

# ЛОГИКА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Выполнил:  
Студент группы  
МР-242  
Абдыкаимов Х.

- Проектируя свое будущее, каждый из нас мыслит его в виде определенного множества вариантов, поскольку жить только одному предполагаемому варианту развития событий бесперспективно. Все они различаются не только по своей значимости (полезности), но и вероятности своего осуществления. При этом человек стремится сконструировать такое множество альтернатив, которое включало бы альтернативу с наивысшей вероятностью, т.е. в идеале указывало бы достоверное событие.



Download from  
Dreamstime.com

This watermarked comp image is for previewing purposes only.

ID 40007707

© Rudetrummer | Dreamstime.com



**Рис.1.1.** – Признаки управленческих решений

Рис.1.1. – признаки управленческих решений

## Что такое управленческое решение?

### Как явление

- это деятельность управленческого персонала по осуществлению актов выбора целей и способов их достижения
- это изучаемое теорией принятия решений поведение людей при осуществлении ими актов выбора при управлении сложными системами

### Как процесс

это процедуры сбора данных, подготовки информации, формирования модели проблемной ситуации, разработки альтернатив и собственно акт выбора

### Как результат

это модель изменений, которые необходимо привнести, для того, чтобы разрешить проблемы и (или) достичь требуемых целей управления (приказы, распоряжения, указания, директивы и т.п.)

## Сущность управленческого решения

### Экономическая

для разработки и реализации УР требуются финансовые, материальные и другие ресурсы – каждое решение обладает реальной себестоимостью

### Организационная

для разработки и реализации УР должны быть привлечены соответствующие организационные возможности и механизмы привнесения изменений

## Правовая

на разработку и реализацию решений влияют законодательные акты государства, международные обязательства, содержание уставных и иных нормативных актов предприятия

## Технологическая

проявляется в необходимости обеспечения УР исполняющим его персоналом, техническими и информационными средствами и ресурсами

## Многоэтапная

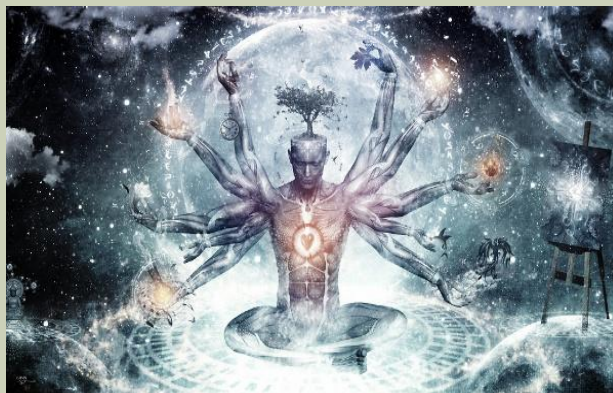
проявляется в необходимости разбиения процесса РУР на этапы, потому, что сложность процесса РУР предполагает применения различных инструментов и технологий

# ЛОГИКО-СЕМАНТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



- Логика призвана способствовать упорядочению наших мыслей и действий, что приобретает особое значение применительно к области принятия решений. Логико-семантический анализ - основными элементами которого являются - процедура, цель, средств, мотив.
- Логика призвана способствовать упорядочению наших мыслей и действий, что приобретает особое значение применительно к области принятия решений. В связи с этим важен логико-семантический анализ структуры управленческой деятельности, основными элементами которой являются: процедура, цель, средство, мотив.

- **Действие** — это форма человеческой активности, подчиненная осознаваемой цели и способам ее достижения. Действия могут быть *простыми*, представляющими собой звенья на пути движения к цели, и *сложными*, представляющими некую взаимосвязанную и упорядоченную во времени совокупность простых действий.



