

Принятие управленческих решений

1. Понятие и сущность управленческого решения.
2. Типология управленческих решений.
3. Методы разработки управленческих решений.
4. Процесс принятия управленческих решений.

1. Понятие и сущность управленческого решения.

- ❖ Развитие любой организации опирается на разработку и реализацию различного рода решений.
- ❖ УР является одной из центральных составляющих процесса управления организацией.
- ❖ Эффективность принимаемых руководством организации решений во многом определяет эффективность ее функционирования.

УР как процесс

- Поиск, группировка и анализ требуемой информации, разработка, утверждение и реализация УР

УР как явление

- План, постановление, приказ, распоряжение и т.п.

Отличительные признаки УР

Показатель	Индивидуальное реш.	Управленческое реш.
Цели	Решение собственных проблем и потребностей	Решение проблем конкретной организации
Последствия	Решение сказывается на собств. жизни индивида	Решение сказывается на орг-ции и ее работниках
Разделение труда	Индивид принимает решение сам и сам его выполняет	Руководитель принимает решение, другие – реализуют
Профессионализм	Индивид самостоят. принимает решение в силу своего интеллекта и опыта	Процесс принятия УР – сложный, ответственный и формализованный, требующий профессиональной подготовки

УР — это выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции, направленный на достижение целей организации.

Составляющие сущности УР



- *Экономическая сущность УР:* необходимость финансовых, материальных и иных ресурсов на разработку и реализацию УР, что предполагает наличие у каждого УР реальной стоимости.
- *Организационная сущность УР:* для разработки и реализации УР организация должна иметь соответствующие возможности: наличие необходимого персонала, нормативная документация, необходимые ресурсы, система контроля

- *Социальная сущность УР:* необходимость наличия механизма управления персоналом (воздействие на согласованность действий коллектива, что предполагает создание соответствующей системы мотивации).
- *Правовая сущность УР:* необходимость соблюдения законодательства, возможность осуществлять заданные мероприятия в правовом поле.

