

20.05.2019



● ТЕМА УРОКА:

«УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ  
РЕШЕНИЯ В  
ОРГАНИЗАЦИЯХ»



- **Управленческое решение** - это взвешенный шаг, результатом которого являются осуществление действия для достижения цели организации или воздержание от него.
- Принятие управленческого решения составляет саму суть управленческой деятельности.

# Управленческое решение рассматривается как:



- *фиксированный управленческий акт,*
- *постановление, приказ и т. д.;*
- *процесс разработки и реализации решения по разрешению проблемы;*
- *выбор альтернативы при решении проблемы.*



**● Объектом  
управленческого решения  
являются проблемы,  
связанные с разрешением  
теоретических и практических  
вопросов.**

# *Требования, предъявляемые к управленческим решениям:*

1. всесторонняя обоснованность решений (наличие потребности и возможностей ее удовлетворения);
2. правомерность (соответствие принимаемого решения законодательству);
3. непротиворечивость (вновь принимаемые решения не должны противоречить уже существующим и дублировать их);
4. своевременность (принятие решения в тот момент, когда оно может и должно быть реализовано);
5. обеспеченность ресурсами;
6. ясность и лаконичность (недопустимость двойственного толкования решений и излишнего красноречия).

# Классификация управленческих решений



## 1. По степени влияния на будущее организации:

- *стратегические* - определяют общие направления развития организации и его долгосрочные цели;
- *тактические* (конкретные методы достижения первых).

# Классификация управленческих решений



- **2. По масштабам:**
- *глобальные* - охватывают всю организацию в целом;
- *локальные* - затрагивают некоторые стороны деятельности предприятия.

# Классификация управленческих решений



- **3. По продолжительности периода реализации:**
- долгосрочные (более пяти лет);
- среднесрочные (от одного года до пяти лет);
- краткосрочные (менее одного года).

В соответствии с временными горизонтами:

- перспективные решения – последствия которых ощущаются длительное время;
- текущие, ориентированные на нужды сегодняшнего дня



# Классификация управленческих решений



**4. По направленности воздействия:**  
*внешние, внутренние.*

**5. По степени обязательности выполнения:**

- *директивные* - принимаются высшим руководством и являются обязательными для исполнения;
- *рекомендательные* - принимаются совещательными органами и не являются обязательными для исполнения;

# Классификация управленческих решений



## **6. По функциональному назначению:**

- *регулирующие* - определяют метод выполнения действий;
- *координирующие* - концентрируют усилия вокруг проблемы;
- *контролирующие* - направлены на оценку результатов.

# Классификация управленческих решений



## **7. По широте охвата:**

- *общие* - распространяются на всю организацию в целом;
- *специальные* - рассматривают отдельные вопросы.

## **8. Точки зрения предопределённости:**

- *запрограммированные* - принимаются в стандартных ситуациях, не требуют особого творческого напряжения;
- *незапрограммированные* - принимаются в новых необычных условиях.

# Классификация управленческих решений



**9. По сфере реализации:**  
научные и маркетинговые исследования, производство, реализация товаров (услуг), работа по кадрам и т. д.

# Классификация управленческих решений



## **10. По способам принятия:**

- *интуитивные* - принимаются руководителем на основе его способности предвидеть результаты (на основе «шестого чувства», интуиции);
- *адаптивные(адаптационные)*- принимаются руководителем в соответствии с его профессиональными и личными знаниям, умениями, жизненным опытом;
- *рациональные* - опираются на научный анализ проблемы.

# Процесс разработки и принятия управленческого решения (УР)



- *Принятие решений* обычно называют *процессом*.
- **Герберт Саймон** предложил структурированный подход к принятию решений, состоящий из трех этапов:
  - 1) обдумывание;
  - 2) проектирование вариантов решений,
  - 3) выбор.

# Процесс разработки и принятия управленческого решения (УР)



*Можно детализировать эти этапы:*

Обдумывание			Проектирование	Выбор	
1	2	3	4	5	6
ощутить наличие проблемы	сформулировать и уточнить ее	определить критерии	разработать возможные варианты	оценить варианты	выбрать лучший

# 1 этап. Ощутить наличие проблемы.



- Существуют два способа рассмотрения проблемы.
- Согласно одному, проблемой считается ситуация, когда поставленные ранее цели не достигнуты. Т.е. менеджер узнает о проблеме потому, что не случается то, что должно было случиться (например, при осуществлении контроля за достигнутыми результатами оказывается, что они значительно хуже запланированных). Соответственно, требуется принять определенные меры по исправлению ситуации. Однако слишком часто руководители рассматривают в качестве проблем только ситуации, в которых должно что-то произойти, но не произошло.