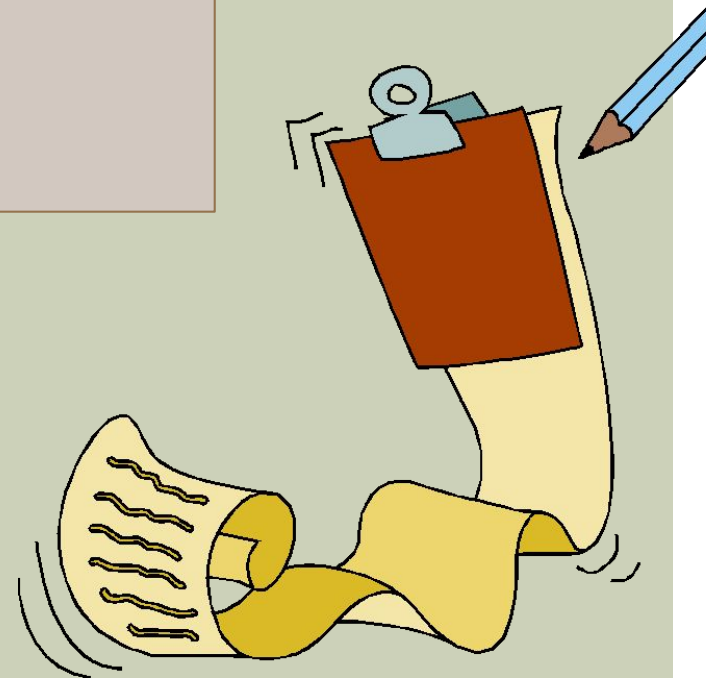


## ■ Программа действий (управленческая программа)

- целенаправленное воздействие субъекта на объект управления с целью упорядочения, сохранения качественной специфики, совершенствования и развития последнего в желаемом направлении. Программа включает в себя планирование, организацию, регулирование, контроль происходящих процессов. Отсутствие программы ведет к разбалансировке действия, к нелогичным шагам и, соответственно, к ошибкам в управленческой деятельности. Условием успеха является хорошо продуманная и обоснованная программа действий для достижения поставленной цели.



■ **План** - это система описывающих и предписывающих высказываний о целях воздействия на объект управления и эффективных путях достижения. Каждый план, во-первых, выражается в форме естественного языка, что делает его общедоступным и общезначимым для руководителей и исполнителей. Во-вторых, содержит исчерпывающую информацию об этапах решения задачи, средствах и способах достижения цели. План предписывает: кто, что, когда и как должен делать.





Планы в зависимости от характера решаемых задач, уровня управления, расчетных сроков достижения подразделяют на **стратегические, оперативные и тактические**. С точки зрения перспектив существования и развития организации особое значение для ее жизнедеятельности имеют стратегические планы. Слово "стратегия" произошло от греческого ***strategos*** ("искусство генерала"). Военное происхождение термина не должно вызывать удивления. Его содержание давно вышло за пределы военного применения.

На **первом этапе** формулировки (идентификации) проблемы происходит осмысление того, чего мы хотим добиться, почему и как нам надо стремиться к достижению соответствующей цели.

При этом важны четкость, ясность, непротиворечивость, последовательность и обоснованность рассуждений.



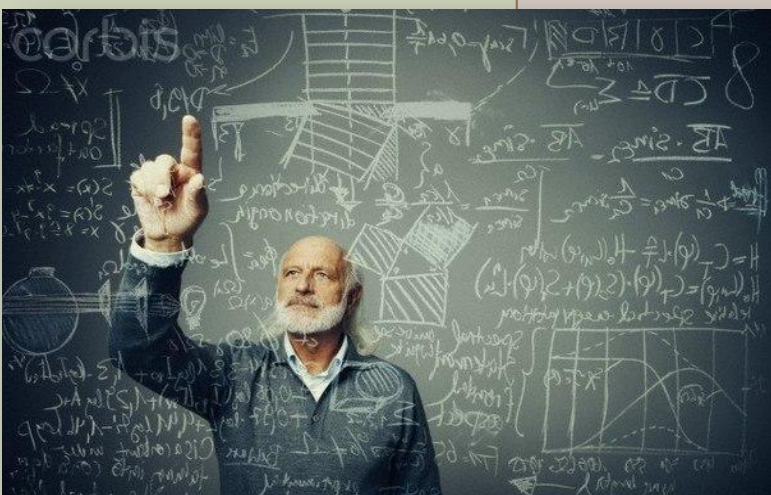
Судья У. Кларк в свое время заслужил благосклонное расположение к нему со стороны президента США

Р. Рейгана тем, что предложил "мини-меморандум" для разъяснения первому лицу государства сути любых проблем, какими бы сложными они ни были. Такой "мини-меморандум" содержал четыре абзаца:

- в первом излагалась сущность проблемы,
- во втором — факты,
- в третьем — различные мнения и в четвертом — рекомендации, как действовать.



- Наиболее трудоемким является **второй этап** принятия решения, так как именно здесь требуется проявление творческих способностей человека, его опыта, интуиции, желания, возможностей.
- Наличие и степень проявления этих субъективных качеств в значительной мере предопределяет вероятность будущих событий. Вместе с тем в процессе принятия решения следует учитывать влияние объективных обстоятельств, не зависящих от субъекта. Они также существенно предопределяют вероятность выбора варианта поведения.



❖ **Процедура** - порядок выполнения действий, направленных на достижение конечной цели в соответствии с принятой программой

