

# Лекция 4. Постановка целей и методы разработки УР.

1. Ограничения и риски при подготовке УР.
2. Постановка управленческих целей и задач.
3. Требования к генерированию и отбору альтернатив.
4. Методы разработки УР.

# 1. Ограничения и риски при подготовке УР.

Управленческие решения - важнейший элемент процесса управления организацией, своеобразный центр, вокруг которого вращается жизнь организации.

Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие – как процесс, ведущий к появлению этого продукта.

От решений руководителей, зависят реальные возможности достижения целей организацией, ее эффективное функционирование.

Принимаемые деловые решения, направленные на достижение целей организации, подразделяются на экспертные и управленческие.

**Экспертные решения** носят рекомендательный характер и принимаются лицами (экспертами, аналитиками, консультантами), не имеющими полномочий, связанных с управлением организацией.

**Управленческие решения** принимаются линейными руководителями (ЛПР).

Управленческие решения – это выбор из множества альтернатив наиболее предпочтительного варианта действий

Каждая альтернатива может быть охарактеризована величиной затрат ресурсов; возможными последствиями, вероятностью достижения цели, которые являются **прогнозными** характеристиками.

Поэтому процесс принятия решения всегда сопряжен с неопределенностью, риском, неясностью.

Важное место в оценке риска занимают анализ и прогнозирование возможных потерь.

Потери могут быть материальными, трудовыми, финансовыми, времени, специальные виды потерь (например, нанесение ущерба здоровью людей, окружающей среде, престижу и т.д.).

В качестве ограничений выступают затраты, способы использования ресурсов на осуществление альтернативы.

Кроме затрат ресурсов, каждая альтернатива характеризуется определенным исходом и вероятностью достижения цели.

**По характеру последствий риски подразделяют  
на  
чистые и спекулятивные**

Особенность **чистых рисков** (статистических или простых) заключается в том, что они практически всегда несут в себе **потери для предпринимательской деятельности.**

Причинами возникновения подобных рисков могут быть стихийные бедствия, несчастные случаи, недееспособность руководящих сотрудников и т.п.

**Спекулятивные риски** (динамические или коммерческие) – несут в себе **либо потери, либо дополнительную прибыль** для предпринимателя.

## **2. Постановка управленческой задачи**

### **включает:**

- 1) осознание потребности в решении;
- 2) диагностику и анализ ситуации.

Потребность в решении проявляется либо в виде проблемы, либо в виде возможности.

**Проблема** возникает тогда, когда полученные организацией результаты не отвечают поставленным целям, а значит, некоторые аспекты ее деятельности требуют улучшения.

**Возможность** означает, что менеджеры видят потенциал усовершенствования деятельности организаций, позволяющий превзойти текущие цели.

# Функционирование системы

Целенаправленное изменение совокупности показателей, описывающих состояния объекта управления во времени и пространстве, принято называть функционированием системы.

Роль управленческого решения заключается:

