

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«КУЗБАССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Т. Ф. ГОРБАЧЕВА»

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ИНЖЕНЕРНЫХ РЕШЕНИЙ

Лекция № 3 : ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Выполнил: студент группы
СУмоз-161, Сумоз-162
Гончар Л.А.
Сенякова А.А.
Астанина В.А.

Учебные вопросы:

1. Сущность управленческих решений
2. Типология управленческих решений
3. Уровни организации управленческих решений
4. Участники процесса принятия решений
5. Факторы, влияющие на процесс принятия решений
6. Классификация задач принятия решений

Сущность управленческих решений



Рис. 1. Общая схема управления организацией

В соответствии с этой схемой деятельность любой организации состоит из двух неразделимых процессов: *процесса управления*, который заключается в реализации функций планирования, организации деятельности, мотивации и контроля, и *управляемого процесса*, который рассматривается как множество взаимосвязанных операций, направленных на достижение целей организации

Таким образом, **цель управления**— это обеспечение максимальной или требуемой эффективности управляемого процесса.

Управляющие воздействия должны быть направлены на изменение таких управляемых факторов, которые характеризуют *качество ресурсов, способы применения ресурсов и условия применения ресурсов* организации (рис.2).



Управляющие воздействия — действия руководителей, которые направлены на изменение управляемых факторов внешней и внутренней среды организации с целью обеспечения максимальной или требуемой эффективности управляемого процесса.

Управленческие решения — это выбор цели управления и значений управляемых факторов, обеспечивающих достижение этой цели.

Рис. 2. Сущность управленческих решений

Типология управленческих решений

Тип решения	Краткая характеристика
Запрограммированные решения	Принимаются с помощью стандартных процедур и правил
Незапрограммированные решения	Требуют разработки новых процедур или правил принятия решений
Интуитивные решения	Основаны на чувствах и ощущении человеком того, что эти решения правильные
Логические решения	Принимаются на основе знаний, опыта и логических суждений
Рациональные решения	Принимаются на основе объективного анализа проблемных ситуаций с использованием научных методов и компьютерных технологий
Допустимые решения	Удовлетворяют всем объективным ограничениям и могут быть реализованы на практике
Недопустимые решения	Нереалистичные решения, которые не удовлетворяют одному или нескольким ограничениям
Неразумные решения	Решения, не приводящие к достижению цели управления
Удовлетворительные решения	Решения, приводящие к достижению цели управления
Оптимальные решения	Решения, обеспечивающие максимальную степень достижения цели управления организацией

Управленческие решения характеризуются высокой сложностью и чрезвычайно широким разнообразием типов.

Основные типы решений по указанным признакам и их краткая характеристика приведены в таблице 3.

Таблица 3.

По степени разработки выделяют запрограммированные и незапрограммированные решения:



Запрограммированные решения принимаются в результате определенной последовательности шагов по стандартным методикам или правилам, которые разрабатываются заранее и применяются в типовых (обычно повторяющихся) ситуациях.

Незапрограммированные решения — решения, для которых требуют разработки новых процедур или правил принятия решений



Уровни организации управленческих решений



Структурно-уровневая концепция описывает *организацию* процессов принятия управленческих решений в виде нескольких уровней. К ним относятся:

- *автократический,*
- *автономный,*
- *локально-коллегиальный,*
- *интегративно-коллегиальный,*
- *метаколлегиальный.*

