

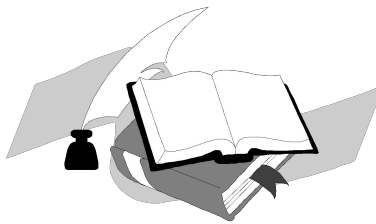
Лекция 7. Сущность и содержание управленческого решения

Основные вопросы темы:

1. Понятие и классификация решений
2. Обобщенная схема цикла принятия решений
3. Модели и методы принятия решений.
4. Проблемы принятия управленческих решений

Литература:

1. *Гапоненко А.Л., Савельева М.В.* Теория управления: учебник и практикум. 2-е изд., пер. и доп.— М.: Юрайт, 2015. (biblio-online.ru)
2. Теория управления: учебник / Под общ. ред. Н.И. Астаховой, Г.И. Москвитина. — М.: Юрайт, 2015. (biblio-online.ru)
3. *Блинов А.О., Угрюмова Н.В.* Теория управления: учебник для бакалавров. — М.: Дашков и К, 2014.
4. *Мухин В.И.* Основы теории управления: Учебник . - М. : Экзамен, 2013.



ПЕРВЫЙ УЧЕБНЫЙ ВОПРОС

Принятие и классификация решений.

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

Управленческие (организационные) решения отличаются от индивидуальных по:

- 1. целям;**
- 2. последствиям;**
- 3. разделению труда;**
- 4. уровню профессионализма.**

Экономическая сущность УР проявляется в том, что для его разработки и реализации требуются финансовые, материальные и другие ресурсы.

Результатом реализации управленческого решения должен быть прямой или косвенный доход.

Эффективность принятого решения может быть выражена отношением прямого или косвенного дохода от реализации решения к его себестоимости (затратам на разработку и реализацию).

Организационная сущность УР состоит в том, что для его разработки и реализации должны быть привлечены соответствующие ресурсы и организационные возможности, в том числе:

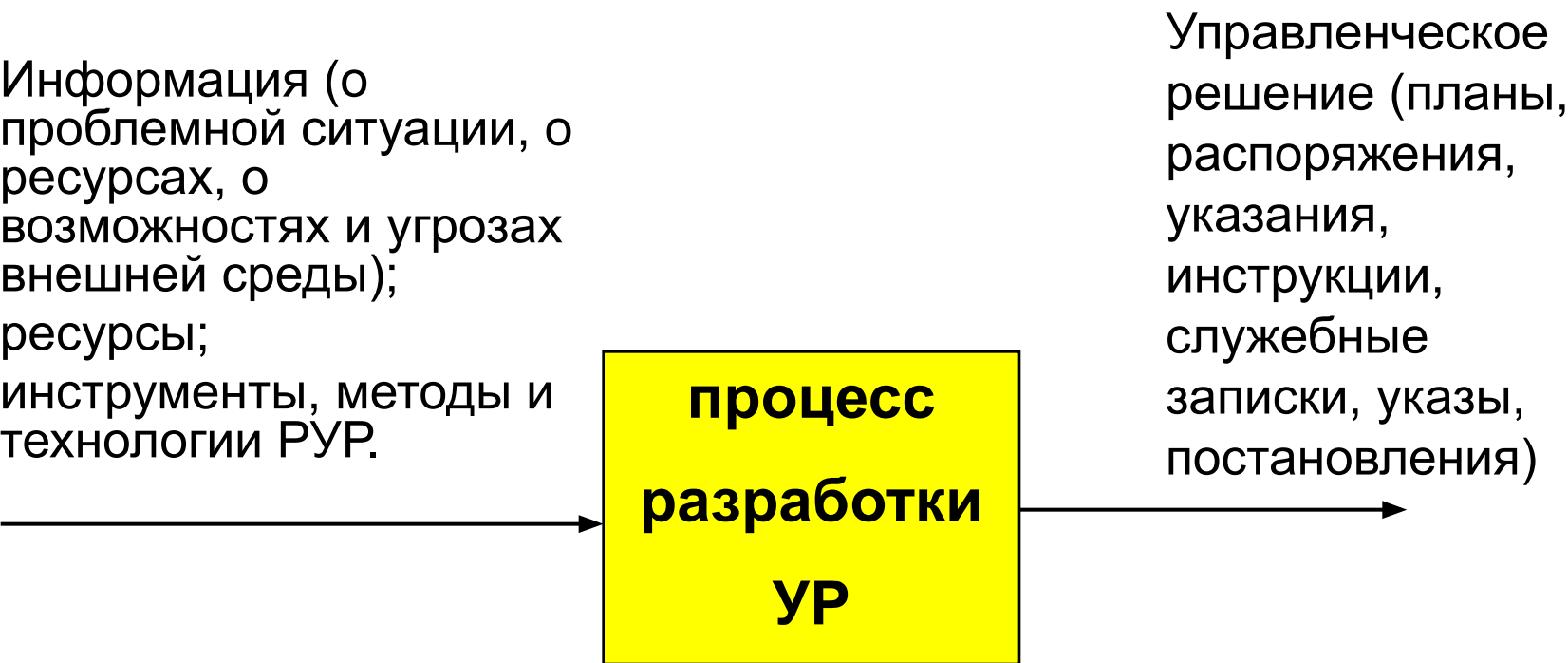
- персонал компании;
- инструкции и положения, регламентирующие полномочия, права, обязанности и ответственность работников;
- система контроля.