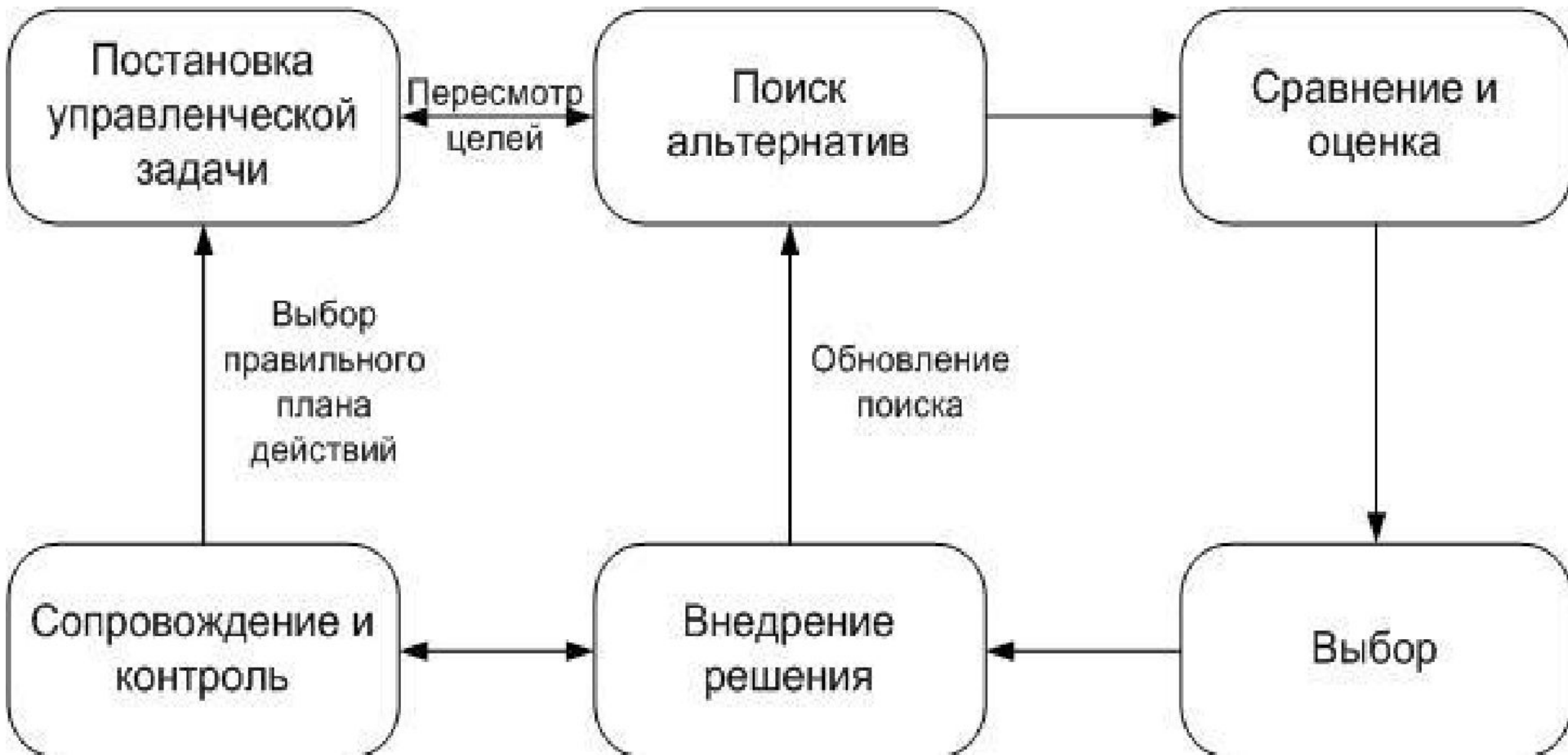
во-первых, в изменении состояния системы в направлении достижения цели;

во-вторых, может сводиться к изменению самой цели, если она была некорректно поставлена, и все действия (альтернативы) не приводят к ее достижению.



# Алгоритм принятия управленческих решений

Управленческие решения осуществляются посредством динамического и внутренне взаимосвязанного процесса, состоящего из функций принятия решений



# *Дерево целей и задач*

– развернутая, распределенная по уровням совокупность целей и задач принятия и реализации решений, построенная по логической схеме:

«цели – программы – задачи, которые надо решить для достижения этих целей, – мероприятия, обеспечивающие решение задач, – ресурсы, необходимые для проведения мероприятий».

«Дерево целей и задач» используется в программно-целевом планировании и управлении при разработке целевых комплексных программ.

