

**Филиал Санкт-Петербургского государственного
экономического университета в г. Череповце**

Теория менеджмента

С.В Бойко

**ТЕМА 3.1. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В
СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА**

Лекция

Череповец, 2015

Содержание лекции

Понятие и виды управленческих решений. Констатация возникновения проблемы и ее описание. Способы определения причин возникновения проблем в организации. Разработка критериев оценки вариантов решения и определение их значимости. Качественные и количественные способы оценки вариантов решения.

Процесс принятия решения и организация его выполнения. Контроль за осуществлением принятого решения и получением ожидаемых результатов. Формы представления управленческих решений для хорошо структурированных (типовых) задач. Нормативные документы, регламентирующие менеджмент, их структура и содержание. Управленческие процедуры и графические формы их изображения.

Вопросы лекции:

- 1. Понятие и виды управленческих решений**
- 2. Технология принятия решения и организация его выполнения**

Содержание лекции

1. Понятие и виды управленческих решений

1.1. Виды решений

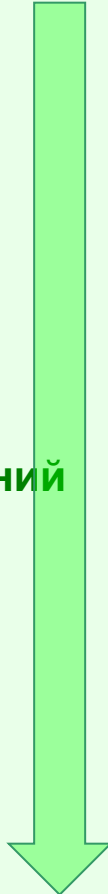
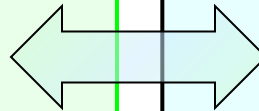
1.2. Проблема и ее описание

2. Технология принятия решения и организация его выполнения

2.1. Структура и содержание процесса принятия решений

2.2. Критерии оценки вариантов управленческих решений (УР) и определения их значимости

2.3. Методы принятия решений



Словарь

1. Определите термины, используемые в данной лекции.
2. Пользуясь текстом лекции и приведенными ниже источниками, запишите в словарь терминов содержание ключевых терминов темы.
 - Менеджмент [Электронный ресурс]. – Мультимедиа энциклопедия. – М.: Русс-Орбит-М, 2004.
 - Словарь наиболее употребительных понятий (глоссарий) по менеджменту / Составитель С.В. Бойко. – Череповец: ИНЖЭКОН-Череповец, 2006.

Введение

Принятие решений, так же как и обмен информацией, – составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решений возникает на всех этапах процесса управления, связана со всеми участками и аспектами управленческой деятельности и является ее квинтэссенцией. Поэтому так важно понять природу и сущность решений.

Решение – это выбор альтернативы.

Любому поступку индивида или действию коллектива предшествует принятое решение. Решения являются универсальной формой поведения как отдельной личности, так и социальных групп. Эта универсальность объясняется сознательным и целенаправленным характером человеческой деятельности. Однако, несмотря на универсальность решений, их принятие в процессе управления организацией существенно отличается от решений, принимаемых в частной жизни.

Учебные задачи лекции:

- 1. Дать понятие и определить виды управленческих решений.**
- 2. Определить роль проблемы в решении.**
- 3. Уяснить структуру и содержание процесса принятия решений.**
- 4. Определить методы принятия решений.**

1. Понятие и виды управленческих решений

1.1. Виды решений

Требования к управленческому (организационному) решению:

Цели

Субъект управления принимает решение исходя не из своих собственных потребностей (хотя их влияние и играет определенную роль), а в целях решения проблем конкретной организации

Последствия

Если организация велика и влиятельна, решения ее руководителей могут серьезно отразиться не только на организации в целом, но и на социально-экономической ситуации целых регионов


Разделение труда

В организации существует определенное разделение труда: одни работники (менеджеры) заняты решением возникающих проблем и принятием решений, а другие (исполнители) – реализацией уже принятых решений

