

Тема 9 Принятие управленческих решений

Процесс принятия управленческих



Сущность управленческого решения

- *Управленческое решение* - решения, принимаемые органами управления или менеджерами в целях организации в рамках их официальных полномочий и обязанностей.
- *Принятие решения* - связующий процесс, присутствующий при выполнении любой управленческой функции.
- *Необходимость принятия* решения диктуется проблемами, стоящими перед управляемой системой.

Функции управленческих решений

- **направляющая** - установление цели, выбор и обоснование стратегических приоритетов развития, а также качественных структурных изменений;
- **организующая** - координация действий отдельных частей и элементов управляемой системы;
- **мотивирующая** - согласование различных интересов, их трансформация в общий вектор.

Особенности управленческого решения

- принимаются в целях организации;
- управляют групповым процессом;
- затрагивают интересы многих лиц
- учитывают неопределенность;
- требуют организации контроля за выполнением.

Проблема и решение

• Проблема - это отклонение фактических параметров от целевых, возможность такого отклонения в будущем в случае непринятия каких-либо действий, изменение целей управления.

Классификация проблем:

• стандартные (для их решения необходимы инструкции и руководства);

• структурированные (решения-экономико-математические модели или системный анализ);

• неструктурированные (для их решения проводятся экспертные оценки и сбор мнений).

Виды управленческих решений

Критерии	Классы решений
<i>Степень структурированности</i>	Слабо структурированные (не программируемые) Высоко структурируемые (программируемые)
<i>Содержание</i>	Экономические, социальные, организационные, технические, научные
<i>Количество целей</i>	Одноцелевые, многоцелевые
<i>Длительность действия</i>	Стратегические, тактические, оперативные
<i>Лицо, приним. решение</i>	Индивидуальные, групповые, организация в целом, структурные подразделения, функциональные службы, отдельные работники
<i>Уровень принятия решений</i>	Одноуровневые, многоуровневые
<i>Направление решения</i>	Внутри организации Во внешнюю среду

Требования , предъявляемые к управленческому решению

- *Перспективность* - возможность его использования в ближайшее время;

Обоснованность - принятие в результате количественного и эвристического сопоставления разных вариантов);

- *Целевой характер* - четкая формулировка целей, средств ее реализации и связь с решаемой задачей ;

- *Непротиворечивость* - новое решение не соответствует прежним, последнее следует отменить ;

Требования , предъявляемые к управленческому решению

- *Своевременность, выполнимость* - соответствием фактических сроков выполнения нормативным, степенью прогрессивности установленных трудозатрат по важнейшим видам работ;
- *Гибкость*- принимать решение нужно тогда, когда в нем ощущается настоятельная необходимость.
- *Сбалансированность обязанностей и прав*- ЛПР должны быть наделены соответствующими полномочиями, ответственность не может быть шире полномочий ;
- *Законность* - соответствие полномочий руководителя действующему законодательству.

Подготовка управленческого решения

· этап формирования цели (поставленная цель должна быть существенной и выполнимой с учетом имеющихся ресурсов);



· этап анализа и поиска решений (сначала необходимо осмыслить проблему, стоящую перед организацией, определить ее природу и значимость);



· этап принятия решений (при принятии решений устанавливается альтернатива, т. е. ситуация, в которой нужно сделать выбор одной или нескольких возможностей).

Методы обоснования решения (формализованные, алгоритмы)

Детерминантные методы - стоящая перед руководителем задача не имеет неопределенностей:

- *прямые* (или методы прямого счета), которые призваны ответить на вопрос “Что будет, если принять какую-либо альтернативу из всего множества альтернатив?”;

- *обратные*, которые призваны ответить на вопрос “Какую альтернативу из всего множества альтернатив необходимо принять для того, чтобы критерий эффективности принял свое экстремальное (минимальное или максимальное значение

Методы обоснования решения

Недетерминантные методы обоснования принятия решений возможны , если проблеме сопутствуют неоднозначность , наличие неизвестных факторов. Именно для решения задач такого типа и предназначены :

- *стохастические;*
- *адаптивные;*
- *компромиссные;*
- *методы экспертных оценок.*

Методы принятия решения

- *интуиция* - выбор, сделанный на основе ощущения того, что он правилен;
- *суждения* - выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом;
- *метод рационального разрешения* - с помощью объективного аналитического процесса, связанного с диагнозом управленческой проблемы, выявлением и оценкой альтернатив, окончательным выбором.

Эвристический метод принятия решения

последовательность предписаний и процедур обработки информации для выбора более рациональных альтернатив и выбора наилучших из них:

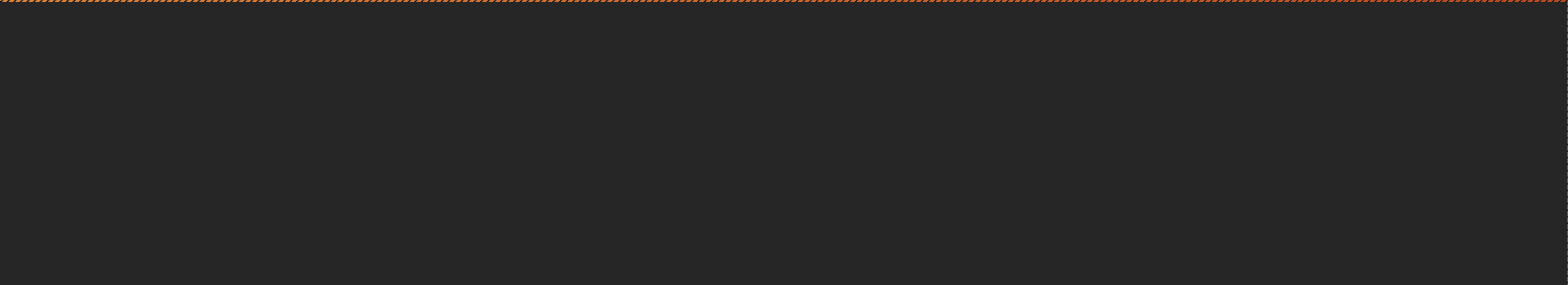
- • применение одного и того же эвристического метода разными людьми при наличии одной и той же информации не позволяют вырабатывать оптимальных решений;
- • в условиях неопределенности доказать или опровергнуть оптимальность принятого решения просто невозможно;
- • свой набор эвристических методов (эвристик) для обоснования решений имеет каждый, творчески подходящий к делу руководитель ;
- • пополнение собственного набора эвристик происходит в случае столкновения с проблемой, которую руководитель не в состоянии решить известными ему методами.

Методы принятия решения

- единоначалия;
- консенсуса;
- «мозгового штурма»;
- доверительной группы;
- коллегиальности.

Методы принятия решения

- *Программно-целевые методы* - предполагают принципиальные изменения в производстве (его структуре, техническом оснащении, организации труда).
- *«Дерево целей»* - отражают взаимосвязь конечной цели (цели нулевого ранга) и необходимых для ее достижения промежуточных целей (целей первого ранга), а также подцелей (целей второго и последующих рангов).
- *Оптимизация решений* - метод, обеспечивающий выбор наилучшего варианта. Он характерен для тактических решений, а сама процедура оптимизационных расчетов с применением ЭВМ хорошо отработана. Главной проблемой остается обоснование критериев оптимальности и сбор необходимой информации.



Спасибо за внимание!