

# Курс «МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»

## Тема 3. Структура принятия управленческих решений в организации

1. Понятие технологии принятия управленческих решений
2. Человек и организация как субъекты решений
3. Состав и последовательность процедур процесса принятия управленческих решений
4. Этапы формирования новых решений.

# 1. Понятие технологии принятия управленческих решений

**Процесс принятия решений** –

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

**Технология принятия решений** –

последовательность процедур, приводящих к решению проблем организации, в комплексе с методами оптимизации альтернатив.

## 2. Человек и организация как субъекты решений

**Основное профессиональное умение менеджера - умение принять эффективное управленческое решение.**

***Человек реализуется как личность, принимая и исполняя решения.***

*Каждому действию лица, принимающего решения (ЛПР), предшествует решение о его целесообразности. ЛПР взаимодействует с внешней средой, руководствуясь теми решениями, которые осознанно или неосознанно принял.*

---

## 2. Человек и организация как субъекты решений

*Важнейшее решение для каждого человека - решение о вхождении в состав организации, которое определяет:*

- среду его основной деятельности,
- положение во внутренней иерархии организации,
- положение во внешней по отношению к организации среде,
- делегируемые ему организацией полномочия, за которые он соглашается нести ответственность и получает вознаграждение,
- круг обязанностей и задач, которые он должен в организации решать,
- полномочия, которые он делегирует другим членам организации при выполнении стоящих перед ним задач,
- профессиональный уровень,
- организационную культуру общения внутри и вне организации и т. д.

## 2. Человек и организация как субъекты решений

*Выбирая организацию, каждый исходит из своей профессиональной ориентации, профессионального уровня, собственной системы ценностей и предпочтений.*

*В процессе активной деятельности человека под воздействием изменяющихся условий может происходить смена его целевых установок, системы ценностей и предпочтений.*

## 2. Человек и организация как субъекты решений

*Мы можем выбирать лишь из числа тех организаций, которые согласны принять нас в свой состав, если мы удовлетворяем предъявляемым в этих организациях требованиям.*

*Организация, в состав которой входит человек, под влиянием разнообразных условий, в том числе, под влиянием личности, может изменять свою миссию, стратегию, тактические цели.*

## 2. Человек и организация как субъекты решений

Одно из основных предназначений организации — **решение проблем**, стоящих перед ней, в соответствии:

- с ее миссией, стратегическими и тактическими целями (*для искусственных организаций*);
- с ее концепцией устойчивого развития и выживаемости (*для естественных организаций*).

### Организации создаются и существуют для решения проблем.

#### Проблемы возникают:

- при стремлении организации добиться достижения стоящих перед ней целей,
- при стремлении организации обеспечить устойчивость, выживаемость.



**Организации классифицируются по различным принципам и признакам.**

*По социальной общности:*

- исторические общности (классы, нации, государства);
- целевые общности (административные организации; союзные организации — партии, профсоюзы, молодежные и творческие объединения; ассоциативные и поселения).

### *По принципу образования:*

- утилитарные, в основе которых достижение общих и индивидуальных целей, связанных с решением общественно полезных задач (предприятия, фирмы, банки);
- добровольные, в основе которых добровольное участие (партии, университеты);
- принудительные, в основе которых принудительное участие (армия, начальная школа).

### *По характеру деятельности:*

- технологические, реализующие определенные технологии изготовления продукции или услуг (промышленные предприятия, фирмы, банки, концерны и т. д.);
- программно-целевые, реализующие определенную программу, связанную с решением социально-экономических или технических проблем (федеральные, региональные, отраслевые, научно-технические и т. д.);
- непрограммные, реализующие сложную, но гибкую систему действий, изменяющуюся в зависимости от текущей обстановки.