□ *Технологическая сущность УР:*

необходимость иметь возможность

обеспечения персонала

соответствующими средствами и

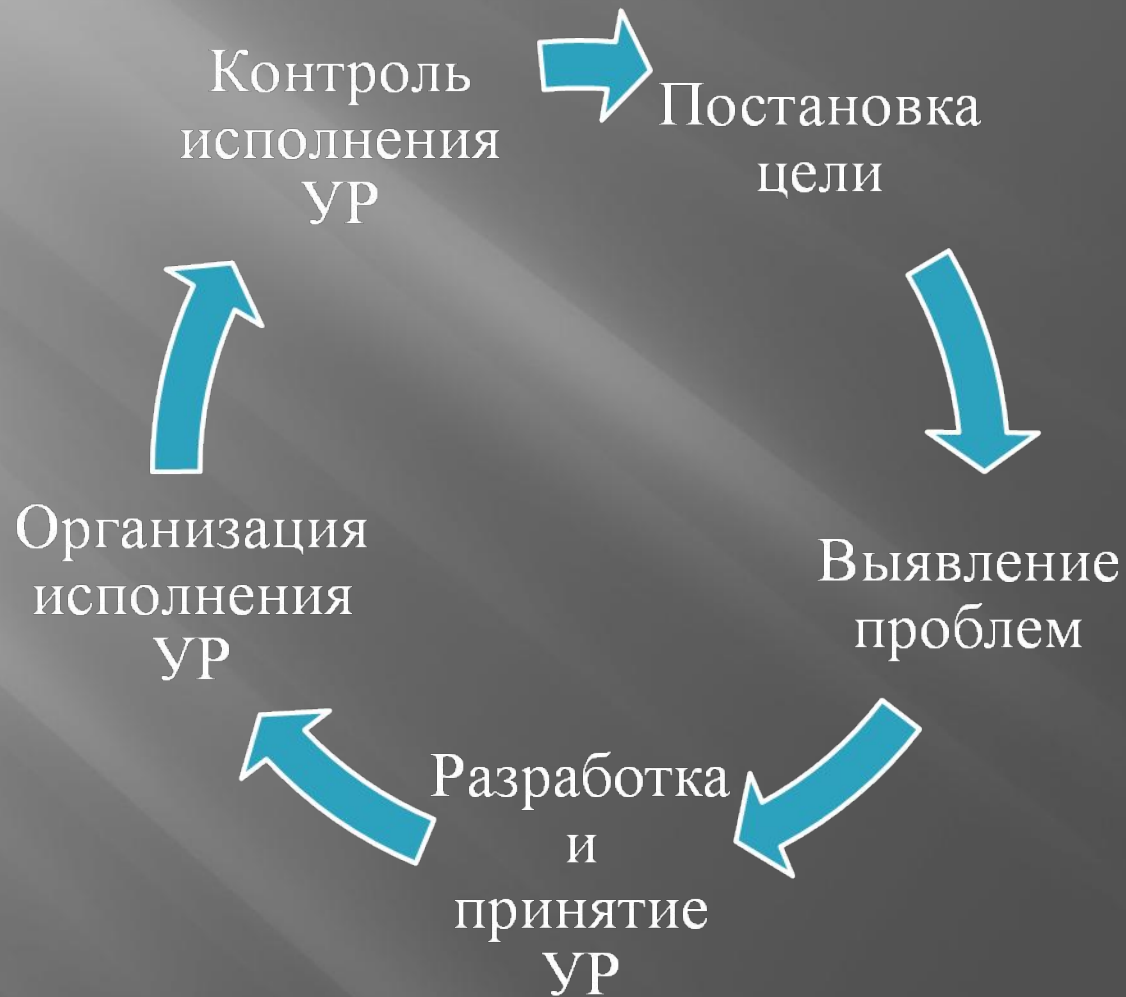
ресурсами для разработки и реализации

УР.

Необходимость разработки и реализации УР связана с наличием ПРОБЛЕМЫ.

Вид, глубина и значимость проблемы определяют необходимость применения соответствующих процедур и методов разработки УР.

Цикл управления



УР – достаточно сложное и многогранное понятие, представляет собой основной продукт управленческого труда. Эффективная разработка и реализация УР, являясь одной из основных характеристик успешных руководителей, требует от них глубокого понимания содержания организационных процессов, наличия соответствующих знаний и навыков, а также умения применять их на практике в различных ситуациях.

2. Типология УР

Интуитивное решение

- Решение, принятое на основании собственного ощущения того, что данный выбор правилен. Правильность достигается благодаря определенным возможностям человека проникнуть в суть проблемы и понять ее

Решение, основанное на суждениях

- Решение, принятое на основании прошлого опыта и знаний лица, принимающего решение. Такие решения принимаются наиболее часто

Рациональное решение

- Решение, основанное на профессиональном использовании управленческих технологий и методов разработки и выбора. Именно оно считается истинно УПРАВЛЕНЧЕСКИМ

- *По времени действия:* стратегические, тактические, оперативные.
- *По повторяемости исполнения:* однотипные, разнотипные, инновационные.
- *По направлению воздействия:* внутренние, внешние.
- *По способу фиксации:* письменные, устные.
- *По методам организации:* индивидуальные, групповые.

Лицо, принимающее решение (ЛПР)

– это человек или группа людей, на которых возложена функция окончательного выбора одного из возможных вариантов действий по устранению проблемы.

Основные характеристики индивидуальных УР

Преимущества	Недостатки
Способствует росту квалификации лица, принимающего решение, и приобретению управленческих навыков	Возрастает риск принятия неэффективных решений вследствие нехватки опыта, знаний у ЛПР
На принятие решения требуется меньше времени, т.к. компетентная личность действует быстрее, чем группа	Возрастает субъективность при анализе альтернатив и принятии решения вследствие наличия у ЛПР определенных стереотипов
Возрастает и конкретизируется ответственность за принимаемые решения	При принятии решения цели ЛПР могут не соответствовать целям организации

Основные характеристики групповых УР

Преимущества	Недостатки
Возникает эффект синергии (принятие решения в группе носит системный характер)	Существенно сокращается роль личности в этом процессе
Возрастает количество возможных альтернатив	Возрастает вероятность возникновения конфликтов в ходе обсуждения проблемы
Вырабатывается общее видение проблемных ситуаций, растет сплоченность коллектива	Формируется статусность участников процесса (формальная или неформальная)
Групповое решение принимается и разделяется всеми участниками процесса, что снижает риск возникновения разногласий по этому поводу	Размывается ответственность за принятое решение
Привлекаются представители различных уровней управления и	На принятие решения тратится значительно больше времени и



Выбор конкретной формы УР
определяется ситуацией и
характером решаемой проблемы

3. Методы разработки УР

1. Аналитические методы.

