

Презентация на тему:
«Процесс принятия управленческих решений»

Подготовил: Козлов И.А.

Студент группы УКГ911-1

Преподаватель: Конобеева А.
Б.

доцент, к.с.-х.н.

Москва 2021

Содержание:

- 1) Вступление;
- 2) Основные термины;
- 3) Этапы стандартного процесса принятия решения;
- 4) Осознание необходимости принятия управленческого решения;
- 5) Идентификация проблемы;
- 6) Идентификация проблемы (источники возникновения трудностей при идентификации проблемы);
- 7) Постановка цели и формулировка;
- 8) Взаимосвязь целей и решений;
- 9) Ограничения для принятия решений;
- 10) Классификация критериев принятия управленческого решения;
- 11) Выбор критерия принятия управленческого решения;

Содержание:

- 12) Выработка альтернатив;
- 13) Сравнение альтернатив;
- 14) Проверка реализуемости разработанных альтернатив;
- 15) Выбор лучшего решения;
- 16) Процесс принятия управленческих решений;
- 17) Анализ ситуации;
- 18) Идентификация проблемы;
- 19) Определение критериев выбора;
- 20) Разработка альтернатив;
- 21) Контроль и оценка результатов.

Вступление:

Процесс управления – это последовательность функций. Планирование представляет собой не что иное, как непрерывный процесс поиска и принятия решений относительно выбора целей, задач и средств достижения целей. Функция организации предполагает принятие решений, направленных на рациональное распределение работ и последующее объединение их в единый комплекс таким образом, чтобы совместная деятельность людей обеспечивала выполнение задач и достижение целей, стоящих перед коллективом. Мотивированный персонал заинтересован в реализации запланированных решений. Функция контроля осуществляется путем отдачи команд (распоряжений), которые способствуют приведению фактического состояния объекта к запланированному.

Таким образом, формирование и принятие решений – это основной процесс, объединяющий организацию в единое целое, а решение – продукт системы управления и его основной инструмент. Решения порождают управляющую информацию, которая доводится до исполнителей в форме заданий, планов, нормативов, команд и служит для них импульсом к целенаправленным и скоординированным действиям.

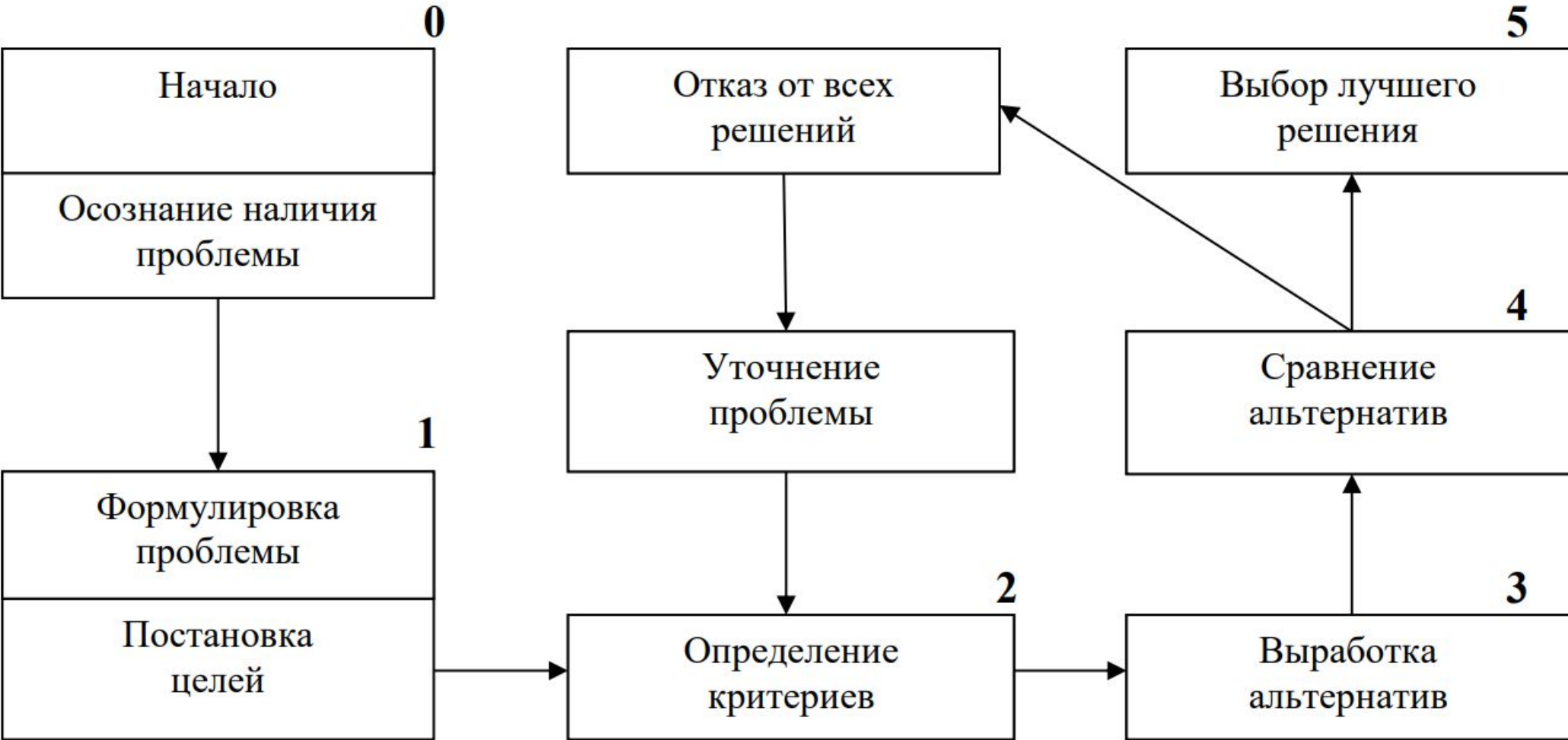
Основные термины:

Процесс управления можно рассматривать как непрерывный процесс выбора и принятия решений. В специальной литературе встречаются различные трактовки термина «решение»: процесс; акт выбора; результат выбора. Обобщив многие существующие трактовки терминов «решение» и «управленческое решение», можно заключить:

Решение – это процесс и результат выбора цели и способов ее достижения. Принятие решений является творческим процессом, предполагающим осознание проблемы, формулирование цели, формирование вариантов действия и выбор лучшего.

Управленческое решение — это важнейший вид управленческого труда, а также совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, которые обеспечивают реализацию управленческих задач.

Этапы стандартного процесса принятия решения:

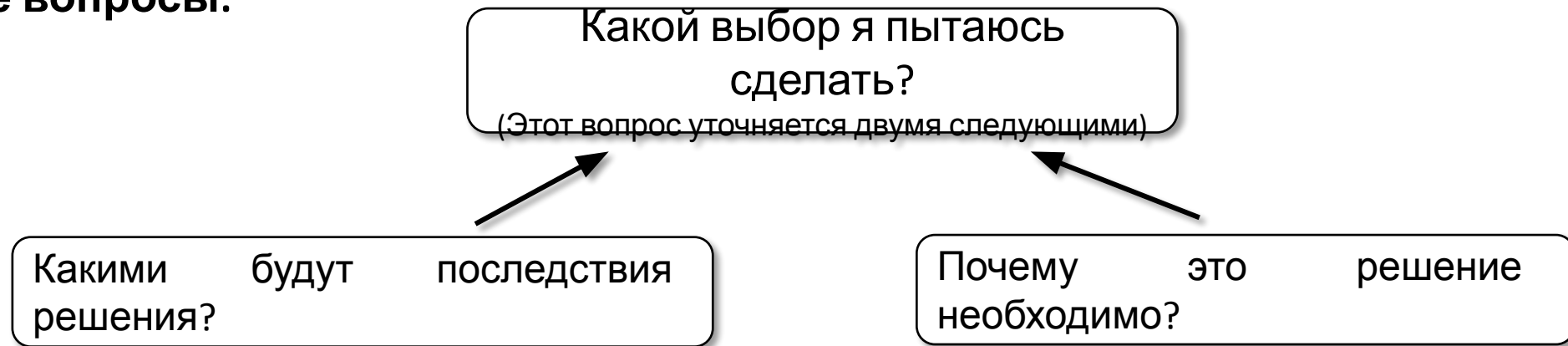


Более подробно каждый из этапов будет рассмотрен на следующих слайдах.

Осознание необходимости принятия управленческого решения:

Нельзя считать, что детально разработанная процедура автоматически обеспечивает принятие правильного решения. Любой процесс принятия решения должен начинаться с осознания необходимости его принятия, выявления сущности проблемы и ее причинно-следственных связей с другими, установления целей. При этом у руководителя есть выбор: принимать или не принимать решение.

Стремясь обеспечить правильность постановки цели, менеджер должен ответить на такие вопросы:



Анализ проблемы обычно включает следующие операции: определение сути и новизны проблемы; установление причин ее возникновения и взаимосвязи с другими проблемами; выявление степени полноты и достоверности имеющейся информации; определение возможности решения.

Осознание необходимости принятия управленческого решения:

Выявить суть проблемы трудно. В этом случае менеджеру могут помочь некоторые приемы.

- 1) Изложить проблему письменно.
- 2) Провести системный анализ: выяснить причины проблемы, затем причины причин.
- 3) Когда рассуждения зайдут в тупик, это будет указывать, что проблема именно здесь.
- 4) Обратиться за помощью к коллегам (если все возможности для самостоятельного решения проблемы исчерпаны)

Таким образом, процесс принятия решения должен начинаться с осознания необходимости его принятия, выявления сущности проблемы и ее причинно-следственных связей с другими, установления целей. При этом у руководителя есть выбор: принимать или не принимать решение. Он также должен определить цели и критерии, альтернативы решения.

Идентификация проблемы

Второй этап процесса принятия решения — идентификация проблемы. Прежде чем предпринять какое-либо действие, чтобы решить проблему, руководитель должен выявить ее причину. Поэтому определение проблемы — это сложная процедура, состоящая из двух шагов: выявления проблемы и ее диагностики.

