

Менеджеры в организации



Принятие и реализация управленческих решений



Решение -

реакция системы управления, направленная на достижение желаемого результата

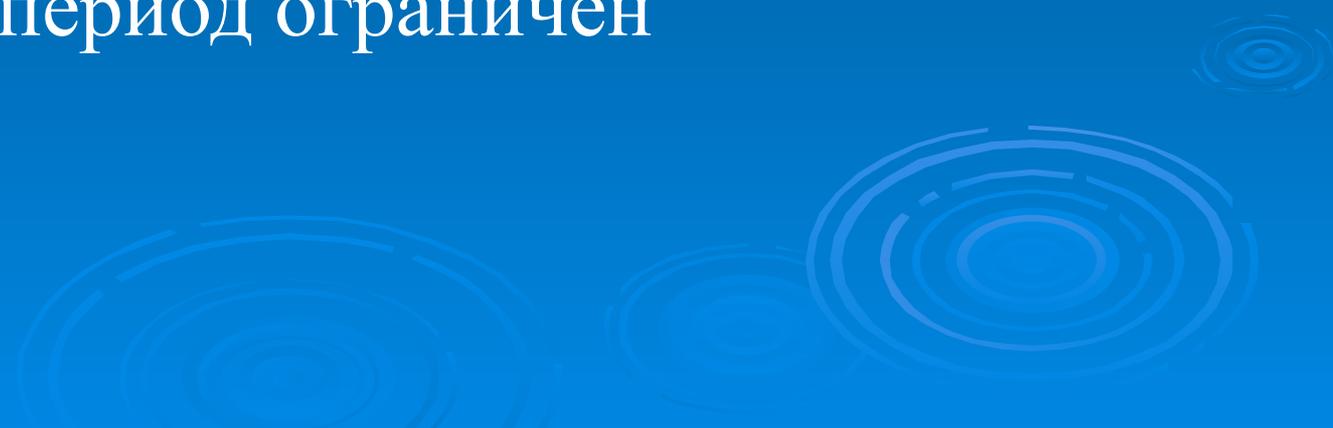
выбор одного из многих путей (альтернатив), который обеспечил бы переход из фактического состояния системы в желаемое

Необходимость в управленческом решении
возникает, когда есть
ПРОБЛЕМЫ, ТРЕБУЮЩИЕ РЕШЕНИЯ

- Есть различия между фактическим и желаемым состоянием системы
- Есть необходимость сохранить определенное состояние системы в будущем
- Есть необходимость улучшить состояние системы в будущем

Типы проблем и их характеристики

Хорошо структурированные

- ясны цель, решения, альтернативы;
 - очевиден критерий эффективности;
 - определены взаимосвязи, которые могут быть выражены количественно;
 - временной период ограничен
- 

Типы проблем и их характеристики

Слабо структурированные

- проблема относится к будущему;
 - имеется широкий диапазон альтернатив;
 - неопределенны требования к затратам и времени решения проблемы;
 - существует некий набор критериев
- 