## 2 этап. Сформулировать и уточнить проблему



- Как говорится – *правильно определить проблему* – значит наполовину решить ее. Полностью определить проблему зачастую трудно, поскольку все части организации взаимосвязаны. В крупной организации могут существовать сотни взаимосвязанностей. Поэтому, в начале процесса разработки и принятия решения очень важно понять, что в данном случае понимается подпроблемой. Необходимо четко сформулировать проблему.

## 3 этап. Определить критерии.



- На данном этапе необходимо определить стандарты, по которым предстоит оценивать альтернативные варианты выбора. Эти стандарты принято называть *критериями принятия решений*. Они выступают в качестве рекомендаций, по оценке решений. Например, принимая решение о покупке автомобиля, вы можете ориентироваться на критерии стоимости – не дороже 8000 дол., экономичности – не менее 100 км на 12 литрах бензина, вместимости – пять взрослых одновременно, привлекательности и хороших характеристик с точки зрения обслуживания.

## 4 этап. Разработать возможные варианты.



- Следующий этап – *формулирование набора альтернативных решений проблемы.*  
Желательно выявить все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы и, тем самым, дать возможность организации достичь своих целей.
- Проблема полноты списка альтернатив является одной из сложных проблем в процессе выбора.

## 5 этап. Оценить варианты.



- При оценке решений руководитель определяет достоинства и недостатки каждого из них, и возможные последствия. Практически любая альтернатива сопряжена с отрицательными аспектами, поэтому почти все управленческие решения содержат *компромисс*. Для сопоставления решений применяют выработанные ранее критерии. Если какая-либо альтернатива не может удовлетворить одному или нескольким установленным критериям, её дальше нельзя рассматривать как возможную альтернативу.  
Критерии выбора могут быть качественными и количественными. Важным моментом в оценке является определение вероятности осуществления каждого возможного решения в соответствии с намерениями. Если последствия какого-то решения благоприятны, но шанс его реализации невелик, оно может оказаться менее желательным вариантом выбора.

