

## Тема № 6

# Процесс принятия решений

# Природа процесса принятия решений

Под **управленческим решением** понимается творческий акт субъекта управления, определяющий программу и характер деятельности коллектива по решению назревшей проблемы.

Он основан на выборе одного из многих путей действия, который должен обеспечить переход организации от фактического состояния к желаемому.

Проблемы, требующие решения:

- Есть различие между фактическим и желаемым состоянием системы;
- Есть необходимость сохранять определенное состояние системы в будущем;
- Есть необходимость улучшить состояние системы в будущем.

# Роли управленческих решений

Решения в управлении выполняют следующие роли:

- Направляющую, т.е. управленческие решения устанавливают цели и задачи деятельности;
- Организационную и координирующую, т.е. решения определяют порядок действий и взаимодействия участников;
- Обеспечивающую, т.е. в решениях конкретизируются виды и количество ресурсов, необходимых для их реализации;
- Стимулирующую, т.е. решения должны определять порядок поощрения участников.

# Виды управленческих решений

Управленческие решения можно разделить по следующим признакам:

- По форме принятия решения (закон, указ, приказ, распоряжение, договор, программа, устав, правила, инструкция и т.д.);
- По сфере действия (кадровые, технические, экономические, социальные, правовые, по НИОКР, маркетингу и т.д.);
- По уровню воздействия (внешние, внутренние, средний, топ-менеджмент, нижний уровень);
- По срокам исполнения и степени влияния на будущее (стратегические, тактические, оперативные);
- По функциональной направленности (производственные, плановые, организационные, мотивационные и т.д.);

## Виды управленческих решений

- По характеру мыслительного процесса (интуитивные, основанные на здравом смысле и суждении, рациональные);
- По преобладанию личностных качеств разработчиков и лиц, принимающих решения (осторожные, инертные, импульсивные, уравновешенные, рискованные);
- По организации подготовки решения (авторитарные, консультативные, коллегиальные, коллективные);
- По способу фиксации и передачи (письменные, вербальные)

# Виды управленческих решений

Решения могут классифицироваться по другим признакам:

- В зависимости от условий, в которых принимаются решения:
  - 1) решения, принимаемые в условиях неопределенности и риска
  - 2) решения, принимаемые в условиях определенности;
- По сроку действия последствий решения бывают долго-, средне- и краткосрочные;
- По частоте принятия выделяются одноразовые (случайные) и повторяющиеся решения;
- По ширине охвата различают общие решения и узкоспециализированные;
- По форме подготовки: единоличные, групповые и коллективные;
- По жесткости регламентации выделяют: контурные, структурированные, алгоритмические решения

# Типы управленческих решений

## 1. Программируемые и непрограммируемые решения:

Программируемые решения построены на базе установленной политики, правил и порядков. Эти решения являются результатом реализации определенной последовательности шагов или действий, при этом число возможных альтернатив ограничено. Руководитель часто программирует решения под ситуации, повторяющиеся с определенной регулярностью.

Незапрограммированные решения требуются в ситуациях новых, внутренне не структурированных. Такие решения обычно принимаются в случае непредвиденных или первично возникших проблем и, как правило, широко используют личную инициативу менеджера

# Типы управленческих решений

## 2. Организационные и персональные решения

Организационные решения принимаются менеджером в соответствии с его формальными полномочиями.

Примеры решений, типичных для управленческих функций:

Планирование: а) какова наша миссия или природа бизнеса?

б) каковы наши цели? в) какие изменения происходят во внешней среде и как они отражаются или могут отразиться на организации в будущем? г) какие стратегию и тактику следует использовать для достижения этих целей?

Организация: а) как разделить работу в организации? Как можно объединить работу в более крупные группы? б) как скоординировать деятельность разных участков? в) какие решения должны принимать работники на каждом организационном уровне?



# Типы управленческих решений

## 2. Организационные и персональные решения

Мотивация: а) каковы потребности моих подчиненных?