Правовая сущность УР заключается в том, что на разработку и реализацию решения влияют законодательные акты Российской Федерации, международные обязательства, содержание уставных и иных нормативных актов предприятия.

Технологическая сущность УР проявляется в необходимости обеспечения УР исполняющим его персоналом, техническими и информационными средствами и ресурсами.

Многоэтапная сущность РУР проявляется в необходимости разбиения процесса РУР на этапы.

- Информация (о проблемной ситуации, о ресурсах, о возможностях и угрозах внешней среды);
- ресурсы;
- инструменты, методы и технологии РУР.



```
graph LR; A[Информация (о проблемной ситуации, о ресурсах, о возможностях и угрозах внешней среды); ресурсы; инструменты, методы и технологии РУР.] --> B[процесс разработки УР]; B --> C[Управленческое решение (планы, распоряжения, указания, инструкции, служебные записки, указы, постановления)];
```

**процесс
разработки
УР**

Управленческое
решение (планы,
распоряжения,
указания,
инструкции,
служебные
записки, указы,
постановления)

Классификация управленческих решений

Классификационный признак	Группы управленческих решений	
Степень повторяемости проблемы	Традиционные	Нетипичные
Значимость цели	Стратегические	Тактические
Сфера воздействия	Глобальные	Локальные
Длительность реализации	Краткосрочные	Долгосрочные
Прогнозируемые последствия решения	Корректируемые	Некорректируемые
Характер использованной информации	Детерминированные	Вероятностные
Метод разработки решения	Формализованные	Неформализованные
Количество критериев выбора	Однокритериальные	Многокритериальные
Форма принятия	Единоличные	Коллегиальные
Способ фиксации решения	Документированные	Недокументированные

Традиционные - неоднократно встречавшиеся ранее в практике управления, когда необходимо лишь сделать выбор из уже имеющихся альтернатив), и

Нетипичные - нестандартные решения, когда их поиск связан прежде всего с генерацией новых альтернатив.

Локальные – если результат решения может сказаться на каком-либо одном или нескольких подразделениях организации.

Глобальные – если решение влияет на работу организации в целом

Детерминированные решения принимаются в условиях определенности, когда руководитель располагает практически полной и достоверной информацией в отношении решаемой проблемы, что позволяет ему точно знать результат каждого из альтернативных вариантов выбора.

Вероятностными называются решения, принимаемые в условиях риска или неопределенности.

Формализованное решение - это результат выполнения заранее определенной последовательности действий.

В то же время часто встречаются новые, нетипичные ситуации и нестандартные проблемы, которые не поддаются формализованному решению.

Фиксированные, или **документированные** решения (т. е. оформленные в виде какого либо документа), и

недокументированные (не имеющие документальной формы, устные).

Требования к качеству управленческого решения:

- 1. Своевременность;**
- 2. Обоснованность;**
- 3. Экономичность;**
- 4. Непротиворечивость;**
- 5. Адаптивность;**
- 6. Выполнимость.**

Обобщенная схема цикла 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.

Процесс принятия решений - это циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения.

Состав и последовательность этапов процесса принятия управленческих решений



Этапы процесса принятия управленческих решений.

1. Анализ ситуации. Для возникновения необходимости принять управленческое решение нужен сигнал о внешнем или внутреннем воздействии, вызвавшем или способном вызвать отклонение от заданного режима функционирования системы.

2. Идентификация проблемы. Существуют два взгляда на сущность проблемы:

- проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты или существует отклонение от заданного уровня;

- как проблему следует рассматривать также и потенциальную возможность повышения эффективности.