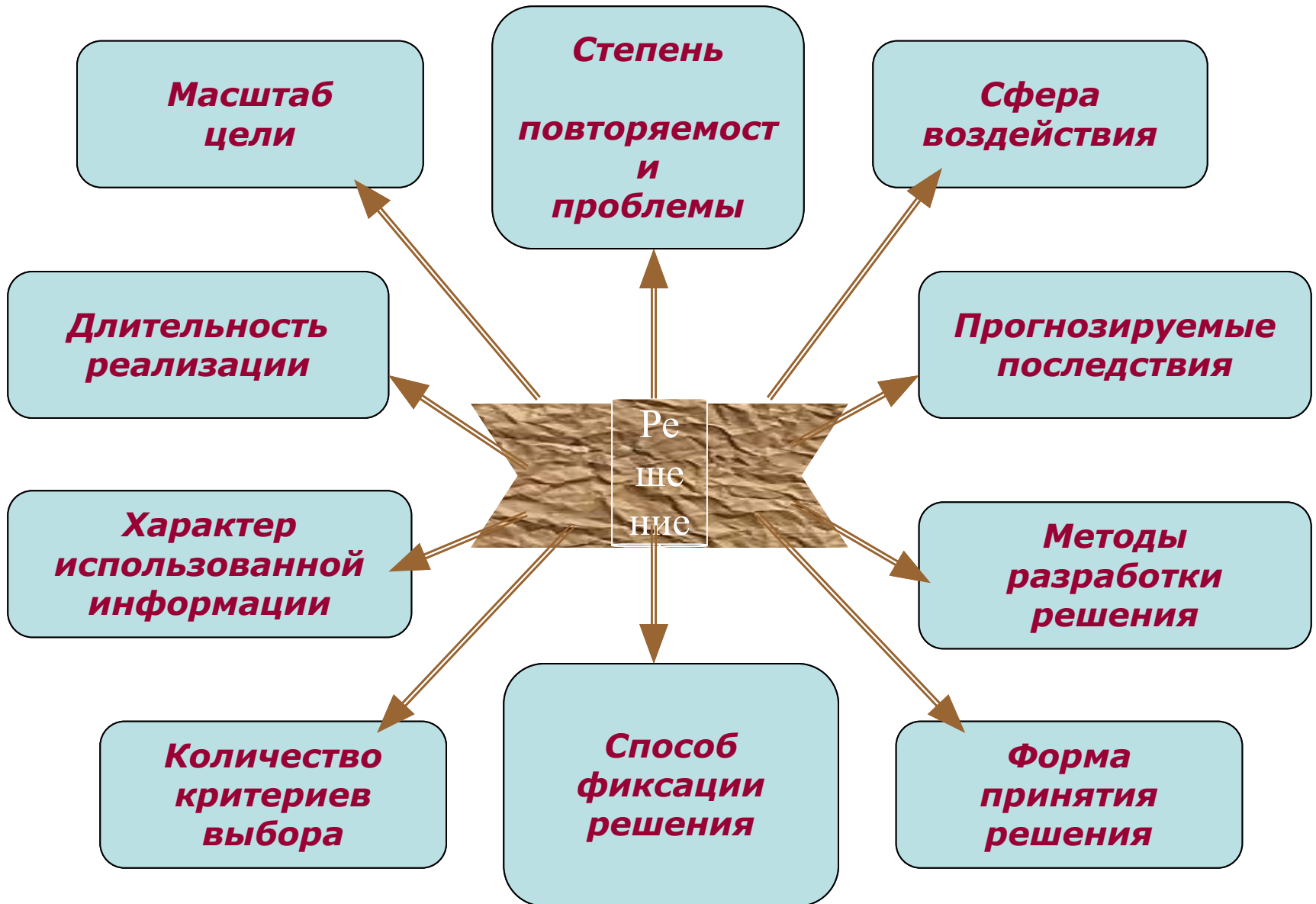
Профессионализм

В управлении организацией принятие решений – сложный, ответственный и формализованный процесс, требующий профессиональной подготовки

Можно дать следующее определение управленческого решения:

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

Характерные черты решений



Классификация решений

Классификационный признак	Виды	
Степень повторяемости проблемы	Типичные	Нетипичные
Масштаб цели	Стратегические	Тактические
Сфера воздействия	Глобальные	Локальные
Длительность реализации	Долгосрочные	Краткосрочные
Прогнозируемые последствия решения	Корректируемые	Некорректируемые
Характер использованной информации	Детерминированные	Вероятностные
Метод разработки решения	Формализуемые	Неформализуемые
Количество критериев выбора	Однокритериальные	Многокритериальные
Формы принятия	Единоличные	Коллегиальные
Способ фиксации решения	Документированные	Недокументированные

Краткая характеристика решений

■ *Степень повторяемости проблемы.*

Типичные (стандартные), когда необходимо лишь сделать выбор из уже имеющихся альтернатив,

Нетипичные (нестандартные), когда поиск решения связан с генерацией новых альтернатив.

■ *Масштаб цели.*

Стратегические, когда принятие решения может преследовать собственную, самостоятельную цель

Тактические, когда решение является средством для достижения цели более высокого порядка.

■ *Сфера воздействия.*

Глобальные, когда решение принимается с целью повлиять на работу организации в целом.

Локальные, когда результат решения может сказаться на каком-либо одном или нескольких подразделениях организации.

■ *Длительность реализации.*

Долгосрочные, если результаты осуществления решения могут быть удалены на несколько лет.

Краткосрочные, если реализация решения может потребовать нескольких часов, дней или месяцев.

■ *Прогнозируемые последствия.*

Корректируемые, которые в процессе их реализации так или иначе поддаются корректировке с целью устранения каких-либо отклонений или учета новых факторов.

Некорректируемые, последствия которых необратимы.

■ *Характер использованной информации.*

Детерминированные – принятые в условиях определенности

Вероятностные – принятые в условиях риска или неопределенности, результаты которых не являются определенными, но вероятность каждого результата известна. **Сумма вероятностей всех альтернатив должна быть равна единице.**

Решение принимается *в условиях неопределенности*, когда из-за недостатка информации невозможно количественно оценить вероятность его возможных результатов. Сталкиваясь с неопределенностью, управляющий может использовать две основные возможности:

- 1) попытаться получить дополнительную информацию;
- 2) положиться на прошлый опыт и интуицию (когда не хватает времени и/или средств на сбор дополнительной информации).

■ *Методы разработки решения.*

Формализованные – типичные, повторяющиеся, которые могут быть приняты по заранее определенному алгоритму. Это повышает эффективность управления в результате снижения вероятности ошибки и экономии времени: не нужно заново разрабатывать решение каждый раз, когда возникает соответствующая ситуация.

Неформализованные – не поддающиеся формализации и принятые в новых, нетипичных ситуациях. В таких случаях большую роль играют интеллектуальные способности, талант и личная инициатива менеджеров, принимающего решения.

■ *Количество критериев выбора.*

Однокритериальные – когда выбор наилучшей альтернативы производится только по одному критерию (что характерно для формализованных решений).

Многокритериальные – когда выбранная альтернатива должна удовлетворять одновременно нескольким критериям. В практике менеджмента подавляющее большинство решений многокритериальны, так как они должны одновременно отвечать таким критериям, как: объем прибыли, доходность, уровень качества, доля рынка, уровень занятости, срок реализации и т.п.

■ *Форма принятия решения.*

единоличные – когда лицом, осуществляющим выбор из имеющихся альтернатив окончательного решения, может быть один человек и его решение будет соответственно.

коллегиальные – решение требует всестороннего, комплексного анализа, т.е. участия группы менеджеров и специалистов. Коллегиальная форма принятия решений снижает оперативность управления и «размывает» ответственность за его результаты, однако препятствует грубым ошибкам и злоупотреблениям и повышает обоснованность выбора.