б) в какой мере эти потребности удовлетворяются в процессе достижения целей организации? в) не снизилась ли степень удовлетворенности работой и производительность подчиненных? г) что можно сделать, чтобы повысить удовлетворенность работой и производительность подчиненных?

Контроль: а) как следует оценивать эффективность труда?

б) как часто надо это делать? в) насколько мы преуспели в достижении наших целей? г) если прогресс неудовлетворителен, то почему?

Персональные решения принимаются менеджером как частным лицом

# Типы управленческих решений

## **3. Оперативные и стратегические решения**

Оперативные решения принимаются на низшем и среднем уровнях управления и в основном являются частью краткосрочных планов.

Стратегические решения – главный инструмент управления структурными сдвигами на любом уровне управления.

Стратегическое решение – это директивный акт, направляющий, организующий и стимулирующий коллективные действия людей для повышения социально-экономической эффективности и достижения стратегических целей. В условиях нестабильной внешней среды стратегические решения становятся главным инструментом укрепления устойчивости и качественных перемен к лучшему не только в технологических процессах и организации производства, но и в хозяйственном механизме.

# Типы управленческих решений

## 3. Оперативные и стратегические решения

Стратегические решения – результат научно обоснованного прогноза технического, экономического и социального развития объекта управления, критического подхода к делу и успешного поиска дополнительных источников роста. Это, как правило, плод сравнительного и факторного анализов, всестороннего обоснования долгосрочных целей, путей их достижения и конкретных расчетов наилучшего использования ограниченных ресурсов, финансов и времени.

Чтобы успешно выполнять функции структурных преобразований, стратегическое решение должно отвечать следующим требованиям: своевременность, обоснованность и экономичность.

# Требования к стратегическим решениям

## 1.Своевременность

Своевременно заметить угрозу устойчивости объекта управления, т.е. на ранней стадии определить возникающие качественные противоречия – это значит не только избежать крупных потерь в ближайшем будущем, но и вовремя укрепить свою конкурентоспособность на рынке. Момент принятия решений важен для способа преодоления возникающих противоречий.

Подготовка решения с учетом перспективы, в том числе с возможным появлением новых трудностей, позволяет активно влиять в нужном направлении на ход как предсказуемых, так и неожиданных событий.

# Требования к стратегическим решениям

## 2. Обоснованность.

Обоснованность решения во многом предопределяет его качество, т.е. действенность и конечные результаты. Следует отметить, что общая неопределенность многих параметров рынка значительно осложняет проблему повышения реальности и обоснованности управленческих решений.

Количественная обоснованность сроков и возможностей преодоления возникшей проблемы обеспечивается, прежде всего, правильной оценкой интеллектуального и производственного потенциала, наличия инновационных заделов, материальных и кадровых ресурсов, а также соответствующих источников финансирования необходимых инвестиций.

# Требования к стратегическим решениям

## 3. Экономичность

Экономичность означает, что удельные нормативы затрат труда, материальных и финансовых ресурсов, которые закладываются в балансовые расчеты при разработке решений, должны быть рациональными и иметь устойчивую тенденцию к снижению. Особенно сложным при принятии сбалансированного решения является вопрос о нормативах удельных затрат ресурсов, необходимых для достижения конкретной цели.

Чтобы иметь успех на рынке, фирме необходимо учитывать жесткие требования к качеству и издержкам при выработке решений и программ. Поэтому обычную формулу управления – цель и средства – в условиях рынка надо расширять: цель, нормативы (цены) и ресурсы.

# Типы управленческих решений

## **4. Исследовательские и кризисно-интуитивные решения.**

Различие между этими решениями отражает степень срочности в процессе принятия решения.

Исследовательское решение – это решение, принимаемое в условиях достаточного количества времени.

