

# Методы принятия управленческих решений

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ИХ  
КАЧЕСТВО**

# КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

**Качество** — это совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные или предполагаемые потребности человека или общества. Качество оценивают по функциональной пригодности, эксплуатационным характеристикам, степени безопасности и надежности и т.д. Признаком хорошего качества является наличие подтверждающих сертификатов, выданных авторитетными фирмами или персоналиями.

**Качество управленческой деятельности** — это степень соответствия ее общепринятым требованиям или стандартам. Обычно о качестве управленческой деятельности судят по качеству управленческих решений.

# КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Большое значение в повышении качества процесса подготовки УР и эффективности реальных результатов от его реализации отводится организаторской стороне. Она включает, прежде всего, создание творческого коллектива.

Руководитель должен формировать стимулирующие условия для эффективной работы коллектива К этим условиям можно отнести:

- создание творческой обстановки при подготовке УР;
- обеспечение разработчиков полной и своевременной информацией;

# КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

- использование современных информационных технологий;
- профессиональное проведение в коллективе разработчиков мозговой атаки и фиксацию полученных результатов;
- использование опыта и знаний наиболее профессиональных по решаемой задаче специалистов;
- разностороннее рассмотрение всех этапов процесса принятия и разработки управленческого решения, а особенно ситуацию;
- усиление внимания к преодолению местничества, субъективизма и показухи (сиюминутного эффекта);
- отражение в решениях главных достижений коллектива (в науке, методологии, технологии), признанных авторитетными специалистами;
- осуществление мониторинга решений.

# КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

- Качество процесса подготовки и реализации управленческих решений определяется качеством всех используемых процедур и операций.
- Качество оценивается относительно норм, стандартов, критериев.

**Информационная подготовка** — это самая важная процедура принятия и разработки управленческого решения для достижения высокого качества. Основу системы качества составляет соотношение требований покупателя и предложений продавца.

Оценку такого соотношения осуществляют эксперты. В случае достижения качества выдаются сертификаты, гарантирующие на некоторый период качество информационных технологий.

# КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Процедуры способствующие и формирующие высокое качество управленческих решений:

- информационная подготовка и информирование о результатах выполнения;
- разработка вариантов, выбор, реализация и контроль исполнения управленческих решений.

# Международные и отечественные стандарты и нормативы.

**ISO** (International Standard Organisation) — признанная в мировом сообществе организация по стандартизации. Она координирует усилия в области создания глобальных стандартов качества. Стандарт ISO 900X (X = 0—4 — цифровое обозначение модификации) относится к управлению качеством продукции. Соблюдение этих стандартов компанией свидетельствует о том, что она присоединяется к международному сообществу в понимании процедур управления качеством продукции.

ISO 9001 предназначен для организаций, занимающихся исследованиями, разработкой продукции и ее сервисным обслуживанием, ISO 9002 — для занимающихся сервисным обслуживанием продукции, ISO 9003 — для занимающихся контролем, испытаниями и тестированием, ISO 9004 — для организаций, не связанных с контрактными поставками.

# КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Стандарты качества ISO 900X носят общий характер и не зависят от конкретной отрасли промышленности и экономики. Стандарты содержат руководящие указания по управлению качеством и моделям обеспечения качества.

В описании системы ISO 900X детализируются общие функции управления качеством в виде набора мероприятий, которые группируются по четырем этапам:

**- этап 1-й:**

- Составление главной цели улучшения качества продукции и предполагаемые параметры конечного результата.
- Выбор системы оценки качества.
- Оформление эталонов сравнения и форм отчетности.



# КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

## - этап 2-й:

- Составление конкретного плана разработки и внедрения процессов для улучшения качества (время и промежуточные результаты).
- Определение потребности в ресурсах.
- Формирование инструкций по использованию стандартов, форм отчетности и методике проведения аудита качества продукции.

# КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

## - этап 3-й:

- Учет оперативной информации, поступающей от клиентов (жалоб, благодарностей, рекомендаций и т.д.), для корректировки процесса улучшения качества.
- Постоянное формирование базы данных о процессе управления качеством.

# КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

## - этап 4-й:

- Осуществление процедур определения качества и согласование их с требованиями стандарта ISO 900X.
- Проведение процедур оценки качества продукции.
- Составление отчета о проведении оценки качества продукции.
- Выявление резервов для повышения качества процесса оценки.
- Составление окончательного отчета о конкретном процессе управления качеством продукции.

