

# 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

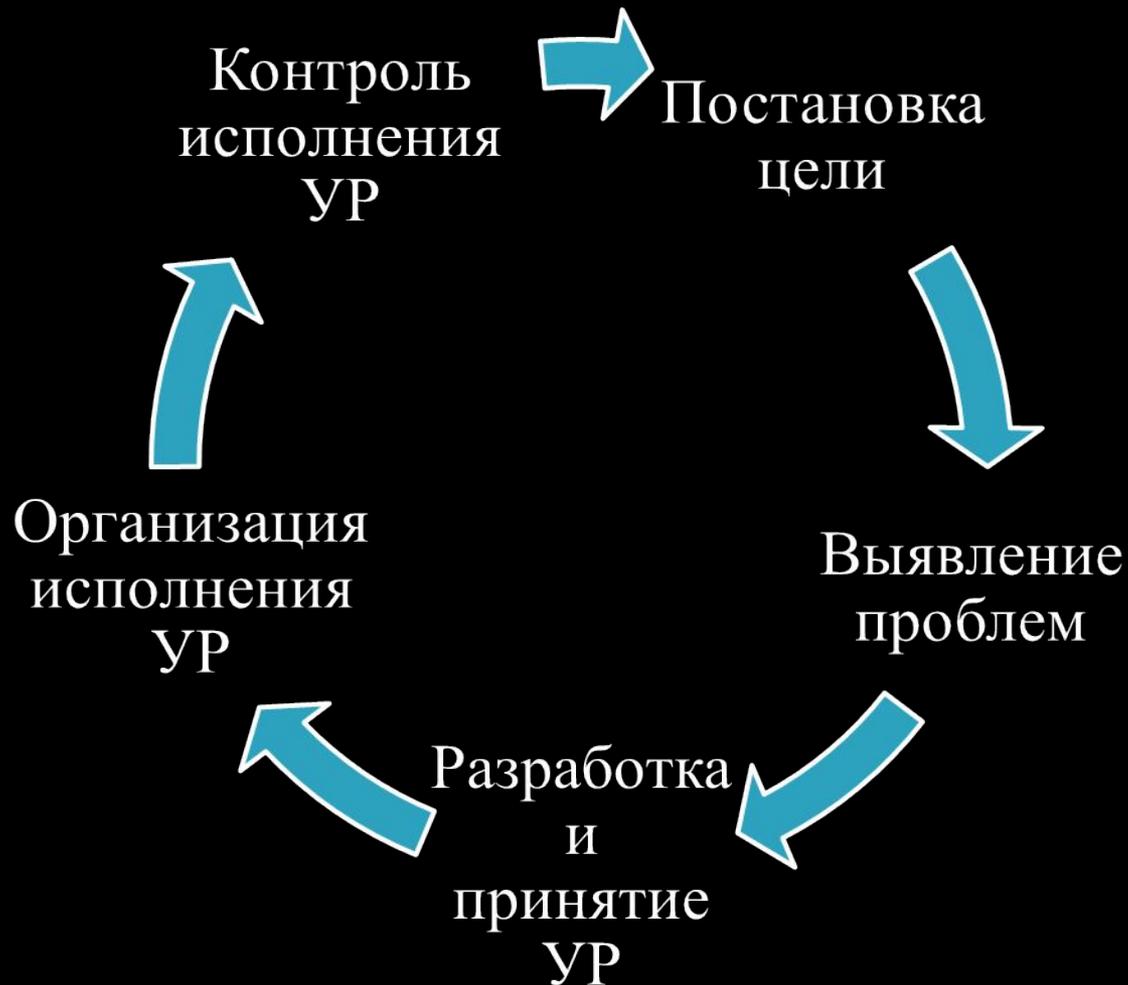
ресурсами для разработки и реализации

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

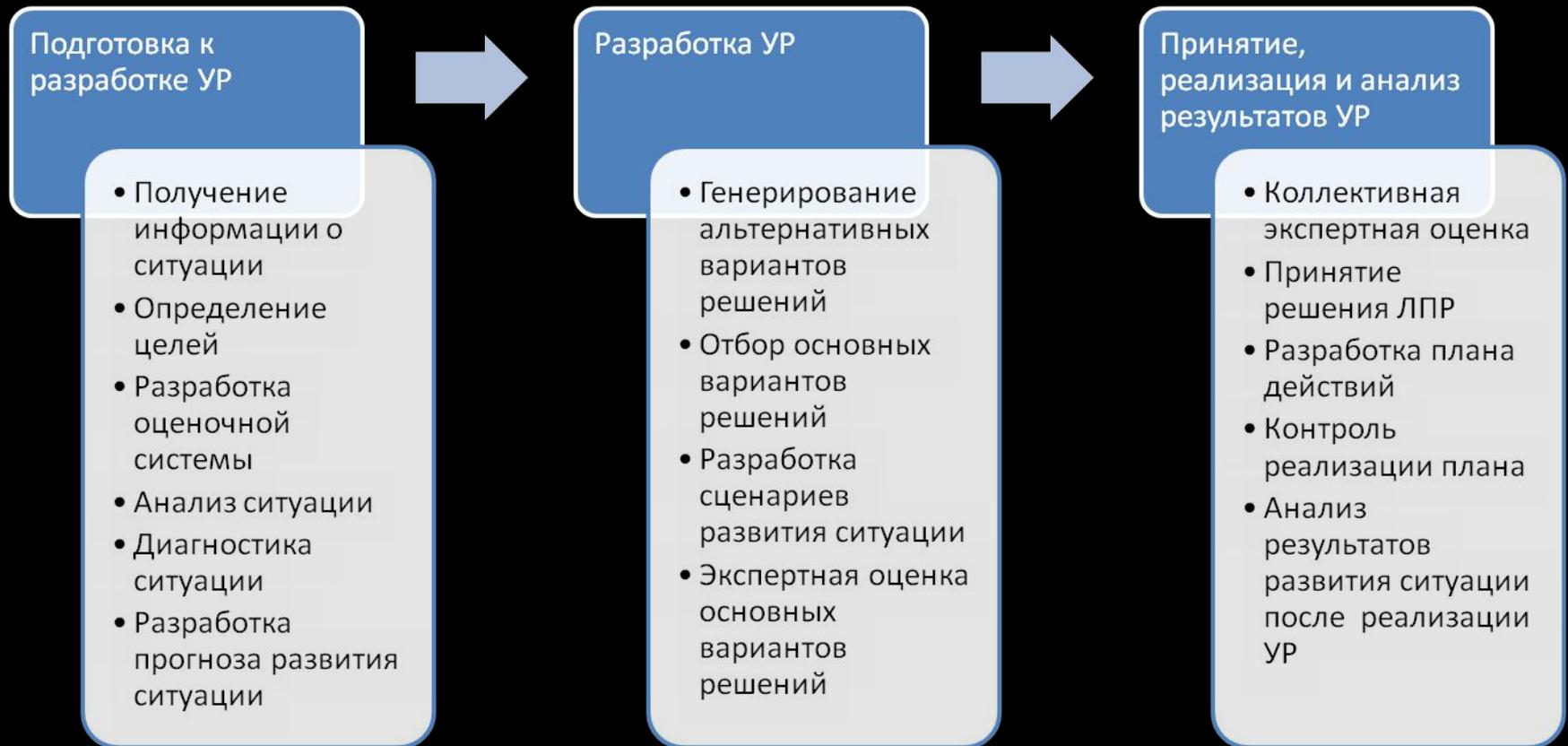
Циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения.

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 вариантов

# 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.