Первый шаг — выявление проблемы, т.е. определение ее симптомов. Понятие «симптом» означает некоторый признак, который указывает на появление проблемы и понимается как отклонение реальных оценок показателей эффективности организации от желаемых или потенциально возможных значений. Например, к типичным симптомам проблем функционирования коммерческих организаций относятся низкие показатели прибыли, объема продаж, качества товаров, производительности труда, высокие издержки и текучесть кадров. Определение симптомов позволяет установить наличие проблемы, но не дает ответа на вопрос о причинах ее возникновения.

Чтобы определить истинные причины «болезни» своей организации, руководитель должен глубоко проникнуть в суть проблемы, изучив реальное состояние дел и влияние всех факторов на организационную эффективность. Поэтому необходим **второй шаг — диагностика проблемы**, т.е. установление причин ее возникновения.

Идентификация проблемы

Для успешной идентификации проблемы менеджер может прибегнуть к некоторым методам:

1 - Дерево проблем.

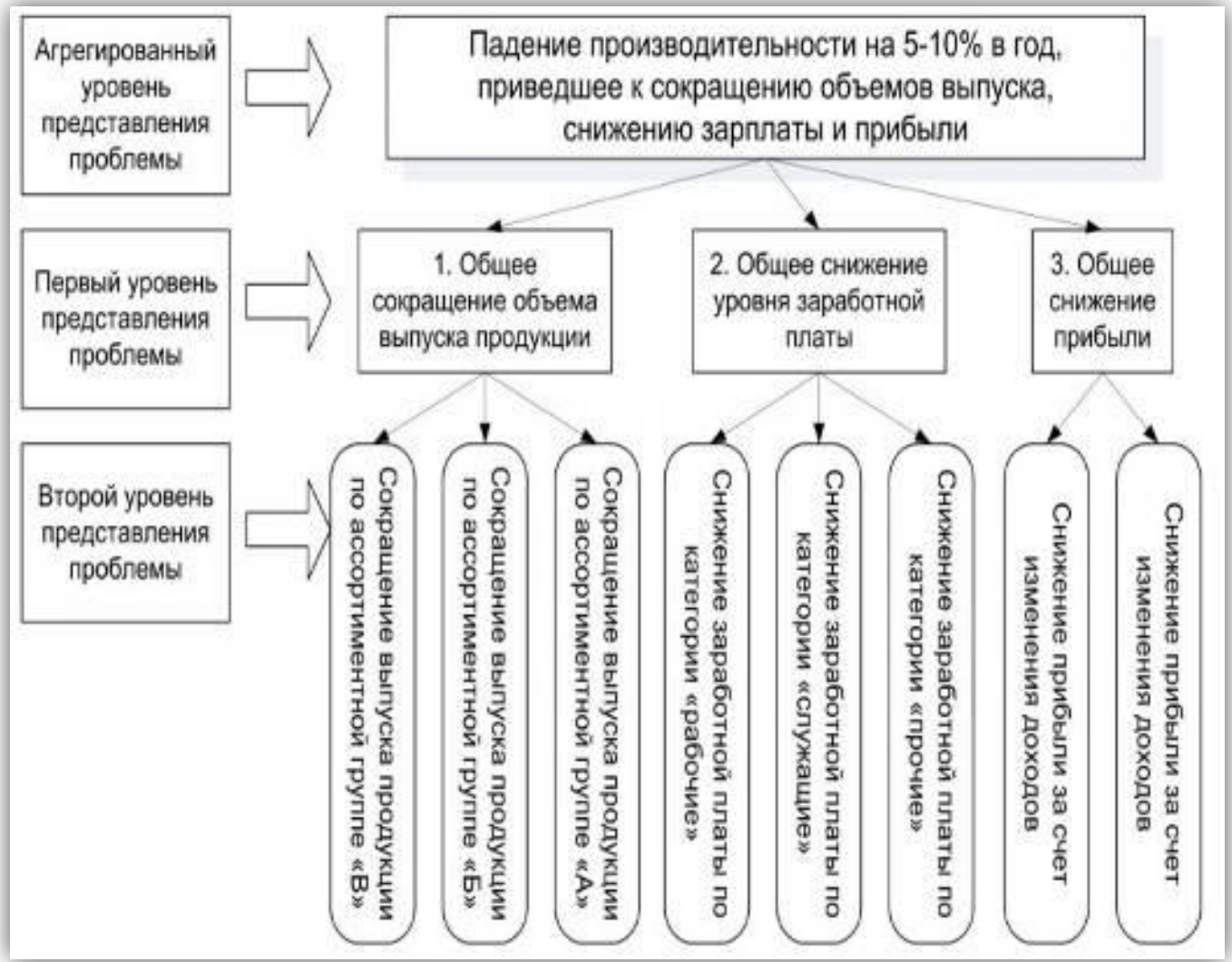
Метод «дерева проблем» ориентирован на получение относительно устойчивой структуры проблематики. Для достижения этого при построении первоначального варианта структуры учитывались закономерности и использовались принципы формирования иерархических структур.