# Стандарты и формы отчетности в качестве управленческого решения:

- по целевым технологиям управления;
- по процессорным технологиям управления;
- по функциям и структурам управления;
- по управлению коммуникациями;
- по методам подготовки и реализации управленческих решений.

По эффективности и качеству имеются четыре группы решений: качественные, эффективные, оптимальные и супероптимальные.

**Качество и эффективность** связаны между собой простыми соотношениями: чем выше качество, тем больше эффективность; чем больше эффективность, тем выше качество.

**Высокими** качество и эффективность УР признаются в том случае, когда все их десять составляющих имеют высокое качество или эффективность.

**Средними** качество и эффективность УР признаются в том случае, когда: 2—3 ключевые составляющие имеют высокое качество или эффективность, а остальные — любые; все составляющие имеют качество или эффективность не ниже средних значений.

**Низкими** качество или эффективность УР признаются во всех остальных случаях.

**Супероптимальное решение** — это такое решение, которое объективно превосходит то, что обычно считалось наилучшим решением проблем данного типа.

Приемы ведения дискуссий, приводящих к супероптимальным решениям.

Вместо споров используют три приема ведения дискуссий, если предложение руководителя или коллеги вас не устраивает.

**Первый прием.** Необходимо развить точку зрения собеседника и довести ее до абсурда, чтобы руководитель или коллега сам понял несостоятельность своих идей.

**Второй прием.** Попытаться найти в предложении собеседника хорошую идею, развить ее до положительного результата и убедить собеседника, что он автор хорошего предложения.

**Третий прием.** Не стоит обсуждать предложение собеседника, а сразу переключиться на свою идею и наглядно показать ее полезность для собеседника.

# Управленческие решения

- Для **супероптимальных решений** существует такой набор обстоятельств, при которых качество и эффективность достигнутых результатов будет существенно выше качеств и эффективностей учитываемых обстоятельств.
- Закон синергии только констатирует, что такой набор обстоятельств есть, а как его создать, найти или воспользоваться — это задача руководителя, специалиста и любого человека.
- Важность закона синергии состоит в том, он дает надежду пассивному руководителю, ждущему наступления необходимых обстоятельств, и активному руководителю, могущему самостоятельно сформировать необходимые для своего решения обстоятельства.
- Обстоятельства могут быть представлены в десяти взаимодополняющих видах: производственные, организационные, экономические, социальные, технологические, психологические, правовые, экологические, этические и политические.

# Управленческие решения

- *Производственные обстоятельства* определяются технологическими возможностями компании по производству продукции (объем, качество, имидж, перспектива и др.).
- *Организационные обстоятельства* связаны с возможностью персонала компании реализовать потребности в организации, безопасности, управлении, стабильности и порядке. Так, в некоторых характеристиках, представляемых кандидатами на должность, имеются фразы о его Организационных способностях.
- *Экономические обстоятельства* определяют наличие или возможность компании функционировать в условиях простого или расширенного воспроизводства продукции. Это самые распространенные обстоятельства, характеризующие стабильность или ликвидность компании и определяющие теми достижения основной цели — получение максимальной прибыли.



# Управленческие решения

- *Социальные обстоятельства* рассматриваются как возможность персонала компании реализовать потребности и интересы работников и общества в информации, знаниях, творческом труде, самовыражении, общении, отдыхе.
- *Технологические обстоятельства* определяются возможностью персонала компании достичь результатов, запланированных в бизнес-плане.
- *Экологические обстоятельства* связаны с возможностью персонала реализовать экологические цели компании и общества в целом, а также с реализацией потребностей человека в безопасности, здоровье, организации устойчивого развития жизни.
- *Политические обстоятельства* определяются возможностью персонала компании достичь результатов в области удовлетворения потребностей интересов в вере, патриотизме, самопроявлении и самовыражении, управлении.

# Управленческие решения

- Каждое обстоятельство имеет свои количественные и качественные характеристики: объем, вес, производительность, цену, технический или профессиональный уровень, впечатление, производимое на других участников организационных отношений. В реальной деятельности компании важен потенциал не отдельного обстоятельства, а их совокупности.

