

ДИСЦИПЛИНА

**Методы разработки
управленческих решений**

Решение

- **В общетеоретическом плане – решение это волевое действие, состоящее в выборе цели и способов ее достижения**
- **Решение – предписание к действию, результат выбора.**
- **С информационной точки зрения – команда** (программа, директива, закон, план, распоряжение, проект и т.п.), которая воздействуя на управляемую систему изменяет ее состояние или режим функционирования в необходимом направлении (с позиций достижения цели).

Принятие решений в экономической системе это:

- - сознательная и целенаправленная деятельность, осуществляемая ЛПР;
- - деятельность, основанная на фактах (информации) и ценностных ориентирах;
- - выбор из альтернативных решений в рамках социально-экономического и политического состояния организационной среды;
- - часть общего процесса управления, существенно влияющая на выполнение других его функций.
- Принятие решения – это наука и искусство !

Решение в управленческой деятельности

- **Решение** – это набор управленческих воздействий (со стороны ЛПР) на объект (систему, комплекс и т. п.), позволяющий привести данный объект в желаемое состояние или достичь поставленную перед ним цель.
- **Любая управленческая деятельность** предполагает подготовку и принятие соответствующих решений по различным управленческим ситуациям. Эффективность управления во многом зависит от качества решений.

Полный цикл управленческой деятельности состоит из:

- целеполагания,
- планирования,
- контроля,
- организации,
- корректировки целей и альтернатив (в случае необходимости)
- и предполагает осуществление 2-х базовых элементов – 1) подготовки; 2) реализации управленческих решений.

Управленческое решение

- ***Управленческое решение в организации представляет собой творческий акт субъекта управления (индивидуального или группового лица), определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению назревшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии и внешней среде***

Управленческое решение - это

- Выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ (ЛПР)

- Определяется в зависимости от организационной структуры организации и значимости принимаемых решений:
- Высшее руководство (президент, генеральный директор;
- Функциональные руководители (по финансам, маркетингу и т.п.)
- Линейные руководители
- ЛПР – обобщенное собирательное понятие, под которым понимается индивидиум или коллектив (группа лиц, например, Совет директоров)

Процесс принятия решения - это

- Один из этапов управленческой деятельности, на котором происходит выбор наиболее предпочтительного решения из допустимого множества решений или упорядоченного множества решений по их важности

Принятие решений в экономической системе - это

- Сознательная и целенаправленная деятельность
- Процесс, основанный на фактах и ценностных ориентирах
- Процесс, предполагающий взаимодействие членов организации
- Выбор из альтернативных решений
- Часть общего процесса управления

ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

- Процесс принятия решения (ППР) включает 3 необходимых элемента:
- - наличие проблемы (проблемной ситуации);
- - лица принимающего решение (ЛПР) или группы лиц;
- - несколько вариантов решения (альтернатив), из которых осуществляется выбор наиболее рационального с точки зрения предъявляемых критериев.
- В результате выбора генерируется решение
-

- Подготовка управленческих решений в современных организациях нередко отделена от функции их принятия и предусматривает работу целого коллектива. В «классической» теории управления она, как правило, является функцией штабных служб.

Общая схема выработки и принятия управленческих решений

- Подготовка и принятие решений в процессе управления представляет собой набор последовательных операционных элементов или процедур, объединяемых в отдельные этапы. При всем разнообразии содержательной начинки таких процедур этапы выработки и принятия решений достаточно универсальны

Управленческие решения, которые разрабатываются и принимаются в организации отличаются рядом свойств, которые существенны с точки зрения подбора адекватного и эффективного инструментария.

- **К таким свойствам относят сложность, которая находит свое выражение: :**
- **1)в слабой структурированности проблем и задач принятия управленчески решений; они по многим аспектам трудно поддаются формализации;**
- **2)высокой степени неопределенности, которая лишь нарастает в глобализирующейся экономике;**
- **3)в невозможности одноцелевой постановки задач – необходима многоцелевая постановка с установлением иерархии отношений между целями.**
- **4)многокритериальности, связанной с необходимостью учета многих требований и ограничений при разработке и отборе эффективных вариантов достижения цели.**
- **5)зависимости от внешних факторов в силу открытости экономических систем.**
- **Все эти особенности приходится учитывать при обосновании макроэкономических решений. Игнорирование их, некорректное использование методов, не ориентированных на учет таких свойств, приводит к плохим результатам.**

Общая процедурно-технологическая схема принятия управленческих решений:

- 1. Выявление, анализ, диагностика проблемы (проблемной ситуации).
- 2. Формирование целей и задач решения проблемы с учетом ограничений (требований).
- 3. Анализ способов решения проблемы и адекватных им управленческих решений.
- 4. Моделирование вариантов сценариев (способов достижения целей), оценка результатов и последствий реализации разных вариантов.
- 5. Выбор предпочтительного варианта на основе предъявляемых критериев, обоснование выбора.
- 6. Принятие управленческого решения.
- 7. Доведение принятого решения до исполнения.
- 8. Управление реализацией решения.

