



Сущность управленческого решения, процесс и методы принятия управленческих решений



к.э.н. Голикова Ю.Б.

План лекции

- Понятие управленческого решения и его особенности.
- Процесс принятия управленческого решения.
- Классификация методов принятия управленческих решений.



Управленческое решение – результат диагностики проблемной ситуации, прогнозирования, обоснования и выбора альтернативы из множеств вариантов решения задачи и достижения конкретной цели системы управления организации (подсистема маркетингового управления)



■ **Задачи управленческого решения** – снижение остроты или полное снятие проблемы, то есть приближение в будущем действительных параметров объекта или процесса к желаемым или прогнозируемым результатам.

■ **Разработка принятия и реализации управленческого решения:**

-Это процесс, имеющий своей целью целенаправленное управляющее воздействие системы управления организацией на управляемый объект

-Это процесс выбора альтернативы подготовленного аппаратом выбора управления и принимаемого руководителем в рамках его компетенции и направленного на достижение цели организации.



Свойства Управленческих решений (У.Р.):

Экономический

- Эффективность использования всех видов ресурсов
- Материальная заинтересованность персонала
- Обоснованность У.Р.
- Максимизация экономического эффекта.

Социальный

- Неформальная структура рабочих групп
- Качество трудовой деятельности
- Развитие системы участия в управлении
- Внепроизводственная деятельность неформальных групп.

Организационный

- Делегирование полномочий
- Локализация и устранение конфликтов
- Разделение труда
- Структуризация функций управления



Свойства Управленческих решений (У.Р.):

Правовой

- Соблюдение правовых норм при разработке УР
- Придание У.Р. формы нормативно-распорядительного акта
- Соблюдение и соответствие компетенции персонала по принятию решения
- Распределение ответственности за выполнение принятого решения.

Психологический

- Учет инновационной готовности персонала
- Оценка социально-психологического климата
- Профессиональные качества руководителя
- Деловые качества руководителя и психологический склад личности подчиненных

Педагогический

- Воспитательный характер У.Р.
- Квалификационный рост персонала
- Формирование позитивных моральных установок



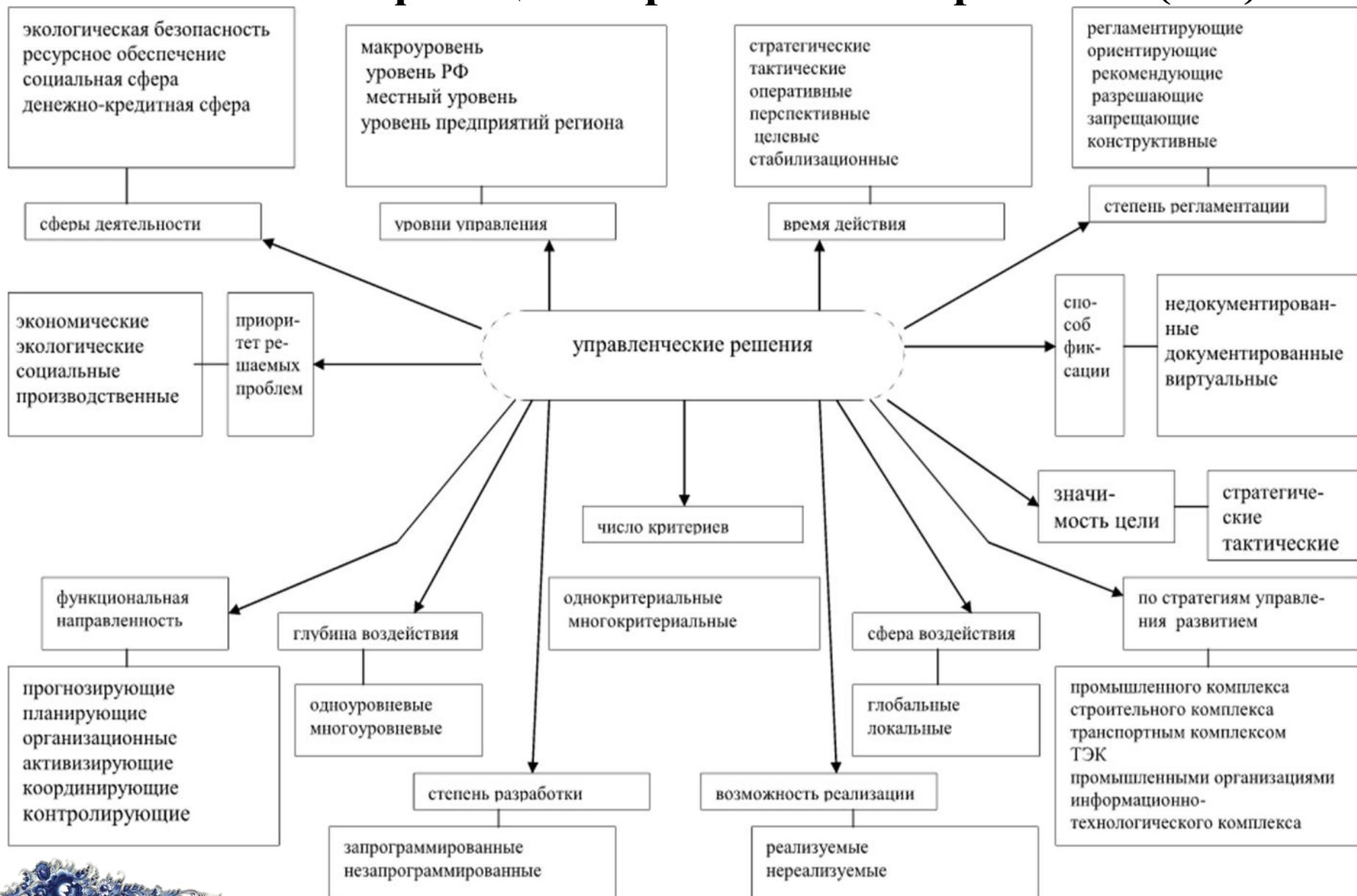
4 важнейших аспекта управленческого решения