- **АВТОКРАТИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ.** Все решения принимаются руководителем исключительно индивидуально, без каких-либо контактов с подчиненными. Руководитель практически не учитывает интересы и позиции своих подчиненных, исходя лишь из собственных взглядов и предпочтений.
- **АВТОНОМНЫЙ УРОВЕНЬ.** В процессе принятия решения руководитель стремится максимально учитывать интересы и мнения других членов группы, но вместе с тем большую часть решений принимает самостоятельно.
- **ЛОКАЛЬНО-КОЛЛЕГИАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ.** Процесс принятия решений приобретает коллективный характер. Решения разрабатываются путем непосредственных межличностных контактов всех участников решения проблемы. В принятии решения участвует не вся организация, а лишь небольшая группа людей. В процессе обсуждения руководитель сохраняет властные полномочия и, следовательно, ведущую роль в принятии окончательного решения.
- **ИНТЕГРАТИВНО-КОЛЛЕГИАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ.** Наиболее важные и принципиальные решения обычно принимаются с участием всего персонала организации. *Во-первых*, в принятии решения может реально участвовать вся группа (организация). *Во-вторых*, в принятии решения могут участвовать лишь отдельные представители от всех подразделений организации которые, однако, воплощают интересы и позиции своих групп.
- **МЕТАКОЛЛЕГИАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ.** *Во-первых*, решения должны приниматься руководителем с учетом целей и интересов «его» организации. *Во-вторых*, эти решения принимаются как бы «на границе» интересов двух организаций, т.е. носят ярко выраженный маргинальный характер.

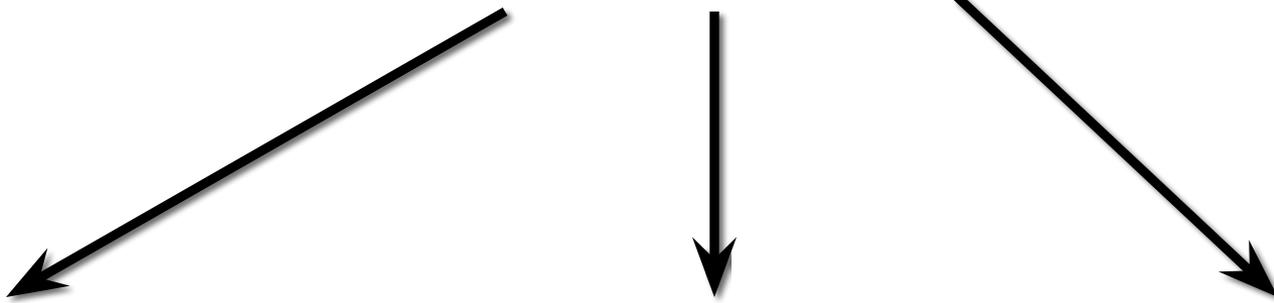
«Исключающее» и «Включающее» поведение

- **«ИСКЛЮЧАЮЩЕЕ» ПОВЕДЕНИЕ.** Специфика «исключающего» поведения состоит в том, что, с одной стороны, оно направлено на исключение ситуаций принятия решений, но, с другой стороны, такое поведение само является результатом выбора руководителя. Другими словами, отказ от выбора понимается как своеобразное решение не принимать никакого решения, т.е. это тоже сознательный выбор, связанный с риском.
- **«ВКЛЮЧАЮЩЕЕ» ПОВЕДЕНИЕ.** Для управленческой деятельности характерна и другая форма поведения руководителей, которая противоположна «исключающей». Эта форма называется *«включающее» поведение* (максимизационное). Оно приводит не к уменьшению количества решений в деятельности руководителя, а наоборот — к их увеличению.

Участники процесса принятия решений

- **ВЛАДЕЛЕЦ ПРОБЛЕМЫ.** Это человек, который, по мнению окружающих или своему служебному положению, должен решать проблему и нести ответственность за принятые решения. Эти решения обычно непосредственно влияют на положение и благосостояние владельца проблемы.
- **ЛИЦО, ПРИНИМАЮЩЕЕ РЕШЕНИЕ.** Ключевая роль в процессе принятия решений — *лицо, принимающее решение* — это индивид или группа людей, которые реально осуществляют выбор и несут ответственность за принятые решения в соответствии со своими полномочиями.
- **АКТИВНЫЕ ГРУППЫ.** Это группа людей, имеющих общие интересы по отношению к решаемой проблеме. Как правило, роль активной группы исполняют другие организации, которые так или иначе заинтересованы в решении возникшей проблемы.
- **ЭКСПЕРТЫ.** Это люди, которые знают отдельные аспекты проблемы и выступают в роли источника информации, необходимой для принятия решения.
- **АНАЛИТИКИ.** Роль аналитиков заключается в рациональной *организации* процесса принятия решений.

