этих двух условий — выбора и ответственности — обязательно. Принимают решения как руководители фармацевтической организации, так и руководители ее подразделений.

В своей практической работе руководитель любого уровня постоянно решает возникающие проблемы.

Проблема — это сложный теоретический вопрос или практическая ситуация, требующая разрешения.

Проблемы различаются **масштабом** (число затрагиваемых лиц, наличие потерь); **важностью** (характер последствий для организации); **срочностью** (степень настоятельности решений во времени); **возможностью решения** (не решаемые в принципе, не решаемые в данных условиях, решаемые); **структурированностью** (хорошо структурированные, слабо структурированные, качественно представленные).

Решение проблем требует соблюдения некоторой очередности. В основу их ранжирования могут быть положены следующие основные факторы:

- последствия;
- воздействие на саму организацию;
- срочность проблемы и ограничение во времени;
- степень мотивации и наличие способностей у исполнителей.

Изучение этих и других факторов позволяет менеджеру определить порядок решения проблем в зависимости от их значения. Наиболее важными становятся проблемы, с решением которых открываются новые возможности, появляются дополнительные ресурсы, от которых нельзя отказаться (выход на рынок ЛС с новой продукцией, повышение конкурентоспособности и др.).

Решение следует считать полным, если оно не ограничивается оперативной ликвидацией конфликтов и сбоев, а устраняет причины, порождающие их.

Процесс управления, включающий в себя цикл выработки, принятия и реализации управленческого решения, начинается с какого-либо события, указывающего на возникновение ситуаций, требующих принятия решений. Поведение лиц, принимающих их, да и сами решения во многом зависят от объективных и субъективных характеристик сложившихся обстоятельств.

Проблемная ситуация возникает в случаях, когда:

- объект управления не выполняет поставленных задач;
- возникают новые задачи, требующие другой методологии их решения;
- есть необходимость улучшить состояние объектов управления.

Основные причины возникновения проблемной ситуации отражены на схеме 1.

Проблемные ситуации могут быть:

- структурированные (регулярно повторяющиеся или постоянно встречающиеся);
- неструктурированные (не встречавшиеся ранее или редко встречающиеся).

Реакция руководителя на возникающие ситуации может быть следующей:

1) руководитель предвидит управленческую ситуацию и управляет ею, это так называемое опережающее управление. Решение в этом случае направлено на ликвидацию причины проблемы и имеет все шансы быть полным;

2) руководитель реагирует на уже возникшую ситуацию, управление направлено на ликвидацию последствий проблемы — отклонения от запланированной программы действий (управление по дефициту). В этом случае, как правило, принимается неполное решение.

II. Классификация и требования к управленческим решениям

Ввиду многообразия проблемных ситуаций принимаемые решения классифицируют по различным признакам (**табл. 2**).

Однако для изучения процесса принятия решений наибольшую ценность представляет классификация по способу выработки (**табл. 3**).

Интуитивное решение в большей степени основано на собственном ощущении и многолетнем опыте руководства. Адаптационные решения сходны с интуитивными, но предполагают наличие глубоких профессиональных знаний и осмысления ситуации. Рациональные решения принимаются на основе глубокого и объективного анализа проблем.

На каждом уровне управления руководителем должны приниматься решения, соответствующие его полномочиям, целям, задачам и функциям. В зависимости от уровня, объема и особенностей деятельности управленческие решения отличаются по содержанию и характеру. С повышением уровня управления увеличивается доля стратегических и снижается доля оперативных решений.

Независимо от того, на каком уровне принимается решение, оно должно иметь совокупность свойств, определяющих его качество:

1) конкретность, т.е. строгую целевую направленность, возможность с его помощью решать конкретную задачу, выполнение которой можно проконтролировать (что, кто, когда должен сделать);

2) полномочность и правомерность: решения принимаются в пределах тех прав, которыми наделен руководитель; они должны соответствовать действующим законодательным актам;

3) своевременность, что означает: момент принятия решения должен соответствовать нужному этапу развития проблемы, своевременно достигать поставленной цели. С принятием решения нельзя запаздывать и нельзя спешить. Оно должно приниматься с учетом состояния объекта, требований времени и конкретных условий;

4) обоснованность, решения принимаются на научной основе с использованием полной, достоверной информации;

5) эффективность и экономичность, что обеспечивает достижение поставленных целей с наименьшими затратами;

6) непротиворечивость, согласованность с решениями вышестоящих организаций, ранее принятыми решениями и нормативными актами;

7) простота и точность по форме, лаконичность, ясность и четкость формулировок, исключение противоречивых толкований;

8) оптимальность;

9) надежность, решения должны обеспечивать их долговечность, действенность и в том

случае, если ситуация изменится;

10) реальная осуществимость, учет конкретных возможностей, имеющиеся ресурсы и реальные условия их использования;

11) гибкость, подвижность, формулировка решения должна предусматривать возможность для творческой активности, инициативы.

Кроме общих, могут быть частные требования, обусловленные действующими факторами и специфической, конкретной ситуацией. К ним относятся напряженность плана, трудоемкость, стоимость и т.д. Строгое соблюдение требований создает предпосылки принятия реальных, высокого качества решений, соответствующих поставленным целям. Пренебрегая рядом требований, можно принять заведомо невыполнимые и неэффективные решения.

III. Процесс принятия решений – приложение 1 к лекции

Общая характеристика процесса

Процесс принятия решений может быть достаточно прост и скор, если сама проблема несложна, а ситуационные факторы ясны и управляемы. При решении относительно несложных проблем можно использовать интуитивный подход, имея для этого достаточный опыт. Ситуация в данном случае рассматривается как «интеллектуально постижимая», т.е. в упрощенном виде. Для такого упрощения используют следующие приемы:

- обращение к «эмпирическому правилу», когда вместо детального анализа применяют условия упрощения;
- пренебрежение малозначащими величинами;
- приспособление к ближайшему горизонту планирования (не учитывая последствий, простирающихся в далекое будущее).