Управленческое решение - это комплексное явление, включающее в себя аспекты :

- психологический,
- информационный,
- юридический,
- организационный.



Классификация Управленческих решений (У.Р.)



Выбор и практическое использование той или иной классификации определяется конкретными условиями принятия решений.

По характеру процесса принятия решения:

- интуитивные решения (выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен; озарение);
- решения, основанные на суждениях (выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом);
- рациональные решения (обосновывается с помощью объективного аналитического процесса).

По количеству альтернатив:

- стандартные решения (однозначный выбор, но он не имеет характер безоговорочной правильности и не вполне может соответствовать истинной причине проблемы);
- бинарные решения (выбор из двух противоположных альтернатив, «да-нет», «или-или»);
- многоальтернативные решения (характеризуется множеством вариантов решений);
- инновационные решения (выбор при отсутствии очевидных альтернатив; в данном случае идет процесс переключения с рационального на творческое мышление, а затем снова на рациональное. при анализе вариантов решения может быть использован метод комбинирования лучших черт известных альтернатив);



По частоте принятия решений:

- единовременные решения (решения крупных проблем. Примером таких решений может быть решение о создании или ликвидации предприятия);
- циклические решения (решения проблем, имеющих известный цикл. Пример: один раз в год принимаются решения по исполнению бюджета текущего года и принятию бюджета на следующий год);
- частые решения (решения, необходимость в принятии которых возникает в случайные моменты времени по несвязанным между собой проблемам настолько часто, что процесс можно считать непрерывным).



По времени наступления последствий для объекта управления:

- стратегические решения (решения относительно набора действий, Стратегическое планирование часто опирается на четко сформулированное программное заявление фирмы, изложение вспомогательных целей и задач, здоровый хозяйственный портфель и стратегию роста;

- перспективные решения (решения, направленные на принятие и реализацию перспективных планов);

- текущие решения. Текущие решения охватывают производственные процессы по изготовлению и поставкам подсистем (основных блоков и комплектующих) изделия;

- оперативные решения. Оперативные решения принимаются в отношении конкретного элемента нижнего уровня товара (материала упаковки) или элемента производственной системы (загрузка конкретного рабочего места на текущую рабочую смену);