## При этом возможны три варианта результатов их совместного использования:

- обстоятельства в основном совместимы друг с другом, и их общий потенциал будет равен (или немного меньше или немного больше) сумме потенциалов всех составляющих обстоятельств;
- обстоятельства хорошо подобраны или мешают деятельности друг друга, и их общий потенциал будет на 50—60% больше или меньше суммы потенциалов всех участвующих в деятельности компании обстоятельств — эффект *эмерджентности* (наличие у какой-либо системы особых свойств, не присущих её элементам, а также сумме элементов, не связанных особыми системообразующими связями);
- используемые обстоятельства существенно усиливают или ослабляют потенциал друг друга в два раза и более. Общий потенциал обстоятельств будет либо существенно больше, либо существенно меньше суммы потенциалов составляющих деятельность обстоятельств — эффект *синергии*.

# Управленческие решения

Различные сочетания обстоятельств могут создать большой диапазон возможного потенциала организации:

- от очень низкого до очень высокого.

**Низкий потенциал** может возникнуть при несоответствии спроса и предложения, приобретении организацией набора некомплектного оборудования; слабом профессиональном уровне персонала, работающего на новом оборудовании; приеме на работу несовместимого с коллективом работника.

**Высокий потенциал** может возникнуть при приобретении организацией оборудования, адекватного квалификации персонала; повышении квалификации персонала; выполнении работы по доведению целей организации до подавляющего большинства работников.

## Типовые ситуации, характеризующие управленческие решения организации:

- кратковременное стечение благоприятных обстоятельств личного и производственного характера;
- дружеские и деловые отношения с наиболее влиятельными компаниями или лицами;
- участие в национальных и международных конференциях, выставках, переговорах;
- длительная и прибыльная работа компании;
- использование в деятельности компании добровольных денежных и имущественных средств работников;
- доверительные отношения между персоналом;
- снижение простудных и сердечно-сосудистых заболеваний;

# Типовые ситуации, характеризующие управленческие решения организации:

- активизация рационализации и изобретательства;
- усиление интереса работников к повышению профессионального образования;
- активное приобретение акций своей и других компаний;
- формирование организационной культуры компании, отрасли, региона;
- усиление технологической и организационной дисциплины;
- усиление лояльности к руководству всех уровней;
- сокращение количества оперативных совещаний и увеличение количества стратегических;
- усиление устойчивости организации к внешним возмущающим воздействиям;
- проведение благотворительной деятельности и меценатства, выпуск продукции, имеющей устойчивый спрос;
- формирование благоприятного социально-психологического климата в компании (компания должна быть улыбочивая).

Руководитель должен стремиться усиливать имеющиеся положительные обстоятельства и формировать недостающие.

Достижению благоприятной ауры выполнения УР способствует выполнение трех основных условий:

- информационная подготовка;
- организационная подготовка;
- социально-психологическая подготовка.

Информационная подготовка включает следующие действия руководителя:

- доведение до сведения подчиненных перспективных и текущих направлений деятельности компании;
- обеспечение подчиненным доступности и своевременности необходимых информационных ресурсов;
- наличие современных технологий обработки информации;
- обеспечение соответствия уровня информационных технологий уровню профессионализма персонала.

# Управленческие решения

## Организационная подготовка предусматривает:

- обеспечение персонала необходимыми материальными и интеллектуальными ресурсами;
- формирование персонала разработчиков, организаторов выполнения УР или исполнителей УР;
- наличие должностных инструкций, положений;
- определение промежуточных и окончательных сроков и количественных параметров выполнения работ;
- утверждение порядка сдачи и сопровождения выполненной работы.

## Социально-психологическая подготовка требует:

- формирования ясных, понятных для работников коллектива целей разработки и реализации УР;
- разработки и реализации активизирующих персонал мотивов и стимулов;
- формирования работоспособного коллектива;
- учета наиболее важных потребностей и интересов работников, участвующих в разработке или реализации УР.



# Стратегия в принятии решений

- **Стратегическое планирование** включает набор действий и решений, принятых руководством, которые ведут к разработке конкретных стратегий для достижения целей компании. Это требует проведения работы по формированию потенциала компании, повышения конкурентоспособности ее продукции, совершенствования управленческой культуры.