Практика свидетельствует, что чаще всего принимают решения на основе интуиции и накопленного опыта (т.е. рутинным способом) руководители некрупных фармацевтических организаций.

В современных условиях внедрение научных методов способствует формализации решений. Как правило, решения сочетают в себе научный подход и элементы творчества.

На основании личного субъективного опыта и объективных данных, аккумулированных в различных справочно-информационных фондах и документах организации, руководитель формирует первую концепцию будущего решения. Далее происходит осознание сложившейся производственной ситуации. На основании сравнения делается вывод, сходна ли ситуация с уже известными образцами ее решения или она является новой.

Если ситуация отличается ясностью и отсутствием неопределенности, является стандартной, можно действовать по аналогии с другими ситуациями, без промедления. Для обстоятельств повторяющихся с определенной регулярностью, руководителю целесообразно запрограммировать решение, т.е. разработать необходимую последовательность действий (например, составление графика работы). Программирование снижает вероятность ошибки, экономит время, так как не приходится разрабатывать новую процедуру при возникновении соответствующей ситуации. В новых, сопряженных с неизвестными факторами ситуациях, требуются незапрограммированные решения. То обстоятельство, что заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых действий, основанную на научных методах и моделях, дает возможность принимать незапрограммированные решения с большей эффективностью.

Большинство проблемных ситуаций требует структуризации процесса принятия решений, позволяющей реализовать его поэтапно.

Несмотря на указанное выше многообразие управленческих решений, различие их характеристик, все они имеют общее — последовательность процесса их принятия. Самая простая схема принятия решений предполагает, что процесс представляет собой последовательный переход от одного этапа к другому: после выявления проблемы и установления условий и факторов, вызывающих ее, разрабатывают несколько вариантов решений, из которых выбирают лучший. Количество разрабатываемых и рассматриваемых вариантов зависит, прежде всего, от

имеющихся в распоряжении разработчиков времени, ресурсов и информации.

На выбор решения влияет не только проанализированная информация, но и личная точка зрения менеджера, связанная со сложившимся опытом руководства и профессиональными знаниями.

Во многих случаях сложные ситуации требуют привлечения компетентных специалистов, совместная деятельность которых будет способствовать выработке наиболее эффективного решения.

Итак, решение есть некоторый процесс, складывающийся из ряда отдельных актов и процедур. Когда нет строгого способа однозначно выбрать между конкурирующими альтернативами, решающее значение приобретает волевой выбор.

Следующей компонентой решения является мысленное совершение действия, т.е. его моделирование. Далее осуществляется мысленный подбор доводов «за» и «против». На этом этапе волевое вмешательство не предполагается, используют критерии, выработанные в результате обучения и опыта. Но так как четких критериев важности и значимости может и не быть, при окончательном выборе вновь ведущим становится волевой фактор.

Процесс разработки и принятия решения включает ряд последовательных операций, выполняемых лично руководителем или с привлечением специалистов, в зависимости от того, какая форма использована: единоличная, коллегиальная или коллективная. Сравнение индивидуально принимаемых решений с коллективными показывает, что каждая из этих форм имеет свои достоинства и недостатки. Коллективное решение снижает долю субъективизма, долю ответственности, позволяет выявить больше альтернатив, всесторонне оценить многочисленные варианты, выбрать из них лучшие и устранить слабые. Недостаток такого решения — сравнительно низкая оперативность, так как работа над ним требует значительных затрат. Коллективное решение выражает точку зрения группы в целом.

Процесс менеджмента представляет собой последовательность подготовки, принятия и реализации решений и мероприятий, необходимых и достаточных для эффективного достижения поставленной цели имеющимися средствами.

Этот процесс реализуют поэтапно:

- сбор информации о задачах деятельности (для постановки цели);
- получение сигнала «обратной связи» (информации о реакции объекта управления на управляющее воздействие);
- анализ информации о результатах управления (степени приближения состояния объекта к запланированному);
- выработка необходимых управленческих решений;
- реализация принятых решений и необходимая корректировка.

Эти параметры прямо и косвенно влияют на менеджмент фармацевтической организации и на всю систему ее взаимоотношений с «внешней» деловой средой (организациями, отдельными лицами).

Основные элементы системы выработки решений

Система выработки решения включает в себя следующие основные элементы:

- ***цель:*** предупредить или ликвидировать отклонения от запланированной системы;
- ***критерий:*** показатель эффективности и качества использования ресурсов;
- ***вход:*** базовая, оперативная информация;
- ***выход:*** управленческое решение;
- ***процесс:*** этапы выработки решения.

Таким образом, принятие *обоснованного* решения требует научных знаний, практического опыта, творчества и искусства. Управленческое решение является творческим актом субъекта управления, определяющим программу мероприятий по решению назревшей проблемы на основе знания объективных законов организации и анализа сложившейся проблемной ситуации.

Решение руководителя — это выбор им наилучшего варианта действий из многих возможных. Этот выбор осуществляется на основе самого важного показателя, который количественно измерим и может достигать максимальных/минимальных значений или имеет

качественные характеристики. Максимальный показатель - тот, который стремятся увеличить (прибыль, объем реализации и т.д.). Минимальный показатель стремятся уменьшить (число отказов, издержки обращения и т.д.).

Критерии выбора вариантов решения делят на предварительные, отделяющие приемлемые варианты от неприемлемых, и **окончательные**, позволяющие выбрать лучшие варианты. К предварительным критериям выбора вариантов решений относятся те, которые имеют правовые, технические и экологические последствия, а последствия окончательных вариантов решений носят экономический и социальный характер.

Теория принятия оптимального решения придает большое значение двум постулатам: последовательности и максимизации.

Постулат последовательности гласит, что для принятия оптимального решения следует упорядочить совокупность альтернатив с точки зрения лица, принимающего решение (ЛПР). Если ЛПР считает, что X предпочтительнее, чем Y, а Y предпочтительнее, чем Z, то на основании этого должно сказать, что X предпочтительнее, чем Z.

Постулат максимизации утверждает, что окончательным условием оптимальности решения является выбор такого действия, которое дает максимальное значение целевой функции (цена — прибыль).