ПРОБЛЕМНАЯ СИТУАЦИЯ

- **Проблемная ситуация – расхождение между фактическим состоянием управляемого объекта и желаемым, оцениваемым с помощью набора параметров и условий.**
- Своевременно и верно определить проблему (или проблемную ситуацию)— значит наполовину разрешить ее.
- Обнаружение проблем, проникновение в их сущность и верное истолкование и структуризация — неотъемлемая часть процесса принятия решений.
- **Механизм принятия решений** любого характера включается лишь в том случае, когда в системе возникает **проблема или проблемная ситуация.**
- По этой причине решение определяется многими авторами как определение и реализация варианта преодоления проблемной ситуации

Базовая структура проблемной ситуации

- 1. фактическое (существующее, реальное) состояние объекта
- 2. список объектов (элементов), их свойств и связей, которые должны быть изменены, чтобы осуществился переход объекта из состояния 1 в состояние 2.
- 3. желаемое (предлагаемое) состояние объекта
- **Решение указание на то какие элементы (их свойства и связи) должны быть изменены и как.**

Проблемная ситуация – это осмысленное в специальных терминах расхождение между существующим (фактическим) состоянием объекта и желательным

- При ее осмыслении необходимо осуществить как минимум:
- 1) обнаружение симптомов проблемной ситуации, то есть фактов отклонения функционирования анализируемого объекта управления от нормы или желательного поведения;
- 2) оценка тенденции проявления тех симптомов, которые нарастая, могут указать на проблем. Ситуацию, которая скрывается за симптомами;
- 3) прогнозирование развития обнаруженной проблемной ситуации, насколько это повлияет на эффективность объекта или его существование (выживание)

ПРОДОЛЖЕНИЕ

- 4) оценка актуальности – как срочно надо искать решение проблемной ситуации;
- 5) определение условий (ограничений), которые не должны нарушаться с принятием того или иного решения;
- 6) возможное переопределение (сужение или расширение) предлагаемого (желаемого) состояния объекта (в том случае, если предшествующие пункты приведут к такой необходимости);
- 7) оценка возможностей, которые окажут благоприятное или отрицательное воздействие на трансформацию объекта из существующего состояния в желаемое;
- 8) окончательная формулировка цели (желаемого состояния)

Таким образом, можно выделить следующие основные этапы описания проблемы

- 1.осознание и предвидение проблемы – для этого делается экспресс диагностика внешней и внутренней среды организации
- 2.фиксация проблемной ситуации (ПС) - (характеризуется этап недостаточной и неупорядоченной информацией)
- 3.предварительное описание ПС, ее содержания - уясняют есть ли проблема в действительности, либо она является надуманной, определяется степень ее новизны (упорядочение имеющейся информации и осознание ее недостаточности)
- 4.информационный поиск, целью которого является поиск информации, позволяющей сформулировать проблемную ситуацию
- 5.формулировка проблемной ситуации - полное описание (постановка целей и задач решения, оценка альтернатив достижения целей) и определение возможности ее разрешения

Наиболее типичные проблемы, возникновение которых приводит к необходимости принятия управленческих решений:

- состояние управляемого объекта и протекающих в нем процессов пришло в несоответствие с целями его деятельности, зафиксированными в планах организации, программах, положениях, уставах и т.п.;
- функционирование объекта, показатели его деятельности противоречат законам, нормам, стандартам, требованиям, что угрожает потерей устойчивости организации;
- изменились потребности в продукте деятельности объекта, трансформировалась ситуация во внешней и внутренней средах, в связи с чем необходимо внесение изменений в функционирование объекта;
- возникла непредвиденная чрезвычайная ситуация, резко изменились условия во внешней среде;
- появились новые потенциальные возможности значительного улучшения состояния и деятельности организации;
- появились новые цели и задачи

Характерные причины принятия решений на уровне организации

- Указания вышестоящих организаций или изменений условий хозяйствования - 23%
- Устранение неполадок и сбоев в управляемом объекте - 26%
- Истечение сроков действия предыдущего решения - 16%
- Необходимость корректировки ранее принятого решения - 15%
- Переход управляемого объекта в новое состояние - 13%
- Другие причины - 7%

ВОЗМОЖНЫЕ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМНОЙ СИТУАЦИИ

- 1. сведение ее к типовой задаче принятия решения, позволяющей искать эффективное решение формальными методами.
- 2. уникальное, не имеющее аналогов и являющееся в этой связи наиболее сложным и трудоемким, требующим не стандартного подхода
- Проблемы рационального выбора в уникальных ситуациях в последние десятилетия резко возросли по ряду причин.