## 2. Человек и организация как субъекты решений

### Наиболее значимым для понимания процессов управления деление организации на естественные и искусственные.

- Искусственная организация (организационная система) – это объединенная группа людей, координирующих свою деятельность для достижения определенных целей, созданная по заранее намеченной программе.
- Естественная организация — это группа людей, объединенная под воздействием естественного хода событий и стремящаяся обеспечить устойчивое функционирование, образованная в соответствии с естественным ходом события, под влиянием традиций, сложившихся в обществе.
- **Принадлежность организации к естественным или искусственным зависит от проблем, которые ей приходится решать.**

*Решение — одна из центральных составляющих процесса управления организацией. Эффективность принимаемых решений во многом определяет эффективность функционирования организации.*

***Решение может рассматриваться:***

- *как организационный акт,*
  - *как один из основных этапов процесса управления,*
  - *как интеллектуальная задача,*
  - *как процесс легализации управляющего воздействия на управляемую подсистему.*
-

## 2. Человек и организация как субъекты решений

- Основными составляющими любой организации являются:
- люди, входящие в ее состав;
- задачи, для решения которых создана данная организация;
- управление, которое формирует, мобилизует и приводит в движение потенциал организации для решения стоящих перед ней задач.

## 2. Человек и организация как субъекты решений

- Любая организация функционирует во внешней среде:
- из внешней среды она берет ресурсы, необходимые для ее функционирования,
- во внешнюю среду она отдает результаты своей деятельности.

Функционирование организации состоит из трех взаимосвязанных процессов:

- получение ресурсов из внешней среды;
- изготовление продукта ее функционирования;
- передача продукта во внешнюю среду.

---

## 2. Человек и организация как субъекты решений

- Роль менеджмента в современной организации – поддержание баланса между этими тремя процессами, а также мобилизация внутреннего потенциала организации для их реализации осуществляются с помощью менеджмента.
-



