

Тема 2. Процесс принятия управленческих решений

Автор: к.в.н., доцент Начкин А.И.

1. Программирование и алгоритмизация управленческих решений
2. Основные понятия, связанные с разработкой управленческих решений
3. Стадии и этапы принятия управленческих решений

1. Программирование и алгоритмизация управленческих решений

Программа - это детализированная последовательность действий, имеющая некоторую цель или задание и отвечающая на реакцию системы и внешней среды. Соответственно, запрограммированные решения - это предельно детализированная последовательность действий в строго определенных ситуациях. Достоинства такого подхода очевидны: снижается вероятность ошибки, уменьшается время на принятие решения, с исполнителя снимается ответственность.

Табл.1. Методы формирования решений

Виды решений	Методы формирования решений	
	Традиционные	Современные
Запрограммированные решения	1. Рутинные, стандартизованные алгоритмы 2. Закрепление сложившейся жесткой оргструктуры	1. Исследование операций, математические модели, компьютерные имитации 2. Использование баз данных
Незапрограммированные решения	1. Формирование решений базируется на творчестве, интуиции и с учетом случайности 2. Правило д-ра Фауста ("Остановись, мгновение, ты прекрасно!"), т.е. закрепление и тиражирование позитивного опыта 3. Разработка и принятие решений осуществляются управленческой верхушкой	Эвристические методы, основанные на <ul style="list-style-type: none"> - обучении людей принятию решений; - развитию соответствующего математического и программного обеспечения

Простейший алгоритм принятия управленческого решения

1. Появление проблемы или ситуации, требующей изменения

2. Анализ информации, факторов и условий; диагностика состояния

3. Разработка решения индивидуально руководителем, в группе или с привлечением экспертов

4. Принятие решения и организация контроля за выполнением мероприятий

2. Основные понятия, связанные с разработкой управленческих решений

Обозначим основные понятия, связанные с принятием управленческого решения.

Управление — целенаправленное воздействие на систему и процессы, которые призваны объединять усилия работников для достижения конкретных целей организации.

Процесс управления — совокупность последовательных во времени операций, мероприятий, из которых складывается воздействие управляющей системы на объект управления (организацию).

Система управления — совокупность взаимосвязанных элементов, способ реализации технологии управления, предполагающий воздействие на объект с целью изменения его состояния и процессных характеристик.

Цель управления — идеальный образ желаемого, необходимого и возможного состояния системы, определяемый рядом количественных и качественных показателей.

Ситуация — состояние управляемой системы, оцениваемое относительно цели или исходных, заданных параметров.

Проблема — противоречие, рассогласование в системе, которое может вывести ее из состояния равновесия и угрожает ее жизнестойкости в окружающей среде.

Информация — отражение в сознании человека окружающей его действительности, совокупность сведений о состоянии управляемой системы.

Организация разработки управленческого решения — упорядочение деятельности отдельных подразделений и отдельных работников в процессе разработки решения. Организация осуществляется посредством регламентов, нормативов, организационных требований, инструкций, делегирования прав и ответственности.

Технология разработки управленческого решения — вариант последовательности операций разработки решения, выбранный по критериям рациональности их осуществления, использования специальной техники, оборудования, квалификации персонала, условий выполнения мероприятий.

Методология управленческого решения — логическая организация деятельности по разработке управленческого решения. Включает формулирование цели управления, выбор методов разработки решений, критериев оценки вариантов, составление алгоритма выполнения операций разработки решений.

Общими методологическими подходами, используемыми для анализа методологии управленческого решения можно считать:

- ◆рационалистический,
- ◆поведенческий,
- ◆системный,
- ◆ситуационный,
- ◆процессный,
- ◆кибернетический,
- ◆синергетический.

Методы разработки управленческих решений — это способы и приемы выполнения операций, необходимых в процессе их принятия. К ним относятся способы анализа, обработки информации, выбора вариантов действий и др.

Любая организация, начиная с момента своего возникновения, сталкивается с целым рядом проблем, которые могут спровоцировать опасную ситуацию, сопровождающуюся резким ухудшением показателей деятельности: ликвидности, платежеспособности, рентабельности, оборачиваемости оборотных средств, финансовой устойчивости.

Рыночные формы хозяйствования в условиях жесткой конкуренции приводят к несостоятельности отдельных субъектов хозяйствования или их временной неплатежеспособности. Проблема дает информацию, «ключ к размышлению». Требуется принять решение, способное изменить ситуацию, улучшить состояние организации.

Теория управления располагает наработанным комплексом понятий, категорий и методов для комплексной оценки производственно-хозяйственной деятельности, эффективной организации процесса принятия решений на всех уровнях управления.

