

Тема. Информация. Принятие управленческих решений и их экономическое обоснование.

● Основные показатели характеризующие информацию:

1. *Объем воспринимаемой информации ;*
2. *Достоверность информации ;*
3. *Ценность информации ;*
4. *Насыщенность информации ;*
5. *Открытость информации*
 - секретная
 - конфиденциальная (для служебного пользования)
 - публичная (открытая)

Характерные особенности информации:

- При передаче ее другому лицу остается и у продавца;
- Может быть получена законным (легитимным) или криминальным путем.

Подходы к принятию решений.

Способы принятия решений:

1. Интуитивный подход

Особенности

- часто **используется** при решении относительно несложных проблем.
- интуитивный подход **не дает хороших результатов**, когда опыт менеджера небольшой, а предыдущие ситуации не соответствуют новой.
- на **качество интуитивных решений** может оказывать влияние недостаточно полное представление о текущей ситуации.

Характерные черты

- субъект решения держит всю проблему в голове;
- по мере развития проблемы подход к ее **решению** может **радикально меняться**;
- возможно одновременное рассмотрение нескольких вариантов;
- может не соблюдаться последовательность этапов
- **качество** решения основывается прежде всего на предыдущем опыте лица, принимающего решение.

Подходы к принятию решений.

2. Рациональный подход

Этапы процесса принятия решений

1. постановка проблемы: возникновение новой ситуации, появление проблемы, сбор необходимой информации, описание проблемной ситуации;
2. разработка вариантов решений: формулирование требований-ограничений, сбор необходимой информации, разработка возможных вариантов решений;
3. выбор решения: определение критериев выбора; отбор решений, отвечающих критериям; оценка возможных последствий; выбор предпочтительного решения;
4. организация выполнения решения и его оценка; план реализации выбранного решения; контроль за ходом реализации решения; оценка решения, проблемы и возникновение новой ситуации.

2. Рациональные подход

Особенности

1. Применяется, если **проблемная ситуация не так очевидна**, ее решение неоднозначно.
2. Обязательными элементами процесса является **наличие поэтапного плана** и методов решения, а также их информационное обеспечение.
3. Работа по **сбору, обработке и оценке информации проводится на всех этапах процесса**, но каждый раз она имеет особенности, отражающие специфику выполняемых действий и решаемых задач, а также стиль работы принимающего решение.
4. Представленная **схема процесса принятия решений** отображает логику управленческой деятельности. На практике этот процесс более сложен и допускает параллельность ряда процедур, что позволяет значительно сократить время принятия решений.

Разработка решений

Набор методов зависит от характера и содержания проблемы, сроков и средств, которые выделяются на этапе постановок.

Методы постановки проблем:

- методы сбора, хранения, обработки и анализа информации;
- метод фиксации важнейших событий;
- метод факторного анализа;
- метод сравнения;
- метод моделирования.

Методы выбора решения

1. Экономико-математические методы - основа это критерий выбора целевой функцию, которую надо максимизировать или минимизировать. Например - максимум прибыли, доходов, производительности; минимум затрат, потерь от брака.

Условия применимости - хорошо структурированные решения; возможность использование методов количественного анализа и электронной обработки данных.

Такие решения часто называют оптимизационными.

2. Логические методы – основа удовлетворительное решение, которое считается "достаточно хорошим", так как отвечает поставленным ограничениям и обеспечивает улучшение проблемной ситуации.

Условия применимости - слабо структурированные решения.

Такие решения часто называют рациональными.

Коллективные методы принятия решения

Метод номинальной групповой техники

Характеристика метода. Использован принцип ограничений межличностных коммуникаций. Достоинством данной техники является то, что, несмотря на совместную работу членов группы, она не ограничивает индивидуального мышления и предоставляет каждому участнику возможность обосновать свой вариант решения.

Содержание метода.

- Все члены группы, собравшиеся для принятия решения, на начальном этапе излагают в письменном виде свои предложения самостоятельно и независимо от других.
- Затем каждый участник докладывает суть своего проекта; представленные варианты рассматриваются членами группы (без обсуждения и критики) и после этого каждый член группы в письменном виде представляет ранговые оценки рассмотренных идей.
- Проект, получивший наивысшую оценку, принимается за основу решения.

Коллективные методы принятия решения

Метод Дельфы

Характеристика метода. Используется в случаях, когда сбор группы невозможен. Более того, в соответствии с методикой членам группы не разрешается встречаться и обмениваться мнениями по поводу решаемой проблемы, обеспечивается независимость мнений. Однако затраты времени на разработку решений существенно растут.

Содержание метода.

- Членам группы предлагается ответить на детально сформулированный перечень вопросов по рассматриваемой проблеме;
- Каждый участник отвечает на вопросы независимо и анонимно;
- Результаты ответов собираются в центре и на их основании составляется интегральный документ, содержащий все предлагаемые 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**.

Коллективные методы принятия решения

Метод мозговой атаки

Содержание метода

- Каждому участнику группы предоставляется право высказывать самые различные идеи по поводу вариантов решения проблемы вне зависимости от их обоснованности, осуществимости и логичности. Чем больше разных предложений, тем лучше.
- С информацией о характере проблемы участники обсуждения знакомятся заранее.
- Все предложения выслушиваются без критики и оценки, а их анализ производится централизованно после завершения процесса заслушивания вариантов на основе сделанных записей.
- В результате формируется список, в котором все представленные предложения структурируются по определенным параметрам - ограничениям, а также по их результативности.



Спасибо за внимание !