- *Достоинства* метода «дерева проблем».
- позволяет представить значительный объём информации о проблематике менеджмента компактной форме;
- отлично справляется с задачами выявления и ранжирования имеющихся в организации проблем, а так же с задачами классификации, т.е. распределения проблем по известным типам проблематики;
- позволяет наглядно увидеть соотношение и взаимосвязь различных типов проблематики;
- помогает выделить центральную корневую проблему менеджмента и отследить её влияние на различные типы проблематики.

Идентификация проблемы

1 - Дерево проблем.

Термин «дерево» в данном контексте предполагает использование иерархической структуры, полученной путём разделения общей проблематики на основной тип проблематики (ствол), прочие присутствующие типы (ветви), подтипы (от ветвления) и собственно проблемы (листья).



Идентификация проблемы

2 - Дерево целей и задач – развернутая распределённая по уровням совокупность целей и задач принятия и реализации решений, построенная по логической схеме: «цели – программы – задачи, которые надо решить для достижения этих целей – мероприятия, обеспечивающие решение задач – ресурсы, необходимые для проведения мероприятий». «Дерево целей и задач» используется в программно-целевом планировании и управлении при разработке целевых комплексных программ.

3 - Дерево решений схематическое представление процесса принятия управленческих решений по определённой проблеме, изображаемое графически в виде древовидной структуры. Используется в менеджменте на подготовительных стадиях процесса выработки решений для выбора лучшего способа действий.

Идентификация проблемы

4 - Профиль причин. Для наглядности отображения содержания проблемы используют графическое отображение профиля причин, вызвавших проблему (рисунок 1). Наиболее распространенная схема четырехфакторного профиля причин.

Все четыре «плеча» профиля должны быть равны между собой. Они делятся на отрезки, в каждом из которых отображаются наиболее значимые причины, а заштрихованная часть выражает масштаб проблемы по тому или иному направлению. Группа причин («плечо») определяется в зависимости от специфики проблемы. Необходимо концентрировать усилия (принятие решений) на устранении причин той группы, где их число максимально.

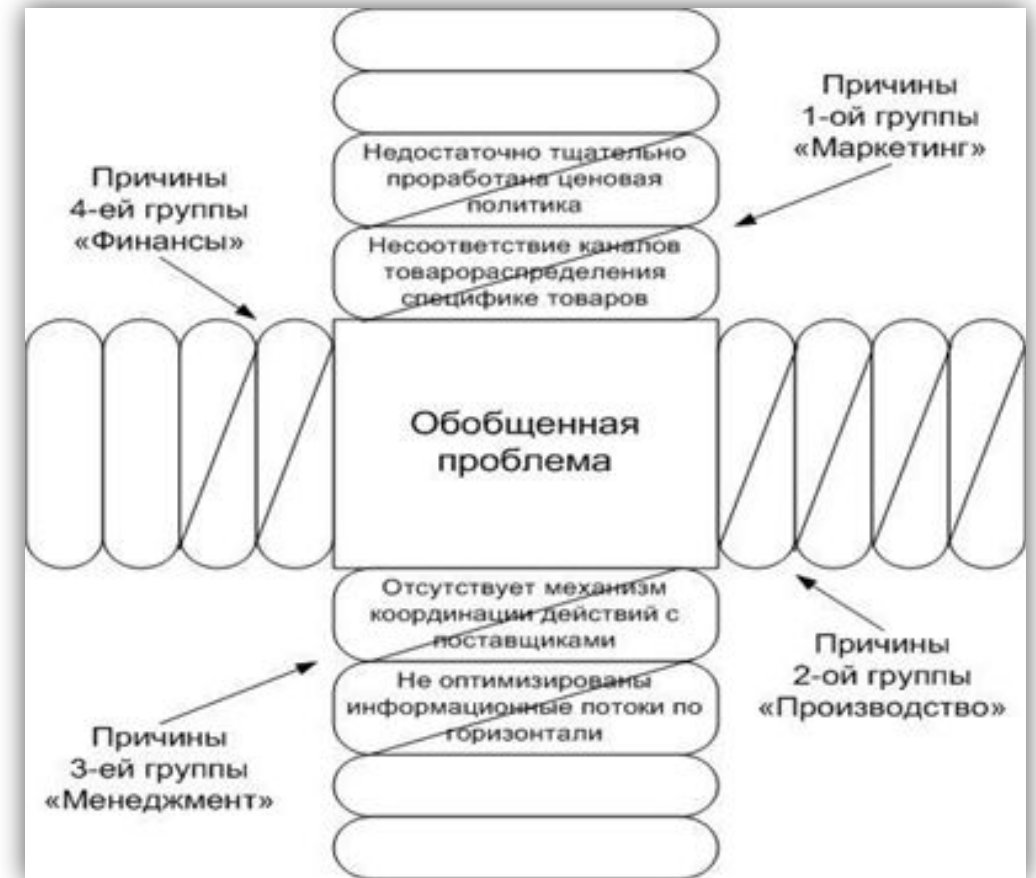


Схема 4-факторного профиля причин возникновения проблемы

Идентификация проблемы

5 - Структурная диаграмма Ишикавы – «рыбий скелет» предполагает построение причинно-следственной диаграммы «рыбий скелет».

