

Федеральная таможенная служба
Государственное казенное образовательное учреждение высшего профессионального образования
«РОССИЙСКАЯ ТАМОЖЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

Кафедра управления

Лекция: Методологические основы организации процесса разработки управленческого решения

Профессор кафедры управления, к.в.н., доцент
ВОЛКОВ Владимир Федорович
каб. 409В, тел. 21-55, эл. адрес: vladimir.volkov.57@mail.ru

Вопросы:

1. Сущность и классификация управленческих решений
2. Управленческое решение как психологический процесс
3. Требования, предъявляемые к управленческим решениям

Литература:

1. **Методы принятия управленческих решений:** Учебное пособие. Макрусев В.В., Волков В.Ф., О.А. Дмитриева. – М.: Изд-во Российской таможенной академии, 2012.
2. **Афоничкин А.И., Михаленко Д.Г. Управленческие решения в экономических системах.** – СПб.: Питер, 2009.
3. **Ансофф И. Стратегический менеджмент.** Классическое издание. Издательский дом Питер, 2009.
4. **Теория менеджмента:** Учебник для вузов. Стандарт 3- поколения /Под ред. А. Лялина, Латфуллина. Издательский дом Питер, 2010.

Решение – это результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или к необходимым действиям, например, полное бездействие, разработка какого-либо действия или выбор действия из набора альтернатив и его реализация.

Решение может быть направлено на достижение разовых результатов, на создание постоянно идущих процессов, поддержание идущих процессов, на прекращение какой-либо деятельности.

На разработку и реализацию решений оказывают влияние множество факторов, в том числе личностные качества человека, отношение в его семье, религия и др.

Сущность и классификация управленческих решений

Управленческие решения классифицируются по ряду признаков:

- 1) В зависимости от того, в какой руководящей инстанции они принимаются, решения бывают высшего, среднего или низшего уровня.
- 2) По решаемым задачам различают информационные, организационные и оперативные решения.
- 3) По принципам выработки решений они делятся на алгоритмические и эвристические.
- 4) По методам обоснования решения бывают аналитические, статистические, математического программирования и игровые.
- 5) В зависимости от характера исходной информации решения принимают либо в условиях определенности (полная информация), либо в условиях неопределенности (неполная информация).

**Процесс подготовки и принятия решения
можно представить в виде следующих этапов:**

- 1.** Анализ проблемной ситуации и постановка производственной задачи.
- 2.** Определение параметров производственной задачи и выбор показателей ее успешности.
- 3.** Построение описательной (концептуальной) модели решения задачи.
- 4.** Построение математической модели функционирования производственной системы.
- 5.** Формирование решения.

Принятие решений – это осуществление выбора, производимое лицом, на то уполномоченным, на основе установленных правил и подходов, исходя из ряда имеющихся вариантов.

Принятие управленческого решения – это система определенных действий, от результатов которых может зависеть вся судьба бизнеса и связанных с ним людей.

Принятие решения – важнейший пункт теории управления и важная составная часть управленческой деятельности.

Понятия	В широком смысле	В узком смысле
Управление	Вся система классов, отношений и явлений управления в природе и обществе.	Технологическая организация объекта управления.
Менеджмент	Всеобщий принцип социального управления; влияние и искусство управления людьми.	Управление производством. Деятельность по организации поставленных целей.
Администрирование	Административно – государственное управление; социально – политический менеджмент.	Разработка и постановка целей, определение политики организации.
Руководство	Иерархическая система институтов власти.	Непосредственное управление людьми.