Кризисно-интуитивное решение – это спонтанное решение, принимаемое в ответ на конкретную опасность

# Типы производственных проблем и методы подготовки управленческих решений

Подходы к разработке вариантов решения проблемы зависят от типа проблем. Выделяют:

- **Стандартные** (или рутинные) проблемы, которые отличаются полной ясностью и однозначностью целей, затрат и самих решений.
- **Хорошо структурированные** проблемы, т.е. количественно сформулированные проблемы, в которых существенные зависимости выяснены настолько хорошо, что могут быть выражены в числах или символах.
- **Слабоструктурированные** проблемы, содержащие как качественные, так и количественные элементы.
- **Неструктурированные** проблемы, которые отличаются неопределенностью и неформализуемостью выбора курсов действий



# Рациональное решение проблем

Решение проблем требует не единоличного решения, а целого комплекса выборов, которые заканчиваются лишь после того, как проблема решена. Упрощенный процесс решения проблем включает пять этапов, хотя фактическое количество этапов определяется самой проблемой.

Этапы рационального решения проблем:

1. диагностирование проблемы
2. идентификация ограничений и критериев
3. выявление альтернатив
4. оценка альтернатив
5. выбор альтернативы

# 1. Диагностирование проблемы

Признаки, по которым можно судить о том, что существуют проблемы, требующие решения, представлены двумя группами:

- А) принятое и реализованное решение не дает ожидаемого результата. Данные проблемы могут быть выявлены на любом уровне управления и в любом функциональном подразделении.
  
- Б) возникли новые внешние и внутренние условия, которые ведут к изменению цели. Проблемы этой группы гораздо сложнее, и не всегда организация имеет возможность осуществления систематического анализа макро- и микроокружения.

# 1. Диагностирование проблемы

На данном этапе выявляется природа проблем, устанавливаются причинно-следственные связи между событиями и явлениями.

Причинами возникновения проблемы могут быть:

- неудовлетворительный первоначальный план действий;
- неудовлетворительное исполнение принятого ранее решения;
- изменение внешней среды или несоответствие действий новым требованиям и т.д.

# 1. Диагностирование проблемы

Первая фаза диагностики сложной проблемы – признание и определение симптомов затруднений или новых возможностей.

Выявление симптомов помогает идентифицировать проблему в общем и сузить круг факторов, которые необходимо будет учесть, до разумного числа.

Для этого следует собрать и проанализировать всю необходимую информацию как внутри, так и за пределами организации.

Однако большое количество данных не всегда гарантирует более обоснованное решение.

# 1. Диагностирование проблемы

Как утверждал Р. Ансофф, менеджеры часто становятся жертвами избытка ненужной информации. В ходе наблюдений очень важно уметь выделять релевантную информацию.

Релевантная информация – это сведения, отобранные как имеющие отношение к конкретной проблеме, человеку, цели и моменту времени.

Поскольку релевантная информация становится базой для решения, она должна быть максимально точной.

Сбор и интерпретация информации обязательно несколько искажаются под влиянием психологических факторов.

## 2. Идентификация ограничений и критериев

Ограничения действий менеджера зависят от организации, от ситуации и от самого менеджера. Наиболее распространенными ограничениями являются недостаточные денежные средства, недостаточное количество опытных работников необходимой квалификации, невозможность приобрести ресурсы по приемлемым ценам, дороговизна технологии, жесткая конкуренция, законы и соображения этического характера.

Серьезным, но зачастую устранимым ограничением всех управленческих решений является ограничение высшим руководством сферы компетенции членов организации.

Идентифицировав ограничения, менеджер должен установить стандарты для оценки альтернативных вариантов, которые называют критериями принятия решений.

### 3. Выявление альтернатив

Альтернативные варианты формируются на основе:

- А) изучения прошлого опыта (как своего. Так и чужого);
- Б) использования различных методов генерирования идей (мозговой штурм и т.д.);
- В) экспериментирования;
- Г) объявления конкурса на решение проблемы;
- Д) привлечения сторонних организаций (консалтинговых фирм)..

Очень часто вместо поиска наилучшего решения происходит перебор вариантов только до тех пор, пока не появится такой, который удовлетворяет определенному минимальному стандарту, приемлемому для всех заинтересованных сторон. Крайне необходим спектр действительно отличающихся альтернатив, в том числе и рассмотрение возможности бездействия

## 4. Оценка альтернатив

Предварительная оценка альтернатив осуществляется на предварительном этапе – выявление альтернатив.