■ *Способ фиксации решения.*

Фиксированные, или документированные – оформленные в виде какого либо документа - приказа, распоряжения, письма и т.п.),

Недокументированные – не имеющие документальной формы, устные.

Большинство решений в аппарате управления оформляется документально, однако мелкие, несущественные решения, а также решения, принятые в чрезвычайных, острых, не терпящих промедления ситуациях, могут и не фиксироваться документально.

1.2. Проблема и ее описание

**Цель любого решения –
решение возникшей
проблемы,
поэтому в основе решения
лежит необходимость**

**Признания
проблемы**

**Формулировки
проблемы**

**Успешного
преодоления
проблемы**

1. Признание проблемы

Признание проблемы исходит из того, что если решение – это организационная реакция на возникшую проблему, то **этап изучения ситуации направлен** на признание или непризнание существующей в организации проблемы.

Для структурированных проблем признание проблемы происходит достаточно прямолинейно.

Для неструктурированных проблем признание проблемы само становится проблемой. Это случается тогда, когда имеется неясная и неадекватная информация о развитии и тенденциях в организации и ее внешнем окружении.

2. Формулирование проблемы.

Раз проблема признана, то следующий этап в рассматриваемом процессе – это **интерпретация и формулирование проблемы.**

Интерпретация проблемы – это придание значения той проблеме, которая признана.

Проблема может быть определена

- 1) как возможность,
- 2) как кризис,
- 3) как рутинная проблема.

Первый тип проблемы необходимо обнаружить и раскрыть.

Второй и третий – проявляются сами и требуют вмешательства менеджера.

Рутинные или повторяющиеся проблемы относятся к **структурированным**, а **возможности и кризис** – к **неструктурированным**.

Для каждого типа проблем будут требоваться решения разного типа:

для структурированных – программированные;

для неструктурированных – непрограммированные.

Определение проблемы предполагает получение ответа на следующие вопросы:

- 1) что действительно происходит в организации?
- 2) каковы причины происходящего?
- 3) что за всем этим стоит?

2. Формулирование проблемы (продолжение).

Определение и последующее формулирование проблемы позволяет менеджеру **ранжировать** ее в ряду других проблем.

В основу ранжирования проблемы могут быть положены следующие факторы:

- **последствия проблемы** (капиталоемкость, эффективность, влияние на... и т.п.);
- **воздействие на организацию** (что произойдет в результате решения проблемы);
- **срочность проблемы и ограничения по времени;**
- **степень использования способностей и времени руководителя;**
- **внимание к проблеме** (мотивированность и наличие способностей у участников);
- **жизненный цикл проблемы** (может ли проблема решиться сама собой или в ходе решения других проблем).

Изучение этих факторов позволяет менеджеру определить **порядок решения проблем, проранжировав их от наиболее важных до наименее важных.**

Наиболее важными, как правило, становятся проблемы со следующими **характеристиками:**

- **проблема получает сильную поддержку и давление извне в пользу ее решения** (например, вышестоящее руководство настаивает на завершении работы над проектом в течение определенного срока);
- **проблема поддерживается ресурсами, необходимыми для ее решения** (например, выделены дополнительные бюджетные средства, материалы, люди);
- **решение проблемы открывает возможности, от которых нельзя отказаться** (например, выход на рынок с новой продукцией позволяет фирме улучшить конкурентные позиции, получить большую прибыль и увеличить доходы своих работников).

На практике количество проблем, получающих оценку как наиболее важных, обычно превышает возможности менеджера по их решению в рамках имеющегося у него времени.

3. Определение путей решения проблемы

Поиску альтернатив должен предшествовать этап определения **критериев успешного решения**. Это помогает избежать многих ошибок, проявляющихся позже.

По мнению многих специалистов, данный этап начинается с определения критериев **двух типов: критерий «мы должны» и критерий «мы хотим»**.

Первый тип критерия **«мы должны»** должен быть определен до того, как будет рассматриваться какая-либо альтернатива.

В случае критерия **«мы хотим»** рассматриваются те цели, которые желательны, но по отношению к которым не обязательно должны разрабатываться какие-либо альтернативы.

Критерий **«мы хотим»** заставляет менеджера думать о всех возможных вариантах, не исключая идеальных. Это способствует развитию творчества путем расширения границ для внесения новых альтернатив.

В целом определение данных критериев на ранних этапах процесса принятия решения вынуждает менеджера думать о том, каким будет лучшее решение.

2. Технология принятия решения и организация его выполнения.

2.1. Структура и содержание процесса принятия решений.

- Под технологией принятия решений следует понимать состав и последовательность процедур, приводящих к решению проблем организации, в комплексе с методами разработки и оптимизации альтернатив.
- Принятие решений для руководителя имеет целью не сам выбор альтернативы, а разрешение определенной управленческой проблемы.
- **Правила принятия решения**
- 🖱 Не принимайте на более высоком уровне решения, которое можно принять на более низком уровне.
- 🖱 Решение, принятое на более высоком уровне – усредненное и не всегда лучшее.
- 🖱 Пространство решений должно быть ограниченным, что улучшит руководство и качество решений.
- *Процесс принятия решений (ППР) – это циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения.*
- Наиболее целостное и наглядное представление о ППР дает схема, отражающая его основные стадии и порядок их следования.
- **Следует отметить, что схема эта – идеализированная модель, так как реальные процессы принятия решений вследствие разнообразия организаций, ситуаций и проблем, требующих решения, как правило, от нее отличаются, т.е. фактически структура ППР во многом определяется ситуацией и решаемой проблемой.**

ППР: состав и последовательность этапов



ППР: содержание основных этапов

1. Анализ ситуации включает следующие процедуры:

- ◆ Анализ восприятия организацией внешней и внутренней среды.
- ◆ Классификация, анализ информации.
- ◆ Сравнение реальных значений контролируемых параметров с запланированными или прогнозируемыми.
- ◆ Выявление проблем, которые следует решать.