# «Дерево целей»

Цель: Повысить прибыльность деятельности организации

1. Развитие рынка сбыта продукции

В течение 2 лет увеличить долю внутреннего рынка на 5%

В течение 1 года увеличить объем продукции на экспорт на \$245.000

2. Кооперация с другими компаниями

К маю 2014 года осуществить вхождение в предпринимательскую технологически связанную сеть

К концу текущего года создать сеть независимых компаний на условиях долевого инвестирования

3. Изменение менеджмента в организации

Расширить отдел маркетинга в регионе Западной Сибири до 6 чел. К июню 2014

Уменьшить количество уровней управления в организации с 4-х до 3-х к апрелю текущего года

# *Дерево решений*

– схематическое представление процесса принятия управленческих решений по определенной проблеме, изображаемое графически в виде древовидной структуры.

Используется в менеджменте на подготовительных стадиях процесса выработки решений для выбора лучшего способа действий.

**Способы действий** – это способы использования ресурсов, поэтому возможности ЛПР всегда ограничены возможностью использования ресурсов.

Для каждой цели (дерево целей) организации соответствует своя система оценки (критериев).

Поэтому для степени достижения каждой цели целесообразно использовать дерево критериев, которое отражает структуру их иерархической подчиненности.

Цели одного уровня могут быть взаимно нейтральными, конкурировать или кооперироваться.

Формирование дерева критериев целесообразно осуществлять параллельно с деревом целей.

Это способствует более точному определению целей, стоящих перед организацией.

Структура дерева критериев аналогична дереву целей.

**Критерии принятия решений** – это есть стандарты, по которым необходимо оценивать альтернативы, способ выражения различий между ними с точки зрения предпочтений ЛПР.

# Требования, предъявляемые к критериям:

- **полнота** (набор критериев должен обеспечивать адекватность оценки достижения цели решения);
- **операциональность** (наличие у критерия четкой, однозначной формулировки);
- **декомпозируемость** (возможность структуризации системы критериев);
- **достаточность** (отсутствие избыточности);
- **минимальность** (набор критериев должен быть минимально необходимым для осуществления оценки);
- **измеримость** (каждый критерий должен давать количественную или качественную оценку степени достижения цели).

Наиболее удобны для анализа альтернативы, в которых мериллом эффективности является единственный количественный критерий (доход, прибыль, издержки и т.д.).

Единственный критерий для оценки альтернатив, называют скалярным, а совокупность критериев, характеризующих альтернативы, называют векторным критерием.

Задачи оценки эффективности решений одновременно по нескольким критериям называют многокритериальными.



# Требования к формулировке и разработке целей.

**комплексность** – состояние объекта управления должно охватывать все аспекты проблемной ситуации;

**системность** – обеспечение соответствующими управленческими механизмами на всех этапах управления;

**согласованность** – не противоречивость целей друг другу, при наличии таких необходимо найти компромиссное решение;

**достижимость** – реальная ситуация развития и изменение тенденции организации

# Требования к формулировке и разработке целей.

**конкретность** – четкие управленческие воздействия;

**гибкость** – возможность корректировки в случае изменения внешних или внутренних условий, при которых предполагалось ее достижение;

**приемлемость** – принятие и реализация цели для основных субъектов организации, а также для собственников, потребителей и др.

### **3. Требования к генерированию и отбору альтернатив.**

**В идеале желательно выявить все возможные альтернативные пути решения проблемы, только в этом случае решение может быть оптимальным.**

**Однако на практике руководитель не располагает (и не может располагать) такими запасами знаний и времени, чтобы сформулировать и оценить каждую возможную альтернативу.**

**Менеджеры поэтому ищут не оптимальный, а достаточно хороший, приемлемый вариант, позволяющий СНЯТЬ проблему.**

**Часто возникают ситуации, при которых решаемая проблема не встречалась раньше, т.е. возможные альтернативы неизвестны и их необходимо предварительно сформулировать.**

**В таких случаях весьма полезны коллективное обсуждение проблемы и генерирование альтернатив.**

Разработав возможные варианты решения проблемы, их необходимо оценить, т.е. сравнить достоинства и недостатки каждой альтернативы, и объективно проанализировать вероятные результаты их реализации.

При оценке возможных вариантов решения **очень важно учитывать фактор риска**, т.е. определять вероятность осуществления каждой альтернативы.