5. Факторы, влияющие на процесс принятия решений



Личностные факторы

Неопределенные факторы

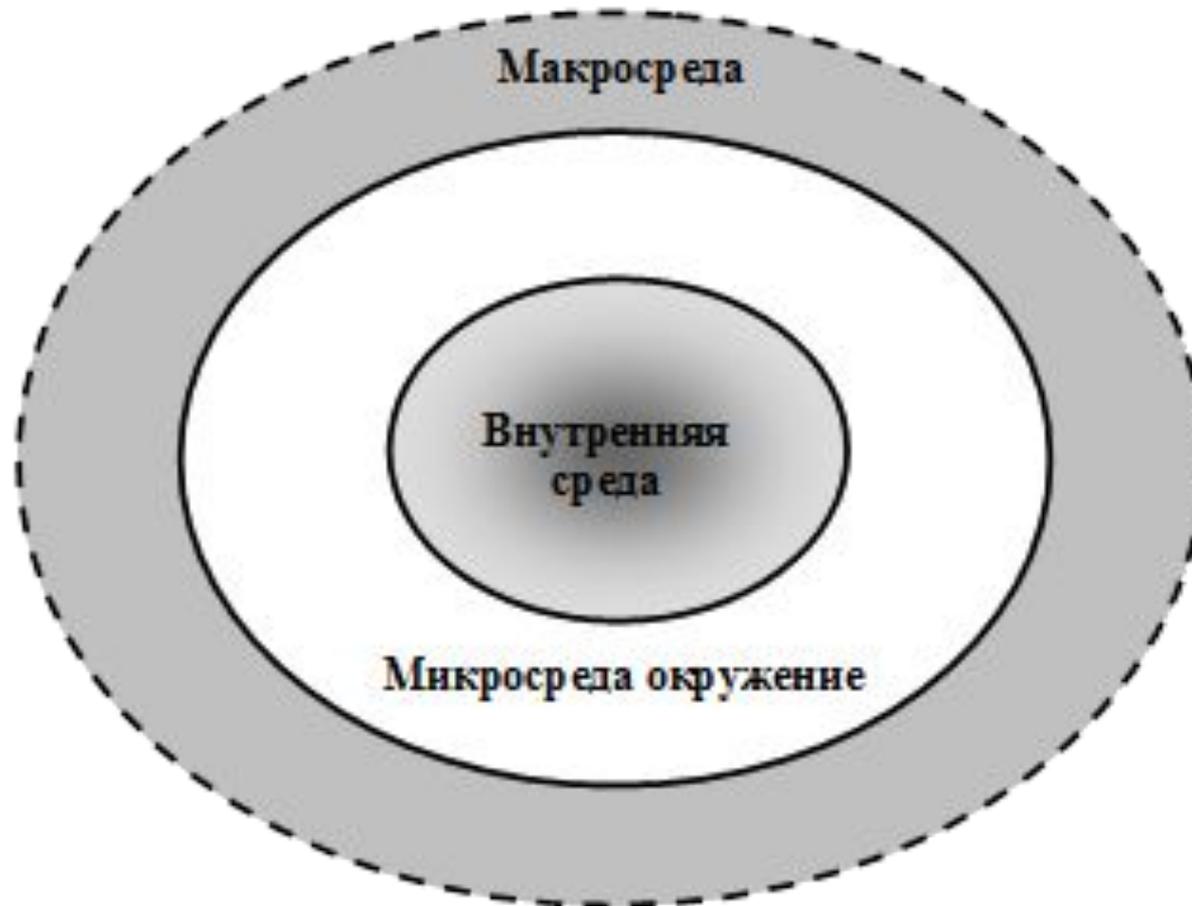
Ситуационные факторы



Личностные факторы определяются своеобразием психических процессов, состояний и качеств ЛПР, влияющих на процесс принятия решений . Поэтому их можно представить в виде трех уровней, соответствующих традиционной психической структуре личности. К ним относятся:

- психические процессы
- психические состояния
- психические свойства.

Ситуационные факторы включают в себя факторы **внешней и внутренней среды организации**, которые влияют на разработку, оценивание, выбор и реализацию альтернатив.



ВНЕШНЯЯ СРЕДА:

Экономические условия — это общий уровень развития экономики, рыночных отношений и конкуренции.