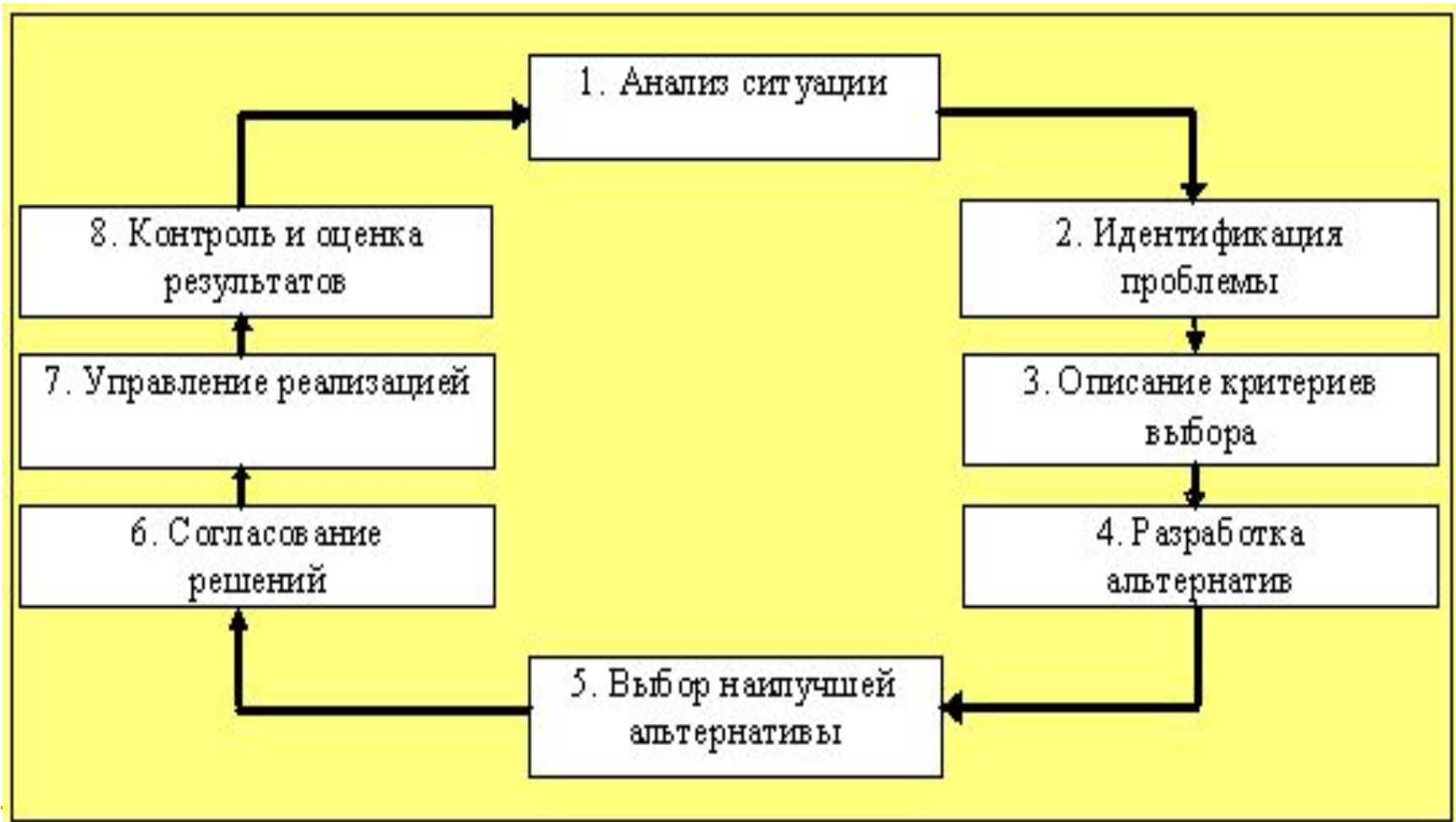
---

### 3. Состав и последовательность процедур процесса принятия управленческих решений

- Для руководителя принятие решений не является самоцелью.
  - Для разрешения проблемы часто требуется не единичное решение, а определенная последовательность решений и, главное, их осуществление.
  - Решение – это не одномоментный акт, а результат процесса, развивающегося во времени и имеющего определенную структуру.
-

### 3. Состав и последовательность процедур процесса принятия управленческих решений

## Основные стадии процесса принятия решений порядок их следования



### 3. Состав и последовательность процедур процесса принятия управленческих решений

#### 1. Анализ ситуации.

Необходимости принятия управленческого решения предшествует сигнал о внешнем или внутреннем воздействии, вызвавшем или способном вызвать отклонение от заданного режима функционирования системы, т.е. наличие **управленческой ситуации**.

Анализ управленческой ситуации требует **сбора и обработки информации** (восприятие организацией внешней и внутренней среды).

Данные о состоянии основных факторов внешней среды и положении дел в организации поступают к менеджерам и специалистам, которые классифицируют, анализируют информацию и **сравнивают реальные значения** контролируемых параметров **с запланированными или прогнозируемыми**, что в свою очередь позволяет им выяснить **проблемы, которые следует решать**.

### 3. Состав и последовательность процедур процесса принятия управленческих решений

#### 2. Идентификация проблемы.

- Первый шаг на пути решения проблемы – ее определение или диагноз, полный и правильный. **Правильно сформулировать проблему – значит наполовину решить ее.**

Два взгляда на сущность проблемы:

- 1. Проблема – ситуация, когда поставленные цели не достигнуты или существует отклонения от заданного уровня.
- 2. Проблема – потенциальная возможность повышения эффективности деятельности организации.

В целом: проблема – расхождение между желательными и реальными состояниями управляемого объекта.

### 3. Состав и последовательность процедур процесса принятия управленческих решений

## 2. Идентификация проблемы.

Общие симптомы проблемы:

- низкие – прибыль, объем реализации, производительность труда, качество товаров и услуг;
- высокие – издержки, текучесть кадров, конфликтность.

### Симптомы проблемы не есть ее причины.

*Все элементы деятельности организации взаимосвязаны и решение какой-либо проблемы в одной части организации может вызвать появление проблем в других. Определяя решение проблемы, следует стремиться к тому, чтобы число вновь возникающих при этом проблем было минимальным.*

### 3. Определение критериев выбора.

Критерии выбора - показатели, по которым производится сравнение альтернатив и выбор наилучшей альтернативы.

### 3. Состав и последовательность процедур процесса принятия управленческих решений

#### 4. Разработка альтернатив.

В идеале желательно выявить все возможные альтернативные пути решения проблемы, только в этом случае решение может быть оптимальным.

На практике руководитель не располагает и не может располагать такими запасами знаний и времени, чтобы сформулировать и оценить каждую возможную альтернативу.