**Учет фактора риска приводит к пересмотру самого понятия наилучшего решения:**

**им является не тот вариант, который максимизирует или минимизирует некоторый показатель, а тот, который обеспечивает его достижение**

**с наиболее высокой степенью**

**вероятности**

# Генерирование альтернативных вариантов решений

1. Специальная организация и проведение экспертиз с использованием методов типа «мозговой атаки».
2. Создание автоматизированных систем генерирования альтернативных вариантов в сложных, но достаточно структурируемых случаях.

# При генерировании используются:

- Информацию о ситуации принятия решения.
- Результаты анализа и оценки ситуации.
- Результаты диагностики ситуации.
- Прогноз развития ситуации при различных альтернативных вариантах решения возможного развития событий.

# Отбор основных вариантов управленческих воздействий

Это предварительный  
анализ вариантов с  
целью отсева  
заведомо  
нежизнеспособных,  
неконкурентоспособны  
х вариантов,  
уступающих другим.



# І При отборѣ необходимо

## учитывать:

- Достаточно высокую сравнительную оценку вариантов.
- Отсутствия дублирования.
- Спектр альтернативных вариантов решений был достаточно полным и в то же время не избыточным.
- Специфические особенности ситуации, по результатам диагностики.



**Альтернативные варианты управленческих решений должны приводиться в сопоставимый вид по следующим факторам:**

- фактор времени (время осуществления проектов или инвестиций);
- фактор качества объекта;
- фактор масштаба (объема) производства товара;
- уровень освоенности товара в производстве;

**Альтернативные варианты управленческих решений должны приводиться в сопоставимый вид по следующим факторам:**

- метод получения информации для принятия управленческого решения;
- условия применения (эксплуатации) товара;
- фактор инфляции;
- фактор риска и неопределенности.

# Правила обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов

1) *Количество альтернативных вариантов должно быть не менее трех;*

2) *В качестве базового варианта решения должен приниматься наиболее новый по времени вариант.*

*Остальные альтернативные варианты приводятся к базовому при помощи корректирующих коэффициентов;*

# Правила обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов

- 3) *Формирование альтернативных вариантов должно осуществляться на основе условий обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения;*
  
- 4) *Для сокращения времени, повышения качества решения и снижения затрат рекомендуется шире применять методы кодирования и современные технические средства информационного обеспечения процесса принятия решения.*

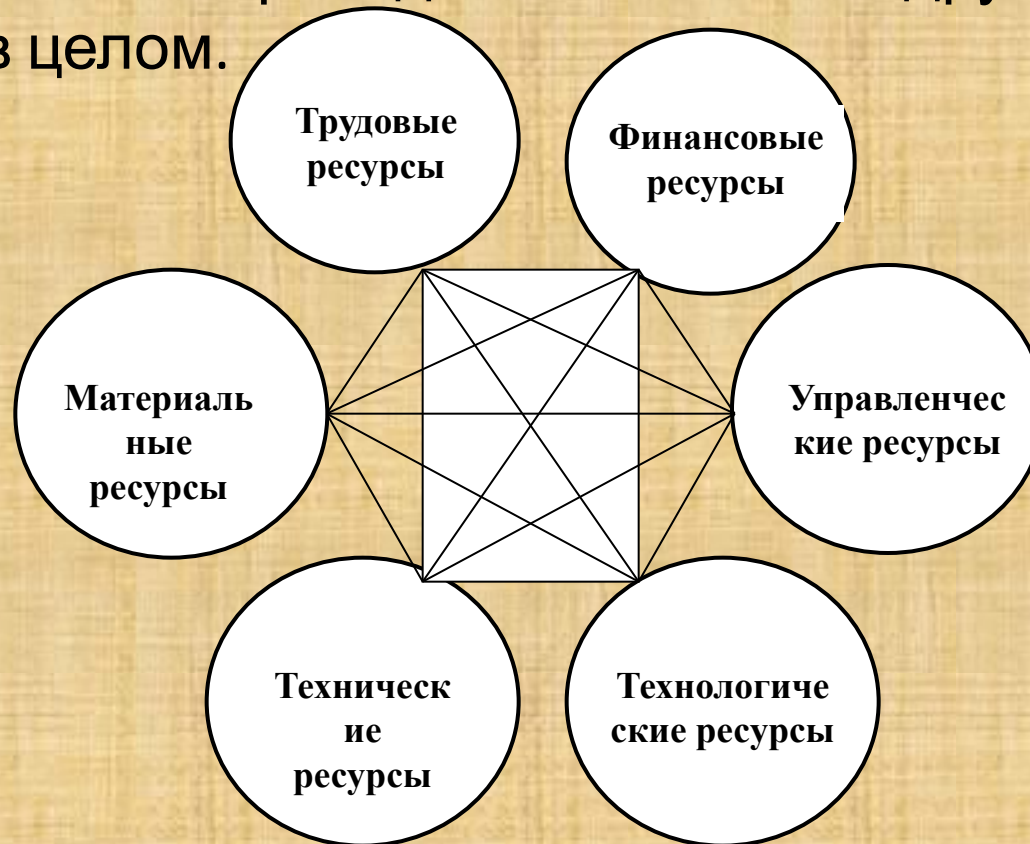
## Вопрос 4.

