

# 6. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

## 6.1. Информация и информационное обеспечение управленческих решений

*Информация* — это сведения, значения, сообщения, на основе которых решаются определенные задачи.

# Классификация информации:

- по *стабильности* (постоянная, переменная);
- по *порядку возникновения* (первичная, вторичная или производная);
- по *назначению* (плановая, отчетная, справочная, информационная);

\*\*\*

- по *направлению движения* (входящая, исходящая);
- по *форма представления* (текстовая, цифровая, графическая);
- по *видам и источникам образования* (директивная, административная, правовая, экономическая, научно-техническая и т.д.).

# Информационные **СИСТЕМЫ**:

Критерий разделения  
информационных систем -  
уровень механизации и  
автоматизации работы с  
информацией.

# 1. Информационно-справочная система.

- Сбор информации о ходе процесса производства осуществляется с помощью простейших средств.
- Обработку информации осуществляет человек.

## 2. Информационно-советующая система

- Наряду с информацией о ходе производства готовятся определенные рекомендации, которые оценивает человек.
- Он же принимает окончательное решение.

# 3. Информационно-управляющая система

- Вся информация собирается и обрабатывается с помощью компьютерной техники.
- Человек контролирует принятие наиболее важных решений.

## 4. Самонастраивающаяся информационная система

- Имеет место программное выполнение всей работы с информацией.
- Запрограммированы функции управления и предусмотрена возможность саморегулирования.
- Человек лишь периодически контролирует поведение всей системы



# Этапы информационного обеспечения управленческих решений

## 1. Сбор и подготовка информации.

Выполняется вручную или машинным способом с использованием различных носителей информации.

## 2. Регистрация информации.

Это составление документов, в которых информация определенным образом формализуется.



### 3. Передача информации.

Осуществляется с территориально разнесенных точек объекта управления.

### 4. Обработка информации.

Выполняется с помощью специальных технических средств и вычислительной техники.

\*\*\*

## 5. **Хранение** информации.

Предполагается систематизация информации, в результате чего создается база данных.

## 6. **Воспроизведение** информации.

Осуществляется в виде распечатки документа или вывода на экран компьютера.

**Требования** к информации,  
используемой для принятия  
управленческих решений:

- оптимальный объем;
- своевременность;
- достоверность.

## 6.2. Сущность и принципы обоснования управленческих решений

*Управленческое решение* — это один из возможных способов достижения цели, признанный наиболее эффективным по определенному критерию.

- Принятие решения направлено на определение наилучшего способа (варианта) действий для достижения поставленной цели.
- Цель – это желаемое состояние объекта управления или желаемый результат деятельности.

- Если фактическое состояние объекта управления не соответствует желаемому, то имеет место проблема (проблемная ситуация).
- Управленческое решение служит средством разрешения проблемы.

- **Принципы обоснования**  
управленческих решений – это основополагающие правила, которыми должны руководствоваться работники управления в процессе принятия и реализации решений.



# Принципы:

- **объективность**. Она требует рассматривать явления такими, какие они есть, принимать решения без субъективизма и личной заинтересованности;

- **всесторонность рассмотрения.**

Здесь предусматривается наличие полной и достоверной информации о возникновении и развитии проблемной ситуации, о связи рассматриваемой проблемы с другими;

- **комплексный подход**. Он означает, что желаемый результат выполнения решения должен касаться всех основных аспектов проблемной ситуации;
- **системный подход**. Он предполагает четкое выделение цели принимаемого решения, установление связи этой цели с целями функционирования всей системы.

# Научный подход к принятию решения предполагает:

- наличие соответствующей теории;
- наличие практических рекомендаций, вытекающих из теории и опыта ее применения;
- комплексное использование всех средств для принятия решения (логического мышления и интуиции человека, математических методов и вычислительной техники).

## **6.3. Типы и характеристики управленческих решений**

**Классификация  
управленческих решений**

**Степень определенности информации** (степень информированности органа управления):

- решения, принимаемые в условиях определенности;
- решения, принимаемые в условиях вероятностной определенности (в условиях риска);
- решения, принимаемые в условиях неопределенности (ненадежные).