- стабилизационные решения (решения, принимающиеся для обеспечения нахождения системы и ее подсистем в области управляемых или допустимых состояний);



По числу субъектов, влияющих на принятие решения:

- определяющие решения (решения, принимаемые одним специалистом или руководителем);
- конкурентные решения (решения, принимаемые двумя специалистами);
- адаптирующие решения (решения, принимаемые коллегиально, на основе оценок группы экспертов);

По технологии разработки решения:

- организационные решения, цель которых – обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам. Поэтому наиболее эффективным организационным решением становится выбор, который будет на самом деле реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели. Организационные решения можно квалифицировать как запрограммированные и незапрограммированные (Запрограммированные решения – результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при решении математического уравнения. Незапрограммированные решения - принимаются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами).

- компромиссы – это решения, принимаемые с позиций системного подхода и учитывающие возможные последствия управленческого решения для всех частей организации.



По прогнозной эффективности:

- ординарные решения – решения, при которых эффективность расходования ресурсов на единицу полученного эффекта соответствует нормам и нормативам, принятым для рассматриваемой отрасли, вида деятельности. Среди ординарных могут быть следующие типы решений: неэффективные-не позволяющие решить проблему, рациональные-позволяющие решить проблему, оптимальные-позволяющие решить проблему наилучшим в определенном критерием смысле образом или построить наилучшую систему в определенном критерием смысле;

- синергетические решения – решения, при которых эффективность расходования ресурсов на единицу полученного эффекта резко возрастает, т.е. эффект носит явно выраженный непропорционально возрастающий характер. Синергетические решения, появляются, например, при разработке новых технологий. Наиболее часто синергетический эффект обнаруживается в финансовой сфере. В финансовом менеджменте такие решения называют эффектом рычага.

- асинергетические решения – это решения, приводящие к непропорциональному снижению эффективности системы и операции. В числе наиболее частых причин таких решений можно назвать: запаздывание решения, отсутствие необходимых ресурсов, низкий уровень организации, мотивации и др.



По степени важности учета временных ограничений:

- решения в реальном масштабе времени – решения, принимаемые и реализуемые достаточно быстро, чтобы контролировать и управлять объектом, в том числе и при возникновении нештатных ситуаций управления;
- решения, принимаемые в течение одного из этапов, - решения, ограниченные по времени рамками определенного этапа;
- решения, не имеющие явных ограничений по времени их принятия, - это прежде всего решения относительно начала какого-либо процесса или единичного действия.

По составу и сложности реализации:

- простые решения – решения, реализуемые при выполнении одного действия;
- процессные решения – решения, реализуемые при выполнении некоторой совокупности взаимосвязанных действий (алгоритмизированные решения – с четко определенными последовательностью, сроками выполнения составляющих действий и определенной ответственностью за их выполнение; размытые решения – слабоструктурированные по составляющим действиям и срокам их выполнения, т.е. решения, в которых не произведено однозначного распределения обязанностей и ответственности за реализацию действий, составляющих решения).



По характеру учета изменения условий реализации решения:

- гибкие решения – решения, алгоритмы реализации которых предусматривают различные варианты действий в зависимости от возникающих условий;

- жесткие решения – имеют единственный вариант реализации при любых условиях и состоянии субъектов и объектов управления.

Основные требования к управленческим решениям



Решения, типичные для функций управления

Планирование:

проведение планового анализа и прогнозирование;
выбор миссии;
выработка предложений (гипотезы) о ситуации в будущем;
определение целей;
выбор стратегий по достижению поставленных целей;
формирование мероприятий по реализации стратегий.

Организация:

адаптация организационной структуры под новые цели и задачи, сформулированные в плане;
рационализация, распределение задач, обязанностей и прав;
обеспечение всех видов деятельности необходимыми ресурсами, в том числе информационно-техническими;
кадровые решения: расстановка, найм и увольнение, создание резерва на выдвижение, повышение квалификации.



Решения, типичные для функций управления

Мотивация:

разработка системы оплаты труда и премирования сотрудников и руководителей, максимально соответствующей характеру и результатам труда, а также возможностям организации;

выбор социально-психологических методов стимулирования эффективного труда;

создание надлежащего морального климата в организации;

разработка мероприятий по эффективному использованию факторов корпоративной культуры;

рациональное и сбалансированное использование экономических, организационных и социально-психологических методов управления.