Научные подходы и методы разработки управленческих решений.



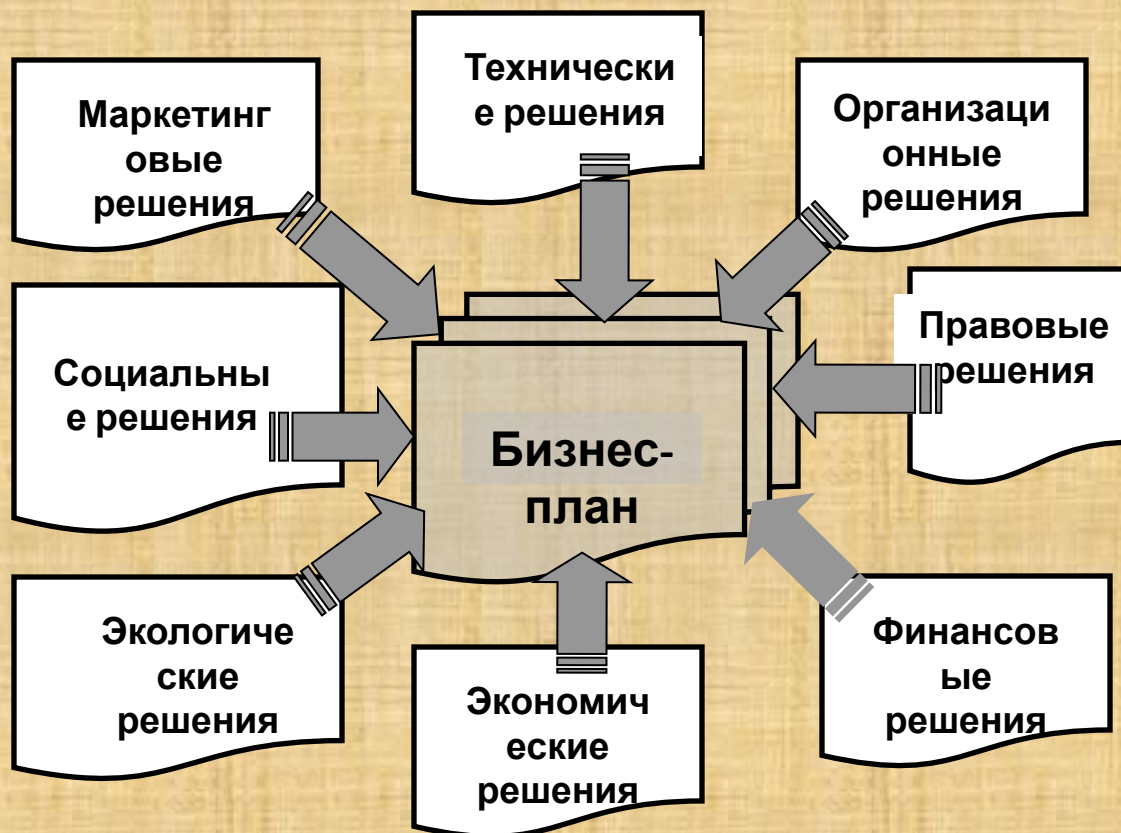
# Научные подходы к разработке управленческих решений