Типы проблем и их характеристики

Неструктурированные

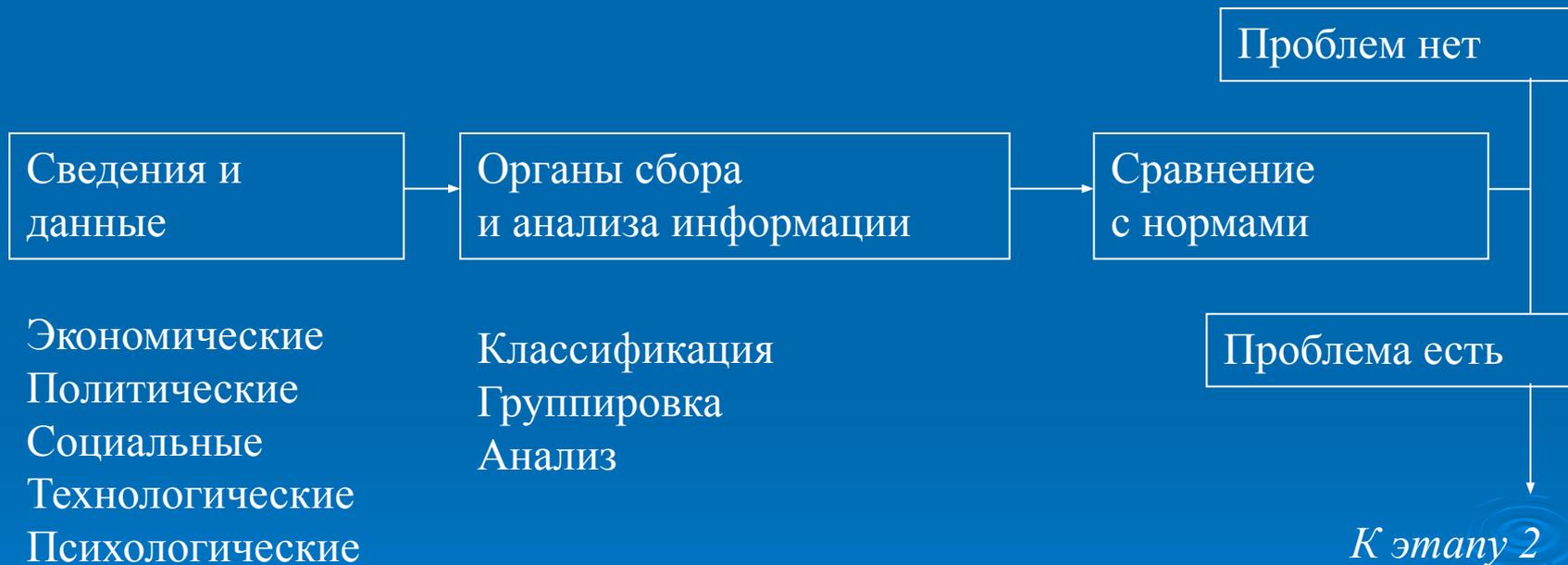
- неясны цели решения проблемы, да и сама проблема «размыта»;
- большинство факторов и взаимосвязей имеют качественный характер и не поддаются количественной оценке;
- последствия решений проявляются в далекой перспективе (неопределенность оценки последствий)

Виды решений

- По сроку действий последствий решений
- По частоте
- По связи с управляющей иерархической структурой
- По стилю принятия
- По возможности программирования
- По учету изменения данных
- По степени зависимости