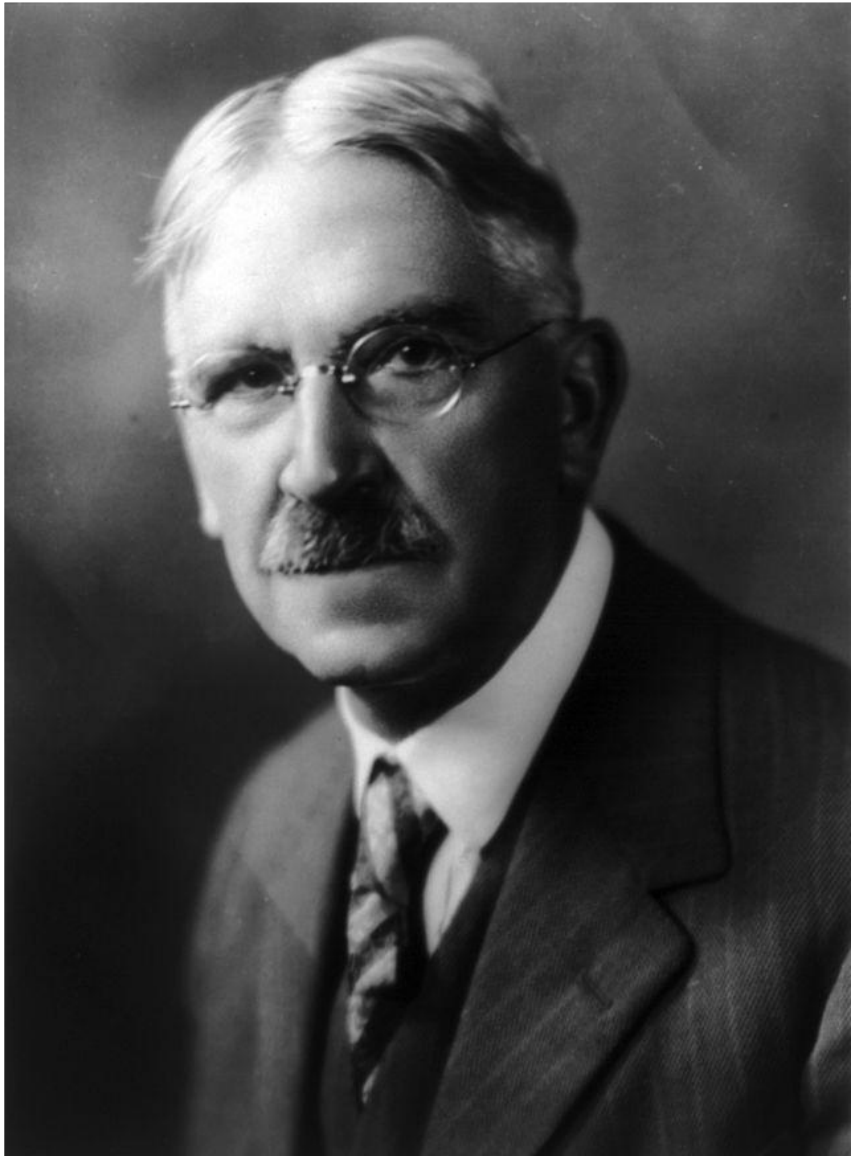
❖ **Цель** - предварительное представление, предвосхищение результата действия, четкое осмысление образа того объекта, который должен появиться в будущем

❖ **Средства** - вещи, материалы, ресурсы, которые используются в ходе достижения цели

❖ **Мотив** - это внутренний стимул, побудитель к действию. Он связан с определенными потребностями и жизненными интересами человека, коллектива, организации. Следует иметь в виду, что в ряде случаев мотивы приобретают доминирующее значение. Стремление удовлетворить некоторую потребность оказывается настолько сильным, что грозит рассогласованием.

❖ **Суть решения** - представляет собой, в самом общем смысле, сознательный акт поведения, выбор между разными способами достижения поставленной цели на основе сравнения их возможных следствий





Считают, что этапы принятия решения в классической форме были описаны видным представителем философии прагматизма и ее новой разновидности — инструментализма американским философом Д. Дьюи (1859—1952). Он выделял три таких этапа:

- ❑ 1) сначала мы определяем проблему, которую надо решить;
- ❑ 2) затем конструируем (изобретаем) альтернативные способы выполнения поставленной задачи;
- ❑ 3) выбираем лучшую альтернативу;

- **Решение в условиях полной определенности** принимается тогда, когда с достоверностью известно, какое из событий произойдет Такие решения принимаются уверенно
- **Решения в условиях ограниченной определенности** - принимается тогда, когда ни одно из событий не является достоверным, но известны вероятности их наступления Возникает типичная ситуация принятия решения с риском
- **Решения в условиях неопределенности** - принимается тогда, когда ни объективные, ни субъективные вероятности неизвестны. Например, желая купить товар, о потребительских свойствах которого у нас нет никакой информации, мы принимаем решение в условиях полной неопределенности
- **Безосновательные решения** - не имеют за собой объективных оснований Они могут быть обусловлены различными причинами объективного и субъективного порядка: недостатком необходимой информации; сложностью принятия решения в конфликтных ситуациях, когда имеются несколько заинтересованных сторон, каждая из которых стремится получить свое путем введения в заблуждения





**Третий этап** принятия решения является наиболее ответственным, так как связан с выбором лучшей из имеющихся альтернатив, а это всегда риск. Разумный выбор заключается в том, чтобы:

- во-первых, оценить возможные исходы, следствия, результаты, к которым приведет каждая из возможностей;
- во-вторых, оценить, какова их полезность.
- Полезности исходов могут выражаться в самых разнообразных критериях: деньгах, времени, расстоянии, весе, степени желательности и т.д.