Контроль:

создание системы контроля;

выбор методов учета, анализа и внесения корректив для всех трех видов контроля: упреждающего, текущего и заключительного.



Основные этапы разработки управленческих решений

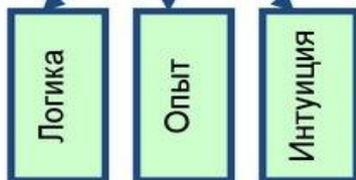


Модель процесса принятия решения



МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ И ОБОСНОВАНИЯ РЕШЕНИЙ

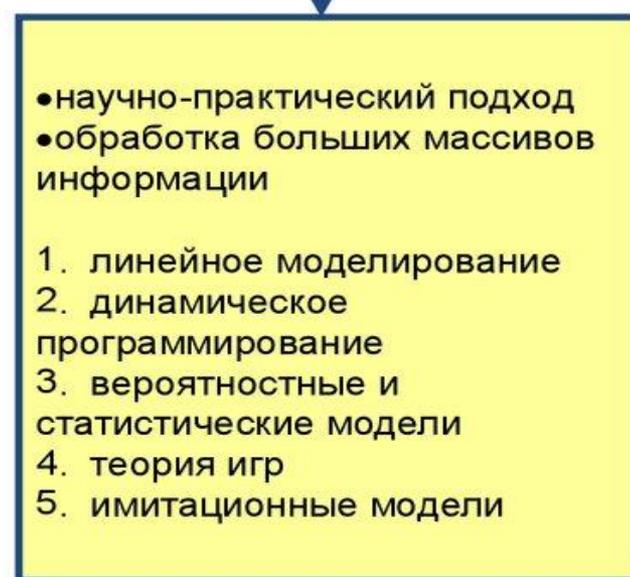
Неформальные (эвристические)



Коллективные



Количественные



Понятие «эффективность решений» можно рассматривать как эффективность разработки решения и эффективность реализации управленческих решений, что соответствует двум стадиям (этапам) процесса принятия управленческих решений. На каждом из них могут использоваться свои подходы к оценке и показатели эффективности.

Эффективность в общем виде - результативность чего-либо (производства, управления, труда). Чаще всего эффективность оценивается на качественном уровне и выражается динамикой объемных и качественных показателей: производства продукции, товарооборота, издержек производства и обращения, прибыли и других, отражающих результаты деятельности коллектива предприятия в целом. При этом, как правило, не выделяется эффективность поэтапная (разработки и реализации решений).

Эффективность - соотношение между результатами финансово-хозяйственной деятельности, характеризующиеся как правило прибылью, и затратами, вызвавшими получение этой прибыли

Качество управленческих решений - степень соответствия решений характеру

разрешаемых задач функционирования и развития производственных систем



ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ



Критерии принятия решения

Критерии принятия решений – стандарты, по которым оцениваются альтернативные варианты выбора. При выборе критериев определяются приемлемые для организации показатели.

- наименьшие затраты;
- максимизация объемов производства;
- сроки реализации решения;
- имидж предприятия;
- максимизация прибыли .



Выполнение решения.

- Доведение решений до конкретных исполнителей;
- Разработка мер поощрений и наказаний;
- Контроль за выполнением решений.



МЕХАНИЗМ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Технология менеджмента имеет следующий механизм:

1. Общее руководство принятия решений.
2. Правила принятия решений.
3. Планы в принятии решений.
4. Принятие двусторонних решений руководителями одного уровня на основе индивидуального взаимодействия.
5. Целевые группы и их роль в принятии решений (групповое взаимодействие на равных уровнях).
6. Матричный тип взаимодействия. Первые три составляющие обеспечивают вертикальную взаимосвязь между уровнями управления, последние три-горизонтальную связь в координации принимаемых решений.

Фирма может использовать как простой, так и сложный механизм взаимодействия в менеджменте, что зависит от сложности принимаемых решений и возможностей их реализации.



Управленческое решение как явление и как процесс



Подготовка УР

Реализация УР



Спасибо за
внимание!