Для принятия решений менеджерам нужна качественная информация. Качество информации определяется пятью признаками:

- **достоверность** – должна быть избавлена от ошибок;
- **современность** – должна основываться на последних данных;
- **комплексность** – необходимо охватывать весь комплекс вопросов;
- **краткость** – должна представляться в сжатой форме, которая позволяет принимать решения быстро и легко;
- **уместность** – должна быть именно той, которая необходима для принятия решений.

При сборе информации менеджер должен осознавать границы предельной рациональности. Нет проблем, которые можно досконально исследовать. Менеджер должен решить, когда прекратить сбор информации и начать процесс отбора альтернатив.

2. Идентификация проблемы.

Под проблемой можно понимать расхождение между желаемым и реальным состояниями управляемого объекта.

Первый шаг на пути решения проблемы – ее полный и правильный диагноз. Правильно сформулировать проблему – значит, наполовину решить ее.

Менеджеры должны:

- **во-первых**, более глубоко исследовать причины возникшей проблемы и не спешить устранять только ее симптомы;
- **во-вторых**, помнить, что все элементы и работы в организации взаимосвязаны, и решение какой-либо проблемы в одной части организации может вызвать появление проблем в других.
- **в-третьих**, определяя решаемую проблему, следует стремиться к тому, чтобы число вновь возникающих при этом проблем было минимальным.

3. *Определение критериев выбора.*

Прежде чем рассматривать возможные варианты решения возникшей проблемы, руководителю необходимо **определить показатели, по которым будет производиться сравнение альтернатив и выбор наилучшей. Эти показатели принято называть критериями выбора.** Например, принимая решение о приобретении нового оборудования, можно ориентироваться на критерии цены, производительности, эксплуатационных расходов, эргономичности и т.п.

Процедура определения критериев выбора проводится для того, чтобы учесть все сговывающие менеджеров факторы. Она состоит из двух ступеней, что помогает предотвратить выбор первого попавшегося решения.

1. Сначала с помощью **необходимых критериев, имеющих характер жестких ограничений,** приемлемые варианты решений отделяются от неприемлемых. Обычно в основе такого рода критериев лежат:

- ▶ **правовые;**
- ▶ **технические;**
- ▶ **экологические и иные сходные с ними нормы и нормативы;**
- ▶ **технические условия эксплуатации;**
- ▶ **требования законодательства.**

2. Затем на основе **желательных критериев** происходит выбор лучшего варианта решения из тех, которые остались в наличии. Желательные критерии отражают иной класс требований, среди которых, в частности, можно назвать:

- **экономические,** которые для коммерческой организации являются главными критериями и ассоциируются с прибыльностью ее работы;
- **эргономические** – обеспечения удобства и комфорта для работника;
- **социальные** – защищенность, поддержка, безопасность персонала;
- **организационные** – оптимальность ОСУ и расстановки персонала и др.

4. Разработка альтернатив.

В идеале желательно выявить все возможные альтернативные пути решения проблемы, только в этом случае решение может быть оптимальным.

Однако на практике руководитель не располагает (и не может располагать) такими запасами знаний и времени, чтобы сформулировать и оценить каждую возможную альтернативу.

Менеджеры поэтому ищут не оптимальный, а достаточно хороший, приемлемый вариант, позволяющий сию минуту решить проблему.

Наряду с положением, когда варианты решения проблемы заранее известны или обнаруживаются без особых трудностей, часто возникают ситуации, при которых решаемая проблема не встречалась раньше, т.е. возможные альтернативы неизвестны и их необходимо предварительно сформулировать. **В таких случаях весьма полезны коллективное обсуждение проблемы и генерирование альтернатив.**

5. Выбор альтернативы.

Разработав возможные варианты решения проблемы, их необходимо оценить, т.е. сравнить достоинства и недостатки каждой альтернативы, и объективно проанализировать вероятные результаты их реализации. **Для сопоставления вариантов решения необходимо иметь стандарты или критерии, по которым их можно сравнивать. Такие критерии выбора установлены на этапе определения критериев выбора.**

Поскольку выбор осуществляется, как правило, на основе нескольких, а не одного критерия, **он всегда носит характер компромисса.**

Кроме того, при оценке возможных вариантов решения **очень важно учитывать фактор риска**, т.е. определять вероятность осуществления каждой альтернативы.

Учет фактора риска приводит к пересмотру самого понятия наилучшего решения: им является не тот вариант, который максимизирует или минимизирует некоторый показатель, а тот, который обеспечивает его достижение с наиболее высокой степенью вероятности.

6. *Согласование решения.*

В современных системах управления в результате разделения труда одни работники организации подготавливают, разрабатывают решение, другие принимают или утверждают, а третьи выполняют его. Иначе говоря,

- 1) руководитель часто утверждает и несет ответственность за решение, которого не разрабатывал;
- 2) специалисты, готовившие и анализировавшие решение, не участвуют в его реализации;
- 3) исполнители не принимают участия в подготовке и обсуждении готовящихся решений.

Практика показывает, что лучший способ (не всегда идеальный) согласования решения состоит в привлечении всех работников к участию в процессе его принятия.

7. *Управление реализацией.*

Для успешной реализации решения прежде всего необходимо

- 1) определить комплекс работ и ресурсов и
 - 2) распределить их по исполнителям и срокам,
- т.е. предусмотреть, кто, где, когда и какие действия должен предпринять и какие для этого необходимы ресурсы.

Если речь идет о достаточно крупных решениях, это может потребовать разработки программы реализации решения. В ходе осуществления этого плана руководитель должен следить за тем, как выполняется решение, в случае необходимости оказывать помощь и вносить определенные коррективы.