Принятое решение неотделимо от ответственности за результат его реализации. Всегда необходимо учитывать возможные последствия решений, их воздействие на окружающую среду, социально-психологический климат коллектива. **Последствия могут быть политические** (решение любой задачи должно отвечать общенародным интересам, интересам данного коллектива и каждого его члена), **экономические** (не вызывать необоснованного повышения затрат), **технические или технологические** (не приводить к снижению качества продукции), **психофизиологические** (способствовать удовлетворенности работника его трудом), **экологические** (положительное влияние на окружающую среду) и др.

Каждое решение имеет как положительные, так и отрицательные последствия. Выбирается то решение, которое является более желательным с точки зрения конечного результата. Принимать решения, как правило, легко, трудно принять хорошее решение.

Моделирование процесса принятия решений

Процесс менеджмента складывается из ряда взаимосвязанных работ, часть из которых выполняется последовательно, а часть параллельно (**схема 2**). Как показано на схеме, реализацию процесса менеджмента определяют:

- **ситуация** — диагностика состояния управляемой подсистемы и формулирование цели управляющего воздействия;
- **проблема** — выявление проблемы, требующей решения;
- **решение** — принятие решения, организация его выполнения.

Сначала на основе информации о состоянии объекта происходит формулирование цели управляющего воздействия. Далее вырабатывается критерий для оценки решения на основе правовых норм, данных науки, передового опыта, расчетов, разрабатываются возможные варианты решений, каждый из которых анализируется на основе критерия оценки и с прогнозом последствий. Затем организуется выполнение принятого решения, осуществляются контроль за ходом его реализации, подведение окончательных итогов, при котором необходимо оценить своевременность, полноту и качество выполнения решения, а также степень участия в нем отдельных работников.

Представленная схема отображает логику управленческой деятельности. На практике этот процесс более сложен, осуществляется поэтапно и допускает параллельность ряда процедур, что позволяет значительно сократить время принятия решений.

I этап начинается с признания необходимости решения, т.е. установления отклонения ситуации от заданного целями состояния (разрыв между целями и уровнем их достижения). После определения существования проблемы необходимо ее правильно сформулировать, оценить новизну, выявить причины ее возникновения, установить взаимосвязь с другими проблемами, оценить степень полноты и достоверности информации о проблеме и определить ее разрешимость. На этапе постановки проблемы используют методы, обеспечивающие ее достоверное и наиболее

полное описание. В их составе: сбор, хранение, обработка и анализ информации; фиксация данных; моделирование, факторный анализ, сравнение. Набор методов зависит от характера и содержания сформулированной проблемы, сроков и выделяемых ресурсов. В соответствии с характером реализации методов их можно разделить на:

- **формальные:** анализ рынка, результатов хозяйственно-финансовой деятельности (статистическая отчетность, бухгалтерская отчетность);
- **неформальные:** данные анализа коммуникационных сетей (беседы, наблюдения и др.), экспертные опросы специалистов.

I этап завершается отбором релевантной (относящейся только к решаемой проблеме) информации. Кроме того, если возникает необходимость, устраняют ошибки в информации или дезинформацию.

На II этапе последовательно реализуются конкретные действия. Для разработки полного перечня альтернатив решения проблемы можно использовать различные методы (типовые, стандартные, оригинальные):

- **метод аналогии** — использование аналогичных ситуаций из других областей знаний или из прошлого опыта;
- **метод инверсии** — преодоление психологической инерции и подход к проблеме с новой позиции;
- **метод «мозгового штурма»** — свободное высказывание идей без критики и обсуждения;
- **метод эмпатии** — рассмотрение проблемы с позиции кого-либо;
- **морфологический анализ** — выделение функциональных направлений, формирование по ним идей и способов решения;
- **упрощение** — пренебрежение несущественными факторами, выделение определяющих факторов;
- **классификация** — отнесение проблемы (ситуации) к типовой группе;
- **структуризация** — разделение на части, развертывание проблемы;
- **метод дневников** — подготовка заранее предложений и предварительный их анализ;
- **индукция** — умозаключение от отдельных факторов к общему утверждению;
- **дедукция** — вывод по правилам логики от общих закономерностей к частному результату;
- **«дерево» принятия решений** — описание возможных действий с учетом их последовательности и альтернатив.

На III этапе из полного перечня альтернатив выбирают допустимые решения проблемы с учетом ограничений и возможных последствий. В качестве барьеров выбора могут выступать юридические, ресурсные, нормативные, плановые, директивные, социальные, морально-этические, экологические и другие ограничения. При выборе допустимого перечня альтернатив осуществляют следующие действия:

- 1) составляют перечень потенциальных результатов каждого варианта;
- 2) оценивают возможность получения того или иного варианта;
- 3) сравнивают ожидаемые результаты каждого варианта и соответствующие ему возможности.

Всякое принимаемое управленческое решение содержит элемент риска, поэтому необходимо проводить анализ допустимого риска.

Риск оправдан, если ожидается высокая эффективность решения и имеется уверенность в правильности оценки обстановки. Риск недопустим, если низка степень достоверности распознавания ситуации.

Основываясь на этих методах, руководитель осуществляет выбор решения наиболее реалистичного, с благоприятными последствиями, минимумом риска. Степень риска связана со степенью неопределенности ситуации. Выбор оптимального решения в условиях неопределенности зависит от ее степени и может быть следующим:

- 1) вероятность того или иного события известна; выбирают вариант, при котором выигрыши максимальные;

- 2) вероятность событий неизвестна, но есть относительные предположения о возможности их наступления, выбирают вариант с наибольшей степенью вероятности и в случае одинаковой

вероятности событий принимается волевое решение;

3) вероятность неизвестна, но выбран подход к оценке результата действия:

- рассчитывай на худшее (максимальный критерий Вальда) — наибольшая осторожность;
- рассчитывай на лучшее (минимальный критерий Сэвиджа) — минимизация большого риска;
- рассчитывай на среднее между первыми двумя (критерий оптимизма — пессимизма Гурвица) — компромисс;
- критерий крайнего оптимизма (критерий Лапласа — «ориентируйся на лучшее») — верь в удачу.