Проблема - расхождение между желаемым и реальным состояниями управляемого объекта.

3. Определение критериев выбора.

Критерии — это количественно выраженные цели, решающее правило.

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**.

4. Разработка альтернатив. Необходимо выявить все возможные альтернативные пути решения проблемы, только в этом случае решение может быть оптимальным.

5. Выбор альтернативы.

Оценка - сравнение достоинств и недостатков каждой альтернативы, и объективный анализ вероятных результатов их реализации.

6. Согласование решения.

В результате разделения труда сложилось положение, при котором подготавливают, разрабатывают решение одни работники организации, принимают или утверждают - другие, а выполняют - третьи.

Руководитель часто утверждает и несет ответственность за решение, которого не разрабатывал; специалисты, готовившие и анализировавшие решение, не участвуют в его реализации, а исполнители не принимают участия в подготовке и обсуждении готовящихся решений.

7. Управление реализацией.

Для успешной реализации решения необходимо определить комплекс работ и ресурсов и распределить их по исполнителям и срокам.

8. Контроль и оценка результатов.

На этом этапе производятся измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с запланированными.

3. Модели и методы принятия управленческих решений

Под моделями процесса разработки решений понимаются **теоретические отображения**, предназначенные:

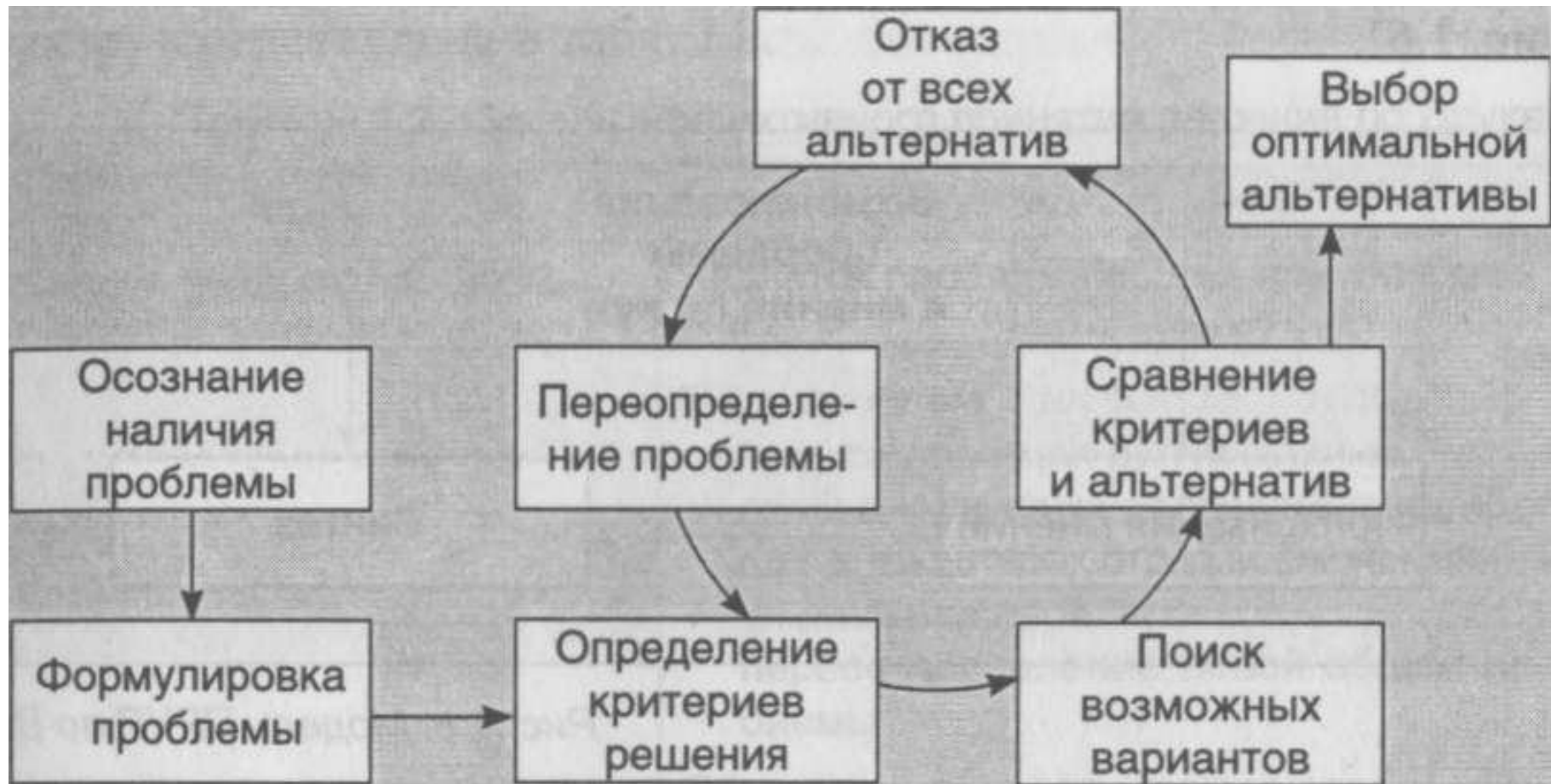
1. либо для описания реальных процессов в организациях *«как есть»*, с максимально точным воспроизведением как позитивных, так и негативных особенностей.

