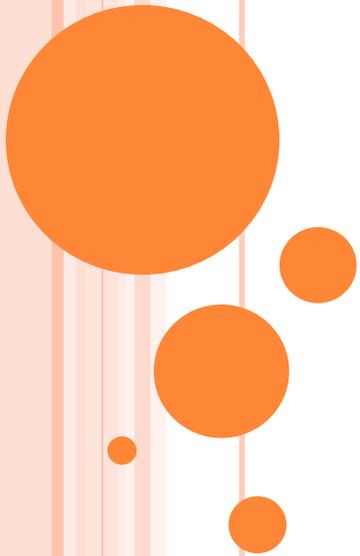


ЛЕКЦИЯ 13-14

РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ



Процесс принятия решения:

- С одной стороны — это информационный процесс;
- С другой стороны — это волевой, творческий акт руководителя.

Управленческое решение:

- формирует управляющее воздействие, связывая таким образом субъект и объект управления;
- становится результатом творческой мыслительной деятельности человека, в основе которой лежат познание и сознательное использование объективных законов, привлечение личного опыта;
- определяет круг действий субъекта и объекта управления для достижения общих целей данной системы, т.е. ведет к действию, практическим результатам.



- **Управленческое решение на предприятии** – творческий акт субъекта управления (индивидуального или группового лица), определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению назревшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии.
- **Объект управленческого решения** – система или операция.
- **Субъектом** управленческого решения могут быть как управляющая подсистема организационно-производственной системы, так и лицо, принимающее решение.



▣ АСПЕКТЫ:

- 1) экономический;
- 2) социальный;
- 3) организационный;
- 4) правовой;
- 5) психологический;
- 6) педагогический.



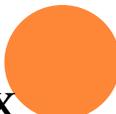
КЛАССИФИКАЦИЯ УР.

Классификации:

- Организационная форма принятия (индивидуальная, групповая, организационная, межорганизационная);
- Продолжительность достижения цели (оперативные, тактические, стратегические);
- Содержание (качественные, количественные);
- *По степени неопределенности исходной информации* (определенность, риск, неопределенность);
- *По степени логической обоснованности* различают интуитивные решения, решения, основанные на суждениях и рациональные (оптимальные).



Факторы, от которых зависит качество управленческого решения:

- ▣ качества исходной информации, определяемого ее достоверностью, достаточностью, защищенностью от помех и ошибок, формой представления;
 - ▣ оптимального или рационального характера принимаемого решения;
 - ▣ своевременности принимаемых решений, определяемой скоростью их разработки, принятия, передачи и организации исполнения;
 - ▣ соответствия принимаемых решений действующему механизму управления и базирующихся на нем методов управления;
 - ▣ квалификации кадров, осуществляющих разработку, принятие решений и организацию их исполнения;
 - ▣ готовности управляемой системы к исполнению принятых решений.
- 

Типы решений *в зависимости от продолжительности достижения цели:*

- ▣ *Оперативное решение* – распространяется на низовые звенья организации.
- ▣ *Тактические решения* – распространяются на подсистемы управляемого объекта. решений участвуют все уровни руководства.
- ▣ *Стратегические решения* – распространяются на весь управляемый объект в целом.



□ **Требования для УР:**

- 1. *Соответствие действующему законодательству и уставным документам предприятия.*
 - 2. *Достижение своевременности.*
 - 3. *Наличие четкой целевой направленности и адресности.*
 - 4. *Отсутствие в тексте противоречивостей решения самому себе или ранее реализованным.*
 - 5. *Возможность организованной выполнимости.*
 - 6. *Наличие параметров для внешнего или внутреннего контроля его выполнения.*
 - 7. *Учет возможных отрицательных последствий при реализации решений в экономической, социальной и других областях -*
 - 8. *Наличие у руководителей соответствующих полномочий .*
 - 9. *Наличие возможности обоснованного положительного результата.*
- 

УЧАСТНИКИ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

- ▣ *Активные группы* — группы людей, имеющих общие интересы по отношению к проблеме, требующей решения.
- ▣ *Консультант по принятию решений*. Его роль сводится к разумной организации процесса принятия решений.