## 6 этап. Выбрать варианты.

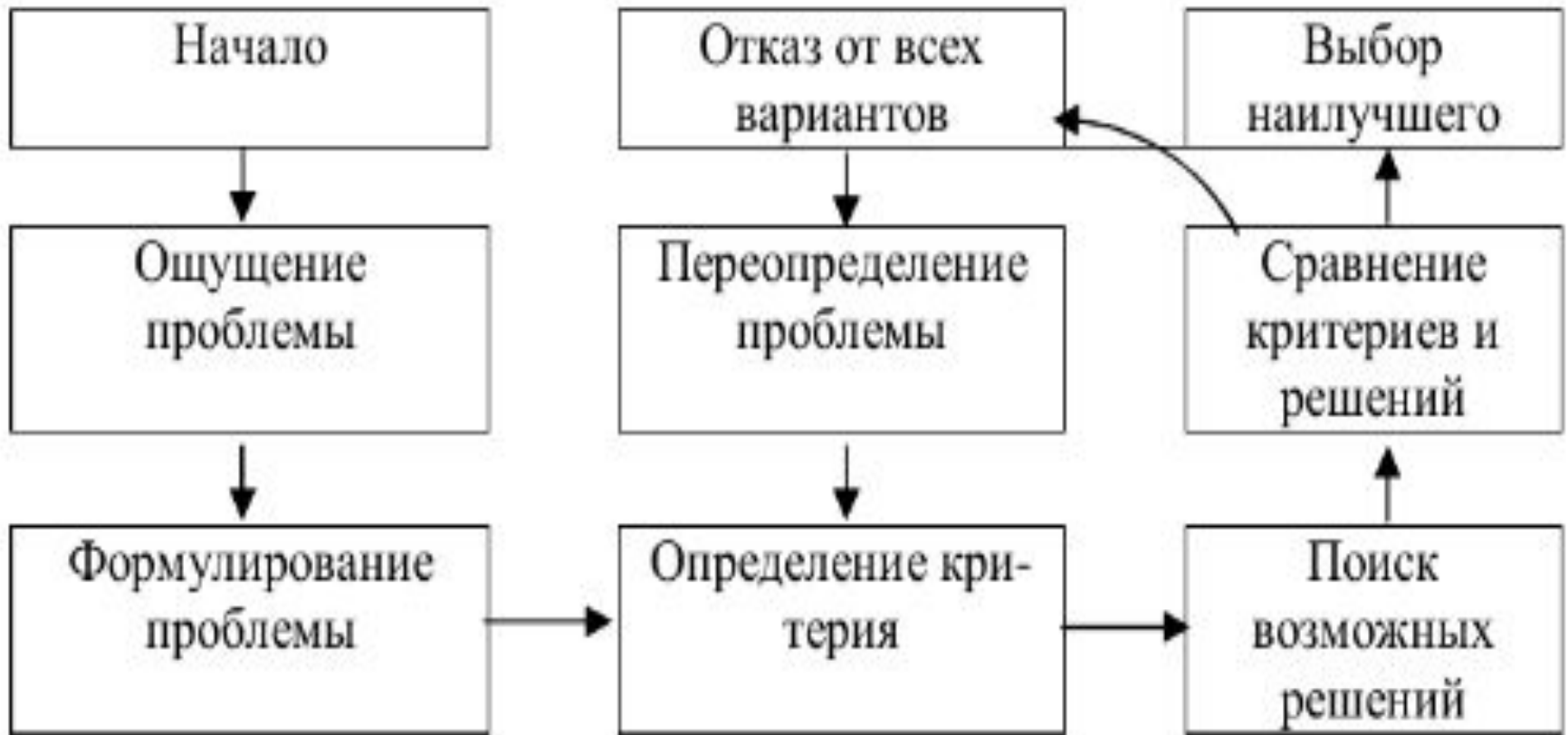


- Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно взвешены и оценены, *сделать выбор*, т.е. принять решение сравнительно просто. Руководитель выбирает альтернативу с наиболее благоприятными общими последствиями. Но если проблема сложна и во внимание приходится принимать множество компромиссов, или если информация и анализ субъективны, может случиться, что ни одна альтернатива не будет наилучшим выбором. В этом случае главная роль принадлежит хорошему суждению и опыту.



- При практическом использовании этапы необязательно проходят в приведенной очередности, возможны срывы, перескакивания, возвраты, сцепления, перекрытия и запараллеливание. Чем сложнее принимаемое решение, тем, как правило, более *многоэтапным и индивидуальным* оказывается процесс его разработки и принятия.

В этом случае применяется модель:



Р и с.1 Циклическая модель принятия решения

## *Ошибки при процессе разработки УР:*



- исходно предпочтение оказывается одной альтернативе, остальные вне зависимости от их качества встречают сопротивление;
- руководители придерживаются выбранного решения, даже, если процесс реализации показывает их ошибочность;
- рискованные решения в основном вызываются нежеланием сбора дополнительной информации и привычкой к чисто интуитивным методам;
- наибольшее моральное сопротивление оказывается срочным и точным решениям, особенно, если есть удовлетворительные по своим качествам варианты.



# Методики проектирования управленческих решений



При проектировании УР возможно применение методик проектирования, к методикам проектирования относятся:

- *мозговой штурм,*
- *составление списков,*
- *двумерные списки,*
- *дерево решений,*
- *причинно-следственные диаграммы.*

# 1. Мозговым штурмом (брейнстормингом)

называется методика, способствующая генерации творческих альтернативных решений путем поощрения свободного выражения и воздержанности от оценки альтернатив до того момента, пока не будут собраны все идеи.

Обычно используются три правила:

- (1) идеи выражаются свободно, без оценки их значимости;
- (2) поощряется видоизменение и комбинирование ранее предложенных идей членами группы;
- (3) действует запрет на оценку до того момента, пока не будут высказаны все идеи.

## 2. Двумерные списки.



- В этом случае для каждого из вариантов выписываются все достоинства и недостатки и проводится сравнительный анализ.
- В табл. 2 приведен пример выбора учебного заведения для получения образования.