Политика — это деятельность органов государственной власти, политических партий, общественных организаций.

Право — это законы и другие правовые акты, которые устанавливают допустимые нормы деловых взаимоотношений, права, обязанности и ответственность организаций.

Социокультурные факторы — это социальные явления и процессы, происходящие в обществе и влияющие на деятельность организаций.

Технология — это общий уровень развития и современное состояние науки и техники, достигнутые в обществе.

Природно-географические факторы — это климатические условия, запасы природных ресурсов, экологическая обстановка, катастрофические явления природы.

Поставщики материальных и природных ресурсов — это предприятия, торговые фирмы или физические лица, которые владеют материальными и природными ресурсами, необходимыми для деятельности и выживания организации.

Конкуренты — это организации и частные лица, которые занимаются предпринимательской деятельностью и реализуют свои товары на одних и тех же рынках.

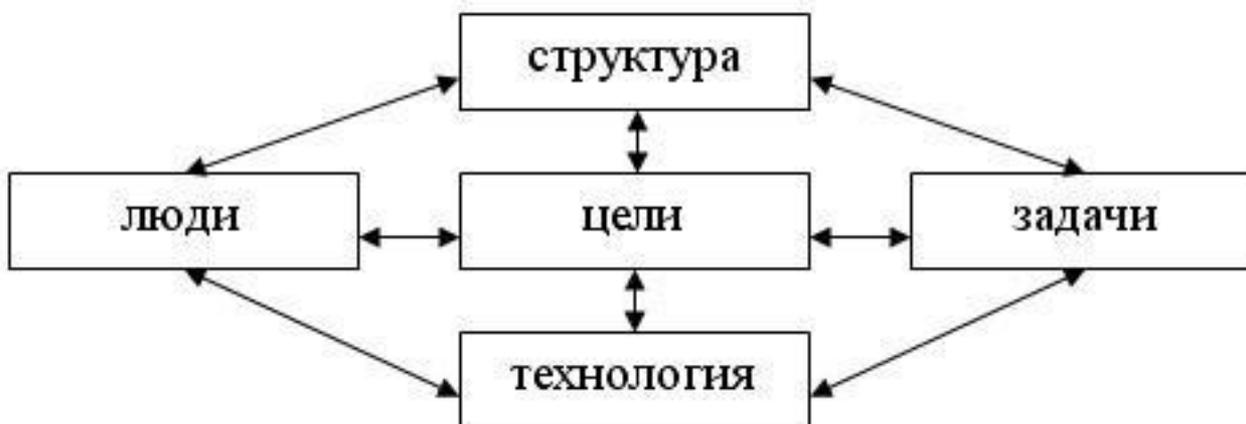
ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА.

Цели организации. Цель — это мысленное предвосхищение в сознании руководителя желаемого результата будущих действий.

Структура организации — это совокупность наиболее устойчивых связей, обеспечивающих функционирование и развитие организации как социальной системы.

Организационная культура представляет собой один из важнейших компонентов организации, основу ее жизненного потенциала.

Организационные процессы можно условно разделить на две группы — функциональные процессы и процессы управления.



Классификация неопределенных факторов

- 1) НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ СРЕДЫ.
- 2) ЛИЧНОСТНАЯ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ.
- 3) СЛУЧАЙНЫЕ ФАКТОРЫ.
- 4) НЕСЛУЧАЙНЫЕ ФАКТОРЫ.



Классификация задач принятия решений:

ЧИСЛО ЛИЦ, ПРИНИМАЮЩИХ РЕШЕНИЕ (по числу ЛПР выделяют задачи принятия индивидуальных решений (индивидуального выбора) и задачи принятия коллективных решений (коллективного выбора))

ВИД ПОКАЗАТЕЛЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ (в зависимости от вида показателя эффективности различают задачи принятия решений по скалярному показателю (однокритериальные задачи) и задачи принятия решений по векторному показателю (многокритериальные задачи)).

СТЕПЕНЬ ОПРЕДЕЛЕННОСТИ ИНФОРМАЦИИ (По степени определенности информации о проблемной ситуации выделяют задачи принятия решений в условиях определенности и в условиях неопределенности.)