Такие модели называют **дескриптивными, или описательными**.

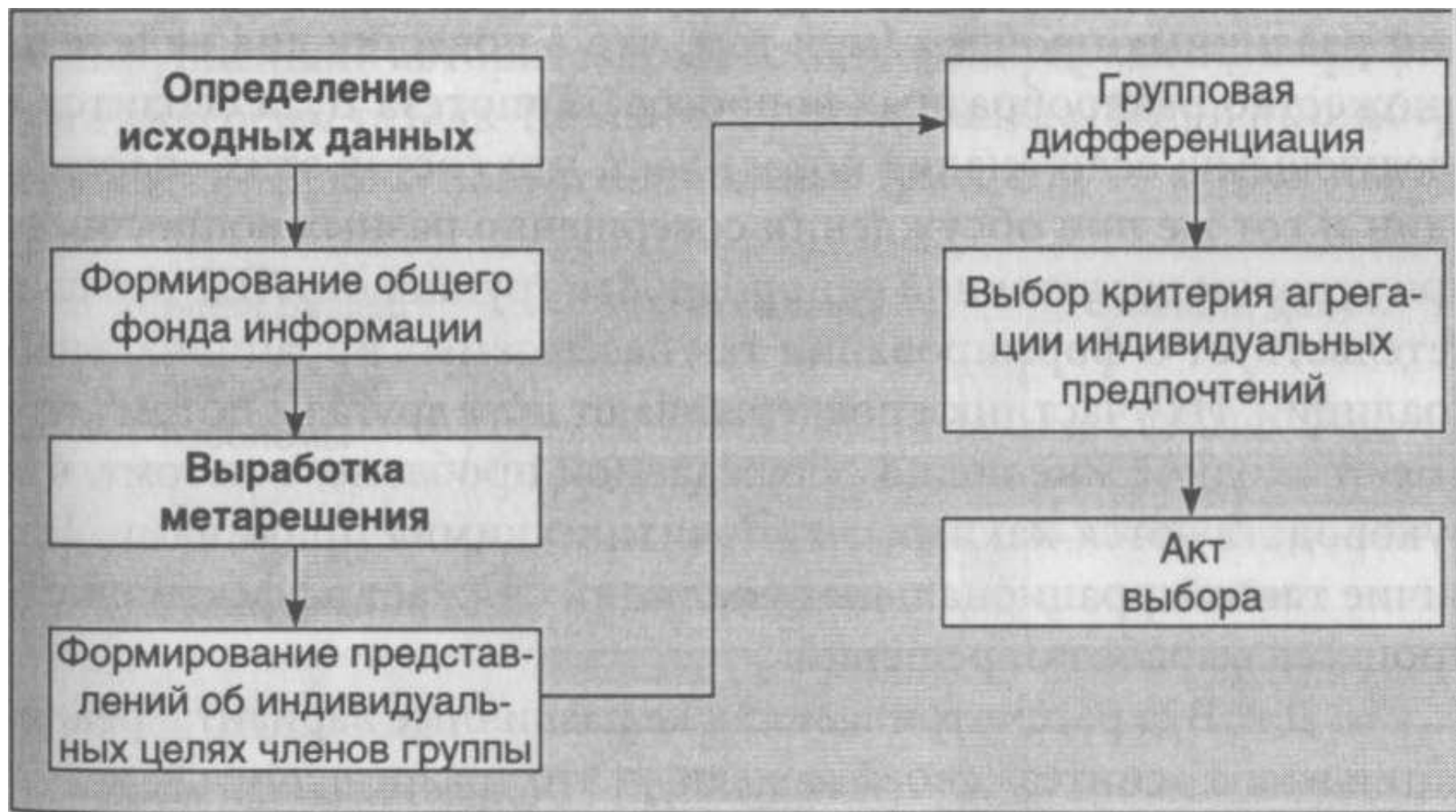
2. либо для того, чтобы служить образцом, правилом, нормой осуществления процесса разработки решения.