8. *Контроль и оценка результатов.*

Процесс принятия решений может считаться полностью завершенным только тогда проводится контроль и оценка результатов. Этап контроля, выполняющий в данном процессе функцию обратной связи и позволяет убедиться, оправдывает ли решение себя. **На этом этапе производятся измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить.**

Решение всегда носит временный характер. Срок его эффективного действия можно считать равным периоду относительного постоянства проблемной ситуации. За его пределами решение может перестать давать эффект и даже превратиться в свою противоположность – не способствовать решению проблемы, а обострять ее. В связи с этим **основная задача контроля – своевременно выявлять убывающую эффективность решения и необходимость в его корректировке или принятии нового решения.** Кроме того, осуществление этого этапа является источником накопления и систематизации опыта в принятии решений.

Процесс разработки и реализации решений

- Достигло ли решение цели?
- Вносит ли свою долю в увеличение объёма товаров?
- Было ли оно эффективно по издержкам?
- Открыло ли горизонты роста для фирмы?
- Согласны ли подчинённые, что это продуктивное решение?
- Какие трудности встретились при его реализации?

Оценка эффективности решения

Реализация решения

Требования к информации

достоверность
современность
комплексность
краткость
уместность

Источник сбора
актуальной информации

Желательные критерии:

- экономические
- эргономические
- социальные

Выбор лучшего варианта решения из тех, которые остались в наличии

- ▶ правовые
- ▶ технические
- ▶ экологические и иные сходные с ними нормы и нормативы
- ▶ технические условия эксплуатации
- ▶ требования законодательства

Необходимые критерии для отделения приемлемых вариантов решений от неприемлемых

Правила принятия решения

2.2. Критерии оценки вариантов управленческих решений (УР) и определения их значимости

После того, как решение осуществлено, менеджеры должны оценить эффективность.

- Достигло ли решение цели?
- Вносит ли свою долю в увеличение объёма товаров?
- Было ли оно эффективно по издержкам?
- Открыло ли горизонты роста для фирмы?
- Согласны ли подчинённые, что это продуктивное решение?
- Какие трудности встретились при осуществлении решения?

Если решение оценено как *неэффективное*, менеджер может столкнуться с выбором другой альтернативы или создать новый список альтернатив.

Если решение оценено как *эффективное*, менеджер должен пересмотреть элементы, которые сделали его таковым.

Выделяют эффективность УР на уровне производства и управления компании, группы компаний, отрасли, региона, страны.

Управление эффективностью УР осуществляется через систему количественных и качественных оценок на базе реальных показателей, норм и стандартов.

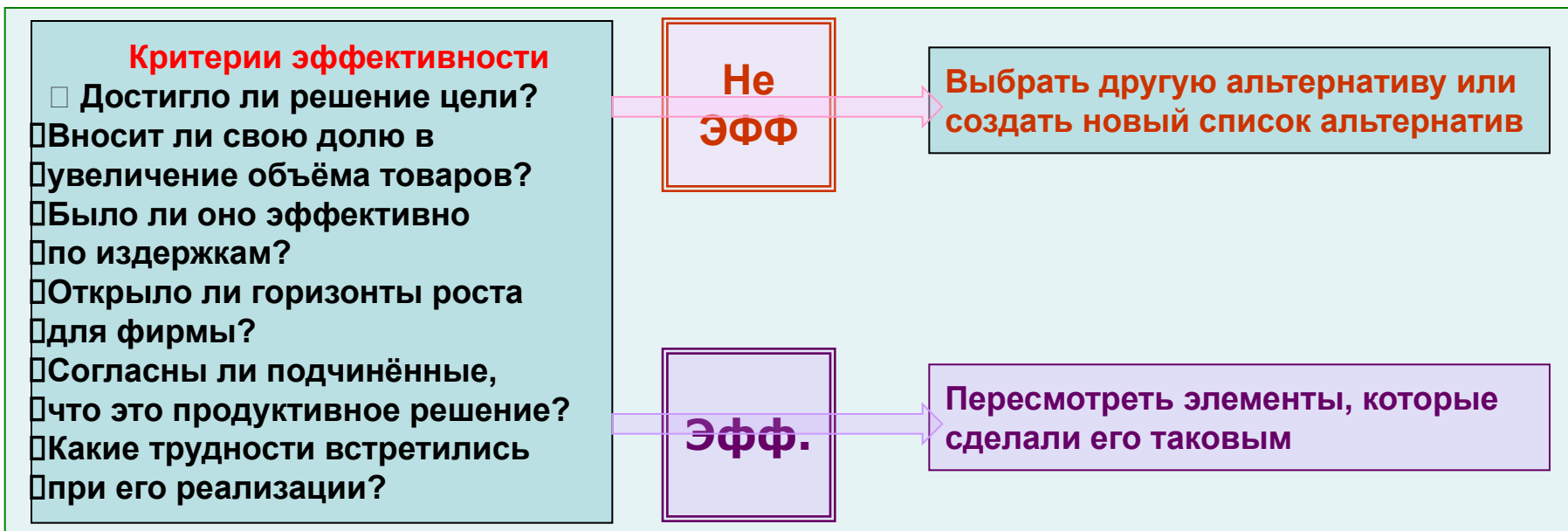
Эффективность УР – это отношение нового ресурса или прироста старого ресурса в результате процесса подготовки или реализации управленческого решения в организации к затратам на этот процесс.

В качестве ресурсов могут быть новое подразделение компании, финансы, материалы, здоровье персонала, организация труда и т.п.

В качестве затрат – старые подразделения, персонал, финансы и др.