Алгоритм построения включает следующие этапы:

- выбор результативного признака;
- выбор главных(ой) причин(ы) – «большие кости»;
- выбор вторичных причин – «средние кости»;
- выбор (описание) причин третичного порядка – «мелкие кости»;
- ранжирование факторов по их значимости и выделение наиболее важных.

Данный метод может применяться для анализа качества управленческих решений и отдельных этапов процесса принятия решений, т.к. состоит в формировании показателей качества, характеризующего результат альтернативы, и факторные показатели.



Структурная диаграмма Ишикавы – «рыбий скелет»

Идентификация проблемы (источники возникновения трудностей при идентификации проблемы)

При идентификации проблемы важно понимать, что разным людям свойственно разное понимание того, что является проблемой. При формировании очередности решений, проблемы, находящиеся "на виду" имеют тенденцию получать более высокий приоритет, чем действительно важные проблемы.

В человеческом сознании проблема формируется в соответствии с ее восприятием. При этом восприятие проблемы может сильно отличаться от объективной реальности.

Следующие факторы оказывают влияние на восприятие проблемы:

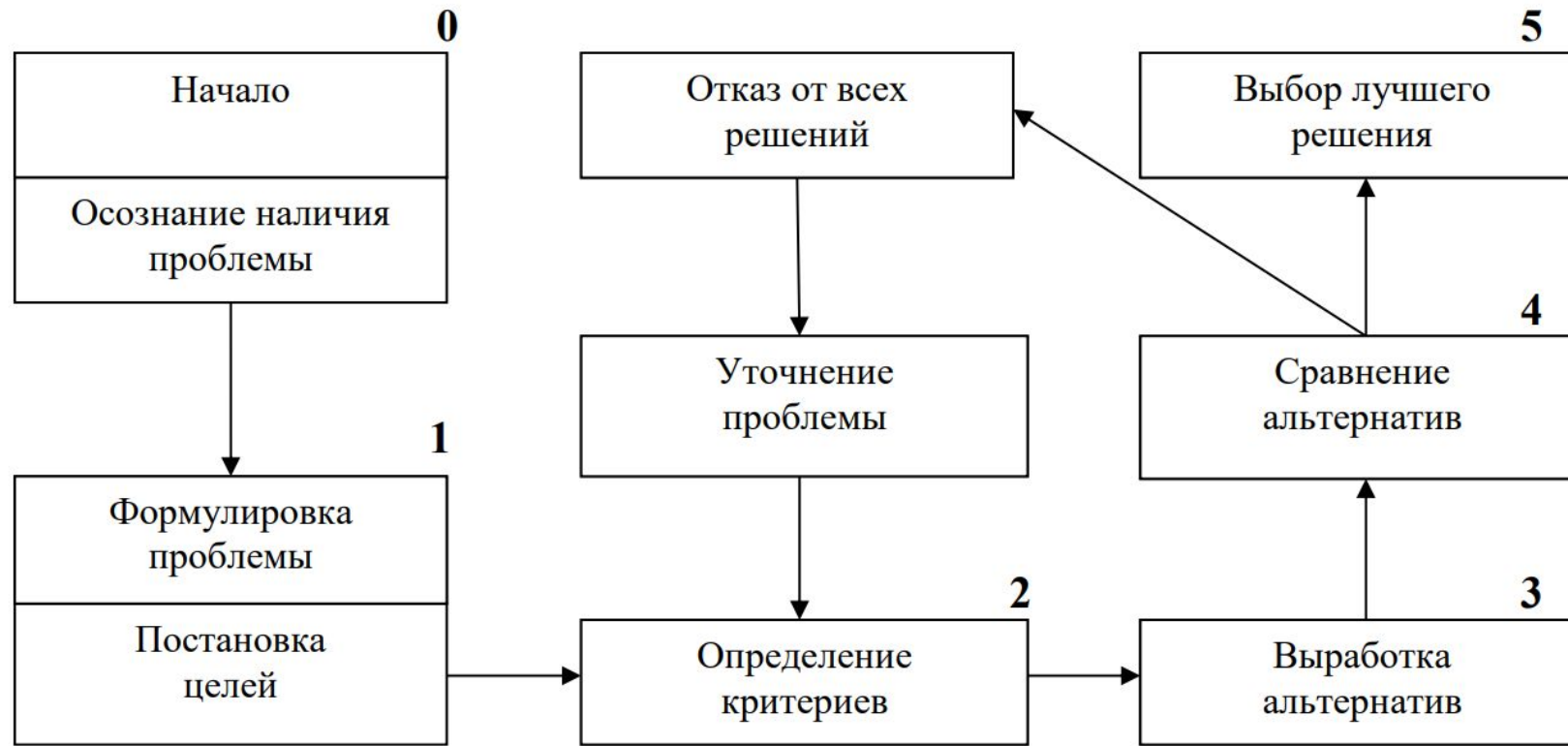
- 1) Характеристики объектов, находящихся в фокусе данной проблемы: новизна, движение, звук, размер, фон, расстояние, схожесть
- 2) Характеристики субъекта, оценивающего проблему: отношение, личность (персональные характеристики), мотивы, интересы, опыт, ожидания
- 3) Характеристики контекста, в котором рассматривается данная проблема: время, рабочие установки (принципы), социальные установки (принципы)

