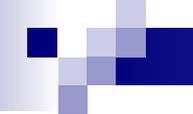




## ***Тема: Технология принятия управленческого решения***

***Цель: раскрыть основные этапы  
процесса разработки и принятия  
управленческого решения***

- 1. Требования к организации процесса разработки УР.**
- 2. Этапы процесса разработки и реализации УР.**



# **Технология принятия управленческого решения –**

**совокупность процедур и приемов  
управленческой деятельности,  
выполняемых в определенной  
последовательности и  
направленных на выбор наиболее  
оптимального решения проблемы из  
нескольких возможных вариантов**

## **Требования к организации процесса разработки и принятия решений**

- **Непротиворечивость цели (цель решения не должна противоречить целям организации, а также должна учитывать интересы лиц, для которых разрабатывается решение;**
- **Решение должно разрабатываться на том уровне управления, где имеется достаточно информационных ресурсов и полномочий для принятия подобных решений;**
- **Технология разработки решения должна включать качественные и количественные методы исследования;**

# **Требования к организации процесса разработки и принятия решений**

- **Число альтернативных вариантов решения должно быть не менее двух;**
- **Учет риска и принятие мер по защите от негативного влияния рисков на результаты реализации решения;**
- **Экономическая обоснованность решения;**
- **Эффективность решения (стоимость работ по разработке решения должна быть ниже, чем эффект, ожидаемый в результате реализации решения).**

# Технология принятия УР включает:

## Этап разработки УР

- Формирование информационной базы решения.
- Описание проблемы и постановка целей УР.
- Разработка альтернативных вариантов решения проблемы.
- Разработка оценочной системы.

## Этап принятия УР

- Оценка альтернатив УР.
- Выбор наилучшего варианта.
- Утверждение выбранного управленческого решения вышестоящим руководством.

## Этап реализации УР

- Организация процесса исполнения решения.
- Контроль исполнения решения.
- Анализ отклонений от поставленных целей.

# Формирование информационной базы решения

- Основным содержанием данного этапа является сбор, обработка и анализ информации о ситуации принятия решения.
- Информация может быть количественной и качественной. Источниками количественной информации являются различные сводки данных, статистические данные, информационные бюллетени, прайсы и т.п.
- Получаемая информация о ситуации принятия решения должна удовлетворять основным требованиям, предъявляемым к информации – полноты, полезности и ценности, точности и достоверности, актуальности, своевременности и т.д.

# Структура проблемы

- ***Предмет*** проблемы характеризует суть проблемы, т.е. признаки неудовлетворенности ситуацией и возможности ее изменения.
- ***Объектом*** проблемы выступает событие, явление, ситуация, персона, коллектив, которые являются носителями неудовлетворенности субъекта проблемы.
- ***Субъектом*** проблемы является лицо, непосредственно связанное с проблемой, которого прямо затрагивают возникшие трудности и на которого ляжет вся тяжесть последствий в случае бездействия или недолжного разрешения проблемы.
- ***Источники*** проблемы отражают причины возникновения проблемы.

## Пример описания проблемы

Например, при повышении уровня бракованных изделий, поступающих из цеха № 115 (начальник цеха А.И. Гусев), составляющими проблемы будут:

- предмет – высокий уровень бракованных изделий;
- объект – цех № 115;
- субъект – начальник цеха А.И. Гусев;
- источники – некачественное сырье, низкая квалификация основных, ремонтных рабочих, высокая изношенность оборудования, недостаточный контроль качества на рабочих местах.

# **Разработка альтернативных вариантов решения проблемы**

- **Альтернативные варианты решения проблемы разрабатываются на основе имеющейся информации, а также аналитических данных и прогнозов развития ситуации.**
- **Альтернативные варианты могут разрабатываться не только руководителем, но и подчиненными.**
- **При этом используются различные объективные, активизирующие, экспертные и комплексные методы.**

- **Оценка** – мнение, суждение о ценности, уровне, значении, качествах чего-либо или кого-либо.
- **Оценка в разработке управленческого решения** – это процедура определения наиболее эффективного решения из всех возможных вариантов на основе выбранной системы показателей (критериев) с учетом целей организации.
- **Критерии оценки** – признаки, на основании которых производится оценка, или классификация чего – либо, мерило оценки

Для представления системы критериев, предназначенных для оценки объекта, целесообразно использовать *дерево критериев*, отражающее структуру их иерархической подчиненности