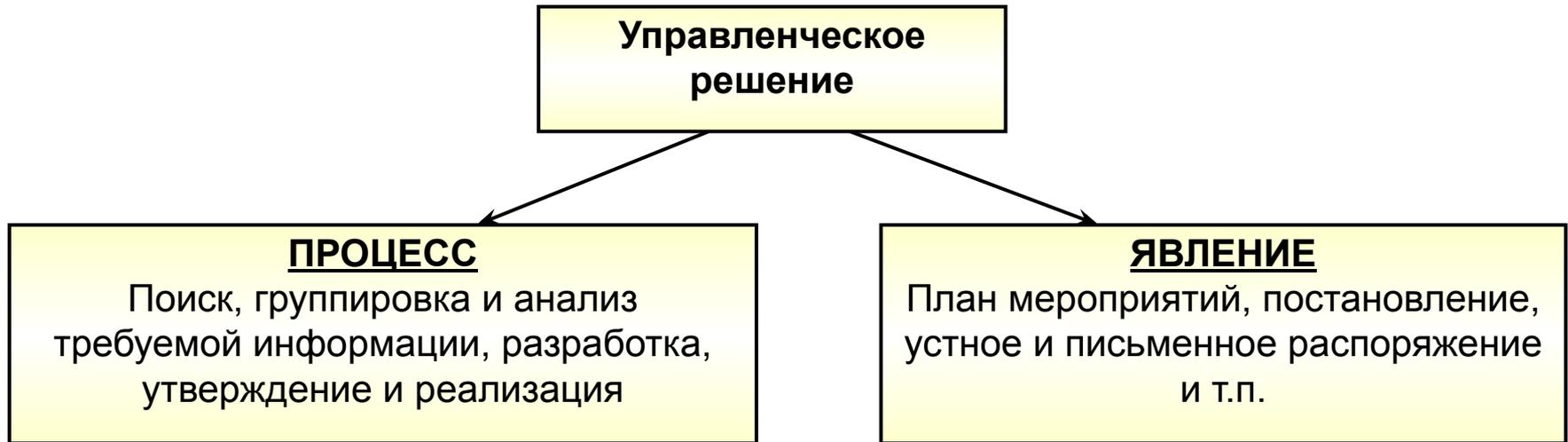
В самом общем виде под управленческим решением понимают:

- **поиск** и нахождение наиболее эффективного, наиболее рационального или оптимального **варианта** действий руководителя;
- **конечный результат** постановки выработки управленческого решения.

Управленческим называется решение, принятое в социальной системе и **направленное на:**

- стратегическое планирование;
- управление управленческой деятельностью;
- управление человеческими ресурсами;
- управление производственной и обслуживающей деятельностью;
- формирование систем управления компании (методология, структура, процесс, механизм);
- управленческое консультирование;
- коммуникация с внешней средой.

Управленческое решение – развернутый во времени логико-мыслительный, эмоционально-психологический и организационно-правовой акт выбора альтернативы, выполняемый руководителем в пределах своих полномочий единолично или с привлечением других лиц.



Эффективность управленческого решения – это соизмерение затраченных усилий, ресурсов или энергии на достижение определенных результатов.

К основным факторам, характеризующим эффективность управленческого решения, относятся.

1. Использование ресурсов.
2. Фактор времени.
3. Целенаправленность управления.

Качество управленческого решения – это совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя (конкретных потребителей) и обеспечивающих реальность его выполнения.

1. Показатель энтропии, т.е. количественной неупорядоченности проблемы. Если проблема формулируется только качественно, без количественных показателей, то показатель энтропии приближается к нулю. Если все показатели проблемы выражаются количественно, показатель энтропии приближается к единице.
2. Степень риска вложения инвестиций.
3. Вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков.
4. Степень адекватности (или степень точности прогноза) теоретической модели фактическим данным, на основе которых она была разработана.

Основные условия обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения:

1. Применение к разработке решения научных подходов.
2. Изучения влияния экономических законов на эффективность управленческого решения.
3. Обеспечение лица, принимающего решение, качественной информацией.
4. Применение методов функционально – стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования каждого решения.
5. Структуризация проблемы и построение дерева целей.
6. Обеспечение сопоставимости (сравнимости) вариантов решения.
7. Правовая обоснованность принимаемого решения.
8. Автоматизация процесса сбора и обработки информации, процесса разработки и реализации решения.
9. Разработка и обеспечение функционирования системы ответственности и мотивации качества и эффективности решения.

Что же отличает управленческие (организационные) решения?

1. Цели.
2. Последствия.
3. Разделение труда.
4. Профессионализм.

Управленческое решение – это выбор оптимальной альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции с учетом факторов внешней и внутренней среды организации и направленный на достижение целей организации.

К управленческому решению предъявляется ряд общих требований, к числу которых можно отнести:

- всесторонняя обоснованность решения;
- своевременность;
- необходимая полнота содержания;
- полномочность;
- согласованность с принятыми ранее решениями.