#### ■ **Возможные ситуации:**

1. Варианты решения проблемы заранее известны или обнаруживаются без особых трудностей.
2. Решаемая проблема не встречалась раньше, т.е. возможные альтернативы неизвестны и их необходимо предварительно сформулировать. *(В таких случаях полезно коллективное обсуждение проблемы и генерирование альтернатив).*

### 3. Состав и последовательность процедур процесса принятия управленческих решений

#### 5. Выбор альтернативы.

Необходима оценка возможных вариантов решения проблемы – определение достоинств и недостатков каждой альтернативы, анализ вероятных результатов их реализации.

Для этого необходимо иметь стандарты или критерии, по которым их можно сравнивать (критерии выбора).

- Поскольку выбор осуществляется, как правило, на основе нескольких критериев, он всегда носит характер компромисса.
- При оценке возможных вариантов решения руководитель имеет дело с прогнозными (вероятностными) оценками сравниваемых величин.
- Учет фактора риска приводит к пересмотру самого понятия наилучшего решения: им является не тот вариант, который максимизирует или минимизирует некоторый показатель, а тот, который **обеспечивает его достижение с наиболее высокой степенью вероятности.**



### 3. Состав и последовательность процедур процесса принятия управленческих решений

#### 6. Согласование решения.

■ Реализация управленческих решений требует совместных действий всех членов организации.

■ Принятие управленческих решений в организации не индивидуальный, а групповой процесс.

■ В групповых процессах принятия решений весьма существенную роль играет **стадия согласования**.

■ Признание решения редко бывает автоматическим, даже если оно явно хорошее. Руководитель должен доказывать работникам, что его решение несет выгоды и организации, и отдельным ее членам.

■ Вероятность быстрой и эффективной реализации значительно возрастает, когда исполнители имеют возможность высказать свое мнение по поводу принимаемого решения, внести предложения, замечания и т.п.

■ Лучший способ согласования решения – привлечение работников к процессу его принятия.

■ Систематическое игнорирование мнения подчиненных ведет к авторитарному стилю руководства.

### 3. Состав и последовательность процедур процесса принятия управленческих решений

#### 7. Управление реализацией.

Для успешной реализации решения необходимо:

- определить комплекс работ и ресурсов;
- определить исполнителей;
- определить сроки исполнения (предусмотреть, кто, где, когда и какие действия должен предпринять и какие для этого необходимы ресурсы).

Если речь идет о достаточно крупных решениях, это может потребовать **разработки программы реализации решения.**

При осуществлении этого плана руководитель должен следить за тем, как выполняется решение, оказывать в случае необходимости помощь и вносить определенные коррективы.

### 3. Состав и последовательность процедур процесса принятия управленческих решений

#### 8. Контроль и оценка результатов.

Этап контроля выполняет функцию обратной связи.

Действия на этапе контроля:

- измерение последствий решения;
- оценка и сопоставление фактических и предполагавшихся результатов.

Решение всегда носит временный характер.

**Срок эффективного действия решения равен периоду относительного постоянства проблемной ситуации.**

Далее решение может перестать давать эффект и даже превратиться в свою противоположность – не способствовать решению проблемы, а обострять ее.

**Основная задача контроля – своевременно выявлять убывающую эффективность решения и необходимость его корректировки или принятия нового решения.**

Даже после того как решение окончательно введено в действие, процесс принятия решений не может считаться полностью завершенным, так как необходимо убедиться, оправдывает ли решение себя.

---

### 3. Состав и последовательность процедур процесса принятия управленческих решений

- Решение, принимаемое менеджером, всегда нацелено в будущее.
  - Будущее всегда содержит элемент неопределенности.
  - Умение предвидеть ход событий в области профессиональной деятельности отличает профессионального менеджера.
-

