

**Тема лекции**

**Управленческие  
решения**

# **Тема:    Управленческие решения**

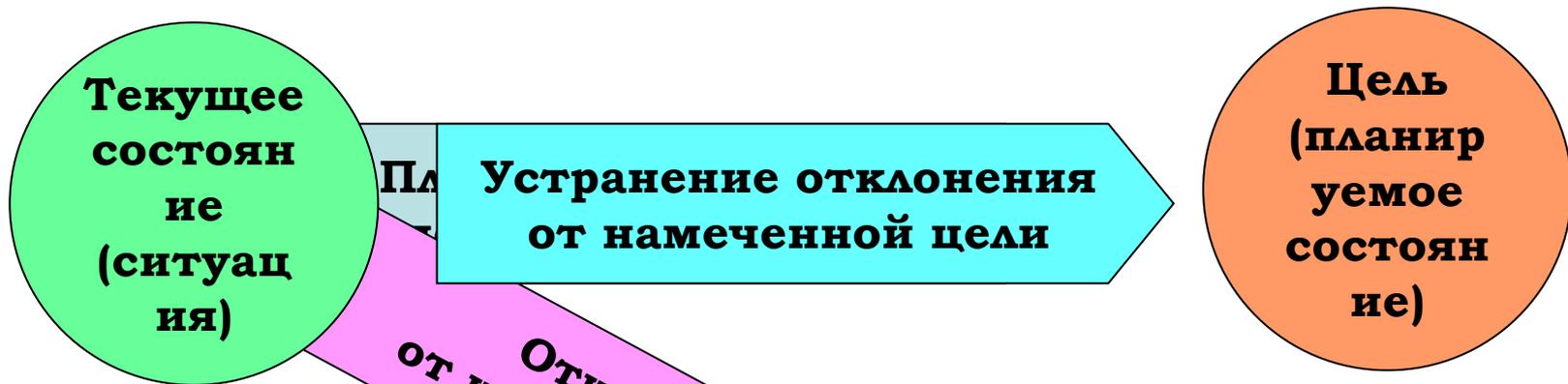
## **План лекции**

- 1.    Понятие и классификация решений**
- 2.    Процесс принятия и реализации решения**
- 3.    Методы принятия решения**
- 4.    Реализация управленческих решений**

# 1 Понятие и классификация решений

Управление – это и есть принятие решений:

**Основные элементы процесса управления:**



**Управление заключается в ликвидации противоречия между фактическим и желаемым состоянием, выраженным в цели объекта управления.**

**Решение – это выбор альтернативы**

# 1 Понятие и классификация решений

## Отличия управленческих (организационных) решений:

**Цели.** Субъект управления (человек или группа) принимает решение исходя не из своих собственных потребностей, а в целях решения проблем конкретной организации.

**Последствия.** Менеджер выбирает направление деятельности для организации в целом и ее работников. Его решения могут существенно повлиять на жизнь многих людей.

**Разделение труда.** В организации существует разделение труда: менеджеры заняты решением проблем и принятием решений, исполнители – реализацией принятых решений.

**Профессионализм.** В управлении организацией принятие решений – процесс сложный и формализованный, и поэтому требует профессиональной подготовки.