Совокупность элементов управленческого решения



Классификация управленческих решений

№	Критерий деления	Класс
1.	По субъектно-объектному признаку	1.1. Принимаемые государством 1.2. Принимаемые субъектом
2.	По степени определенности ситуации	2.1. В условиях определенности 2.2. В условиях неопределенности 2.3. В условиях риска
3.	По форме	3.1. Письменные 3.2. Устные 3.3. Кодированные
4.	По характеру целей и длительности действий	4.1. Стратегические 4.2. Tактические 4.3. Операционные
5.	По месту и функциям в процессе управления	5.1. Информационные 5.2. Организационные 5.3. Технологические (операционно-технологические)
6.	По алгоритму	6.1. Запрограммированные 6.2. Незапрограммированные
7.	По основаниям	7.1. Интуитивные 7.2. На суждениях 7.3. Рациональные
8.	По содержанию задачи принятия решений	8.1. Экономические 8.2. Организационные 8.3. Технические 8.4. Технологические 8.5. Политические
9.	По степени охвата объекта управления	9.1. Общие 9.2. Частные 9.3. Локальные

Управленческие решения	
По функциональной направленности	планирующие организационные активизирующие координирующие контролирующие информирующие
По организации	индивидуальные коллегиальные корпоративные
По причинам	неожиданные: ситуационные и инициативные плановые: по предписанию, программные, сезонные
По степени повторяемости	традиционные нетрадиционные инновационные
По масштабам воздействия	общие частные
По времени действия	стратегические тактические оперативные
По срокам реализации	долгосрочные среднесрочные краткосрочные

Управленческие решения	
По характеру разработки и реализации	уравновешенные импульсивные инертные рискованные осторожные
По методам переработки информации	алгоритмические эвристические
По количеству критериев	однокритериальные многокритериальные
По направлению воздействия	внешние внутренние
По формам применения	единоличные коллегиальные
По сфере воздействия	глобальные локальные
По способу фиксации	письменные устные
Характер информации	детерминированные вероятностные

Классификация управленческих решений

15

№ п/п	Признаки классификации	Группы решений		Комментарии
		1	2	
1	Степень новизны проблемы	Традицион-ные	Нетипич-ные	1 – ранее встречавшиеся в управлении; 2 – поиск связан с разработкой новых альтернатив
2	Значимость цели	Стратеги-ческие	Тактичес-кие	1 – прием решения преследует свою цель; 2 – решение является достижением более высокой цели
3	Сфера воздействия	Глобаль-ные	Локаль-ные	1 – решение влияет на деятельность всей организации (или всего региона); 2 – влияет на деятельность только отдельных групп
4	Прогнозирование последствий решений	Корректи-руемые	Некоррек-тируемые	1 – решение поддается корректировке в ходе реализации с целью устранения отклонения или учета факторов; 2 – не корректируется и его последствия необратимы
5	Характер использования информации	Детермини-рованные	Вероят-ностные	1 – принимается в условиях определенности, при наличии нужной информации; 2 – в условиях неопределенности
6	Длительность выполнения решения	Долгосроч-ные	Кратко-срочные	Различаются по срокам решения проблем
7	Метод разработки решений	Формали-зованные	Неформа-лизован-ные	1 – принимаются по известному алгоритму; 2 – в них большую роль играют способности и инициатива руководителя
8	Количество критериев выбора решений	С одним критерием	С мно-жеством крите-риев	1 – выбор лучшей альтернативы по одному критерию; 2 – выбор лучшей альтернативы производят по ряду критериев
9	Форма принятия решений	Единолич-ные	Коллеги-альные	1 – руководитель спм принимает решения; 2 – прием решений требует участия группы специалистов

Причины, влияющие на разработку управленческих решений, весьма разнообразны, но сводятся к двум группам: неожиданные и плановые.

К неожиданным управленческим решениям относятся ситуационные и инициативные, а к плановым – решения по предписанию, программные и сезонные.

Ситуационные решения вызываются событиями, которые могут нарушить запланированный ход деятельности организации. Решения данного вида относятся к повседневным решениям руководителя.

Инициативные решения – это творческий вклад руководителя в деятельность организации в рамках данных ему полномочий.

Программные управленческие решения представляют собой программно-целевой технологический процесс, по которому руководитель в заданное время должен принимать решение о дальнейшей работе своего подразделения, пополнении ресурсов и т.д.

Сезонные управленческие решения – более устойчивые по времени, чем программные, связаны с календарными датами

Традиционные решения – это решения, встречавшиеся ранее в практике управления.

Нетрадиционными называют такие решения, для решения которых необходим поиск новых альтернатив.

Выделяют **стратегические, тактические и оперативные** управленческие решения.

Стратегические решения разрабатываются на длительный срок (**5...10 лет**) с охватом ключевых элементов организации (персонал, структура, производство и т.д.).

Тактические решения являются инструментарием для стратегических решений и разрабатываются на меньший период (**1...3 года**) с охватом части ключевых элементов организации.