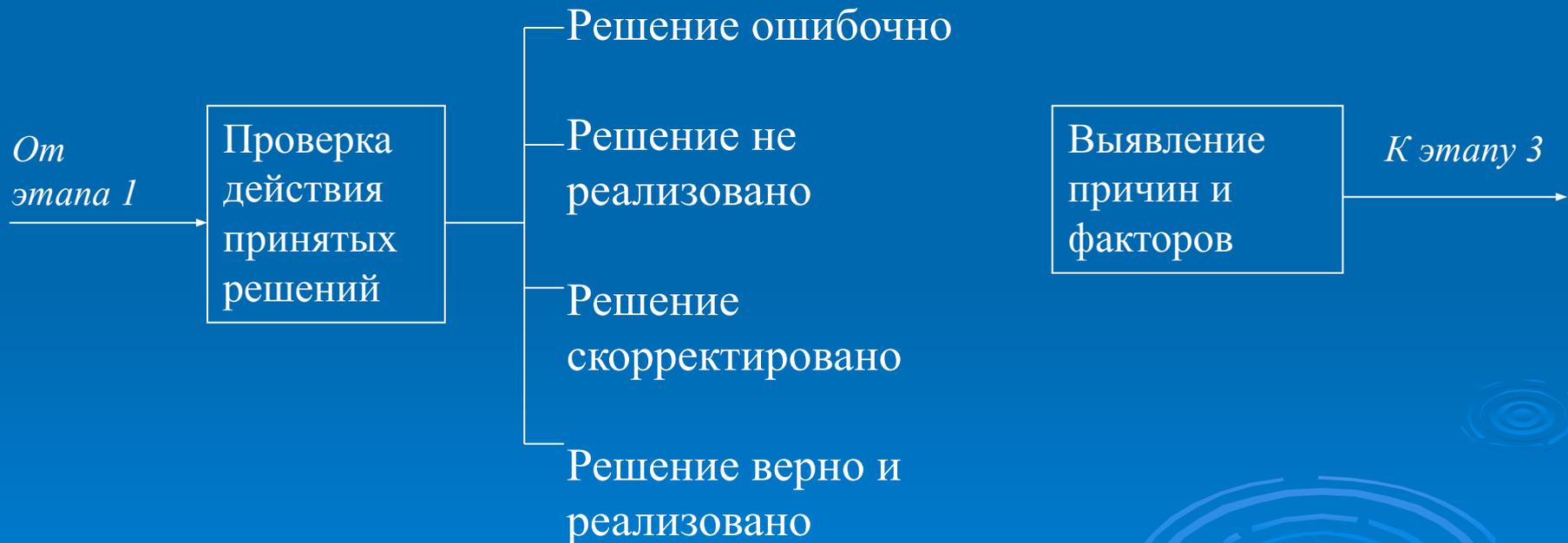
Этапы выработки решений

1. Выявление проблемы



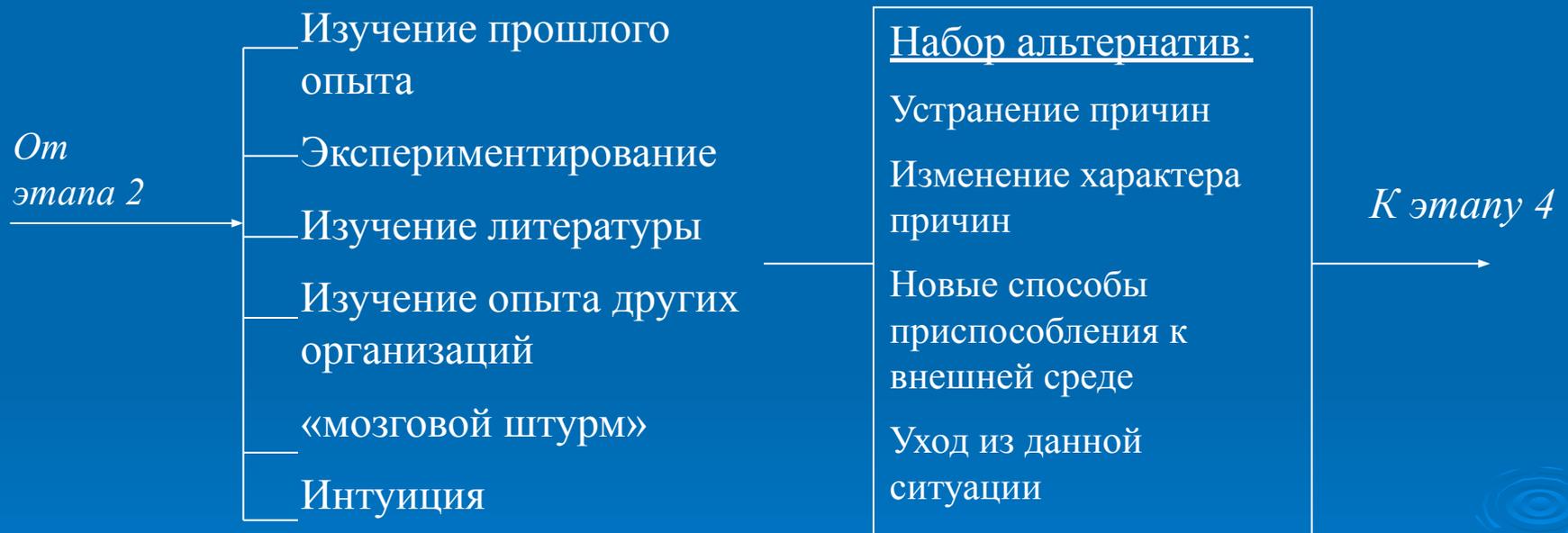
Этапы выработки решений

2. Анализ причин и постановка диагноза



Этапы выработки решений

3. Поиск решения



Этапы выработки решений

4. Оценка альтернатив и выбор наилучшего решения



Этапы выработки решений

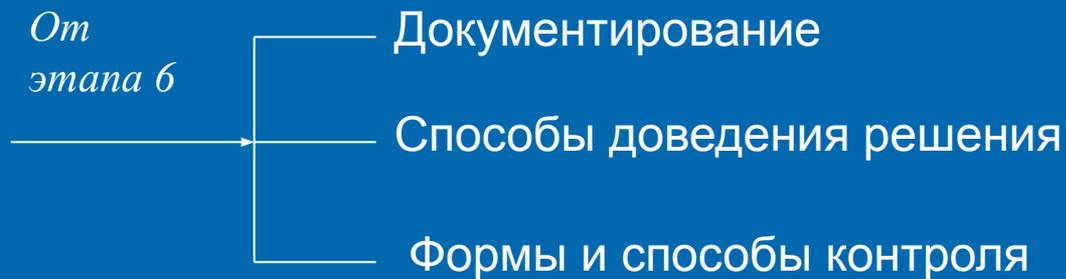
5. Согласование решения

6. Утверждение решения



Этапы выработки решений

7. Подготовка решения к реализации



Типичные «ловушки» при принятия решения

- Ошибочные представления
- Нечеткая терминология
- Логически ошибочное построение
- Смешение причины и следствия

Методы выработки решений

□ Формальные

- статистические
- экономико-математические

□ Эвристические

- аналогии
- имитационное моделирование

□ Экспертные оценки

- метод «Дельфи»
- «Мозговой штурм»