Оценка эффективности решения

- **Эффективность УР – это отношение нового ресурса или прироста старого ресурса в результате процесса подготовки или реализации управленческого решения в организации к затратам на этот процесс.**
- В качестве ресурсов могут быть новое подразделение компании, финансы, материалы, здоровье персонала, организация труда и т.п.
- В качестве затрат – старые подразделения, персонал, финансы и др.



Эффективность УР проявляется в различных направлениях деятельности компании, в том числе:

- в обобщенной деятельности всей компании;
- в результатах публич-релейшнс компании;
- в состоянии внешних коммуникаций;
- в степени удовлетворения потребностей и интересов персонала;
- в деятельности компании на конкретном рынке;
- в управленческой, обслуживающей и производственной деятельности;
- в результатах непосредственного производства;
- в использовании материальных и интеллектуальных ресурсов.

Характеристика эффективности решения

Виды эффективности	Характеристика	Удовлетворение	
		Для человека	Для компании
Организа- ционная	Результат достижения организационных целей за счет меньших усилий, меньшего числа работников или меньшего времени	Потребность в организации жизни и безопасности, управлении, стабильности, порядке	Потребность в труде (спросе на продукцию), в организации и безопасности
Экономи- ческая	Соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного за счет реализации конкретного УР и затрат на его подготовку и реализацию	Реализация всех экономических потребностей человека	Реализация всех экономических потребностей компании
Социальная	Результат достижения социальных целей для большего количества работников и компании за более короткое время, меньшим числом работников, меньшими финансовыми затратами	Потребность в творческом труде, любви, общении, самовыражении и самопроявлении	Потребность в вере, взаимопомощи и саморазвитии

<p>Технологи- ческая</p>	<p>Результат достижения отраслевого, национального или мирового технологического уровня производства, запланированных в бизнес- плане, за более короткое время или меньшими финансовыми затратами</p>	<p>Потребность в творческом труде, в знаниях, информации, самопроявлении</p>	<p>Потребность в саморазвитии и интерес в современном производстве</p>
<p>Психологи- ческая</p>	<p>Результат достижения психологических целей для большого числа работников или населения за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими психологическими затратами</p>	<p>Потребность в любви, семье, свободном времени, патриотизме, вере, общении</p>	<p>Потребность в стабильности, безопасности, вере, в развитии корпоративной культуры</p>
<p>Правовая</p>	<p>Степень достижения правовых целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами</p>	<p>Потребность в безопасности, организации и порядке</p>	<p>Потребность в безопасности и управлении</p>
<p>Экологи- ческая</p>	<p>Результат достижения экологических целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами</p>	<p>Потребность в безопасности, здоровье, в организации устойчивого развития жизни</p>	<p>Потребность в безопасности жизнедеятельности фирмы</p>

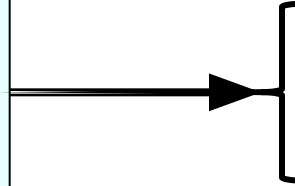
Таким образом, эффективность УР проявляется в различных направлениях деятельности компании, в том числе:

- **в обобщенной деятельности всей компании;**
- **в результатах публик-рилейшнс компании;**
- **в состоянии внешних коммуникаций;**
- **в степени удовлетворения потребностей и интересов персонала;**
 - **в деятельности компании на конкретном рынке;**
 - **в управленческой, обслуживающей и производственной деятельности;**
 - **в результатах непосредственного производства;**
 - **в использовании материальных и интеллектуальных ресурсов.**

Сочетание форм подготовки и реализации УР

Формы подготовки

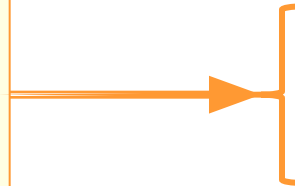
Закон Постановление Приказ Распоряжение Указ	А
--	---



Формы реализации

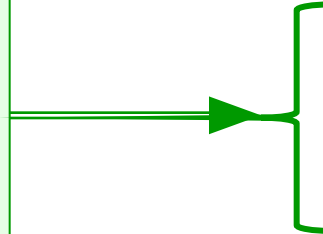
Выписка
Заседание
Личный пример
Наставление
Принуждение

Инструкция Кодекс Положение Протокол Правила Указания	Б
--	---



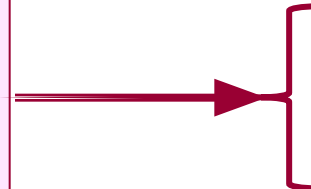
Деловая беседа
Деловое слово
Обучение
Совет
Сообщение

Акцепт Договор Контракт Оферта Соглашение Устав	В
--	---



Информационное письмо
Письмо
Предписание
Совещание
Убеждение
Условие

Акт Декларация Концепция Модель План Пресс-релиз	Г
---	---



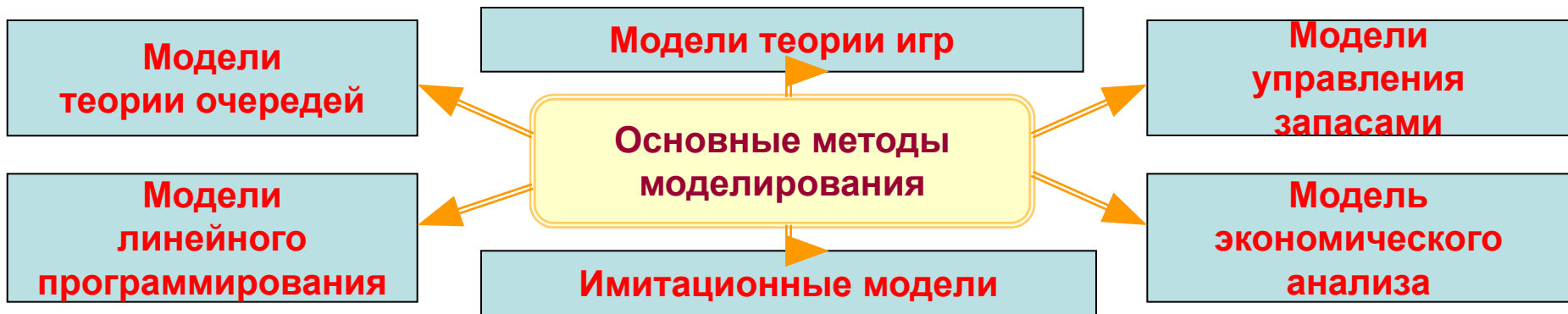
Деловая игра (тренинг)
Методика
Отчет
Разъяснение
Рекомендательное письмо