Оперативные решения разрабатываются при возможности или возникновении ситуаций меняющих ход реализации тактических решений. Оперативные управленческие решения являются кратковременными.

По срокам реализации существуют долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные решения.

По методам обработки информации решения подразделяются на **алгоритмические и эвристические.**

По направлению воздействия управленческие решения подразделяются на решения **нацеленные**, на внутреннюю или внешнюю среду организации, т.е. **внутренние и внешние решения.**

По форме принятия управленческие решения могут быть **единоличными и коллегиальными.**

По сфере воздействия подразделяют управленческие решения на **глобальные и локальные.**

В зависимости от степени полноты и достоверности информации, которой располагает менеджер, управленческие решения могут быть **детерминированными** (принятыми в условиях определенности) или **вероятностными** (принятыми в условиях неопределенности и риска).

Наиболее распространенными являются следующие принципы классификации управленческих решений:

- 1. Функциональная направленность:** планирующие, организующие, активизирующие, координирующие, контролирующие, информирующие.
- 2. Причины:** ситуационные, по предписанию, программные, инициативные, сезонные
- 3. Характер разработки и реализации:** уравновешенные, импульсивные, рискованные, осторожные.
- 4. Глубина воздействия:** одноуровневые, многоуровневые.
- 5. Организация:** индивидуальные, коллективные, корпоративные.
- 6. Время действия:** стратегические, тактические, оперативные.
- 7. Направление действия:** внутренние, внешние.
- 8. Способ фиксации:** письменные, устные.
- 9. Ограничения на ресурсы:** с ограничениями, без ограничений.
- 10. Масштаб воздействия:** общие, частные.
- 11. Прогнозируемые результаты:** с определенным результатом, с вероятным исходом.
- 12. Число критериев:** однокритериальные, многокритериальные.
- 13. Методы переработки информации:** алгоритмические, эвристические.
- 14. Повторяемость выполнения:** однотипные, разнотипные, инновационные.

***Управленческое решение
как психологический процесс***

Среди особенностей процесса принятия решения психологи отмечают следующие характеристики:

- 1.** Комплексность, синтетичность образования видов традиционно выделяемых психических процессов, базирующихся на интегративном принципе его организации.
- 2.** В операционно-действенном аспекте процессы принятия решений выступают как комплекс когнитивных, программных, оценочных и других компонентов психики лиц, принимающих решения, реагирующих на окружающую ситуацию, внутренние ресурсы и функциональное состояние.
- 3.** Основным принципом организации психических процессов является структурно-уровневый, на основе которого складывается целостная иерархия этих процессов.
- 4.** Процесс принятия решений выступает как интегральный в отношении своего компонентного и операционного состава; выделяется совокупность «единиц» (составляющих) этого процесса: информационная основа, критерии, правила, альтернативы, способы, гипотезы и др.
- 5.** Конечная результативность решений определяется содержанием этих компонентов, зависит от их полноты и адекватности.

***Требования, предъявляемые
к управленческим решениям***

Характеристики, выражающие основные требования к решению

- научная обоснованность;
- своевременность;
- непротиворечивость;
- адаптивность;
- реальность.