**1. Системный подход:** любой объект рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, изменение одного элемента приводит к изменению других элементов и системы в целом.



**Взаимосвязь элементов системы  
предприятия**

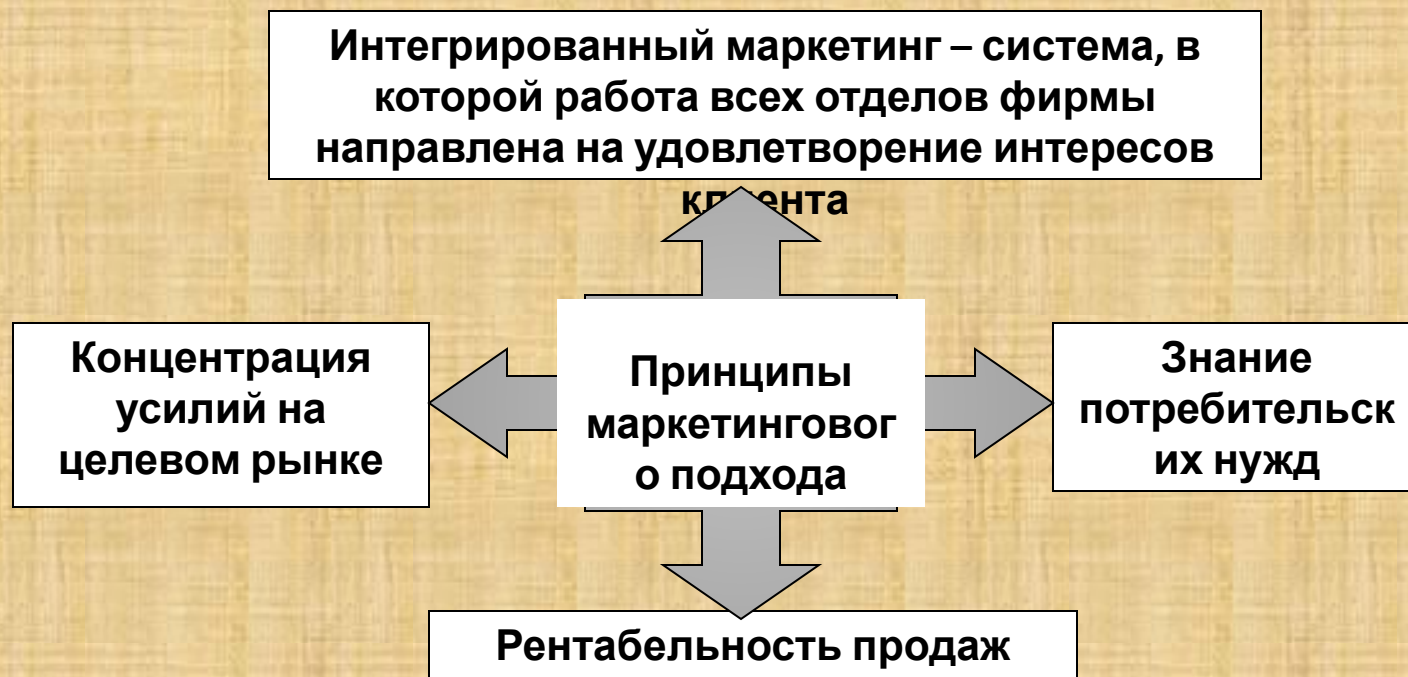
**2. Комплексный подход :** учитываются технические, правовые, экономические, финансовые, экологические, организационные, социальные, психологические и др. аспекты менеджмента и их взаимосвязи.