Представляют собой набор приемов для выбора и точного выполнения правил и инструкций в процессе разработки УР. Они основаны на использовании в качестве модели математических или логических зависимостей в виде формул, графиков, таблиц.

2. *Статистические методы.* Основаны на использовании информации о прошлом опыте своей или других организаций в области разрешения схожих проблемных ситуаций. Статистические методы реализуются путем сбора, обработки и анализа статистических материалов, полученных в результате реальных действий или выработанных путем статистического моделирования.

3. Методы психологической активизации. Основаны на активизации сознания и подсознания человека:

- Метод конференции идей
- Метод «мозговой атаки»
- Метод вопросов и ответов

4. *Эвристические методы*. Основаны на логике, здравом смысле и опыте, использование которых позволяет выявить новую существенную информацию в процессе разработки УР. Используются для решения нетиповых, творческих задач.

Основу составляет метод индукции (переход от частного к общему). При этом проблема разделяется на ряд относительно простых подпроблем. Для каждой подпроблемы формируется набор задач и набор решений.

5. *Экспертные методы.* Основаны на совокупном мнении специалистов обычно в пересекающихся областях деятельности. Относятся к субъективным методам, что не может гарантировать высокую эффективность их применения.

- ▣ Метод большинства
- ▣ Метод средней оценки
- ▣ Метод простой ранжировки
- ▣ Метод парных сравнений

4. Процесс принятия УР

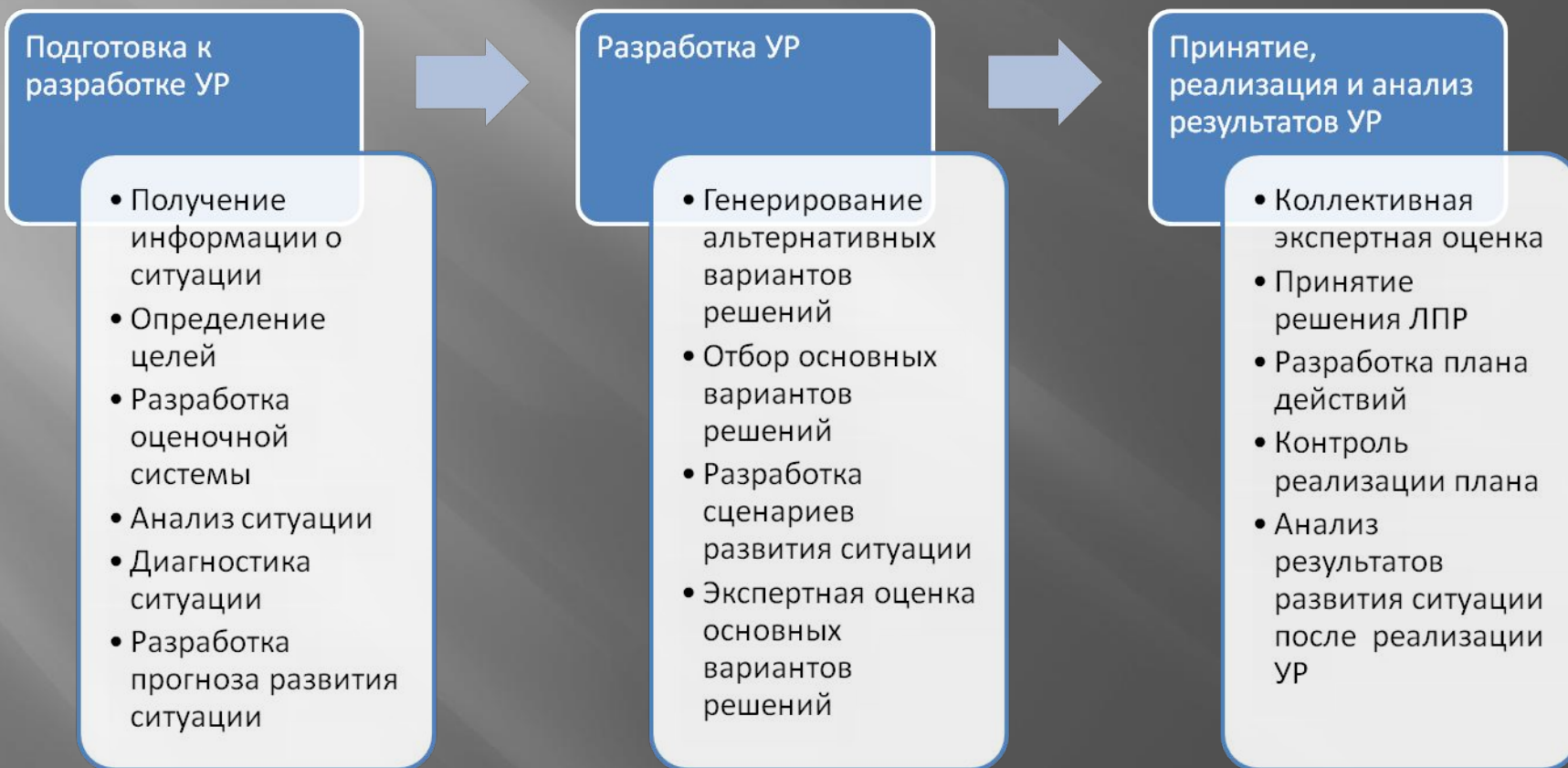
Циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения.