Таблица 2

**Двумерный список принятия решений**

Варианты	Достоинства	Недостатки
Государственный вуз	Диплом государственного образца Бесплатное обучение	Высокий конкурс Отсутствие нужной специальности
Коммерческий вуз	Отсутствие конкурса Наличие интересующей специальности	Диплом негосударственного образца Плата за обучение
Государственный вуз, коммерческое отделение	Диплом государственного образца Возможность перехода на другие специальности	Конкурс Плата за обучение
Среднее учебное заведение	Получение специальности в короткие сроки	Недостаточный уровень образования

## 3. Дерево решений



- Это схематическое представление процесса принятия управленческих решений по определенной проблеме, изображаемое графически в виде древовидной структуры.
- Используется на подготовительных стадиях процесса выработки решений для выбора лучшего способа действий. Дерево решений позволяет руководителю учесть все возможные варианты действий и соотнести с ними возможности предприятия.

На рис.2 показан пример *использования дерева решений по принятию решения о выдаче кредита.*



Р и с.2. Дерево решений

## 4. Причинно-следственная диаграмма ("рыбий скелет")



- применяется тогда, когда требуется исследовать и изобразить все возможные причины определенных проблем и условий. Эта диаграмма хорошо показывает соотношения между следствием, результатом и всевозможными причинами, влияющими на них. Диаграмма напоминает *рыбий скелет*, в «голове» которого обозначена следствие, результат или проблема.
- Главные причины воздействия или факторы, а также возможные способы устранения причины обозначаются на «ребрах». Набор причин выявляется во время проведения мозгового штурма или экспертных оценок проблемы.