Модели этого типа называют **нормативными, прескриптивными, или предписывающими**.

Циклическая модель процесса разработки УР



Модель процесса разработки УР по Карпову



Модель процесса разработки УР по Вуду



Модели процесса разработки УР Минцберга



Модель Признак" ^_^	Сначала думаю	Сначала вижу	Сначала делаю
Область возникновения	Наука	Искусство	Ремесло
Что определяет успех процесса	Планирование	Видение	Предприимчивость
Ведущая форма представления информации	Словесная	Визуальная	«Мышечная» (информация обратной связи)
На что опирается принимающий решение	Факты	Идеи	Опыт
Принципиальный подход к выработке решения	Дедукция (от общего — к частному)	Индукция (от частного — к общему)	Итерация (поиск путем повторения попыток)
Что может привести к неудаче в поиске решения	Возможен стопор	Можно потеряться в отсутствии ясного видения	Можно утонуть в бесконечном повторении

Методы моделирования базируются на использовании математических моделей для решения наиболее часто встречающихся управленческих задач.

Разработка и оптимизация решения конкретной проблемы методами моделирования может быть представлена последовательностью основных этапов:

1. постановка задачи;
2. определение критерия эффективности анализируемой операции;
3. количественное измерение факторов, влияющих на исследуемую операцию;
4. построение математической модели изучаемого объекта (операции);
5. количественное решение модели и нахождение оптимального решения;
6. проверка адекватности модели и найденного решения анализируемой ситуации;
7. корректировка и обновление модели.

Наиболее распространенные типы моделей.

- **Модели теории игр.** Математические модели теории игр позволяют анализировать возможные альтернативы своих действий с учетом возможных ответных действий конкурентов.
 - **Модели теории очередей** или оптимального обслуживания используются для нахождения оптимального числа каналов обслуживания при определенном уровне потребности в них.
 - **Модели управления запасами** позволяют определить такой уровень запаса, который минимизирует издержки на его создание и поддержание при заданном уровне непрерывности производственных процессов.
- Модели линейного программирования** применяют для нахождения оптимального решения в ситуации распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей.

Методы экспертных оценок.

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.

Проблемы принятия управленческих решений.

- 1. Одна из проблем РУР представляет собой то, что цели (целям) необходимо придать количественные и качественные характеристики.**
- 2. Ограниченность ресурсов, необходимость их распределения, а также выбор способов использования.**
- 3. Проблема нахождения наилучшего решения.**
- 4. Решение затрагивает интересы нескольких подразделений и в подобных ситуациях возможны конфликты целей и предпочтений как на этапе подготовки, так и на этапе реализации управленческого решения.**

А). На этапе подготовки УР возможны рассогласования целей подразделений (каждое подразделение будет стремиться решить свою проблему).

Эта проблема решается групповой работой, определением главной цели предприятия и соответственно подчинения подцелей подразделения этой главной цели.

Б). На этапе реализации УР могут возникнуть конфликты в распределении полномочий, обязанностей, ресурсов и ответственности. Поэтому важно учесть и по возможности детализировать, кто, как, какими средствами, в какие сроки и что должен делать.

Особенности принятия индивидуальных решений:

- 1. ответственность за результаты выполнения решения лежит на одном человеке;**
- 2. большое влияние личных предпочтений на окончательный выбор;**
- 3. ограниченность суждений одного человека;**
- 4. простота выбора (нет необходимости согласования предпочтений);**
- 5. малые затраты времени на принятие решения;**
- 6. высокая вероятность принятия неудовлетворительного решения;**
- 7. невысокая вероятность принятия рискованного решения;**
- 8. высокая зависимость принятия удовлетворительного решения от компетентности ЛПР;**
- 9. влияние на выбор различных феноменов восприятия и особенностей человеческой системы переработки информации.**

Особенности принятия групповых решений:

- **распределенная ответственность;**
- **высокая вероятность принятия рискованного решения;**
- **низкая степень влияния личных предпочтений каждого на общий результат выбора;**
- **необходимость организации подчинения целей субъектов целям предприятия;**
- **широта суждений, сложность выбора;**
- **большие затраты времени на принятие решения;**
- **низкая вероятность принятия неудовлетворительного решения;**
- **зависимость принятия удовлетворительного решения от компетентности субъектов невысока.**