Идентификация проблемы (источники возникновения трудностей при идентификации проблемы)

Следующие факторы также оказывают влияние на восприятие проблемы:

- 4) Кроме того, на восприятие проблемы влияют поведенческие предрассудки (предубеждения), такие как:
- 5) Фундаментальная ошибка атрибуции - человеку свойственно объяснять успехи своими личными заслугами, а неудачи - внешними факторами
- 6) Субъективная оценка - склонность интерпретировать данные в соответствии со своими убеждениями/предпочтениями
- 7) Эффект контраста - увеличение или уменьшение веса или других характеристик объекта в процессе сравнения его с недавно увиденным контрастирующим объектом
- 8) Проецирование - подсознательное убеждение в том, что другим людям свойственны те же мысли, убеждения, ценности и позиции
- 9) Стереотипы
- 10) Самоисполняющееся пророчество - убежденность человека в неминуемости грядущего события изменяет его поведение таким образом, что оно стимулирует возникновение этого события

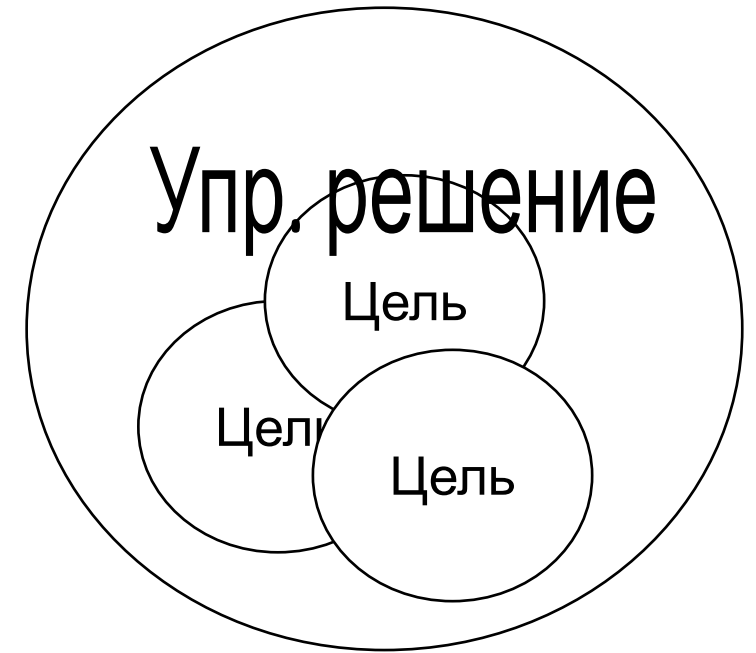
Постановка цели и формулировка ограничений для принятия решений:



Теперь нас интересует стадия **1 (формулировка проблемы и постановка целей)** управленческого решения, на которой проводится экономический анализ ситуации на микро и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формируются проблемы, требующие решения. То есть происходят постановка основных целей и выявляются возможные ограничения для принятия решений.

Взаимосвязь целей и решений:

Можно отметить некоторые особенности целевой ориентации при разработке управленческих решений. Определение целей решения задачи вызывает трудность, связанную с тем, что только простые решения, как правило, имеют одну цель. В большинстве решений их бывает несколько, причем возможны противоречия между ними. Наряду с новыми, бывают цели, которые следует сохранить. Например, решая проблему увеличения объемов производства или снижения затрат, следует помнить об обеспечении качества продукции. В данном случае цель, которую требуется сохранить, выступает в качестве ограничения. От того, насколько точно сформулирована цель зависит нередко и выбор пути ее достижения. Это обстоятельство имеет и психологический аспект: чем более корректно поставлена цель, тем увереннее действуют исполнители при ее реализации.



Взаимосвязь целей и решений:

При определении целей следует учитывать весь их спектр. Однако от количества целей в значительной мере зависит сложность решения задачи, количество рассматриваемых альтернатив. Целесообразно сокращать количество целей за счет их упрощения и агрегации. Достичь этого можно следующим образом:

- 1) выявить наличие подцелей для достижения основной и исключить из перечня целей. Например, при установлении главной цели - получение прибыли, снижение себестоимости продукции является подцелью, средством ее достижения;
- 2) определить реальность достижения поставленных целей; не отвечающие этому условию цели исключить;
- 3) желательно объединить цели, совпадающие по своему содержанию.

Если намечено несколько целей, то выделяется главная, относительно которой осуществляется поиск оптимального решения. При этом устанавливаются ограничения для достижения имеющихся целей. Например, при определении основной цели - повышение качества продукции - должны быть установлены ограничения по другим целям: повышение себестоимости (т. к. невозможен беспредельный ее рост) или трудоемкости выпускаемых изделий.