# Выделяют три стратегии в принятии решения:

- **стратегия роста** — это план действий, предусматривающий увеличение ключевых показателей долгосрочного и краткосрочного плана компании. Она эффективна при часто меняющемся спросе на продукцию или ее номенклатуру. Рост может осуществляться *по* горизонтали и по вертикали;
- **стратегия ограниченного роста** — это план действий, основанный на достижении прошлых целей с учетом возможной инфляции. Она эффективна при стабильно изменяющейся программе деятельности компании,
- **стратегия сокращения** — это план действий, при котором ключевые показатели долгосрочного и краткосрочного плана компании ниже текущих. Она эффективна при устойчивой тенденции сокращения производства какой-либо продукции.

Руководители в расчетном порядке сокращают выпуск продукции, не допуская накапливания уже не нужного оборудования или сырья.

# Управленческие решения

- *Инновационная деятельность* представляет собой процесс разработки и внедрения новых форм организации труда и управления, охватывающий не только отдельные компании, но и их объединения.
- *Инновационная деятельность* реализуется в следующих основных областях: технической, экономической, социальной, психологической и организационно-правовой. Ее результатом являются инновации в виде технологии и продукции. Базой инновационной деятельности является технологический, управленческий и социальный потенциал компании, который зависит от каждого работника и их расстановки, гармонизации технологической оснащенности и социально-психологического климата в коллективе.

# Управленческие решения

*Функциональный аудит компаний* — это контроль ключевых функций производства и управления в компании на базе стандартов.

Аудит бывает внутренний и внешний, в том числе государственный.

*Внутренний аудит* осуществляется на базе внутренних стандартов компании и служит для определения эффективности ее деятельности.

*Цель внутреннего аудита заключается в решении следующих задач:*

- сформировать для каждого подразделения компании набор проверяемых параметров,
- разработать рекомендации для выполнения подразделениями и компанией в целом этих параметров;
- провести оценку полученных параметров;
- дать рекомендации по устранению обнаруженных негативных явлений.

# Управленческие решения

## Аудиторы:

- проверяют финансовые отчеты и системы бухгалтерского контроля;
- анализируют контрольные системы, обеспечивающие проверку реализации политики компании, выполнения планов, процедур, законодательных актов,
- осуществляют оценку эффективности производства продукции.

# Управленческие решения

Результаты функционального аудита складываются из аудита процедур, а последние — из операционного аудита. В операционном аудите выделяют три фазы: планирование, сбор свидетельств и оценка, составление заключения.

Планирование состоит в заключении договора на согласование плана и процедуры аудита. Сбор свидетельств и оценка осуществляются по методике, предложенной аудитором. Составление заключения происходит обычно в произвольной форме.

# ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Современные информационные системы интеллектуальной поддержки процессов разработки и реализации управленческих решений (Системы поддержки принятия решений – СППР) представляют собой системы, максимально приспособленные к решению задач повседневной управленческой деятельности, являются инструментом, призванным оказать помощь **лицам, принимающим решения (ЛПР)**. С помощью СППР может производиться выбор решений некоторых неструктурированных и слабоструктурированных задач, в том числе и многокритериальных.

# Системы поддержки принятия решений

Для поддержки принятия решений с помощью информационных технологий, включая анализ и выработку альтернатив, в Системе поддержки принятия решений используются следующие методы:

- 1) информационный поиск;
- 2) интеллектуальный анализ данных;
- 3) извлечение (поиск) знаний в базах данных;
- 4) рассуждение на основе прецедентов;
- 5) имитационное моделирование;
- 6) генетические алгоритмы;
- 7) искусственные нейронные сети;
- 8) методы искусственного интеллекта.



# решений на основе информационных

В общем случае поиск информации состоит из четырех этапов:

- 1) определение (уточнение) информационной потребности и формулировка информационного запроса;
- 2) определение совокупности возможных держателей информационных массивов (источников);
- 3) извлечение информации из выявленных информационных массивов;
- 4) ознакомление с полученной информацией и оценка результатов поиска.

# решений на основе информационных

Этапы решения задач:

- 1) сбор данных для обучения;
- 2) подготовка и нормализация данных;
- 3) выбор топологии сети;
- 4) экспериментальный подбор характеристик сети;
- 5) экспериментальный подбор параметров обучения;
- 6) собственно обучение;
- 7) проверка адекватности обучения;
- 8) корректировка параметров, окончательное обучение;
- 9) вербализация сети с целью дальнейшего использования.