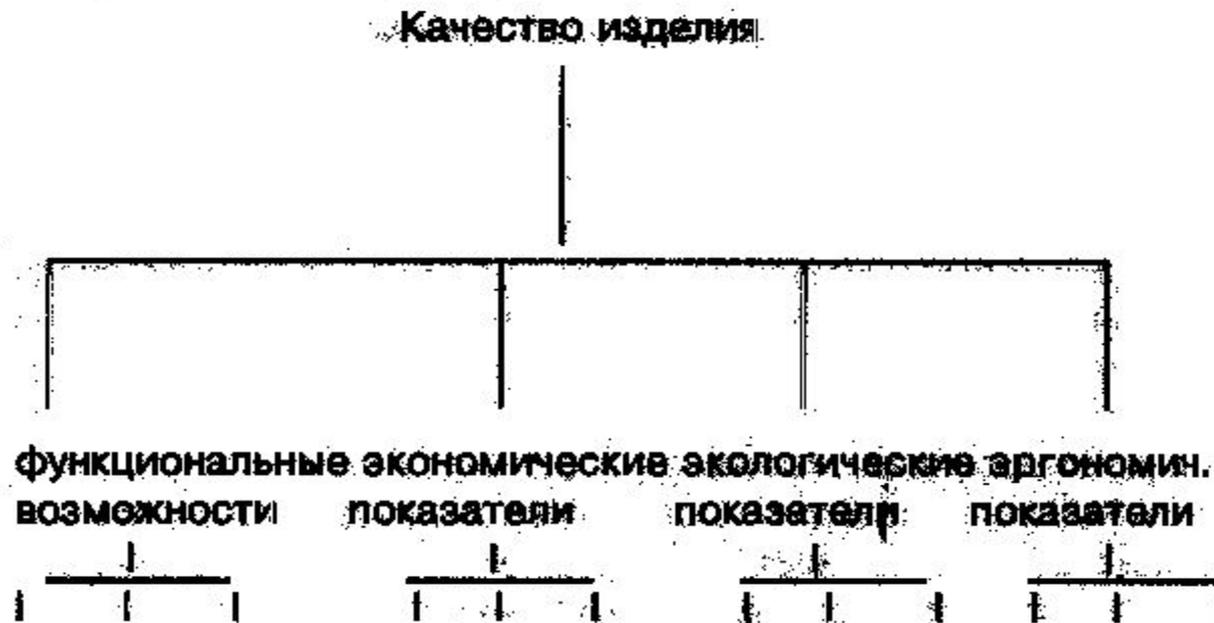


Рис. 12

**Набор критериев, предназначенный для оценки объекта, должен обладать рядом свойств, делающих его использование оправданным. К ним**

**относятся:**

- **Полнота – способность обеспечить адекватную оценку объекта**
- **Измеримость – возможность оценки интересующих свойств объекта**
- **Разложимость – возможность разделения критериев на группы**
- **Неизбыточность – разные критерии не должны использоваться для оценки одних и тех же признаков**
- **Минимальная размерность**

**Разработка оценочной системы предполагает определение набора критериев, на основании которых мы будем осуществлять оценку АУР, а также конструирование шкал для оценки варианта УР по каждому критерию.**

<b>Альтернативы УР</b>	<b>Критерии оценки</b>		
	<b>Критерий 1</b>	<b>Критерий 2</b>	<b>Критерий 3</b>
	<b>индикаторы</b>	<b>индикаторы</b>	<b>индикаторы</b>
<b>Альтернатива 1</b>			
<b>Альтернатива 2</b>			
<b>Альтернатива 3</b>			

**Шкала** – инструмент для измерения социального объекта путем присвоения ему количественных и качественных характеристик.

## ***Количественные***

- **Абсолютная**
- **Интервальная**
  - **С равными интервалами**
  - **С неравными интервалами**

## ■ ***Качественные***

- **Номинальная**
- **Порядковая**
  - **Вербально-числовая**

# Количественные шкалы

*Абсолютная шкала* - предполагает такой вариант измерения, который понимается однозначно и является единственным.

Например, экспертам предлагается определить затраты на выполнение проекта или его временные рамки.

*Интервальная шкала* используется для измерения количественных параметров оцениваемого объекта (альтернативы УР), при этом допускается несколько вариантов измерения, каждый из которых имеет определенный диапазон значений.