Технологии разработки и принятия решений:

- *Этап постановки целей*
- *Этап оценки ситуации*
- *Этап определения проблемы*
- *Этап управленческого решения*
- *Этап реализации решения*



Формы разработки и реализации решений:

- ▣ **Указания** - решение, носящее методический, технологический характер.
- ▣ **Приказ** (письменный или устный) - это решение руководителя, облаченного властью в организации или крупном ее подразделении.
- ▣ **Распоряжение** - это решение руководителя, не наделенного административными функциями.



АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА РЕАЛИЗАЦИЮ УР

- *Клиенты* – это лица, пользующиеся услугами компании.

Основные параметры :

- уровень неудовлетворенности потребностей и интересов населения;
- уровень платежеспособности населения;
- состояние спроса-предложения.
- *Контролирующие организации* представляют налоговые, административные, санитарные и другие инспекции; пенсионные, медицинские, социальные и другие фонды; различные комиссии.

Основные параметры этого элемента:

- уровень их правовой и информационной поддержки;
- уровень их административной поддержки.



- ▣ *Партнеры по бизнесу* – это участники какой-либо совместной с компанией деятельности.

Основные параметры:

- ▣ уровень соблюдения договорных обязательств по оплате и производству продукции;
- ▣ уровень организационных связей партнеров;
- ▣ уровень финансовых связей партнеров;
- ▣ платежеспособность партнеров.
- ▣ *Финансово-кредитные учреждения* – организации, непосредственно участвующие в финансовом цикле компании.



- *Заинтересованные внешние физические и юридические лица* – лица, заинтересованные в процветании компании исходя своих личных интересов.

Основные параметры данного элемента:

- уровень притязаний групп населения;
- степень развитости фондовых рынков ценных бумаг;
- характер традиций помощи социально незащищенным слоям населения;
- общий уровень экономического благосостояния населения.



□ *Конкуренты* – обязательный элемент рыночной экономики.

Основные параметры данного элемента:

- уровень эластичности выпускаемой продукции;
- уровень льготных субсидий, получаемых конкурентами;
- характер текущего и перспективного спроса;
- соотношение отечественных и зарубежных конкурирующих компаний.



- *Общественность* формирует в сознании населения отношение к компании и ее продукции.

Ключевые параметры данного элемента:

- главные цели и задачи профсоюзного движения;
- политические платформы наиболее влиятельных партий;
- отношение общественности к качеству выпускаемой компанией продукции;
- уровень влияния общественных движений на сознание групп населения.



□ *Законодательная база в соответствующей области деятельности.*

В качестве основных параметров данного элемента можно выделить:

- частоту изменения законодательной базы;
- уровень доступности законодательной базы для пользователей;
- степень охвата законодательной базой правового пространства;
- объем контроля за выполнением законодательной базы.



Особенности элементов дальнего окружения компании:

- ▣ Система ценностей и их приоритеты в обществе.*
- ▣ Обычаи местного и международного делового оборота .*
- ▣ Политическая обстановка в стране и мире .*
- ▣ Экономическая обстановка в отрасли, стране и мире .*
- ▣ Социальная и экологическая ответственность .*
- ▣ Налоговая система .*
- ▣ Институциональные структуры .*
- ▣ Природные катаклизмы .*



ПРОБЛЕМЫ. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ДИАГНОСТИКИ ПРОБЛЕМ.

- ▣ **Проблема** - (греч.) - преграда, трудность, задача.
- ▣ **Проблема** - объективно возникающий вопрос или комплекс вопросов, решение которых представляет практический или теоретический интерес.

Общие свойства проблемы:

- ▣ Её обязательно следует решать.
 - ▣ Неповторимость ситуации выбора.
 - ▣ Наличие трудностей при рассмотрении альтернатив решения проблемы.
 - ▣ Неопределённость последствия принятия решений.
 - ▣ Необходимость учёта многих факторов.
 - ▣ Присутствие человеческого фактора (лиц, принимающих решения).
 - ▣ Субъективные аргументации по поводу решения.
- 

Этапы диагностики проблемы включают:

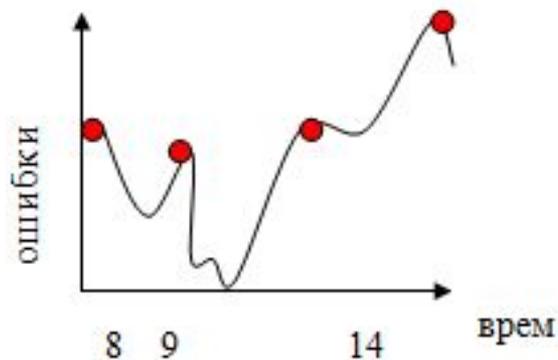
- Разделение проблемы на части
- Выделение основных и второстепенных характеристик
- Установление причинно - следственных связей по всем возможным вариантам решения проблемы
- Прогнозирование и анализ требуемых действий
- Разработка рекомендаций к действиям



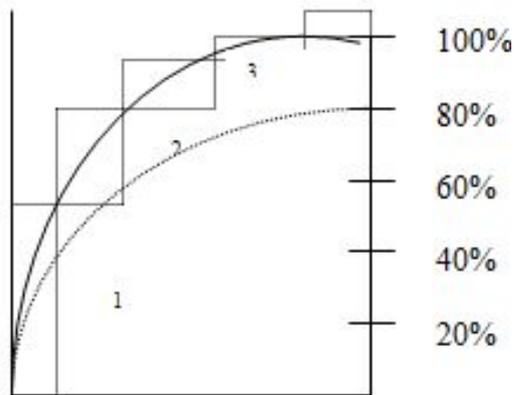
- Методы определения и диагностики проблемы:
- 1) *Контрольные листы* (check - sheet)

День	Время	Тип дефекта					итого
		Отсутс твие этикет ки	Асимме т рия	Смазан ная печать	Складка	Прочее	
Понедель ник	8-9	!!!!	!!				6
	9-10		!!!				3
	10-11	!	!!!	!			5
	11-12		!		!	Рваная	3
	13-14		!				1
	14-15		!!	!!!	!		6
	15-14		!!	!!!!!!			8
	Итого		5	14	10	2	1

2)

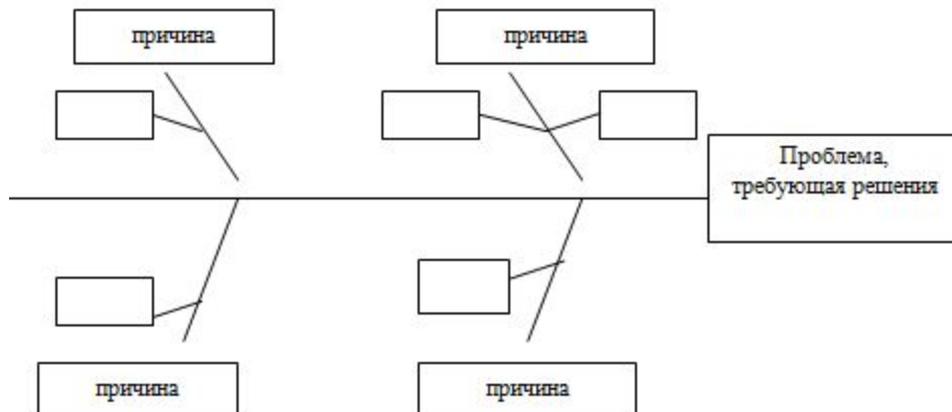


- ▣ **Анализ Парето** - классификация проблемы и ее аспектов по степени их важности и фокусировка на самой важной из них.



Группы дефектов

- ▣ **Причинно - следственная диаграмма -
Диаграмма Ишикавы**



▣ **Подход 5 W2H (5Whys 2 Hows) (5W2H - approach)** - используется для осознания причин, почему текущий процесс работает не так хорошо, как мог бы, а так же потенциальных способов его совершенствования.

Категория	5 W2H	Типичные вопросы	Цель
Предмет	Что? What?	Что делается?	Определить фокус анализа
Цель	Почему? Why?	Почему это необходимо?	Исключить ненужные задачи
Размещение	Где? Where?	Где это производится? Почему это производится именно там? Было бы лучше делать это в другом месте?	Улучшить размещение
Время	Когда? When?	Когда это делается?	Улучшить временной фактор
Люди	Кто? Who?	Кто это делает? Мог бы кто- <u>нибудь</u> другой сделать это лучше?	Улучшить порядок или выпуск
Метод	Как? How?	Как это делается? Есть ли лучший способ?	Упростить задачи, улучшить выпуск
Цена	Сколько стоит? How many?	Сколько это стоит сейчас? Какова будет новая цена?	Выбрать улучшенный метод



МЕТОДЫ СНИЖЕНИЯ РИСКОВ И МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ РИСКА И НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ.