# 1 Понятие и классификация решений

## Понятие управленческого решения:

**Управленческое решение – это выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.**

# 1 Понятие и классификация решений

## Классификация управленческих решений:

### 1. По степени повторяемости

Традиционные

Нетипичные

### 2. По длительности действия

Стратегические

Операционные

Тактические

# 1 Понятие и классификация решений

## Классификация управленческих решений:

### 3. По сфере воздействия

Локальные

Глобальные

### 4. По прогнозируемым последствиям

Корректируемые

Некорректируемые

# 1 Понятие и классификация решений

## Классификация управленческих решений:

**5. По характеру используемой информации**

**Детерминированные**

**Вероятностные**

**Принимаемые в  
условиях риска**

**Принимаемые в  
условиях неопре-  
деленности**

# 1 Понятие и классификация решений

## Классификация управленческих решений:

**6. По методу разработки решений**

**Формализованные**

**Интуитивные**

**7. По количеству критериев выбора**

**Одноцелевые**

**Многоцелевые**

# 1 Понятие и классификация решений

## Классификация управленческих решений:

### 8. По форме принятия решения

Единоличные

Коллегиальные

### 9. По способу фиксации

Документированные

Недокументированные

## **2 Процесс принятия и реализации решения**

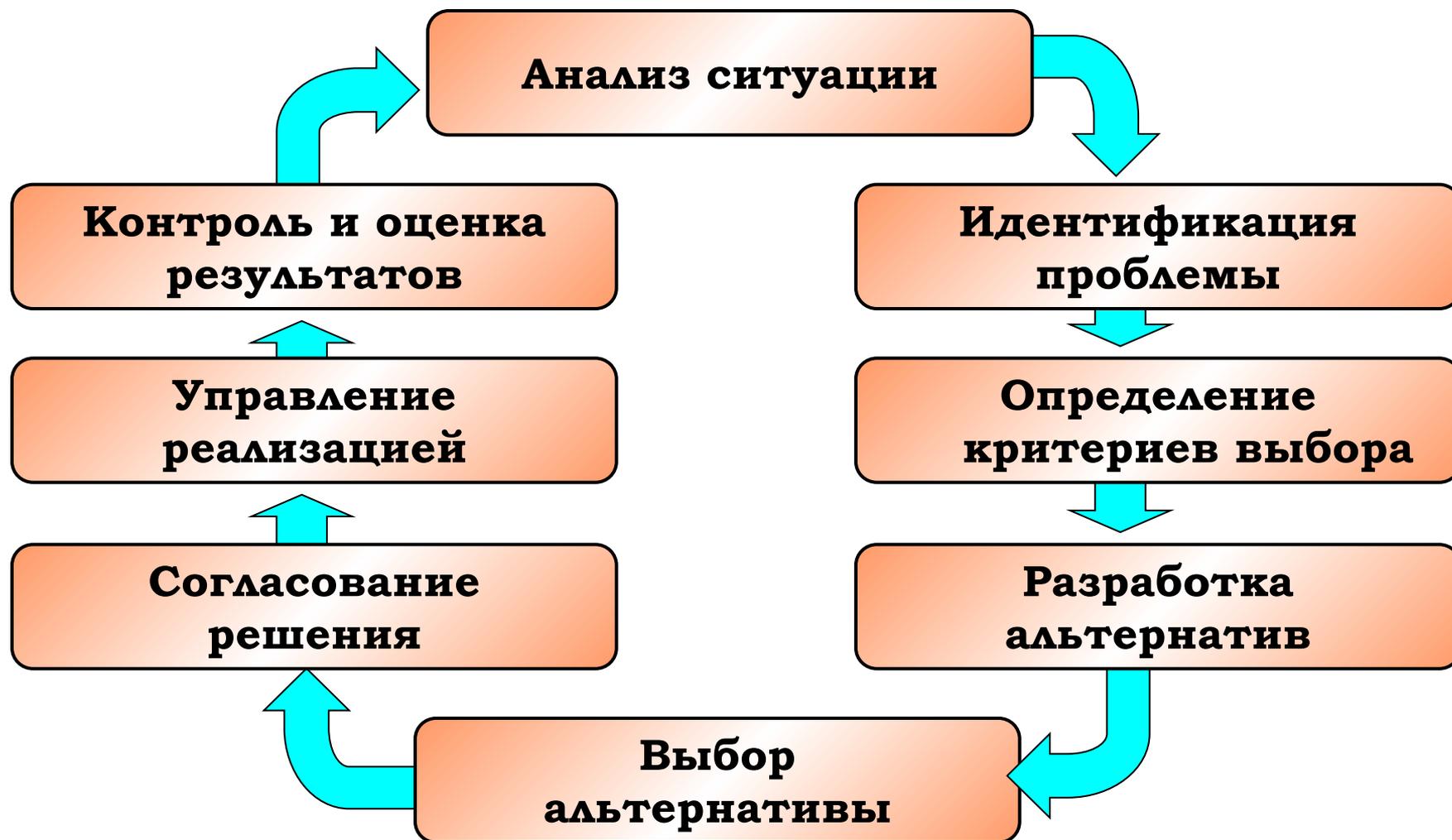
### **Принятие и реализация управленческих решений:**

**Технология принятия решения – это состав и последовательность процедур, приводящих к решению проблем организации, в комплексе с методами разработки и оптимизации альтернатив.**

**Процесс принятия решения – это циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации, и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения.**

## 2 Процесс принятия и реализации решения

### Процесс принятия управленческих решений:



## 2 Процесс принятия и реализации решения

### 1. Анализ ситуации:

**Необходимость принимать управленческие решения возникает в результате сигналов о внешнем или внутреннем воздействии, которое вызвало или способно вызвать отклонение от заданного направления работы.**