Усилия науки управления нацелены на то, чтобы упростить, облегчить познавательные процессы, связанные с принятием решений в ситуациях неопределенности (риска). Она предлагает четко регистрировать и анализировать накопленный опыт, разрабатывает математические модели, позволяющие систематически изучать вопросы принятия решений.

Используя набор стандартных, стереотипных (программированных) решений, представляющих собой нормативные документы: инструкции, стандарты, правила и др., руководитель производит окончательный выбор и утверждение управленческого решения.

Оптимальным считается такое решение, при котором критерии принимают максимальное/минимальное значение, имеющее наибольшую вероятность выполнения. Она отвечает большинству требований и практически не имеет прогнозируемых отрицательных последствий, а цель достигается с наименьшими затратами. Следовательно, правильных решений может быть много, а оптимальное, как правило, единственное.

Выбор решения осуществляют различными методами. Они могут быть как *эвристические*, так и экономико-математические, их выбор зависит от содержания поставленных задач. Первая группа включает:

- метод «суживающегося круга»;
- индифферентный подход;
- метод проб и ошибок;
- экспертных оценок — метод Дельфи.

Метод «суживающегося круга» представляет собой логическую интуитивную оценку различных вариантов решений по их предпочтительности. В ходе ее отсеиваются малоэффективные и отбираются лучшие. Границы его применения — текущая оперативная деятельность, требующая быстрого принятия решения.

Индифферентный подход применяется при разрешении малозначащих стереотипных вопросов, когда разница между вариантами несущественна. Чтобы не тратить времени на оценку всех аспектов каждого варианта, руководитель принимает волевое решение.

Метод проб и ошибок заключается в первоначальном принятии пробного решения. Затем анализируются достигнутые результаты и разрабатывается новое решение по данному вопросу. Это позволяет проявить маневренность и не рисковать в неопределенных ситуациях.

Выбор вариантов управленческих решений осуществляют также **методом экспертных оценок**. При этом могут быть использованы две группы экспертных оценок — индивидуальная и групповая.

Оценку альтернатив производят путем:

- ранжирования — упорядочивание по определенному критерию;
- балльной оценки — присвоение баллов каждому объекту по выработанному признаку;
- непосредственной количественной оценки — присвоение объектам абсолютного значения по выбранному признаку.

Вторую группу методов составляют **методы экономического анализа**, экономико-математическое моделирование, в этих случаях применение ЭВМ повышает обоснованность и качество решения. В настоящее время при выборе коллективных решений все большее распространение получают имитационное моделирование и деловые игры. Имитационное моделирование — процесс построения модели исследуемой системы и осуществление эксперимента с использованием этой модели для изучения поведения системы и выработки решения. Деловые игры позволяют моделировать ситуацию и принимать коллективное решение.

Критериями оценки решения могут быть качество, приемлемость для использования, возможность реализации при возникновении неожиданных трудностей, удовлетворенность,

длительность (сроки принятия решения и их выполнения), приобретаемый опыт, адекватность требований решениям и др.

IV этап включает в себя комплекс мероприятий по реализации решений, которые условно можно разделить на 3 последовательные операции:

- документальное оформление решения (в виде приказа, распоряжения, указания, плана, просьбы и др.);
- организационная работа (материально-техническое и кадровое обеспечение, обновление или построение коммуникационной сети);
- контроль исполнения.

Неотрывно с разработкой содержания решения связана процедура его оформления. Особо следует остановиться на правовой форме. Она определяет границы самостоятельности и ответственности лиц, принимающих решения, содержание и последствия принимаемых решений.

Принятие решения означает его формулирование и официальное утверждение, после чего оно приобретает юридическую силу. Решение может быть принято в форме устного распоряжения или в виде документа. **Решения имеют 3 содержательные формы воздействия:** приказ, отражающий самую строгую форму; распоряжение, ограниченное менее жесткими рамками принуждения; рекомендация — обязательная форма, допускающая уточнение и конкретизацию.

Выработанное решение должно отражать суть проблемы, объем работы по ее решению, сроки, ответственных исполнителей.

Выполнение решения — это устранение проблемы, вызвавшей необходимость его принятия.

Принятое руководителем решение может быть оформлено в виде резолюции на документе или отдельным распорядительным документом (приказом, распоряжением и др.) с четким определением цели, указанием конкретного исполнителя, срока исполнения, а также путей и средств выполнения принятого решения.

Разработать оптимальное решение нелегко, но реализовать его зачастую труднее. Для разрешения проблемы решение должно быть реализовано. Организация выполнения решения предусматривает составление плана мероприятий, обеспечение исполнителей ресурсами, создание условий, построение коммуникационной сети для обмена информацией, обеспечение контроля хода выполнения, устранение отклонений или внесение корректив, анализ результатов.

Для результативного выполнения решений информацию *оперативно* доводят до исполнителей, конкретизируют задачи, программу и сроки исполнения; активно используют механизмы стимулирования и повышения ответственности.

Оценка решения осуществляется на основе обратной связи и позволяет скорректировать его. Она заключается в том, что полученные результаты реализации решения сравниваются с ожидаемыми. Если результаты не совпадают с прогнозами и программой, то возникает необходимость коррекции принятого решения или разработки и принятия нового.

Каждое новое решение возникает на основе уже принятого, действия по которому либо завершились, либо отклонились от первоначально выбранного варианта, либо вошли в противоречие с изменениями, произошедшими во внешней среде.

В понятие технологии принятия решения входят следующие элементы:

- количество и качество объектов (что делать?);
- ресурсы (с какими затратами?);
- метод (как делать?);
- исполнители (кому делать?);
- сроки (когда делать?);
- потребители (для кого делать?);
- место (где делать?);
- экономический, социальный, экологический, технический эффект (что это дает?).

Почему же одно решение приводит к ожидаемому результату, а другое — нет?