\*\*\*

**Количество лиц**, принимающих решение:

- единоначальные (единоличные);
- коллегиальные;
- коллективные.

**Степень охвата** объекта управления:

- общие;
- локальные;
- частные.

\*\*\*

## Длительность действия решения:

- долгосрочные;
- среднесрочные;
- краткосрочные.

## Характер целей:

- стратегические;
- тактические;
- оперативные.



\*\*\*

## Количество целей:

- одноцелевые;
- многоцелевые решения.

## Частота принятия решений:

- одноразовые (случайные);
- повторяющиеся (рутинные) решения.

\*\*\*

## Жесткость регламентации:

- контурные;
- структурированные;
- алгоритмические решения.

## Содержание решения:

- экономические,
- организационные,
- технические,
- технологические и др.

# Требования к управленческим решениям:

- **научная обоснованность** (решение должно отражать объективные закономерности развития объекта управления и приниматься на основе достоверной, хорошо изученной информации);
- **полномочность** (решение должно приниматься лицом, имеющим право принимать именно это решение);

\*\*\*

- **директивность** (означает обязательность исполнения решения);
- **непротиворечивость** (согласованность с ранее принятыми решениями);
- **своевременность / оперативность /** (с момента возникновения проблемной ситуации до принятия решения в объекте управления не должно произойти необратимых явлений,



- **ТОЧНОСТЬ, ЯСНОСТЬ, ЛАКОНИЧНОСТЬ** формулировки решения (необходимо исключить разночтения);
- **ЭФФЕКТИВНОСТЬ** (обеспечивает достижение намеченных целей);
- **ЭКОНОМИЧНОСТЬ** (достижение целей при минимальных затратах ресурсов);

\*\*\*

- **ОПТИМАЛЬНОСТЬ** (соблюдение соотношения между целями, средствами и ресурсами);
- **КОМПЛЕКСНОСТЬ** (учет всех благоприятных и неблагоприятных факторов);
- **РЕАЛЬНОСТЬ** (нельзя принимать нереальные, абстрактные решения).

## 6.4. Этапы разработки и реализации управленческих решений

Принято выделять **пять этапов**  
разработки управленческих решений:

1. *Определение проблемы.* Необходимо установить:

- действительно ли существует проблема;
- является ли проблема новой;
- каковы причины возникновения проблемы;
- взаимосвязь рассматриваемой проблемы с другими;
- степень полноты и достоверности информации о проблеме;
- степень разрешимость проблемы.



2. *Определение цели*. Речь идет о цели, которая может быть достигнута после реализации принимаемого управленческого решения.

### 3. *Установление критерия выбора.*

Критерий зависит от того, в каких условиях по степени информированности принимается решение.

4. *Разработка альтернатив* (вариантов или возможных способов) достижения цели:

- определение возможной области и характера управленческого решения;
- определение типа решения;
- поиск крайних вариантов решения;
- формулирование альтернативных вариантов решения, расположенных между крайними вариантами.

## 5. *Оценка вариантов* решения и выбор лучшего.

При этом решаются следующие вопросы:

- какова вероятность реализации альтернативных вариантов;
- каковы преимущества (качественные и количественные) и недостатки всех вариантов.

## Этапы реализации управленческих решений:

1. Документальное оформление решения.
  - Управленческое решение оформляется приказом, распоряжением или решением

- **Приказ** – это правовой акт, издаваемый руководителем организации, действующим на основе единоначалия, для решения основных задач, стоящих перед данной организацией.

- **Распоряжение** – это правовой акт, издаваемый руководителем или его заместителем для решения оперативных вопросов и вопросов, касающихся деятельности отдельных подразделений.

- **Решение** – это правовой акт, принимаемый коллегиальным органом.