Подразделяется на два подвида:

- С равными интервалами
- С неравными интервалами

# Количественные шкалы

**Шкала с равными интервалами имеет вид:**

«Какое количество персонала необходимо для реализации данного УР в срок?»

- от 10 до 20 человек включительно;
- от 21 до 30 человек включительно;
- от 31 до 40 человек включительно;
- от 41 до 50 человек включительно.

**Шкала с неравными интервалами имеет вид:**

«Оцените объем затрат на проведение праздничных мероприятий в связи с 500-летним юбилеем г. Загорье?»

- менее 100000 руб.;
- от 100000 до 150000 руб. включительно;
- от 150001 до 300000 руб. включительно;
- более 300000 руб.

# Качественные шкалы

- **Номинальная шкала** - применяется для оценки (измерения) преимущественно объективных признаков социального объекта (проекта, альтернативы УР)

## **Например:**

- Какое место проведения праздничных мероприятий по случаю 500-летия г. Загорье является наиболее оптимальным:
  - центральная площадь города
  - городской парк
  - городской ДК
  - городской стадион
  - крупнейший ТЦ города

# Качественные шкалы

- **Порядковая шкала** - используется для ранжирования, т.е. определения порядка предпочтения альтернатив, значимости, выраженности того или иного признака.

## ***Например:***

- Насколько Вас удовлетворяет перенос нескольких праздничных дней с января на май?
- *Удовлетворяет полностью*
- *Удовлетворяет частично*
- *Не удовлетворяет*

**Вербально-числовые шкалы позволяют количественно измерить степень интенсивности какого-либо свойства, носящего субъективный характер.**

*Например, шкала Харрингтона*

<b>№/№ п/п</b>	<b>Содержательное описание градаций</b>	<b>Числовое значение</b>
<b>1</b>	<b>Очень высокая</b>	<b>0,8 - 1,0</b>
<b>2</b>	<b>Высокая</b>	<b>0,64 - 0,8</b>
<b>3</b>	<b>Средняя</b>	<b>0,37 - 0,64</b>
<b>4</b>	<b>Низкая</b>	<b>0,2 - 0,37</b>
<b>5</b>	<b>Очень низкая</b>	<b>0,0 - 0,2</b>

# ***Требования к шкале измерения***

- ***Валидность*** – это правильность, корректность измерения.
- ***Полнота*** шкалы - предполагает, что в перечне показателей (индикаторов) учтены все их возможные значения.
- ***Чувствительность*** шкалы - способность оценить свойства изучаемого явления с той или иной степенью точности.
- ***Надежность*** – мера стабильности (устойчивости) шкалы.

## **Выбор наилучшего варианта. Утверждение выбранного управленческого решения вышестоящим руководством**

- **Выбор наилучшего варианта осуществляется после проведения оценочных процедур.**
- **Утверждение решения осуществляется, как правило, руководителем, который выдал задание на разработку решения, и несет ответственность за его реализацию и результаты. В процессе принятия решения ЛПР может учитывать результаты предварительного выбора, а может принимать и собственный вариант, не обсуждаемый с экспертами.**

# Организация процесса исполнения решения

- Включает следующие процедуры: информирование заинтересованных лиц о начале реализации УР, согласование с исполнителями и заказчиком процесса реализации УР, собственно реализацию.
- Организация реализации решения должна включать план конкретных действий с указанием исполнителей, сроков, ресурсов, также можно установить санкции за неисполнение наиболее важных условий реализации решения.
- План реализации может быть жестким и гибким. Жесткий план – это план, который составляется перед началом реализации решения. Плановые показатели сравниваются с фактическими без какой-либо корректировки. Гибкий план предполагает создание условий, при которых возможна корректировка первоначальных показателей.

# Контроль исполнения решения, анализ отклонений от поставленных целей

- Методы контроля исполнения решений определяются типами планов реализации решения. При жестком планировании задача контроля состоит в фиксировании значений показателей и сравнении их с плановыми. При гибком планировании к функциям контроля добавляется функция обратной связи, т.е. появляется возможность для корректировки планов.
- Результаты контроля служат информацией для ЛПР о степени достижения цели решения, а также о наличии и характере отклонений.
- Анализ отклонений предполагает выявление причин отклонений и возможностей исправления допущенных ошибок. Полученные выводы служат информационной базой для последующих УР.