Возможно, в процессе его принятия была допущена одна или несколько ошибок. **К наиболее распространенным из них относятся:**

- отсутствовал системный подход к принятию решения;

- при выборе вариантов предпочтение было отдано «привычной» альтернативе;
- рассматривались только положительные варианты, возможный риск не был учтен;
- руководствовались не достоверной информацией, а предположением и догадками;
- при принятии решения допущена поспешность;
- принятое решение было обусловлено эмоциями;
- факты неверно истолкованы;
- решение было принято импульсивно.

Предусмотреть намечающиеся отклонения от принятого решения, оказать необходимую помощь позволяет система контроля исполнения. Причинами корректировок в процессе реализации решений могут быть плохая организация исполнения; резкие изменения в обстановке, вызванные внешними причинами; недоработка самого решения и т.д. Если решение теряет свою действенность, оно может дезорганизовать работу. Обязательное подведение итогов выполнения решения должно быть законом управления. Итоги подводят в любом случае, независимо от того, выполнено ли решение полностью и в срок или недовыполнено. Оценки успехов и неудач должны быть дифференцированы в соответствии с их влиянием на ход дела. Следует поощрить работников за активное участие в выполнении решения. Подведение итогов имеет большое социально-политическое значение. Работники должны знать, как они работали, какова значимость их труда. Вместе с тем для управленческой практики подведение итогов — это обобщение накопленного опыта, обогащение его новыми методами и приемами, проверка эффективности процесса принятия и реализации решения — это практическая учеба на собственном опыте. Основной путь самообучения — создание банка типовых решений в аптеке. По оперативности и оптимальности принимаемых решений можно судить о качестве руководства организацией, в том числе фармацевтической.

Таблица 1. Взаимосвязь содержания и объекта управления

Объект управления	Содержание управления
Управление деятельностью	<ul style="list-style-type: none"> — Формирование и оказание фармацевтической помощи необходимого объема и надлежащего качества в нужные сроки всем категориям и группам потребителей — Планирование деятельности — Постановка целей и задач — Организация рационального взаимодействия структурных элементов — Создание системы измерения и оценки результатов — Контроль за достижением поставленных целей и задач
Управление людьми	<ul style="list-style-type: none"> — Реализация потенциала и интересов работников — Обеспечение сотрудничества и согласование интересов — Кадровая политика — Обучение — Информирование — Мотивация — Аттестация — Улучшение СПК
Управление внешними связями	<ul style="list-style-type: none"> — Отношения с партнерами, конкурентами, поставщиками, вышестоящими организациями и др.

Схема 1. Систематизация основных причин возникновения проблемной ситуации



Таблица 2. Виды управленческих решений

Критерий	Виды решений
Длительность действия	Долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные, разовые
Степень обязательности	Обязательные (категоричные), рекомендательные
Содержание	Организационные, экономические, социальные, технологические и др.
Форма принятия	Индивидуальные (единоличные), групповые, коллективные, коллегиальные
Степень структурированности	Запрограммированные, незапрограммированные
Характер действия	Стратегические, тактические, оперативные
Способ выработки	Интуитивные, адаптационные (на основе суждения), рациональные (аналитические)

Таблица 3. Характеристика решений, классифицируемых по способу выработки

	Решение		
	интуитивное	адаптационное (на основе суждения)	рациональное (аналитическое)
Основа	Собственное ощущение правильности выбора	Аналогия с удачными прошлыми действиями (решениями)	Всесторонний глубокий объективный анализ проблем
Условия	Наличие опыта Отсутствие времени	Глубокие общие и профессиональные знания Опыт Осмысление ситуации	Наличие возможностей исследования проблемы
Недостаток	Отсутствие гарантии успеха	Обстоятельства могут не соответствовать прошлым ситуациям	Большие затраты времени и средств

Схема 2. Модель реализации процесса менеджмента



III. Процесс принятия решений – приложение 1 к лекции

Общая характеристика процесса

Процесс принятия решений может быть достаточно прост и скор, если сама проблема несложна, а ситуационные факторы ясны и управляемы. При решении относительно несложных проблем можно использовать интуитивный подход, имея для этого достаточный опыт. Ситуация в данном случае рассматривается как «интеллектуально постижимая», т.е. в упрощенном виде. Для такого упрощения используют следующие приемы:

- обращение к «эмпирическому правилу», когда вместо детального анализа применяют условия упрощения;
- пренебрежение малозначащими величинами;
- приспособление к ближайшему горизонту планирования (не учитывая последствий, простирающихся в далекое будущее).

Практика свидетельствует, что чаще всего принимают решения на основе интуиции и накопленного опыта (т.е. рутинным способом) руководители некрупных фармацевтических организаций.

В современных условиях внедрение научных методов способствует формализации решений. Как правило, решения сочетают в себе научный подход и элементы творчества.

На основании личного субъективного опыта и объективных данных, аккумулированных в различных справочно-информационных фондах и документах организации, руководитель формирует первую концепцию будущего решения. Далее происходит осознание сложившейся производственной ситуации. На основании сравнения делается вывод, сходна ли ситуация с уже известными образцами ее решения или она является новой.

Если ситуация отличается ясностью и отсутствием неопределенности, является стандартной, можно действовать по аналогии с другими ситуациями, без промедления. Для обстоятельств повторяющихся с определенной регулярностью, руководителю целесообразно запрограммировать решение, т.е. разработать необходимую последовательность действий (например, составление графика работы). Программирование снижает вероятность ошибки, экономит время, так как не приходится разрабатывать новую процедуру при возникновении соответствующей ситуации. В новых, сопряженных с неизвестными факторами ситуациях, требуются незапрограммированные решения. То обстоятельство, что заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых действий, основанную на научных методах и моделях, дает возможность принимать незапрограммированные решения с большей эффективностью.

Большинство проблемных ситуаций требует структуризации процесса принятия решений, позволяющей реализовать его поэтапно.