Причины, осложняющие поиск рациональных решений:

- возросла динамика экономических отношений;
- уменьшился жизненный цикл эффективных решений;
- с развитием науки и техники увеличивается число альтернативных вариантов выбора, что усложняет их генерацию и выбор;
- увеличилась сложность цепочки «результаты - последствия» и степень взаимозависимости исходных факторов, влияющих на решения и их последствия;

ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ

- На втором этапе процесса выработки и принятия решений формулируются и определяются цели и задачи подготавливаемого решения.
- Целеполагание – важнейший этап процедуры принятия решений. Оно должно осуществляться в любом акте принятия решений.
- **Целеполагание** – это определение и установка целей, в какой-либо деятельности (на английском языке: targeting).
- Наибольшую важность и, одновременно, сложность процесс целеполагания имеет в случае, когда решается вопрос о будущем состоянии системы (объекта). В менеджменте – один из важных этапов стратегического бизнес-планирования
-

ЦЕЛЬ -ЭТО

- четкое представление о требуемом результате.
- Правильно поставленная цель задает критерии для ее идентификации, то есть дает возможность обоснованно ответить на вопрос – достигнута цель или нет.
- Различают:
- *краткосрочные* и *долгосрочные* (стратегические) цели,
- цели компании во *внешней* (продукция, клиенты, конкуренты) и во *внутренней* среде, связанные с производством, персоналом.
- Исходными пунктами для постановки той или иной цели могут выступать [МИССИЯ](#), [ВИДЕНИЕ](#), ценности компании, принцип отношений с конкурентами, проблемы компании, потребности компании.
- Определение видения и миссии компании предшествуют целеполаганию. Но отправной точкой в постановке целей является положение компании здесь и сейчас.
- В социально-экономической сфере деятельности правильнее говорить о векторе (системе) целей, а не об одной монолитной цели.

СИСТЕМА ТРЕБОВАНИЙ К ЦЕЛЯМ (SMART)

- конкретность;
- измеримость (по крайней мере, в той степени, чтобы можно было бы оценить степень их достижения в количественной или порядковой форме – «больше-меньше», «хуже-лучше»);
- принципиальная достижимость;
- согласованность с другими целями;
- приемлемость (по ограничениям и интересам, традициям, нормам и т.п.);
- гибкость (возможность изменения в процессе достижения).

ФОРМИРОВАНИЕ СПОСОБОВ (ВАРИАНТОВ, АЛЬТЕРНАТИВ) ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ

- Поиск и формирование набора альтернатив решения рассматриваемой проблемы и соответствующих им управляющих воздействий относится к числу самых творческих операций и процедур процесса выработки и принятия решений.
- Чем обширнее спектр альтернатив решения проблемы, тем больше шансов отыскать самое рациональное, в пределе — оптимальное решение.
- В то же время практически невозможно и нецелесообразно отыскивать и сравнивать все возможные альтернативы. Поиск и анализ многих вариантов требуют значительных затрат денежных средств, труда, времени, что способно само по себе снизить эффективность отыскиваемых лучших решений. Как всегда в подобных ситуациях, существует некоторая «золотая середина».
- В процессах поиска альтернатив управленческих решений на уровне компании ограничиваются 4 - 5 вариантами.

Критерии (требования) отбора вариантов

- При установлении критериев должны быть выработаны такие требования (желательно в виде контрольных показателей), которые максимально полно охватывали бы наилучшие условия реализации поставленной цели.

Матрица «Определение критериев»

- Простейшим способом формирования критериев (но не единственным) является построение матрицы «Определение критериев»
- В строках матрицы выписываются объекты (первая строка); качества/свойства (вторая строка) и связи (третья) строка, которые должны быть подвергнуты изменениям (каким на этой стадии пока не знаем).
- В столбцах матрицы – возможные варианты этих изменений.
- Заполненная таким образом таблица служит основой анализа:

ПРОДОЛЖЕНИЕ

- Анализируется как соотносятся варианты изменений с изменяемыми элементами объекта, их свойствами и связями; нет ли противоречий.
- Почему те или иные варианты решений не годятся в отношении каких-либо элементов, свойств (параметров), связей между элементами, что совершенно неприемлемо по отношению к объекту, а что более или менее эффективно для него.
- Такой анализ помогает сформулировать ряд критериев.

Матрица «Определение критериев»



	Варианты изменений		
Элементы объекта			
Качества/ свойства			
Связи			