2.3. Методы принятия решений

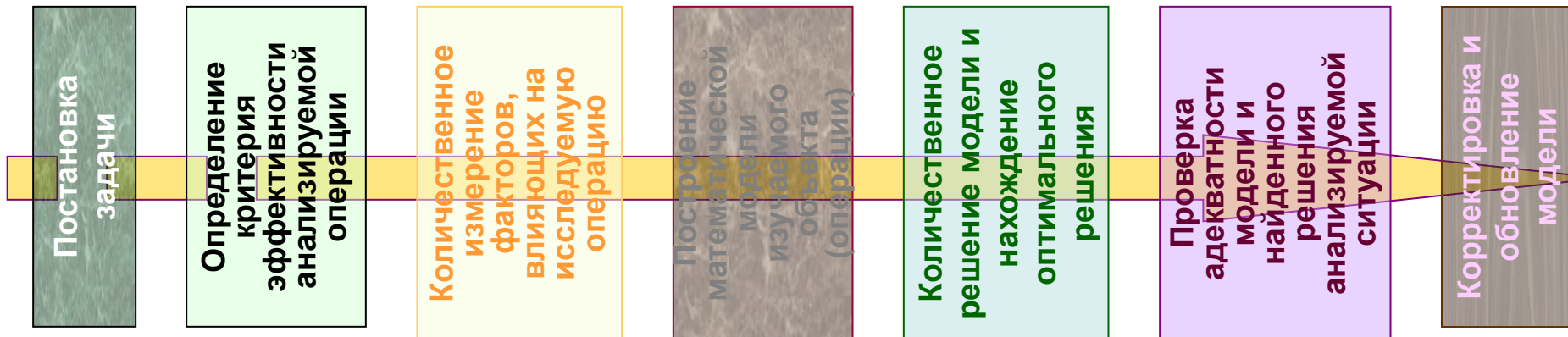
Научные методы принятия, разработки и оптимизации обоснованных и объективных решений:

- 1) методы моделирования
- 2) методы экспертных оценок.

Методы моделирования (называемые также методами исследования операций) базируются на использовании математических моделей для решения наиболее часто встречающихся управленческих задач.



Последовательность основных этапов разработки и оптимизации решения конкретной проблемы методами моделирования



1. Методы моделирования

Характеристика типов моделей.

► *Модели теории игр.*

Большинство хозяйственных операций можно рассматривать как действия, совершаемые в условиях противодействия. Теория игр предоставляет менеджеру возможность, принимая решение, выбирать альтернативу, Это позволяет уменьшить степень противодействия, что в свою очередь снизит степень риска. Математические модели игры побуждают анализировать возможные альтернативы своих действий с учетом возможных ответных действий конкурентов.

Так, принимая решение об изменении уровня цен на свои товары, руководство фирмы должно прогнозировать реакцию и возможные ответные действия основных конкурентов.

Эти модели используются довольно редко, так как слишком упрощены по сравнению с реальными экономическими ситуациями.

► *Модели теории очередей, или оптимального обслуживания.*

Такие модели используются для нахождения оптимального числа каналов обслуживания при определенном уровне потребности в них и могут быть полезны, когда необходимо определить количество:

- телефонных линий, необходимых для ответов на звонки клиентов;
- троллейбусов на маршруте, необходимых, чтобы на остановках не скапливались большие очереди;
- операционистов в банке, чтобы клиенты не ждали, пока ими могут заняться, и т.п.

Нужно найти такое решение, которое позволяет сбалансировать дополнительные расходы на расширение каналов обслуживания и потери от их недостатка.

▶ *Модели управления запасами.*

Модели управления запасами позволяют найти оптимальное решение, т.е. такой уровень запаса, который минимизирует издержки на его создание и поддержание при заданном уровне непрерывности производственных процессов.

▶ *Модели линейного программирования.*

Они применяются для нахождения оптимального решения в ситуации распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей.

▶ *Имитационные модели.*

Главная идея имитации состоит в использовании *некоего устройства для имитации* реальной системы с целью исследовать и понять ее свойства, поведение и характеристики.

▶ *Модель экономического анализа.*

Экономический анализ – наиболее распространенная модель, которая вбирает в себя почти все методы оценки издержек и экономических выгод, а также относительной рентабельности деятельности предприятия.

Однако с учетом характера анализируемых операций и сложившихся форм зависимости факторов могут применяться и модели других типов:

- при нелинейных формах зависимости результата операции от основных факторов – **модели нелинейного программирования;**
- при необходимости включения в анализ фактора времени – **модели динамического программирования;**
- при вероятностном влиянии факторов на результат операции – **модели математической статистики** (корреляционно-регрессионный анализ).

2. Методы экспертных оценок

Они приносят значительный эффект при разработке и обосновании многих решений, которые полностью или частично не поддаются количественному анализу.