Несмотря на указанное выше многообразие управленческих решений, различие их характеристик, все они имеют общее — последовательность процесса их принятия. Самая простая схема принятия решений предполагает, что процесс представляет собой последовательный переход от одного этапа к другому: после выявления проблемы и установления условий и факторов, вызывающих ее, разрабатывают несколько вариантов решений, из которых выбирают лучший. Количество разрабатываемых и рассматриваемых вариантов зависит, прежде всего, от имеющихся в распоряжении разработчиков времени, ресурсов и информации.

На выбор решения влияет не только проанализированная информация, но и личная точка зрения менеджера, связанная со сложившимся опытом руководства и профессиональными знаниями.

Во многих случаях сложные ситуации требуют привлечения компетентных специалистов, совместная деятельность которых будет способствовать выработке наиболее эффективного решения.

Итак, решение есть некоторый процесс, складывающийся из ряда отдельных актов и процедур. Когда нет строгого способа однозначно выбрать между конкурирующими альтернативами, решающее значение приобретает волевой выбор.

Следующей компонентой решения является мысленное совершение действия, т.е. его моделирование. Далее осуществляется мысленный подбор доводов «за» и «против». На этом этапе волевое вмешательство не предполагается, используют критерии, выработанные в результате обучения и опыта. Но так как четких критериев важности и значимости может и не быть, при окончательном выборе вновь ведущим становится волевой фактор.

Процесс разработки и принятия решения включает ряд последовательных операций, выполняемых лично руководителем или с привлечением специалистов, в зависимости от того, какая форма использована: единоличная, коллегиальная или коллективная. Сравнение индивидуально принимаемых решений с коллективными показывает, что каждая из этих форм имеет свои достоинства и недостатки. Коллективное решение снижает долю субъективизма, долю ответственности, позволяет выявить больше альтернатив, всесторонне оценить многочисленные варианты, выбрать из них лучшие и устранить слабые. Недостаток такого решения — сравнительно низкая оперативность, так как работа над ним требует значительных затрат. Коллективное решение выражает точку зрения группы в целом.

Процесс менеджмента представляет собой последовательность подготовки, принятия и реализации решений и мероприятий, необходимых и достаточных для эффективного достижения поставленной цели имеющимися средствами.

Этот процесс реализуют поэтапно:

- сбор информации о задачах деятельности (для постановки цели);
- получение сигнала «обратной связи» (информации о реакции объекта управления на управляющее воздействие);
- анализ информации о результатах управления (степени приближения состояния объекта к запланированному);
- выработка необходимых управленческих решений;

- реализация принятых решений и необходимая корректировка.

Эти параметры прямо и косвенно влияют на менеджмент фармацевтической организации и на всю систему ее взаимоотношений с «внешней» деловой средой (организациями, отдельными лицами).

Основные элементы системы выработки решений

Система выработки решения включает в себя следующие основные элементы:

- **цель:** предупредить или ликвидировать отклонения от запланированной системы;
- **критерий:** показатель эффективности и качества использования ресурсов;
- **вход:** базовая, оперативная информация;
- **выход:** управленческое решение;
- **процесс:** этапы выработки решения.

Таким образом, принятие *обоснованного* решения требует научных знаний, практического опыта, творчества и искусства. Управленческое решение является творческим актом субъекта управления, определяющим программу мероприятий по решению назревшей проблемы на основе знания объективных законов организации и анализа сложившейся проблемной ситуации.

Решение руководителя — это выбор им наилучшего варианта действий из многих возможных. Этот выбор осуществляется на основе самого важного показателя, который количественно измерим и может достигать максимальных/минимальных значений или имеет качественные характеристики. Максимальный показатель — тот, который стремятся увеличить (прибыль, объем реализации и т.д.). Минимальный показатель стремятся уменьшить (число отказов, издержки обращения и т.д.).

Критерии выбора вариантов решения делят на предварительные, отделяющие приемлемые варианты от неприемлемых, и **окончательные**, позволяющие выбрать лучшие варианты. К предварительным критериям выбора вариантов решений относятся те, которые имеют правовые, технические и экологические последствия, а последствия окончательных вариантов решений носят экономический и социальный характер.

Теория принятия оптимального решения придает большое значение двум постулатам: последовательности и максимизации.

Постулат последовательности гласит, что для принятия оптимального решения следует упорядочить совокупность альтернатив с точки зрения лица, принимающего решение (ЛПР). Если ЛПР считает, что X предпочтительнее, чем Y, а Y предпочтительнее, чем Z, то на основании этого должно сказать, что X предпочтительнее, чем Z.

Постулат максимизации утверждает, что окончательным условием оптимальности решения является выбор такого действия, которое дает максимальное значение целевой функции (цена — прибыль).

Принятое решение неотделимо от ответственности за результат его реализации. Всегда необходимо учитывать возможные последствия решений, их воздействие на окружающую среду, социально-психологический климат коллектива. **Последствия могут быть политические** (решение любой задачи должно отвечать общенародным интересам, интересам данного коллектива и каждого его члена), **экономические** (не вызывать необоснованного повышения затрат), **технические или технологические** (не приводить к снижению качества продукции), **психофизиологические** (способствовать удовлетворенности работника его трудом), **экологические** (положительное влияние на окружающую среду) и др.

Каждое решение имеет как положительные, так и отрицательные последствия. Выбирается то решение, которое является более желательным с точки зрения конечного результата. Принимать решения, как правило, легко, трудно принять хорошее решение.

Моделирование процесса принятия решений

Процесс менеджмента складывается из ряда взаимосвязанных работ, часть из которых выполняется последовательно, а часть параллельно (**схема 2**). Как показано на схеме, реализацию процесса менеджмента определяют:

- **ситуация** — диагностика состояния управляемой подсистемы и формулирование цели управляющего воздействия;
- **проблема** — выявление проблемы, требующей решения;
- **решение** — принятие решения, организация его выполнения.

Сначала на основе информации о состоянии объекта происходит формулирование цели управляющего воздействия. Далее вырабатывается критерий для оценки решения на основе правовых норм, данных науки, передового опыта, расчетов, разрабатываются возможные варианты решений, каждый из которых анализируется на основе критерия оценки и с прогнозом последствий. Затем организуется выполнение принятого решения, осуществляются контроль за ходом его реализации, подведение окончательных итогов, при котором необходимо оценить своевременность, полноту и качество выполнения решения, а также степень участия в нем отдельных работников.