Подготовка
к
разработке
УР

Разработка
УР

Принятие
УР,
реализация,
анализ
результатов

Этапы разработки и реализации УР:



1. Получение информации о ситуации

- ▣ Подготовка аналитического материала, отражающего основные особенности и тенденции развития ситуации.

2. Определение целей

- ▣ Определение приоритетности целей;
- ▣ Чёткое представление о возможных путях их достижения.

3. Разработка оценочной системы

Состав оценочной системы:

- ▣ Критерии, характеризующие объект оценки;
- ▣ Шкалы, с использованием которых оценивается объект по каждому из критериев;
- ▣ Принципы выбора, по которым для объекта определяется общая оценка или производится сравнительная оценка предпочтительности альтернативных вариантов.

4. Анализ ситуации

- ▣ Основная задача: выявление факторов, определяющих динамику развития ситуации.
- ▣ Следует использовать количественные представления факторов в виде переменных, значения которых могут изменяться в зависимости от внешних или внутренних воздействий.

5. Диагностика ситуации

- Цель: Выявление ключевых проблем, решение по которым необходимо принять в первую очередь.
- Выбираются направления решения на основе предварительной ресурсной оценки.

6. Разработка прогноза развития ситуации

- Оценка ожидаемого развития анализируемой ситуации;
- Количественная и качественная оценка необходима для разработки прогноза.

7. Генерирование альтернативных вариантов решений

- Непосредственно
- С помощью специальных экспертных процедур

8. Отбор основных вариантов решений

- ▣ Предварительный анализ с целью отсева заведомо нежизнеспособных, неконкурентоспособных, уступающих другим вариантам

9. Разработка сценариев развития ситуации

- ▣ Необходимо определить факторы, характеризующие ситуацию и тенденции её развития, а также альтернативные варианты динамики их изменения.
- ▣ Преимущественно используются технологии ситуационного анализа и экспертного оценивания.

10. Экспертная оценка основных вариантов решений

- ▣ Осуществляется, если отобранные альтернативные варианты решений нуждаются в адекватной сравнительной оценке и более глубокой проработке.

11. Коллективная экспертная оценка

- Целесообразно использовать при принятии важных УР, т.к. обеспечивает большую обоснованность и эффективность принимаемых УР.

12. Принятие решения ЛПР

- ▣ Лицо, принимающее решение, делает окончательный выбор наиболее приемлемого варианта решения проблемы.
- ▣ В основе УР лежат результаты экспертизы и дополнительная информация об объекте принятия решения, которая доступна ЛПР как руководителю.
- ▣ Личность ЛПР (степень риска, опыт, интуиция)

13. Разработка плана действий

- ▣ Определить состав действий, последовательность их осуществления, сроки, ресурсы, исполнителей.

14. Контроль реализации плана

- Непрерывный или промежуточный контроль хода реализации плана позволяет своевременно фиксировать отклонения.
- Причиной необходимости корректировки может стать изменившийся прогноз развития ситуации.
- Результат: адекватная корректировка плана, обеспечивающая более полное достижение целей.

15. Анализ результатов развития ситуации после реализации УР

Цель: оценка эффективности принятых УР и их реализации.

Анализ должен определить:

- ✓ Сильные и слабые места УР и планов,
- ✓ Возможности и перспективы,
- ✓ Дополнительные риски.

По результатам анализа возможно изменение стратегии организации.

Практика принятия УР показала, что чаще всего приходится возвращаться к предыдущим этапам, некоторые процедуры выполнять одновременно или параллельно.

Происходит возврат к предыдущему этапу, а затем проработка изменённой альтернативы.