Факторы, Обеспечивающие научную обоснованность решения

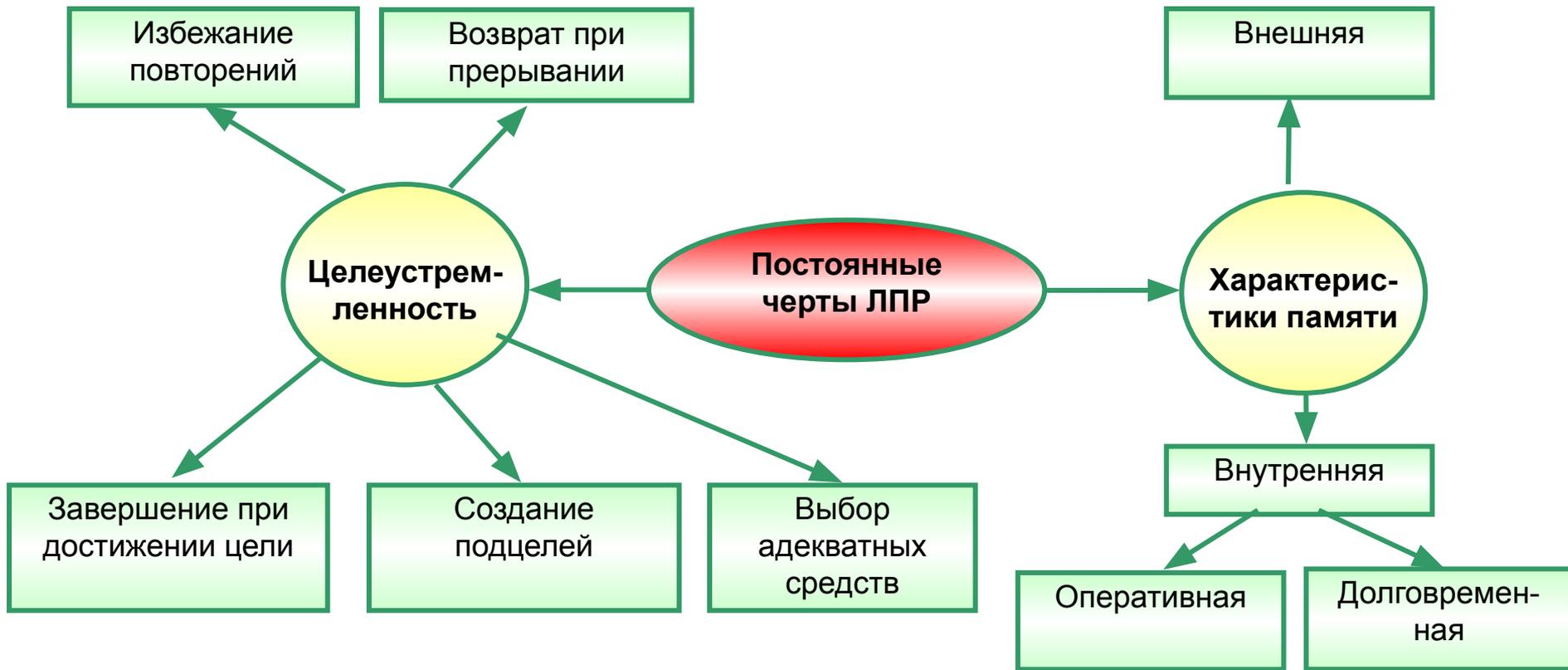
- учет требований объективных экономических законов и закономерностей;
- знание и использование тенденций развития объекта управления;
- наличие полной, достоверной и научно обработанной информации;
- наличие специальных знаний, образования и квалификации у ЛПР;
- знание и применение ЛПР основных рекомендаций менеджмента и теории принятия решений.