Ограничения для принятия решений:

Для выработки эффективного решения необходимы:

- 1) информация;
- 2) профессиональные знания по существу проблемы;
- 3) знания формальных правил выработки решения.

Первые два момента не вызывают сомнений. Третий требует пояснений. Процесс принятия решений при кажущейся простоте очень непрост. В нем много тонкостей, хорошо знакомых профессиональным менеджерам. Является заблуждением мнение о том, что процессы принятия решения так же разнообразны, как разнообразна природа проблем, которые требуют их принятия. Поэтому полагают, что процесс решения проблемы, например подготовки кадров, осуществляется иначе, чем решение экономических и политических проблем.

В каждой организации практика разработки и принятия решений имеет свои особенности, определяемые характером и спецификой ее деятельности, ее организационной структурой, действующей системой коммуникаций и т.п. Однако имеется общее для любого процесса принятия решений, где бы он ни осуществлялся и независимо от характера проблемы (задачи, вопросов). Это тот единый стержень, который формирует технологию разработки и принятия решений и используется в любой организации.

Ограничения для принятия решений:

Для выявления причин возникновения проблемы необходимо собрать и проанализировать требующуюся внутреннюю и внешнюю (относительно организации) информацию. Информацию можно собрать формальными методами (анализ отчетов, рынка и т.д.) и неформально, беседуя о сложившейся ситуации и делая личные наблюдения.

Следует помнить:

- 1) увеличение количества информации необязательно повышает качество решения;
- 2) не относящаяся к делу информация представляет собой шум (помехи) для руководителя;
- 3) существует риск сознательного искажения информации в чьих-то интересах.

Классификация критериев принятия управленческого решения:

В условиях определенности менеджер более или менее уверен в результатах каждого решения. В обстановке риска (неопределенности) максимум, что может сделать менеджер, — определить вероятность успеха для каждого варианта решения.

Существуют классификация критериев управленческих решений:

- по сроку действия последствий решения: долго-, средне- и краткосрочные решения;
- по частоте принятия: одноразовые (случайные) и повторяющиеся;
- по широте охвата: общие (касающиеся всех сотрудников) и узкоспециализированные;
- по форме подготовки: единоличные, групповые и коллективные;
- по сложности: простые и сложные;
- по жесткости регламентации: контурные, структурированные и алгоритмические.

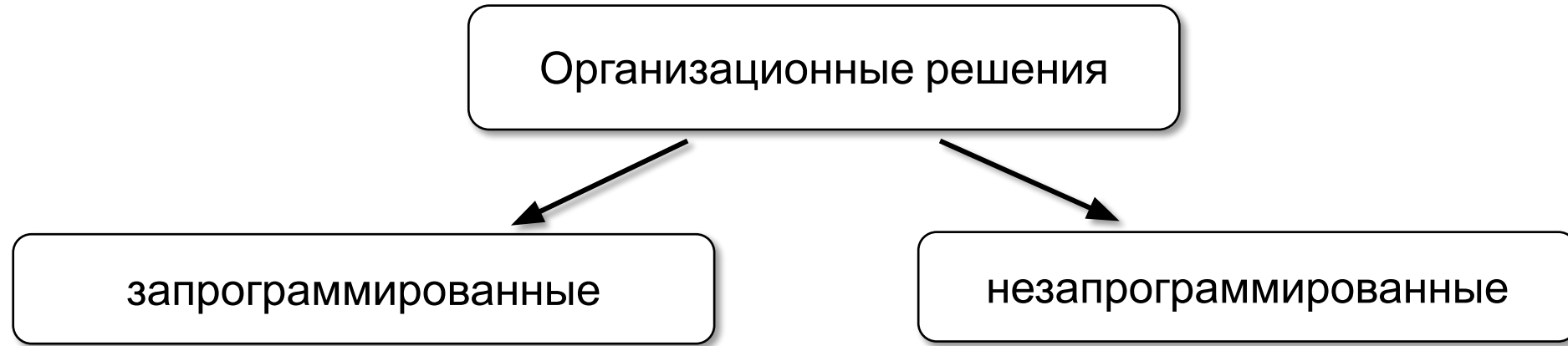
Классификация критериев принятия управленческого решения:

Определенный интерес представляет классификация управленческих решений, данная М.Месконом, М.Альбертом и Ф.Хедоури, которые выделяют организационные, интуитивные и рациональные решения. Организационное решение — это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Цель организационного решения — движение к поставленным перед организацией задачам.

- Интуитивные решения принимаются менеджером по интуиции («на глазок»). К ним склонны, как правило, менеджеры с большим стажем управленческой работы.
- Рациональное решение отличается тем, что не зависит от опыта и стажа работы менеджера. В его основе лежит глубокий анализ и синтез всех явлений и процессов, происходящих в гостиничной индустрии.

Организационные управленческие решения в свою очередь разделяют на запрограммированные и незапрограммированные.