**Комплекс аспектов прорабатываемых в бизнес-плане**



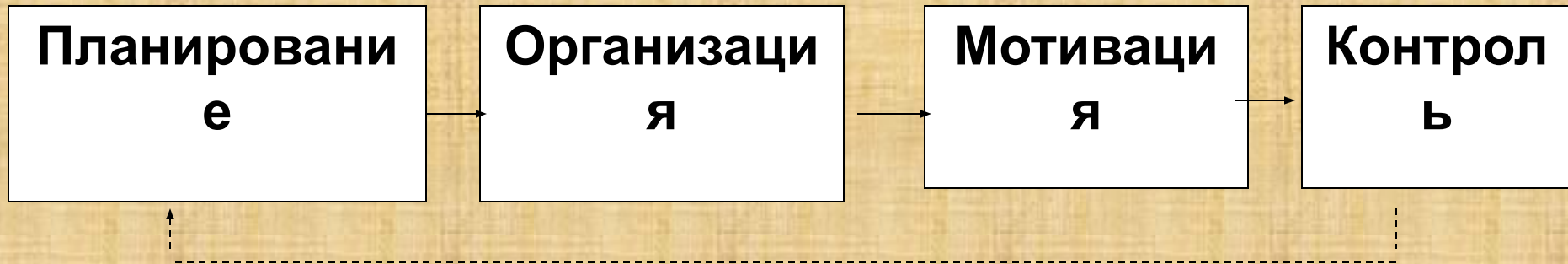
### 3. Маркетинговый подход предусматривает ориентацию управления при решении любых задач на потребителя .



4. **Динамический подход** : объект управления рассматривается в развитии, в причинно-следственных связях и соподчиненности, проводится ретроспективный анализ за 5-10 прошлых лет и строится перспективный прогноз

5. **Воспроизводственный подход**: ориентация на постоянное возобновление производства товара для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими затратами на единицу полезного эффекта

## 6. Процессный подход рассматривает функции управления в определенной последовательности



**Процесс управления как взаимодействие функций менеджмента**

7. **Административный подход** – это регламентация функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности и т.п. (приказы, распоряжения, инструкции, положения и т.п.)

8. **Ситуационный подход** – пригодность конкретных методов управления определяется конкретной ситуацией

# Методы разработки УР

## **1. Аналитические методы.**

Представляют собой набор приемов для выбора и точного выполнения правил и инструкций в процессе разработки УР.

Они основаны на использовании в качестве модели математических или логических зависимостей в виде формул, графиков, таблиц.

## **2. *Статистические методы.***

Основаны на использовании информации о прошлом опыте своей или других организаций в области разрешения схожих проблемных ситуаций.

Статистические методы реализуются путем сбора, обработки и анализа статистических материалов, полученных в результате реальных действий или выработанных путем статистического моделирования.

### **3. Методы психологической активизации.**

Основаны на активизации сознания и подсознания человека:

- Метод конференции идей
- Метод «мозговой атаки»
- Метод вопросов и ответов

## 4. Эвристические методы.

Основаны на логике, здравом смысле и опыте, использование которых позволяет выявить новую существенную информацию в процессе разработки УР.

Используются для решения нетиповых, творческих задач.

Основу составляет метод индукции (переход от частного к общему).

При этом проблема разделяется на ряд относительно простых подпроблем.

Для каждой подпроблемы формируется набор задач и набор решений.



## **5. Экспертные методы.**

Основаны на совокупном мнении специалистов обычно в пересекающихся областях деятельности.

Относятся к субъективным методам, что не может гарантировать высокую эффективность их применения.

- Метод большинства
- Метод средней оценки
- Метод простой ранжировки
- Метод парных сравнений

Подготовка к  
разработке УР

Разработка УР

Принятие УР,  
реализация,  
анализ  
результатов