Факторы, определяющие качество и эффективность управленческих решений

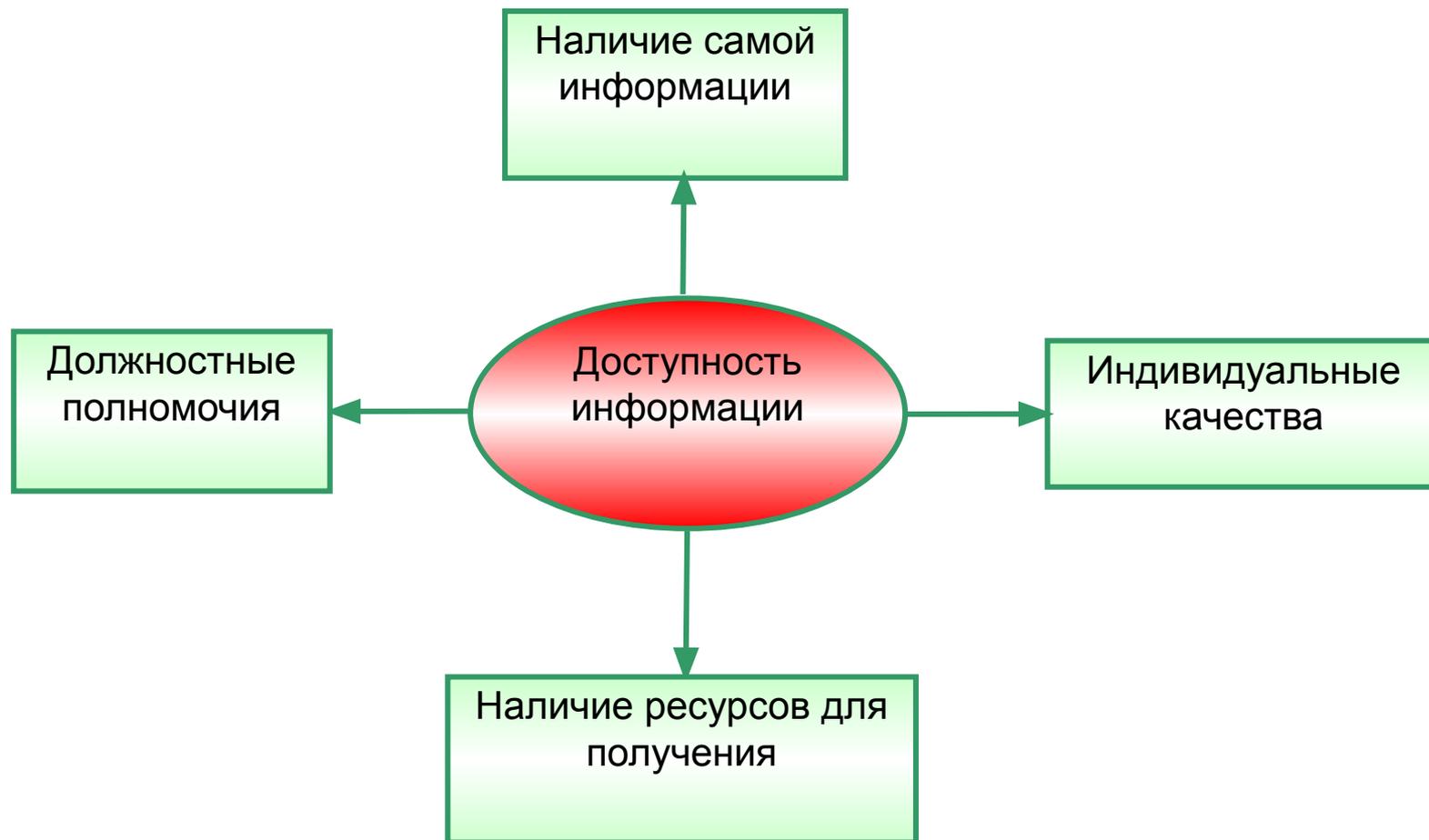
Под качеством управленческого решения следует понимать степень его соответствия характеру решаемых задач функционирования и развития производственных систем.

- 1. Законы объективного мира**, связанные с принятием и реализацией управленческого решения.
- 2. Четкая формулировка цели** – для чего принимается управленческое решение, какие реальные результаты могут быть достигнуты, как измерить, соотнести поставленную цель и достигнутые результаты.
- 3. Организационные структуры управления.**
- 4. Методы и методики разработки и реализации управленческого решения** (например, если фирма лидирует – методика одна, если следует за другими – иная).
- 5. Объем и ценность располагаемой информации** – для успешного принятия управленческого решения главным является не объем информации, а ценность, определяемая уровнем профессионализма, опыта, интуицией кадров.
- 6. Время разработки управленческого решения** – как правило, управленческое решение принимается в условиях дефицита времени и чрезвычайных обстоятельств (дефицита ресурсов, активности конкурентов, рыночной конъюнктуры, непоследовательного поведения политиков).
- 7. Формы и методы осуществления управленческой деятельности.**
- 8. Субъективность оценки варианта выбора решений** – чем более неординарным является управленческое решение, тем субъективнее оценка.

ЛПР – это индивид или группа индивидов, которые производят выбор определенной альтернативы в качестве решения и несут ответственность за последствия реализации данного решения.



Факторы, определяющие доступность информации для ЛПР



Основные отличия в стилях управления

Женский	Мужской
Основан на взаимоотношениях	Основан на борьбе за выживание
Ориентирован на доверие	Ориентирован на действия по должностной инструкции
Предусматривает широкий обмен информацией для поддержания отношений	Предусматривает широкий обмен информацией для получения власти
Благосклонен к разделению властных полномочий	Благосклонен к концентрации властных полномочий
Основан на ожидании расчетного результата деятельности	Основан на обязательном получении результата деятельности
Допускает эмоции в отношениях	Допускает эмоции в производственных отношениях
Предпочитает в качестве основы неформальные отношения	Предпочитает в качестве основы формальные отношения (дистанцию)

Федеральная таможенная служба
Государственное казенное образовательное учреждение высшего профессионального образования
«РОССИЙСКАЯ ТАМОЖЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

Кафедра управления

Лекция: Методологические основы организации процесса разработки управленческого решения

Профессор кафедры управления, к.в.н., доцент
ВОЛКОВ Владимир Федорович
каб. 409В, тел. 21-55, эл. адрес: vladimir.volkov.57@mail.ru