## 2. Доведение до исполнителя.

Причины невыполнения решения,  
доведенного до исполнителя:

**А.** Решение было недостаточно  
четко сформулировано;

**Б.** Решение было ясно и четко сформулировано, однако исполнитель его плохо уяснил;

**В.** Решение четко сформулировано, исполнитель его хорошо уяснил, но у него не было необходимых условий и средств для его выполнения;

Г. Решение было грамотно сформулировано, исполнитель его усвоил и имел все необходимые средства для его выполнения, но у него не было внутреннего согласия с вариантом решения. Он имел свой, более эффективный, по его мнению, вариант решения.

### 3. Контроль исполнения.

- Контроль представляет собой форму обратной связи, посредством которой можно получить информацию о реализации управленческого решения.

По результатам контроля  
возможна **корректировка**  
принятого управленческого  
решения:

- внесение изменений в ранее принятое решение;
- принятие нового решения, согласованного с предыдущим и новой обстановкой.

## 4. Подведение итогов.

- Подведение итогов делается на совещании или собрании.

# Основные вопросы:

- **анализ всех этапов** подготовки, принятия, и реализации управленческого решения;
- **оценка** успехов и выявленных недостатков;
- **заострение внимания** на вновь возникших проблемах.

## 6.5. Методы принятия управленческих решений

**Методы** принятия управленческих решений — это конкретные способы, с помощью которых может быть решена проблема.



# Три группы методов принятия решений :

1. Неформальные (эвристические) методы.
2. Коллективные методы.
3. Количественные методы.

# 1. *Неформальные методы.*

Они основываются на аналитических способностях, интуиции и опыте лиц, принимающих управленческие решения.

- **Метод индукции** — переход от частного к общему;

\*\*\*

- **декомпозиция** — представление сложной проблемы как совокупности простых вопросов;
- **диагностика** — поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь.

## *2. Коллективные методы.*

Они основаны на психологических приемах работы в группах.

- **Экспертные методы.** Эксперт — это человек, которого считают профессионалом достаточно высокого уровня в каком-то вопросе.

- Эксперты выбирают свое решение в соответствии с индивидуальными предпочтениями. И если они не совпадают, то возникает вектор предпочтений, который определяют с помощью одного из следующих принципов:
  - *принципа большинства голосов* - выбирается то решение, которое имеет наибольшее число сторонников;

- *принципа диктатора* - за основу берется мнение одного лица группы;
- *принципа Курно* - используется в том случае, когда предлагается число решений, равное числу экспертов;
- *принцип Парето* - используется при принятии решений, когда все эксперты образуют единое целое, одну коалицию;

- *принцип Эджворта* - используется в том случае, если группа состоит из нескольких коалиций, каждой из которых невыгодно отменять свое решение.

\*\*\*

- **Экспертиза** — проведение группой компетентных специалистов измерения некоторых характеристик для подготовки принятия решения.
- **«Мозговой шторм»** («мозговая атака») – совместное генерирование идей и последующее принятие решений.



\*\*\*

- **Метод Дельфи** — свое название получил по названию греческого города Дельфы, жрецы которого славились умением предсказывать будущее. Это многотуровая процедура анкетирования.
- **Метод неспециалиста** — метод, при котором вопрос решается лицами, которые являются специалистами в смежных областях.

\*\*\*

- - «**Кингисе**» - японская, так называемая кольцевая, система принятия решений. На рассмотрение готовится проект новшества. Он передается для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемое решение и дать свои замечания. После этого проводится совещание.

### *3. Количественные методы.*

Они основаны на математическом моделировании.

- **Линейное программирование** — метод, при котором решаются оптимизационные задачи, в которых используют линейные функции.

**\*\*\***

**- Динамическое  
программирование – позволяет  
вводить дополнительные  
переменные в процессе решения  
задач.**

\*\*\*

- **Имитационное моделирование** — способ формирования решения, при котором ЭВМ по заданной программе имитирует и воспроизводит течение изучаемого процесса при нескольких возможных вариантах управления.

\*\*\*

- **Метод теории игр** — метод, при котором задачи решаются в условиях полной неопределенности.
- **Метод аналогии** — поиск возможных решений проблем на основе заимствования из других объектов управления.