3 основных категории условий:

- Уверенность - это условия, при которых величины значимых параметров известны.
- Риск - это условия, при которых определенные будущие события имеют вероятное значение.
- Неопределенность - это условия, при которых невозможно точно оценить вероятность будущих событий.



Классификация рисков:

- 1) чистые риск
- 2) спекулятивные риски

По основной причине возникновения риски :

- природно-естественные риски;
- экологические риски;
- политические риски;
- транспортные риски;
- коммерческие риски.

По структурному признаку:

- имущественные риски;
- производственные риски;
- торговые риски;
- финансовые риски;
- риски, связанные с вложением капитала;
- передача риска;
- снижение степени риска.



Критерии решения в
условиях неопределённости

Максимин

maximin

Максимум из
минимума
(лучший из
худших)

Определяется
самая худшая
возможная
окупаемость для
каждой
альтернативы и
выбирается
альтернатива с
лучшим из
худших
значением.

Максимакс

Maximax

Максимум из
максимума
(лучший из
лучших)

Определяется
наилучшая
возможная
окупаемость и
выбирается
альтернатива с
этим значением

Лаплас

Laplace

Лучший из
средних

Определяется
среднее
значение
окупаемости для
каждой
альтернативы и
выбирается
наилучшая из
средних
значений
альтернатива

**Минимакс
регрет**

Minimax regret

Наименьший
вред

Определяются
наихудшие
возможные
последствия для
каждой
альтернативы и
выбирается
альтернатива с
лучшим из
плохих
значением.

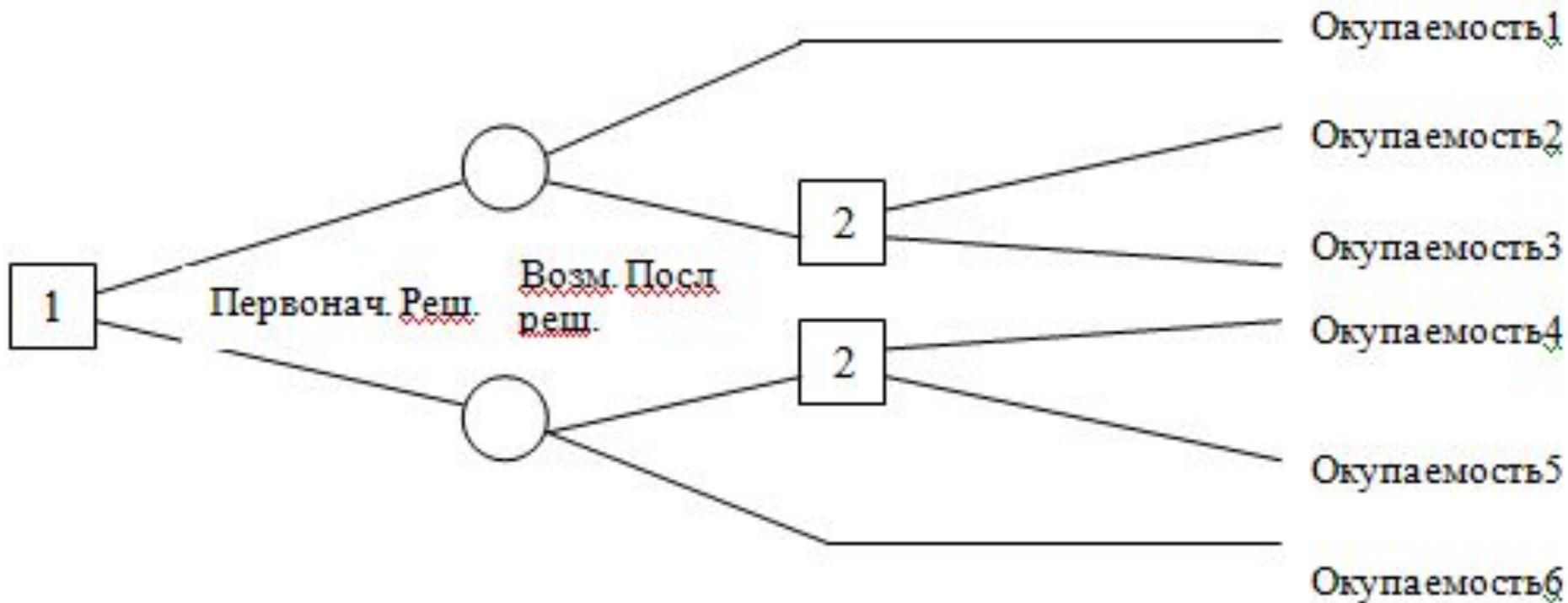
- ▣ ***Предполагаемая денежная стоимость*** (*EMV-expected monetary value*) - самая высокая предполагаемая стоимость среди альтернатив.
- ▣ ***Предполагаемая стоимость*** - это сумма значений окупаемости для каждой альтернативы.