Представленная схема отображает логику управленческой деятельности. На практике этот процесс более сложен, осуществляется поэтапно и допускает параллельность ряда процедур, что позволяет значительно сократить время принятия решений.

I этап начинается с признания необходимости решения, т.е. установления отклонения ситуации от заданного целями состояния (разрыв между целями и уровнем их достижения). После определения существования проблемы необходимо ее правильно сформулировать, оценить новизну, выявить причины ее возникновения, установить

взаимосвязь с другими проблемами, оценить степень полноты и достоверности информации о проблеме и определить ее разрешимость. На этапе постановки проблемы используют методы, обеспечивающие ее достоверное и наиболее полное описание. В их составе: сбор, хранение, обработка и анализ информации; фиксация данных; моделирование, факторный анализ, сравнение. Набор методов зависит от характера и содержания сформулированной проблемы, сроков и выделяемых ресурсов. В соответствии с характером реализации методов их можно разделить на:

- **формальные:** анализ рынка, результатов хозяйственно-финансовой деятельности (статистическая отчетность, бухгалтерская отчетность);
- **неформальные:** данные анализа коммуникационных сетей (беседы, наблюдения и др.), экспертные опросы специалистов.

I этап завершается отбором релевантной (относящейся только к решаемой проблеме) информации. Кроме того, если возникает необходимость, устраняют ошибки в информации или дезинформацию.

На II этапе последовательно реализуются конкретные действия. Для разработки полного перечня альтернатив решения проблемы можно использовать различные методы (типовые, стандартные, оригинальные):

- **метод аналогии** — использование аналогичных ситуаций из других областей знаний или из прошлого опыта;
- **метод инверсии** — преодоление психологической инерции и подход к проблеме с новой позиции;
- **метод «мозгового штурма»** — свободное высказывание идей без критики и обсуждения;
- **метод эмпатии** — рассмотрение проблемы с позиции кого-либо;
- **морфологический анализ** — выделение функциональных направлений, формирование по ним идей и способов решения;
- **упрощение** — пренебрежение несущественными факторами, выделение определяющих факторов;
- **классификация** — отнесение проблемы (ситуации) к типовой группе;
- **структуризация** — разделение на части, развертывание проблемы;
- **метод дневников** — подготовка заранее предложений и предварительный их анализ;
- **индукция** — умозаключение от отдельных факторов к общему утверждению;
- **дедукция** — вывод по правилам логики от общих закономерностей к частному результату;
- **«дерево» принятия решений** — описание возможных действий с учетом их последовательности и альтернатив.

На III этапе из полного перечня альтернатив выбирают допустимые решения проблемы с учетом ограничений и возможных последствий. В качестве барьеров выбора могут выступать юридические, ресурсные, нормативные, плановые, директивные, социальные, морально-этические, экологические и другие ограничения. При выборе допустимого перечня альтернатив осуществляют следующие действия:

- 4) составляют перечень потенциальных результатов каждого варианта;
- 5) оценивают возможность получения того или иного варианта;
- 6) сравнивают ожидаемые результаты каждого варианта и соответствующие ему возможности.

Всякое принимаемое управленческое решение содержит элемент риска, поэтому необходимо проводить анализ допустимого риска.

Риск оправдан, если ожидается высокая эффективность решения и имеется уверенность в правильности оценки обстановки. Риск недопустим, если низка степень достоверности распознавания ситуации.

Основываясь на этих методах, руководитель осуществляет выбор решения наиболее реалистичного, с благоприятными последствиями, минимумом риска. Степень риска связана со степенью неопределенности ситуации. Выбор оптимального решения в условиях неопределенности зависит от ее степени и может быть следующим:

- 1) вероятность того или иного события известна; выбирают вариант, при котором выигрыши максимальные;
- 4) вероятность событий неизвестна, но есть относительные предположения о возможности их наступления, выбирают вариант с наибольшей степенью вероятности и в случае одинаковой вероятности событий принимается волевое решение;
- 5) вероятность неизвестна, но выбран подход к оценке результата действия:

- рассчитывай на худшее (максимальный критерий Вальда) — наибольшая осторожность;
- рассчитывай на лучшее (минимальный критерий Сэвиджа) — минимизация большого риска;
- рассчитывай на среднее между первыми двумя (критерий оптимизма — пессимизма Гурвица) — компромисс;
- критерий крайнего оптимизма (критерий Лапласа — «ориентируйся на лучшее») — верь в удачу.

Усилия науки управления нацелены на то, чтобы упростить, облегчить познавательные процессы, связанные с принятием решений в ситуациях неопределенности (риска). Она предлагает четко регистрировать и анализировать накопленный опыт, разрабатывает математические модели, позволяющие систематически изучать вопросы принятия решений.

Используя набор стандартных, стереотипных (программированных) решений, представляющих собой нормативные документы: инструкции, стандарты, правила и др., руководитель производит окончательный выбор и утверждение управленческого решения.

Оптимальным считается такое решение, при котором критерии принимают максимальное/минимальное значение, имеющее наибольшую вероятность выполнения. Она отвечает большинству требований и практически не имеет прогнозируемых отрицательных последствий, а цель достигается с наименьшими затратами. Следовательно, правильных решений может быть много, а оптимальное, как правило, единственное.

Выбор решения осуществляют различными методами. Они могут быть как *эвристические*, так и *экономико-математические*, их выбор зависит от содержания поставленных задач. Первая группа включает:

- метод «суживающегося круга»;

- индифферентный подход;
- метод проб и ошибок;
- экспертных оценок — метод Дельфи.

Метод «суживающегося круга» представляет собой логическую интуитивную оценку различных вариантов решений по их предпочтительности. В ходе ее отсеиваются малоэффективные и отбираются лучшие. Границы его применения — текущая оперативная деятельность, требующая быстрого принятия решения.