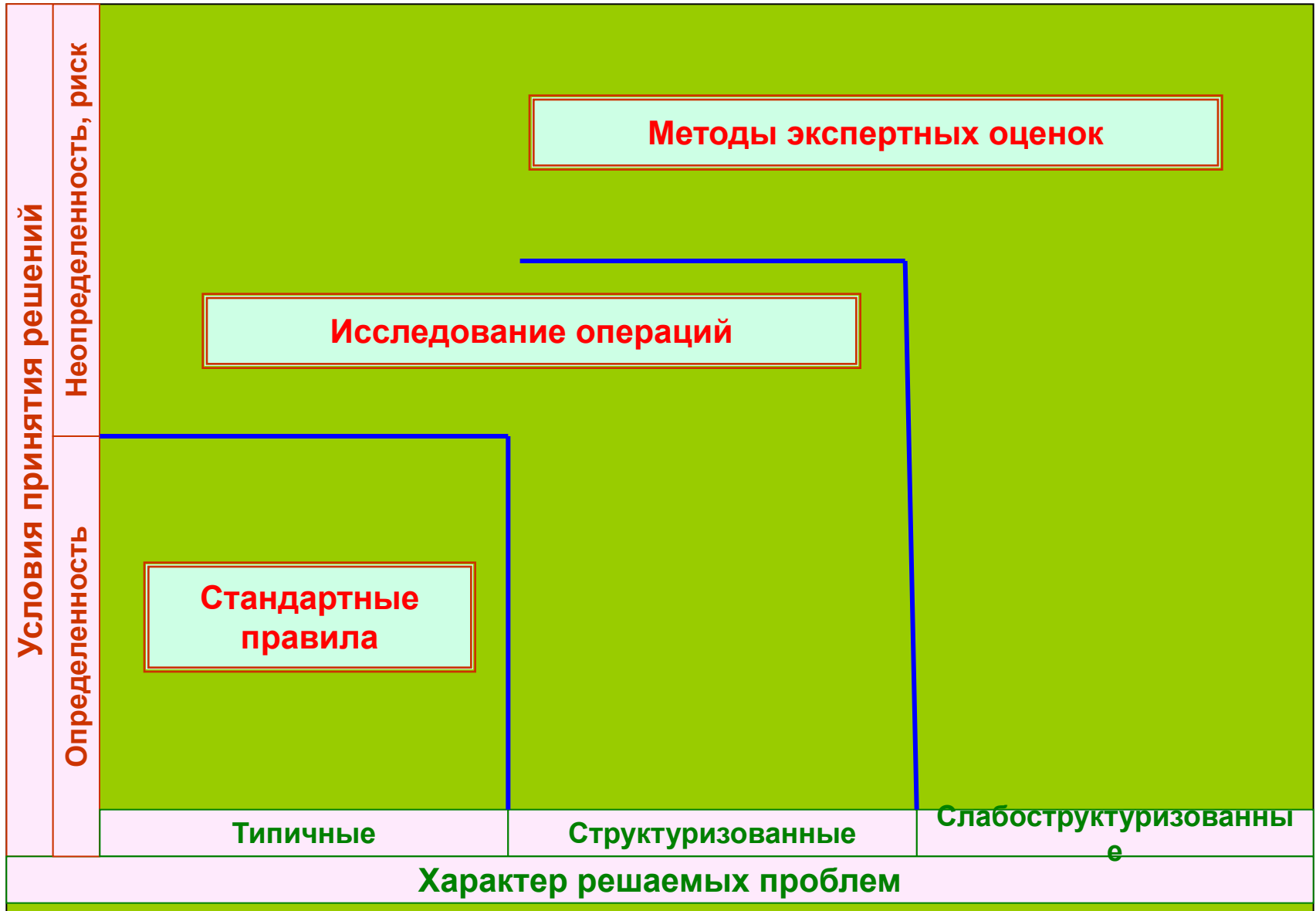
Сущность экспертных методов принятия решений заключается в получении ответов специалистов на поставленные перед ними вопросы. Информация, полученная от экспертов, в целях минимизации погрешностей и влияния субъективного фактора обрабатывается с помощью специальных логических и математических процедур и преобразуется в форму, удобную для выбора решения.

Большое значение этих методов состоит в том, что они усиливают элемент коллегиальности в процессе принятия сложных решений и, используя интуицию и коллективную генерацию идей, позволяют находить новые, оригинальные решения проблем, к которым нельзя прийти с помощью только логических рассуждений.

Между рассмотренными методами разработки и оптимизации решений на практике довольно трудно установить четкие границы, так как разрешение комплексных проблем современного менеджмента требует и комплексного использования различных логических, статистических, математических и эвристических приемов. Поэтому не какая-то одна, а преобладающая группа способов и формирует тот или иной метод.

Области применения методов принятия решений зависят в основном от характера решаемых проблем и условий принятия решений.

Область применения методов принятия решений



Заключение

1. Решение — это выбор альтернативы. Необходимость принятия решений объясняется сознательным и целенаправленным характером человеческой деятельности, возникает на всех этапах процесса управления и составляет часть любой функции менеджмента.
2. На характер принимаемых решений огромное влияние оказывает степень полноты и достоверности информации, которой располагает менеджер.
3. Комплексный характер проблем современного менеджмента требует и комплексного, всестороннего их анализа, т.е. участия группы менеджеров и специалистов, что приводит к расширению коллегиальных форм принятия решений.
4. Принятие решения — не одномоментный акт, а результат процесса, имеющего определенную продолжительность и структуру.
5. Даже после того как решение принято и реализовано, ППР не может считаться полностью завершенным. Не следует забывать, что решение всегда носит временный характер, поэтому необходим этап контроля и оценки результатов решения.
6. Для повышения обоснованности и объективности принимаемых решений менеджеры могут применять различные методы их разработки и оптимизации, основные из них — методы моделирования (модели теории игр, теории очередей, управления запасами, линейного программирования, статистические модели) и методы экспертных оценок. Область их применения определяется в основном характером решаемых проблем и условиями принятия решений.
7. Решение обязательно фиксируется в определенной форме делового документа.