Системный анализ позволяет выявить целесообразность создания либо совершенствования организации, определить, к какому классу сложности она относится, выявить наиболее эффективные методы научной организации труда. С целью выявления причин ухудшения параметров деятельности организации проводится диагностирование проблем.

Управленческая диагностика — это совокупность методов, направленных на выявление проблем, слабых «узких» мест в системе управления, которые являются причинами неблагоприятного состояния процессов в организации. Диагностику можно понимать как оценку деятельности компании с точки зрения получения общего управленческого эффекта и определение отклонений существующих параметров системы от первоначально заданных, оценку функционирования организации в подвижной, изменяющейся внешней среде. Управленческие решения должны разрабатываться менеджерами на научном уровне управления, с применением всего комплекса методов анализа, диагностики, планирования, моделирования и прогнозирования.

Эффективный управляющий — это компетентный специалист, который:

- ✓ умеет своевременно принимать решения,
- ✓ направлять и мотивировать персонал для их исполнения,
- ✓ планировать ресурсную базу,
- ✓ реализовывать эффективные модели поведения,
- ✓ выбирать адекватный стиль руководства.

3. Стадии и этапы принятия управленческих решений

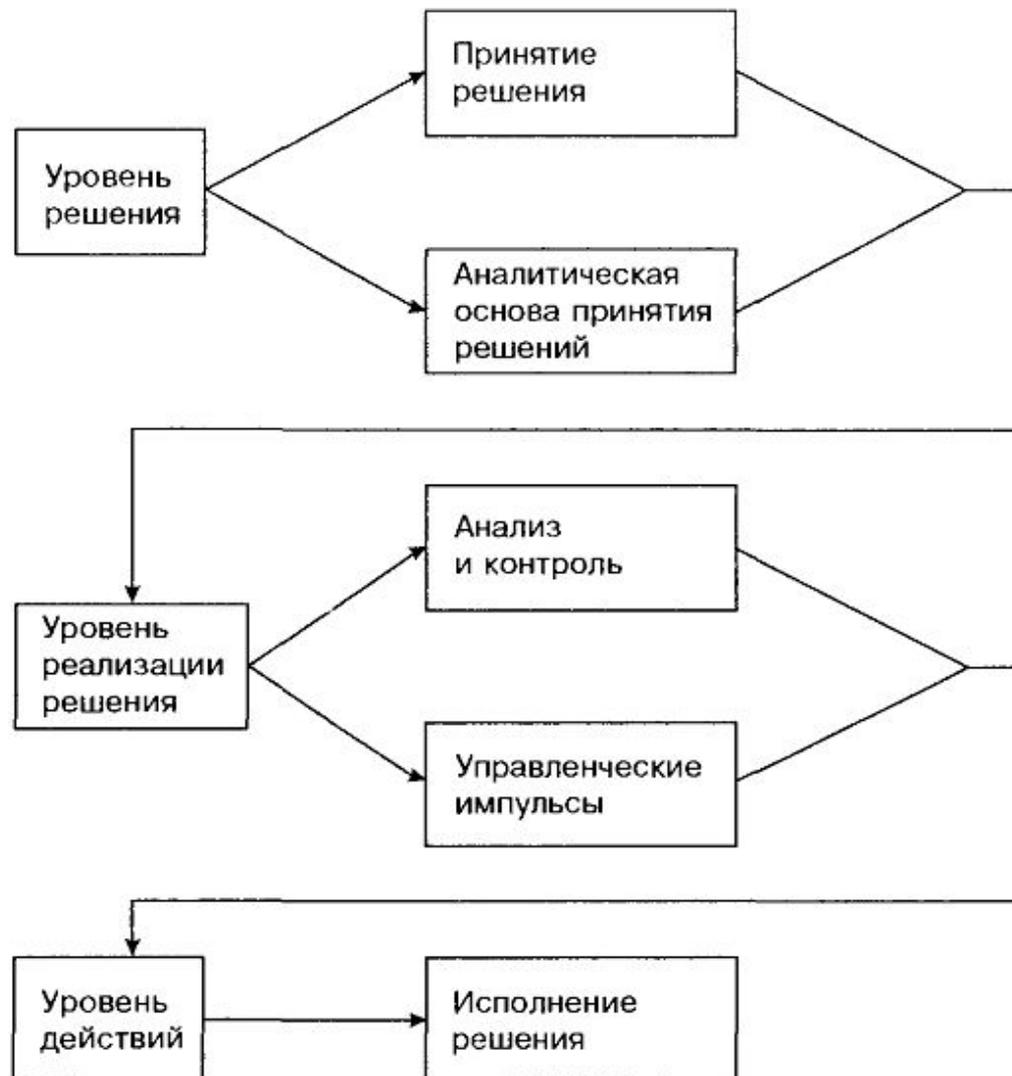


Рис 1.1. Стадии принятия решения в процессе управления

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