**Анализ ситуации требует сбора и обработки информации. К менеджерам и специалистам поступают данные о состоянии основных факторов внешней среды и положения дел в организации. Информация классифицируется, анализируется, сравниваются реальные значения с запланированными (снизилась выработка, упало качество продукции).**

## 2 Процесс принятия и реализации решения

### 2. Идентификация проблемы (определение диагноза):

**Выявление и формулировка проблемы – сложная процедура, так как многие важнейшие проблемы слабо структурированы.**

**Пользуясь медицинской терминологией, можно сказать, что первый шаг в диагностировании – установление симптомов. Общие симптомы – низкие прибыль, объем продаж, высокие издержки, текучесть кадров и др. Причины этих проблем могут быть разные.**

**Поэтому менеджеры должны более глубоко исследовать причины проблемы, а не спешить устранять только симптомы.**

## **2      Процесс принятия и реализации решения**

### **3.      Определение критериев выбора:**

**Нужно выбрать показатели, по которым будет проводиться сравнение альтернатив и выбор наилучшей альтернативы (укрепление дисциплины, экономическое стимулирование, человеческие отношения на работе).**

**Например, отбор и прием на работу – по образованию, опыту работы, возрасту, личным качествам.**

## **2      Процесс принятия и реализации решения**

### **4.      Разработка альтернатив:**

**В идеале – выявить все возможные варианты решения проблемы. На практике руководитель не располагает такими запасами времени и знаний. Поэтому ищут не оптимальный, а достаточно хороший вариант, позволяющий снять проблему.**

**Бывают ситуации, когда варианты решения известны или обнаруживаются без особых трудностей (формы подбора кадров).**

**Но возникают ситуации, когда проблема раньше не встречалась, альтернативы не известны – их необходимо сформулировать. Тогда полезно коллективное обсуждение проблем и генерирование альтернатив.**

## **2      Процесс принятия и реализации решения**

### **5.      Выбор альтернативы:**

**Выбор идет по критериям выбора.**

**При этом нужно учесть следующее:**

**1      Выбирают из нескольких вариантов – выбор носит характер компромисса.**

**2      При оценке вариантов руководитель имеет дело с прогнозными оценками, а они всегда вероятностные. Требуется учитывать фактор риска и определять вероятность осуществления альтернатив.**

**Лучшим вариант – не тот, который дает лучшее значение показателей, а тот, который обеспечивает его достижение с наиболее высокой степенью вероятности.**

## 2 Процесс принятия и реализации решения

### 6. Согласование решения:

Результат разделения труда в современных организациях:

- руководитель принимает решение, которого не разрабатывал,
- специалист, готовивший его, не участвует в реализации,
- исполнители не участвуют в подготовке и обсуждении.

Чтобы решение было реализовано – необходимы совместные действия всех членов организации. Поэтому:

1. Руководитель должен убеждать работников в правильности решения.
2. Эффективность реализации решения возрастают, когда исполнители могут высказать свое мнение, внести предложения, замечания.
3. Лучший способ согласования решения – привлечение работников к участию в процессе его принятия. Тогда решение воспринимается как свое, а не навязанное сверху.

## **2      Процесс принятия и реализации решения**

### **7.      Управление реализацией:**

**Реализация решения - главная задача.**

**Для этого необходимо:**

- определить комплекс работ и ресурсов,**
- распределить их по исполнителям и срокам,**
- в ходе осуществления плана следить, как выполняется решение,**
- в случае необходимости оказывать помощь и вносить определенные коррективы.**

## **2      Процесс принятия и реализации решения**

### **8.      Контроль и оценка результатов:**

**Этап контроля выполняет функцию обратной связи.  
Производятся измерения и оценка последствий  
решения, или сопоставление фактических результатов  
с теми, которые руководитель надеялся получить.**

**Кроме того, задача контроля – своевременно выявлять  
снижение эффективности решения, корректировать  
его. В этом случае возможно возникновение новой  
управленческой ситуации, которая потребует  
принятия нового решения.**

**Контроль еще является источником накопления и  
систематизации опыта в принятии решений.**

### 3 Методы принятия решения

#### Классификация по областям применения:

**Методы  
диагностики  
проблем**

Метод сравнений; факторный анализ; методы моделирования (ЭММ, теория очередей, теория запасов, экономический анализ), методы прогнозирования (на основе опросов, корреляционно-регрессионный анализ).

**Методы  
выявления  
альтернатив**

Интуитивный подход; метод логистического (рационального) решения проблем.

**Методы  
выбора  
альтернатив**

Метод Дельфи, метод мозговой атаки, метод номинальной групповой техники.