## 4. Этапы формирования новых решений.

- **Э т а п 1.** Руководитель или специалист в области управления должны либо измерять параметры текущих процессов, либо хорошо «чувствовать» их значения. В случае еле заметных отклонений параметров текущей ситуации от запланированных необходимо выявить тенденцию их дальнейшего развития.
- **Э т а п 2.** Отклонения могут быть несущественные либо сами по себе с течением времени могут уменьшиться и тогда никаких новых решений принимать не следует. Если отклонения параметров ситуации существенны, то это должно насторожить руководителя.
- **Э т а п 3.** Руководитель должен сравнить конкретные параметры ситуации с плановыми (с целью) и определить состояние проблемы. Напомним, что проблема оценивается как разность между параметрами цели и конкретной ситуации. Такими параметрами могут быть время, качество выполняемых поручений, дисциплина работников, эффективность управленческой деятельности, состояние контактов с заказчиками и поставщиками и др.
- **Э т а п 4.** Руководитель должен установить приоритеты отклонений ключевых параметров проблемы от допустимых значений. По наиболее важным отклонениям руководитель должен составить для вышестоящего руководства и внешних заинтересованных лиц аналитическое заключение о причинах и возможных изменениях отклонений.

#### 4. Этапы формирования новых решений.

- Этап 5. Производится согласование аналитического заключения с заинтересованными сторонами с целью выявления приоритетных отклонений.
- Этап 6. Руководитель должен сформировать идею решения для уменьшения негативных тенденций развития проблемы. После этого он определяет вид целевой технологии для разработки управленческих решений. Выбор осуществляется среди трех технологий: инициативно-целевой, программно-целевой и регламентной.
- Этап 7. Для выбранной целевой технологии формируется состав процессорных технологий в качестве инструментария для РУР. Набор формируется из следующих технологий: по результатам, на базе потребностей и интересов, путем постоянных проверок и указаний, в исключительных случаях, на базе «искусственного интеллекта», на базе активизации деятельности персонала.
- Этап 8. Руководитель разрабатывает на базе идеи решения (этап 6) набор средств и методов для уменьшения отклонений в развитии проблемы.

#### 4. Этапы формирования новых решений.

- Этап 9. Руководитель прогнозирует возможные результаты реализации УР при предложенном наборе средств и методов.
- Этап 10. При удачных прогнозах руководитель утверждает технологии РУР у вышестоящего руководства. Если результаты прогнозов отрицательные, то руководитель должен вернуться к этапу 6.
- Этап 11. В результате возможных замечаний при утверждении вышестоящим руководством руководитель должен скорректировать набор средств и методов для РУР.
- Этап 12. Руководитель должен на время отложить выполненную работу и подумать о новой идее решения. Если он нашел более эффективную идею решения, ему необходимо возвратиться на этап 6. Если более эффективных идей решения не найдено, то формирование решения продолжается.

## 4. Этапы формирования новых решений.

- Этап 13. Руководитель или специалист в области управления выбирают критерии оценки либо одного решения, либо нескольких решений, полученных в результате многократного прохождения по этапам 6 – 12.
- Этап 14. Для каждого критерия формируются модель оценки и шкалы (единицы измерения). Результаты согласовываются с заинтересованными лицами.
- Этап 15. По результатам оценки руководитель выбирает УР для реализации.
- Этап 16. Выбранное УР утверждается вышестоящими органами компании.



## 4. Этапы формирования новых решений.

- Этап 17. Руководитель создает рабочие материалы, раскрывающие смысл УР, его формулировку, перечисляет набор необходимых средств и методов.
- Этап 18. Руководитель юридически оформляет УР в форме приказа, доверенности, договора и т.д.
- Этап 19. Руководитель организует подготовку к выполнению УР, в том числе распределяет права и ответственность, ресурсы, инструкции среди участвующего в выполнении УР персонала. Указывается время начала и конца процесса реализации УР.
- Этап 20. Руководитель объявляет о начале практической реализации УР.

#### 4. Этапы формирования новых решений.

- Этап 21. Уполномоченные руководителем лица проводят промежуточный контроль хода выполнения УР.
- Этап 22. Инициатор решения информируется уполномоченными лицами или непосредственно исполнителями о ходе выполнения УР.
- Этап 23. По итогам выполнения УР составляется отчет, в который включаются сведения о конечном состоянии проблемы и прогнозе ее дальнейшего развития (благоприятном или неблагоприятном).
- Этап 24. Руководитель должен аккуратно по заданной структуре ввести в базу данных все сведения о формировании УР для возможного дальнейшего использования.