Индифферентный подход применяется при разрешении малозначащих стереотипных вопросов, когда разница между вариантами несущественна. Чтобы не тратить времени на оценку всех аспектов каждого варианта, руководитель принимает волевое решение.

Метод проб и ошибок заключается в первоначальном принятии пробного решения. Затем анализируются достигнутые результаты и разрабатывается новое решение по данному вопросу. Это позволяет проявить маневренность и не рисковать в неопределенных ситуациях.

Выбор вариантов управленческих решений осуществляют также **методом экспертных оценок**. При этом могут быть использованы две группы экспертных оценок — индивидуальная и групповая.

Оценку альтернатив производят путем:

- ранжирования — упорядочивание по определенному критерию;
- балльной оценки — присвоение баллов каждому объекту по выработанному признаку;
- непосредственной количественной оценки — присвоение объектам абсолютного значения по выбранному признаку.

Вторую группу методов составляют **методы экономического анализа**, экономико-математическое моделирование, в этих случаях применение ЭВМ повышает обоснованность и качество решения. В настоящее время при выборе коллективных решений все большее распространение получают имитационное моделирование и деловые игры. Имитационное моделирование — процесс построения модели исследуемой системы и осуществление эксперимента с использованием этой модели для изучения поведения системы и выработки решения. Деловые игры позволяют моделировать ситуацию и принимать коллективное решение.

Критериями оценки решения могут быть качество, приемлемость для использования, возможность реализации при возникновении неожиданных трудностей, удовлетворенность, длительность (сроки принятия решения и их выполнения), приобретаемый опыт, адекватность требований решениям и др.

IV этап включает в себя комплекс мероприятий по реализации решений, которые условно можно разделить на 3 последовательные операции:

- документальное оформление решения (в виде приказа, распоряжения, указания, плана, просьбы и др.);
- организационная работа (материально-техническое и кадровое обеспечение, обновление или построение коммуникационной сети);
- контроль исполнения.

Неразрывно с разработкой содержания решения связана процедура его оформления. Особо следует остановиться на правовой форме. Она определяет границы самостоятельности и ответственности лиц, принимающих решения, содержание и последствия принимаемых решений.

Принятие решения означает его формулирование и официальное утверждение, после чего оно приобретает юридическую силу. Решение может быть принято в форме устного распоряжения или в виде документа. **Решения имеют 3 содержательные формы воздействия:** приказ, отражающий самую строгую форму; распоряжение, ограниченное менее жесткими рамками принуждения; рекомендация — обязательная форма, допускающая уточнение и конкретизацию.

Выработанное решение должно отражать суть проблемы, объем работы по ее решению, сроки, ответственных исполнителей.

Выполнение решения — это устранение проблемы, вызвавшей необходимость его принятия.

Принятое руководителем решение может быть оформлено в виде резолюции на документе или отдельным распорядительным документом (приказом, распоряжением и др.) с четким определением цели, указанием конкретного исполнителя, срока исполнения, а также путей и средств выполнения принятого решения.

Разработать оптимальное решение нелегко, но реализовать его зачастую труднее. Для разрешения проблемы решение должно быть реализовано. Организация выполнения решения предусматривает составление плана мероприятий, обеспечение исполнителей ресурсами, создание условий, построение коммуникационной сети для обмена информацией, обеспечение контроля хода выполнения, устранение отклонений или внесение корректив, анализ результатов.

Для результативного выполнения решений информацию *оперативно* доводят до исполнителей, конкретизируют задачи, программу и сроки исполнения; активно используют механизмы стимулирования и повышения ответственности.

Оценка решения осуществляется на основе обратной связи и позволяет скорректировать его. Она заключается в том, что полученные результаты реализации решения сравниваются с ожидаемыми. Если результаты не совпадают с прогнозами и программой, то возникает необходимость коррекции принятого решения или разработки и принятия нового.

Каждое новое решение возникает на основе уже принятого, действия по которому либо завершились, либо отклонились от первоначально выбранного варианта, либо вошли в противоречие с изменениями, произошедшими во внешней среде.

В понятие технологии принятия решения входят следующие элементы:

- количество и качество объектов (что делать?);

- ресурсы (с какими затратами?);
- метод (как делать?);
- исполнители (кому делать?);
- сроки (когда делать?);
- потребители (для кого делать?);
- место (где делать?);
- экономический, социальный, экологический, технический эффект (что это дает?).

Почему же одно решение приводит к ожидаемому результату, а другое — нет?

Возможно, в процессе его принятия была допущена одна или несколько ошибок. ***К наиболее распространенным из них относятся:***

- отсутствовал системный подход к принятию решения;
- при выборе вариантов предпочтение было отдано «привычной» альтернативе;
- рассматривались только положительные варианты, возможный риск не был учтен;
- руководствовались не достоверной информацией, а предположением и догадками;
- при принятии решения допущена поспешность;
- принятое решение было обусловлено эмоциями;
- факты неверно истолкованы;
- решение было принято импульсивно.

Предусмотреть намечающиеся отклонения от принятого решения, оказать необходимую помощь позволяет система контроля исполнения. Причинами корректировок в процессе реализации решений могут быть плохая организация исполнения; резкие изменения в обстановке, вызванные внешними причинами; недоработка самого решения и т.д. Если решение теряет свою действенность, оно может дезорганизовать работу. Обязательное подведение итогов выполнения решения должно быть законом управления. Итоги подводят в любом случае, независимо от того, выполнено ли решение полностью и в срок или недовыполнено. Оценки успехов и неудач должны быть дифференцированы в соответствии с их влиянием на ход дела. Следует поощрять работников за активное участие в выполнении решения. Подведение итогов имеет большое социально-политическое значение. Работники должны знать, как они работали, какова значимость их труда. Вместе с тем для управленческой практики подведение итогов — это обобщение накопленного опыта, обогащение его новыми методами и приемами, проверка эффективности процесса принятия и реализации решения — это практическая учеба на собственном опыте. Основной путь самообучения — создание банка типовых решений в аптеке. По оперативности и оптимальности принимаемых решений можно судить о качестве руководства организацией, в том числе фармацевтической.