**Методы  
реализации  
решения**

В условиях определенности: методы оптимизации, методы предельного анализа прибыли, методы линейного программирования.

В условиях риска: матрица решений, «дерево» решений.

Методы планирования (матрица распределения в условиях неопределенности. ответ-

ственности, сетевое моделирование), методы организации (информационные таблицы, метод мотивации), методы контроля (по результатам, срокам выполнения).

## **3 Методы принятия решения**

### **Методы выбора альтернатив в условиях неопределенности:**

**Применяют следующие критерии:**

**Максиминный критерий Вальда**

**(ориентирует на худшие условия и рекомендует выбрать стратегию с максимальным выигрышем)**

**Минимаксный критерий Сэвиджа**

**(оптимальное решение то, для которого максимальный при различных вариантах условий риск окажется минимальным)**

**Критерий пессимизма – оптимизма Гурвица**

**(ориентация на некое среднее решение)**

**Критерий Лапласа или Байеса**

**(согласно этому методу если вероятность среды неизвестна, то варианты условий должны приниматься как равные)**

### **3 Методы принятия решения**

#### **Методы моделирования: Модели теории игр**

**Дают возможность анализировать альтернативы своих действий с учетом возможных ответных действий внешней среды (конкурентов, например).**

**Используются довольно редко, так как слишком упрощены по сравнению с реальными экономическими ситуациями. Полученные прогнозы бывают не слишком достоверны.**

### 3 Методы принятия решения

#### Методы моделирования: Модели теории очередей

Применяются для принятия решений, связанных с ситуациями ожидания.

Помогает устанавливать определенное равновесие между размерами упущенной выгоды (дохода) и величиной дополнительных затрат в сервисных организациях (банки, магазины, кассы, поликлиники, заправочные станции, ремонтные фирмы, парикмахерские, телефонные станции и прочие).

Модели используются для нахождения оптимального числа каналов обслуживания при определенном уровне потребности в них (количество телефонных линий, троллейбусов на маршруте, операционистов в банке и тому подобное).

Определяется необходимое число каналов обслуживания при допустимом с точки зрения клиента времени ожидания обслуживания.

### **3 Методы принятия решения**

#### **Методы моделирования: Модели теории запасов**

**Теория разработана в начале 20 века, широкое применение началось с 1940-х годов.**

**Запасы называют «бездействующими ресурсами». Они подвержены порче, хищениям, устареванию, кроме того, они увеличивают расходы на оборотные средства.**

**С другой стороны, возможны издержки в случае нарушения производственного процесса.**

**Задача – найти уровень запаса, который минимизирует издержки на его создание, и поддержание на заданном уровне непрерывности производственных процессов.**

## **3 Методы принятия решения**

### **Методы экспертных оценок:**

#### **Метод номинальной групповой техники**

##### **Построен на ограничении межличностных коммуникаций:**

- члены группы излагают в письменном виде свои предложения – самостоятельно и независимо от других,
- каждый участник докладывает суть своего проекта,
- представленные варианты рассматриваются членами группы (без обсуждения и критики),
- каждый член группы в письменном виде дает ранговые оценки рассмотренных идей,
- проект с высшей оценкой принимается за основу.

##### **Достоинства техники:**

- несмотря на совместную работу, не ограничивается индивидуальное мышление членов группы,
- каждому участнику предоставляется возможность обосновать свой вариант решения.

## 3 Методы принятия решения

### Методы экспертных оценок:

#### Метод «Дельфи»

##### Последовательность:

- членам группы предлагают ответить на детально сформулированный перечень вопросов по проблеме,
- каждый участник отвечает на вопросы независимо и анонимно,
- результаты ответов собираются в центре, составляется интегральный документ, содержащий все варианты решений,
- каждый член группы получает копию этого материала, ознакомление с предложениями других участников может изменить мнение по поводу возможных вариантов решения,
- предыдущие два шага повторяются столько раз, сколько необходимо для достижения согласованного решения.

Если при достаточно большом числе туров не удастся выработать согласованное мнение, проблема считается неразрешимой.

