

Методы принятия управленческих решений

Управленческие решения.

План:

- Управленческие решения в системе государственного и муниципального управления.
- Аналитический метод и метод математического программирования в принятии управленческих решений.
- Шкалы измерения количественных и качественных показателей эффективности управленческих решений.

Управленческие решения в системе государственного и муниципального управления.

- **Государственное управленческое решение** — это выбор и обоснование определенного проекта действий государственных органов, направленных на достижение общественных целей. **Государственные решения** бывают политическими и административными.
- **Политические управленческие решения** — концентрированное выражение политического руководства. Они подчинены осуществлению общих интересов и общих целей социальных групп либо данного сообщества.

Управленческие решения в системе государственного и муниципального управления.

- **Административные решения** представляют собой акты управленческих действий, регулирующих функционирование отдельных видов производственно-хозяйственной, социальной и культурной жизни людей и текущей практической деятельности отдельных организаций. Административные решения — функция органов исполнительной власти и управления.
- **Государственное решение** характеризуется, прежде всего, субъектом, принимающим решение — руководящий орган государственной власти; субъектом—исполнителем решения — аппараты государственной службы; объектом, которому адресовано решение — нижестоящие органы управления, социальные группы, занятые в различных сферах жизнедеятельности общества, политические и общественные объединения.

Управленческие решения в системе государственного и муниципального управления.

Характеристики государственного решения:

- авторитет решения, диапазон решения, информационная обеспеченность решения, технология и стиль принятия решения, порядок и характер обсуждения альтернативных вариантов проектов и определения приоритетных из них;
- подходы при формулировании целей и при выборе средств для их осуществления, типы принятия решений, практическая значимость решения.

Супероптимальное решение – решение, которое устраивает все стороны с противоположными взглядами – выигрывают все стороны, и результаты превосходят ожидания каждой из сторон.

Управленческие решения в системе государственного и муниципального управления.

- **Управленческие решения** органов государственного и муниципального управления определяются системой функций, их местом и взаимодействием.
Конкретные управленческие решения зависят от целей, особенностей территориальной организации, категории должностных лиц.
- В системе **государственного и муниципального управления** должна учитываться возможность корректировки политики с учетом изменений окружающей среды и реакции населения. Многие решения могут быть оценены через определенный промежуток времени, информация о последствиях этих решений может исходить из неопределенных локализованных источников (общественное мнение, реакция отдельных социальных групп, организаций и др.).

Сравнительный анализ содержания, характера и механизмов принятия и реализации решений органов муниципального управления и решений органов государственного управления позволяет отметить следующие особенности:

- в отличие от решений, принимаемых на государственном уровне, решения муниципальных органов, как правило, не обеспечены в полной мере финансовыми и административными ресурсами;
- решения органов муниципального управления в большей степени отражают все аспекты текущей жизнедеятельности населения территориального образования;
- решения органов муниципального управления имеют зачастую оперативный характер, обусловленный необходимостью срочной реализации;
- механизм принятия и реализации решений органами муниципального управления более демократичен, поскольку предполагает участие населения в данном процессе.

Аналистический метод и метод математического программирования в принятии управленческих решений.

Аналитические методы основаны на работе руководителя или специалиста с набором аналитических зависимостей. Эти зависимости определяют соотношение между условиями выполнения задачи и ее результатами в виде формул, графиков, логических соотношений.

При этом за исходную информацию принимаются данные, на основе которых возможно осуществить точный выбор варианта решения и выработать правила и инструкции по его разработке. В основе разработки - ситуация, которая может быть описана формализованной документацией, отражающей реальное положение вещей.

В деятельности организации имеется много типовых зависимостей, имеющих объективный характер:

- зависимость между спросом и предложением;
- зависимость жизненного цикла продукции от времени;
- зависимость производительности труда от квалификации персонала;
- зависимость стиля управления от характера деятельности компании;
- зависимость качества управленческих решений от полноты и ценности информации.

Аналитический метод принятия управленческих решений

Аналитический метод принятия управленческих решений используется при соблюдении следующих условий:

- наличие неограниченного штата работников и подразделений организации;
- неограниченное время для разработки и принятия управленческого решения;
- высокая достоверность и эффективность логических или математических зависимостей, доверие к ним со стороны высшего руководства;
- подготовка и реализация типовых решений.

Аналистический метод и метод математического программирования в принятии управленческих решений.

Статистические методы основаны на использовании информации о прошлом удачном опыте ряда организаций для разработки и реализации управленческих решений. Необходимые для статистических методов данные могут быть получены как по результатам реальных действий, так и путем статистического моделирования (т.е. выработанных искусственно).

Математический метод (метод математического программирования) позволяет рассчитать лучший вариант управленческого решения по заданным критериям оптимальности. Лицо принимающее управленческое решение вводит в компьютер набор ситуаций, подлежащих изменению, и критерии. На базе математических соотношений соответствующая компьютерная программа позволяет либо разработать новое решение, либо выбрать подходящее из набора альтернативных решений.

Метод математического программирования хорошо работает при наличии четко сформулированной цели.

Шкалы измерения количественных и качественных показателей эффективности управленческих решений.

- Шкала определяет множество возможных оценок показателя и их допустимых преобразований. Каждый тип шкалы имеет свою информативность и свой класс допустимых преобразований (т.е. операций с показателем), за пределы которого нельзя выходить без риска получить ошибочные или бессмысленные результаты.
- При измерении показателей наибольшее распространение получили номинальные, порядковые и метрические шкалы. Среди метрических выделяют абсолютные шкалы, шкалы отношений и интервальные шкалы.

Шкалы измерения количественных и качественных показателей эффективности управленческих решений.