**На рис. 3. показана причинно-следственная диаграмма факторов, влияющих на качество продукции.**

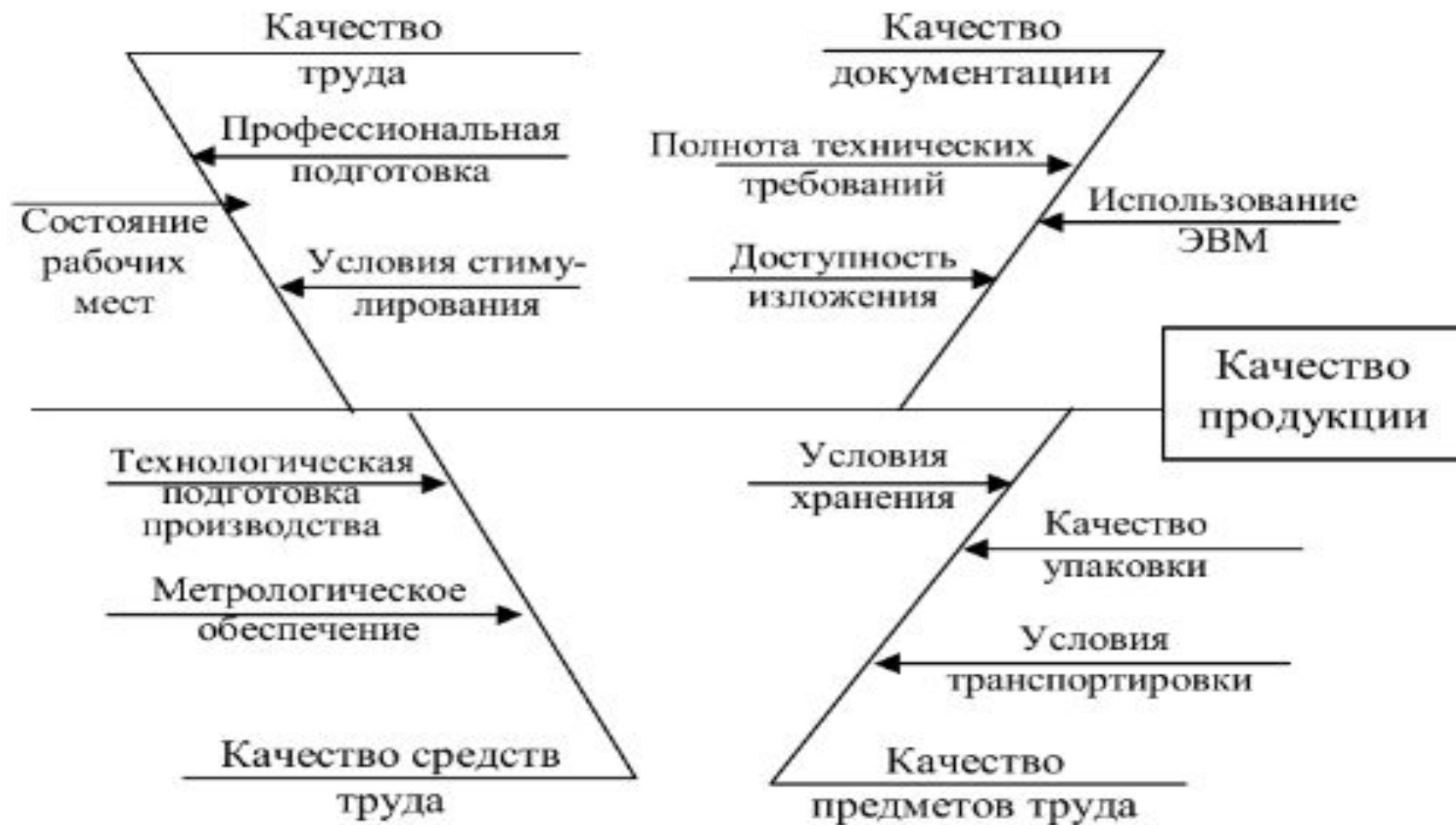


Рис. 3. Пример причинно-следственной диаграммы факторов, влияющих на качество продукции



# Порядок составления диаграммы:



- Выбирается проблема для решения – **«хребет»**.
- Выявляются наиболее существенные факторы и условия,
- Выявляется совокупность причин влияющие на проблему – **причины первого порядка**, влияющих на существенные факторы и условия (**причины 2-, 3- и последующих порядков**).
- Анализируется диаграмма: факторы и условия расставляются по значимости, устанавливаются те причины, которые в данный момент поддаются корректировке.
- Составляется **план дальнейших действий**.

## При принятии решений следует опасаться «ловушек», таких как:



- я уже с этим встречался и знаю, как поступать;
- я должен решить эту проблему именно сейчас;
- должен собрать дополнительную информацию;
- я должен решать за всех.

Эти «ловушки» могут привести к нежелательным последствиям. Эффективно работающий руководитель понимает и принимает тот факт, что выбранная им альтернатива может иметь недостатки, возможно, значительные и должен быть готов к компромиссу.

## Задание 1.



- *По* предлагаемому ниже списку решений произвести классификацию каждого (общие или специальные; перспективное или текущее; воздействует на внешнюю или внутреннюю среду организации; незапрограммированное или запрограммированное; интуитивное, адаптационное или рациональное).

# Список управленческих решений:



1. Наём заведующим специалистом в исследовательскую лабораторию организации, производящей сложную техническую продукцию.
2. Доведение мастером (бригадиром) до рабочих дневного задания.
3. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной деятельности компании.
4. Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте.
5. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.

# Список управленческих решений:



Согласие руководителя на принятие выпускника техникума связи на работу в отдел коммуникации крупной фирмы.

- Определение годовичного задания для помощника руководителя отдела автоматизированных систем и технологий ПАО «Ростелеком».
- Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар (курсы повышения квалификации) в области его специализации.
- Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом учебнике для средних профессиональных учебных заведений по специальности «Многоканальные телекоммуникационные системы».
- Выбор руководством организации ПАО «Ростелеком» места для строительства дополнительного офиса продаж и сервисного обслуживания в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.



*Ответ на задание оформить в виде таблицы:*

<i>№ п/п</i>	<i>Управленческие решения руководителей (по списку)</i>	<i>Виды (разновидности) управленческих решений</i>
1.	?	?
2.	?	?
...	?	?
10.	?	?

**Задание 2.** Изобразить причинно - следственную диаграмму («рыбий скелет») факторов, влияющих на нижеперечисленную управленческую проблему, выделив уровни причин.

### ПРОБЛЕМА:

Плохое посещения занятий студентами в течение учебного семестра.

Результат представить в следующем виде:

Причинно-следственная диаграмма управленческой проблемы  
«Плохое посещение занятий студентами в течение учебного семестра»