## **3 Методы принятия решения**

### **Методы экспертных оценок:**

#### **Метод мозговой атаки**

##### **Технология:**

- **основная идея – свободное и безоглядное генерирование большого числа идей,**
- **используется для решения проблем, не поддающихся четкому описанию,**
- **правила – позитивное отношение ко всем идеям, запрет на критику, возможно большее количество идей, решения должны быть нестандартными (разум и логика в стороне),**
- **организация – гетерогенная группа (разные профессии, уровни иерархии и др.), от 5 до 15 участников, приглашение заранее (с указанием проблемы и правил игры), выбор в качестве ведущего признанного всеми человека, длительность около 30 минут (возможно от нескольких минут до нескольких часов), подготовка (тихое помещение, доска, вода и другое),**
- **оценка – экспертной группой на пригодность использования, участникам сообщаются результаты оценки.**

### 3 Методы принятия решения

#### Области применения методов принятия решения:

Условия принятия решения

НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ

РИСК

ОПРЕДЕЛЕННОСТЬ



Типичные

Структури-  
рованные

Слабострукту-  
рированные

Характер решаемых  
проблем

## 3 Методы принятия решения

### Качество управленческих решений:

1. Обоснованность решения - должно быть разработано на основе объективных законов развития объекта управления.
2. Своевременность решения. Нужно учитывать срочность и оперативность решения в конкретной ситуации.
3. Реальность решения – осуществимость в данной ситуации, с учетом сроков реализации, имеющихся ресурсов.
4. Полномочность решения - приниматься на уровне иерархии и лицом, которое имеет право принимать решения
5. Рациональность решения - эффективно использовать ресурсы организации и соответствовать цели организации.
6. Лаконичность и ясность для исполнителя - быть четким, исключаящим для исполнителей разночтения.
7. Непротиворечивость, согласованность решения - с ранее принятыми решениями, в других звеньях и уровнях управления.

## 4 Реализация управленческих решений

**«Предоставленные сами себе события имеют тенденцию развиваться от плохого к худшему»**

**Наиболее распространенная ошибка менеджеров – предположение, что если выбор решения сделан, то решение обязательно будет выполнено.**

**Организация выполнения решения предусматривает координацию усилий многих людей.**

## 4 Реализация управленческих решений

### Шаги реализации решения:

**Составить план мероприятий**



**Распределить права и  
ответственность**



**Провести пропаганду и  
разъяснения, мотивировать**



**Координация действий людей в  
ходе реализации**



**Выстраивание механизма  
информирования о выполнении**

## 4 Реализация управленческих решений

### План мероприятий по реализации решения:

Для этого нужно четко определить:

- что нужно делать (учитывать сложность, новизну, класс решения),
- кто должен делать (учитывать организационную структуру предприятия, подразделения и соподчиненность),
- как должен делать (учитывать компетентность и квалификацию исполнителя),
- где делать (уточнение в плане действий),
- когда делать (установить сроки выполнения),
- с кем делать (взаимосвязь, кооперация, совместная работы и контакты),
- последовательность действий.

## **4 Реализация управленческих решений**

### **Распределение прав и ответственности среди участников:**

**Существует старое правило: «Ничего не происходит, если нет ответственного за действие».**

**Нужно учитывать сложившуюся практику работы и исполнительность. Предусмотреть и обеспеченность ресурсами и право ими распоряжаться.**

## 4 Реализация управленческих решений

### Пропаганда и разъяснение решения, мотивация людей:

**Снять возможную конфликтность интересов исполнителей.**

**Этому способствуют различные методы делегирования полномочий и участия в управлении, в том числе участие в процессе принятия решения.**

**При этом нужно учитывать и личные факторы:**

- **авторитет руководителя у подчиненных,**
- **социально-психологические факторы, климат в коллективе,**
- **ожидание вознаграждения или боязнь потерпеть неудачу у исполнителей.**

## 4 Реализация управленческих решений

### Выстраивание механизма получения информации о ходе выполнения решения:

**Это необходимо для проведения корректировки действий, хотя и требует от менеджера много времени.**

**Следует помнить, что информация из первоисточника всегда лучше, чем данные из «вторых» рук.**

**Это дает:**

- **больше деталей и более правильную оценку ситуации,**
- **показывает подчиненным интерес менеджера к выполняемому решению (дополнительная мотивация исполнителей).**

## **4 Реализация управленческих решений**

### **Препятствия к применению рациональной модели управленческого решения:**

- 1. Часто менеджеры не знают о существовании проблем. Либо перегружены, либо проблема скрыта от них.**
- 2. Невозможно собрать всю относящуюся к проблеме информацию (по техническим и экономическим причинам).**
- 3. Ограничение во времени вынуждают менеджеров принимать не лучшие решения.**
- 4. Часто рассматриваются не все альтернативы, а при оценке и выборе мало учитываются качественные факторы.**
- 5. Выполнение решения не всеми менеджерами связывается с самим решением.**