Таким образом, чтобы применить данный критерий, необходимо:

- ▣ Определить предполагаемое значение окупаемости для каждой альтернативы
- ▣ Выбрать альтернативу с наиболее высокой окупаемостью



□ *Древо принятия решений:*



МЕТОДЫ МОЗГОВОГО ШТУРМА, ДЕЛФИ, КОМИССИЙ И СЦЕНАРИЕВ.

Обязательные условия применения таких методов:

- В состав экспертной комиссии должны входить общепризнанные специалисты в соответствующей области РУР
- решения, принимаемые членами комиссии должны быть безусловными для участников, предлагающих различные варианты решений
- области применения экспертных методов должны давать участникам преимущества, по сравнению с другими методами.

Сущность экспертных методов - получение ответа специалистов на поставленные перед ними вопросы.



В задачи группы входит:

- постановка проблемы
- определение целей и задач экспертизы
- разработка процедуры проведения экспертизы
- отбор, проверка компетенции и формирование группы экспертов
- проведение опросов экспертов и получение их оценок
- обработка, формализация и интерпретация полученной информации.



- **Метод комиссий:** регулярно проводятся собрания экспертов для проведения групповых дискуссий по обсуждаемой проблеме для выработки коллективного решения.
- +: создание творческой обстановки для решения проблемы
- - отсутствие анонимности
- - при наличии крупных авторитетов дискуссии сводятся к полемике
- - публичность высказываний может повлечь экспертов к отказу от высказываний



- ❑ **Метод мозгового штурма:** применяется, когда решается малоизученная проблема или требуется найти нетривиальное решение.
- ❑ Первый тур проводится так, чтобы каждый из присутствующих мог свободно высказать свое мнение.
- ❑ Во втором туре необходимо из выявленных в первом туре факторов оставить лишь наиболее существенные.
- ❑ +: запрещает критику альтернатив, широкое разнообразие мнений
- ❑ -: в случае большого количества участников происходит пустая трата времени



- ▣ **Метод Делфи:** позволяет обобщить индивидуальное мнение отдельных экспертов и получить согласованное групповое мнение - решение
- ▣ **+**: анонимность, регулируемая обратная связь, статистическая обработка мнений и формирования группового ответа
- ▣ **Метод сценариев:** написание экспертами сценариев развития анализируемой ситуации с целью прогнозирования тенденций возможного развития и формирования картины состояния, к которым она может прийти под влиянием тех или иных факторов.



□ Выделяют следующие этапы составления сценария:

- 1) формулирование проблемы;
- 2) определение и группировка сфер влияния;
- 3) выделение критических точек среды бизнеса;
- 4) оценка их возможного влияния на будущее фирмы;
- 5) определение показателей будущего развития объекта;
- 6) формулирование и отбор согласующихся наборов предположений;
- 7) сопоставление намеченных показателей будущего состояния сфер с предположениями об их развитии;
- 8) введение в анализ разрушительных событий;
- 9) установление последствий.



Комбинации методов:

- **метод согласованного мнения:** экспертам предлагается несколько независимых сценариев, разработанных независимыми экспертами.
- **метод повторяющегося объединения сценариев:** эксперты сначала выявляют наиболее важные факторы, влияющие на развитие проблемной ситуации.