Исследования показали, что, если этап исходной генерации идеи (т.е. идентификация альтернатив) отделяется от этапа ее окончательной оценки, повышается как количество, так и качество альтернативных идей.

Чтобы оценить варианты, менеджер определяет преимущества, недостатки и возможные общие последствия каждого из них, а также сравнивает с так называемым «стандартом», т.е. вариантом, определенным по критериям принятия решений.



## 4. Оценка альтернатив

На данной стадии могут возникнуть трудности, поскольку сравнивать разные вещи невозможно (разве можно сравнить яблоко и апельсин, кроме того, что это фрукты?).

Следовательно, все варианты решения проблемы надо выразить в исходной форме, причем желательно в форме, отображающей цель.

В бизнесе высшим приоритетом и главной потребностью является прибыль, поэтому для оценки альтернатив их можно представить в денежном выражении и сравнивать на основе их влияния на прибыль.

В некоммерческой организации главной целью обычно является максимально качественное обслуживание потребителей при минимальных затратах, поэтому при сравнении последствий разных альтернатив в них тоже можно использовать денежные показатели.

## 5. Выбор альтернативы

Если проблема правильно диагностирована, а альтернативы тщательно взвешены и оценены, сделать выбор сравнительно легко.

Но если проблема сложная и требует множества компромиссов либо если информация и анализ были субъективными, вполне возможно, что ни одна альтернатива не будет выделяться как наилучшая. В этом случае основную роль будут играть правильное суждение и опыт.

На практике часто выбирается не лучший вариант, а в связи со сложностью проблемы и значительными ограничениями – «удовлетворяющее» решение.

## 5. Выбор альтернативы

Используемые критерии выбора решений

Критерии выбора	Частота выбираемых решений		
	В исключит случаях	часто	Как правило
Экстремумы (минимум, максимум)	+		
Удовлетворенность (достаточность)		+	
Здравый смысл			+

## 5. Выбор альтернативы

**Согласование проекта** решения необходимо для выявления реакции на принимаемое решение различных подразделений, а также для более полного выявления всех возможных последствий решения. Для этого составляется перечень подразделений предприятия, на деятельность которых может повлиять принимаемое решение, каждым подразделением подготавливаются замечания и предложения, затем вносятся коррективы, если замечания обоснованы.

Утверждение решения предполагает его одобрение одним лицом или группой лиц, которые имеют на это официальное право и юридическое закрепление акта принятия решения (подпись документа, выпуск приказа или постановления).

## 5. Выбор альтернативы

При выборе альтернативы осуществляется подготовка решения к реализации. Некоторые авторы рассматривают этот процесс как самостоятельный этап.

В самом решении предусмотрено, кто, где, когда и каким образом выполняет отдельные задачи. Решение должно доводиться до исполнителей, разъясняться персоналу.

В процессе управления часто встречаются случаи, когда в процессе своего движения до исполнителя решение постепенно искажается, неправильно интерпретируется. Необходимо следить за тем, как происходит процесс истолкования решения.

## 6. Реализация решения

Процесс решения проблемы выбором альтернативы не завершается. Чтобы решить проблему, решение надо реализовать.

Е.Харрисон подчеркивал: «Реальная ценность решения становится очевидной только после его реализации».

Фазы процесса принятия решений после решения проблемы включают:

- принятие решения;
- донесение решения до исполнителей;
- реализация решения;
- получение обратной связи;
- оценка результатов. Обратная связь позволяет изменить неверное решение прежде. Чем оно нанесет серьезный вред организации. Оценка решения выполняется, прежде всего, благодаря функции контроля

# Прочие вопросы процесса принятия управленческих решений

Основные важнейшие моменты, непосредственно влияющие на то, как принимаются решения, и на их эффективность, это: ценности лица, принимающего решения, степень риска, время и изменяющаяся среда, информационные и поведенческие ограничения, негативные последствия и взаимозависимость решений.