- Для получения оценок по критериям используются определенные шкалы, которые задают совокупность возможных значений показателей и их допустимых преобразований.
- Существуют три основных типа шкал – номинальная, порядковая и метрическая. В свою очередь к метрическим шкалам относятся шкала интервалов, шкала отношений и абсолютная шкала. Показатели, значения которых измеряются в номинальной или порядковой шкалах, называются качественными. Количественными называют такие показатели, значения которых измеряются в любой метрической шкале.

Шкалы измерения количественных и качественных показателей эффективности управленческих решений.

- Каждый тип шкалы имеет свою информативность и свой класс допустимых преобразований (т. е. операций с показателем). При измерении показателей наибольшее распространение имеют номинальные, порядковые и метрические шкалы. Среди метрических выделяются абсолютные шкалы, шкалы отношений и интервальные шкалы.
- **Номинальная шкала**, или шкала наименований, применяется для описания принадлежности объектов к определенным классам. В этой шкале число используют лишь для обозначения и выделения объекта. Это наименее совершенный тип шкалы.

Шкалы измерения количественных и качественных показателей эффективности управленческих решений.

- *Порядковая шкала (ранговая)* используется для упорядочения объектов по одному или нескольким признакам. Числа в этой шкале определяют только порядок следования объектов по их предпочтительности, но не позволяют утверждать, в какой степени один объект предпочтительнее, чем другой.
- *Шкала интервалов* применяется для отображения различий между свойствами объектов. Значения показателей в шкале интервалов позволяют определить, насколько один объект превосходит другой. Эта шкала может иметь произвольные точки и масштаб. Основное свойство шкалы интервалов – сохранение отношения интервалов при любом допустимом преобразовании шкалы.

Шкалы измерения количественных и качественных показателей эффективности управленческих решений.

- **Шкала отношений** – частный случай шкалы интервалов при выборе нулевой точки отсчета. В отличие от шкалы интервалов она позволяет судить, во сколько раз некоторое свойство одного объекта «сильнее» или «слабее», чем это же свойство у другого объекта.
- **Абсолютная шкала** – самая совершенная, в ней не допускается никаких преобразований показателей. Это означает, что существует только одно отображение объектов в числовую шкалу.

Шкала считается тем совершенней, чем меньше множество ее допустимых преобразований. А это, в свою очередь, дает возможность более точно определить понятия «количественный» и «качественный показатели».

Шкалы измерения количественных и качественных показателей эффективности управленческих решений.

- **НОМИНАЛЬНАЯ ШКАЛА.** К этому типу относятся простейшие, т.е. наименее совершенные, шкалы. Номинальная шкала или шкала наименований применяется для описания принадлежности объектов к определенным классам. Обычно номинальную шкалу используют для обозначения отдельных свойств объектов, типов оборудования, номеров и наименования подразделений в организации и т.д.
- **ПОРЯДКОВАЯ ШКАЛА.** Эта шкала более совершенна, чем номинальная, поскольку она позволяет устанавливать предпочтения между различными объектами. Порядковая шкала (ранговая) применяется для упорядочения объектов по одному или нескольким признакам.

Наибольшее распространение порядковые шкалы получили при измерении и сравнении качественных свойств, которые нельзя оценить непосредственно каким-либо числом. В порядковых шкалах обычно измеряются рейтинги предприятий и многие другие показатели.

Наиболее совершенными являются метрические шкалы. К ним относятся шкала интервалов, шкала отношений и абсолютная шкала.

Шкалы измерения количественных и качественных показателей эффективности управленческих решений.

- **ШКАЛА ИНТЕРВАЛОВ.** Шкала интервалов применяется для отображения различий между свойствами объектов. В отличие от порядковой шкалы значения показателей в шкале интервалов позволяют определить, насколько один объект превосходит другой. Эта шкала может иметь произвольные точки отсчета и масштаб.
- **ШКАЛА ОТНОШЕНИЙ.** Эта шкала является частным случаем шкалы интервалов при выборе нулевой точки отсчета ($b=0$). Однако шкала отношений более совершенна, чем шкала интервалов, так как для нее все допустимые преобразования показателей описываются функциями вида $f(F)=aF$, где $a>0$. При любых преобразованиях данной шкалы она сохраняет отношение свойств объектов, т.е., в отличие от шкалы интервалов, позволяет судить о том, во сколько раз некоторое свойство одного объекта «сильнее» или «слабее», чем это же свойство у другого объекта.
- Показатели, измеряемые в шкале отношений, наиболее распространены в теории и практике управления. Их примерами служат доход, риск, стоимость, затраты ресурсов, объем информации, расстояние и другие показатели, для которых существует естественное начало отсчета (нулевая точка).

Шкалы измерения количественных и качественных показателей эффективности управленческих решений.

- **АБСОЛЮТНАЯ ШКАЛА.** В этой шкале принимается нулевая точка отсчета ($b=0$) и единичный масштаб ($a=1$).
- **Абсолютная шкала** — самая совершенная. В ней не допускается никаких преобразований показателей. Существует только одно отображение объектов в числовую шкалу. Например, в абсолютной шкале определяются число людей, объектов, событий и т.д., которое можно измерить единственным способом с помощью натуральных чисел. Примером абсолютной шкалы также являются шкала температур по Кельвину или интервал действительных чисел от 0 до 1, применяемый для измерения вероятностей случайных событий.

Таким образом, показатели эффективности, используемые в задачах принятия решений, могут иметь шкалы разных типов. При этом шкала считается тем совершенней, чем меньше множество ее допустимых преобразований. Это дает возможность более точно определить понятия количественного и качественного показателей. Количественными называют показатели, значения которых измеряются в любой метрической шкале. Качественными называют показатели, значения которых измеряются в номинальной или порядковой шкале.