Среда, в которой принимаются решения, варьируется в зависимости от степени риска. В условиях определенности менеджер точно знает результат каждой альтернативы. В условиях риска вероятность результата каждого решения можно определить с известной степенью достоверности.

Полезным будет решение, принятое быстро, но не опережающее время.

# Прочие вопросы процесса принятия управленческих решений

Сбор дополнительной информации требует времени и денег, а поскольку способность менеджера усваивать и использовать ее ограничена, это не всегда повышает качество решений. Менеджер должен решить. Компенсируют ли выгоды от более качественного решения затраты на сбор дополнительной информации.

Поведенческие факторы – негативное отношение, предвзятость и барьеры на пути восприятия информации – часто препятствуют принятию эффективных организационных решений.

Любое важное решение связано с компромиссом, негативными последствиями и побочными эффектами, которые менеджер должен сравнить с ожидаемой выгодой.



# Прочие вопросы процесса принятия управленческих решений

Важное решение порождает потребность во множестве других решений и влияет на все сегменты организации. Чтобы эффективно принимать решения, менеджер должен понимать взаимосвязь между ними и выбирать альтернативы, которые внесут самый большой вклад в достижение организацией общих целей.

Типичные причины ошибок при принятии решений:

- ошибочные представления;
- нечеткая терминология;
- логически ошибочное построение;
- смешение причины и следствия.

# Основные подходы к разработке и принятию решений

Многообразии проблем, требующих решения, и ситуационных факторов обусловили и многообразие подходов к разработке и принятию решений.

## **1. Централизованный и децентрализованный подходы.**

Первый подход основан на том, что как можно большее число решений принимается на высшем уровне управления. Второй подход поощряет менеджеров передавать ответственность по принятию решений на нижний управленческий уровень.

Степень децентрализации зависит от многих ситуационных факторов: стиля руководства, организационной культуры, профессионализма менеджеров среднего и низшего звена и т.д.

# Основные подходы к разработке и принятию решений

- 2. Групповой и индивидуальный подходы.** При групповом подходе к разработке и принятию решения менеджер привлекает к данному процессу одного или более сотрудников. При индивидуальном подходе решение принимает единолично менеджер, данный подход предпочтительнее, когда ограничено время на принятие решения или групповой подход труднореализуем.
- 3. Системы участия и неучастия.** Успех системы участия зависит от природы проблемы. Разрешение персоналу участвовать в принятии решения, которое непосредственно затрагивает их интересы, увеличивает вероятность успешной реализации решения. При системе участия менеджер оставляет за собой право сформировать окончательное решение, т.е. участники знают, что вовлечены в процесс принятия решения, но ответственности не несут.

# Основные подходы к разработке и принятию решений

## **4. Демократический и совещательный подходы.**

При демократическом подходе решения принимаются в пользу большинства. При совещательном подходе, который предполагает вовлечение множества людей в процесс принятия решений, идет поиск компромисса между всеми мнениями.

Выделяют два основных негативных явления, которые могут возникнуть в процессе принятия группового решения:

- А) наличие в группе нескольких сильных личностей, способных «повернуть» мнение большинства в свою пользу;
- Б) принятие решений группой более открыто для столкновения личных мнений, чем все другие подходы.

# Основные подходы к разработке и принятию решений

## **4. Демократический и совещательный подходы.**

Использование группового подхода и системы участия предполагает следующие очевидные преимущества:

- Способность к решению проблемы у группы выше, так как причины и важность проблемы понимаются более широко;
- Группа может выбрать лучший вариант решения, так как глубже и шире видит перспективы;
- Недоверие к нововведениям уменьшается, так как снижается неуверенность персонала, вовлеченного в организационные изменения, в их результатах.

Таким образом, выбор подхода к принятию решения зависит от уровня требований к качеству решения, степени одобрения подчиненными решения, времени, отведенного на решение, зрелости подчиненных (их профессионального уровня).