Классификация критериев принятия управленческого решения:



В запрограммированном решении число альтернатив ограничено, и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией.

Незапрограммированные решения принимаются в новых ситуациях. Они внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. К числу незапрограммированных можно отнести решения по выбору цели организации, улучшения продукции, усовершенствования структуры и т.п.

На практике немногие управленческие решения оказываются запрограммированными или незапрограммированными в чистом виде.

Выбор критерия принятия управленческого решения;

О решениях судят, прежде всего, по полученным результатам. С рассмотрения результатов следует начать процесс выбора. Критерии определяют, какие факторы следует учитывать, делая выбор. Набор критериев используется как основа для сравнения вариантов решения, однако они имеют различное значение. Например, одни критерии представляют собой обязательные ограничения, а другие просто фиксируют желательные характеристики решения.

Чтобы принять эффективное решение, следует разделить критерии на жесткие ограничения и желательные характеристики, без которых можно было бы и обойтись. Критерии, отнесенные к категории желательных, возможно проранжировать. Расположить желательные критерии в порядке приоритетности, можно, когда наступит момент выбора, осуществив его в пользу более важных критериев.

Выработка альтернатив;

Комплекс действий по подготовке вариантов решения включает, прежде всего, разработку модели их анализа. При этом выясняется, нет ли готовых моделей, применявшихся ранее в сходных или аналогичных ситуациях.

Модель – это отображение изучаемого процесса в упрощенном виде. В зависимости от характера проблемы модель может быть простой (элементарной) или сложной. Простые модели в зависимости от степени формализации могут быть частично или полностью программируемыми.

На данном этапе необходимо обеспечить формирование всех возможных решений, что позволит в дальнейшем выбрать оптимальный вариант. Для полноты охвата возможных решений разработку вариантов целесообразно вести по принципу декомпозиции или использовать какой-либо другой метод, позволяющий гарантировать полноту рассматриваемых вариантов. В случае стандартных решений этот шаг для руководителя не представляет трудности, так как эти решения отличаются ограниченным набором альтернатив.

Информация, характеризующая альтернативы, находится в непосредственной зависимости от критериев решения и представляет собой набор значений критериев для данной альтернативы.

Сравнение альтернатив;

Квалифицированное принятие решений требует выбора наилучшей альтернативы.

Иногда все варианты решений выглядят приемлемыми и ни один из них не кажется лучше других. Для того чтобы сделать выбор, руководитель нуждается в определенных средствах для сравнения альтернатив. Анализ альтернатив осуществляется на основе выбранной модели.

Важнейшей предпосылкой принятия лучшего решения является перебор вариантов. В формализованных моделях выбор оптимального варианта достигается путем направленного перебора с применением специальных методов: математического программирования, статистического моделирования, теории массового обслуживания, теории игр и т.д.

В ряде простых случаев, когда возможно применение модели оптимизации решения, вполне вероятно единственное, лучшее решение. Если при этом достигнутый результат соответствует цели, решение может быть принято. Если цель не достигается, необходимо от нее отказаться, так как улучшить результат невозможно. При этом в большинстве случаев возможно изменение первоначально определенных условий или модели решения задачи для достижения поставленной цели. Поэтому если рассмотренные варианты не обеспечивают достижения цели, необходимо переопределить проблему или пересмотреть модель решения. Процесс приближения (итерации) к намеченной цели может повторяться до тех пор, пока цель не будет достигнута или же испытания не докажут невозможность ее достижения.

Сравнение альтернатив;

Вариант А:

Критерии, по которым может происходить отбор эффективной альтернативы управленческого решения, представлены в таблице.

Порядковый номер критерия	Обоснование
Критерий 1	Отсутствует необходимость замены руководителей
Критерий 2	Приведет к повышению норм выработки
Критерий 3	Развитие персонала
Критерий 4	Короткие срок исполнения решения

Сравнение альтернатив;

Вариант Б:

Критерии, по которым может происходить отбор эффективной альтернативы управленческого решения, представлены в таблице.

Уменьшится количество конфликтов	Качественная оценка	Балльная оценка
На 20 %	Плохо	2
На 40 %	Удовлетворительно	4
На 60 %	Хорошо	6
На 80 %	Отлично	8

Выбор лучшего решения;

В общем количестве вариантов решения окажется какое-то число таких, которые по своим формальным результатам будут наиболее близки к поставленной цели. Когда эти варианты отобраны, осуществляется комплекс действий по принятию конкретного решения.

Обсуждение отобранных вариантов должно возглавляться руководителем, обладающим правом принятия и/или утверждения решения. Число участников обсуждения и отводимое для этого время зависят от важности решения и сроков его действия. В процессе оперативного управления руководители часто единолично вырабатывают, оценивают степень приемлемости и принимают решение.

После обсуждения выбранного варианта соответствующим кругом компетентных представителей может возникнуть необходимость согласования его с верхним уровнем управления или с различными внешними организациями государственного, ведомственного или общественного характера. Согласованный вариант утверждается и считается принятым.

Выбор лучшего решения;

Существует большое число методов разработки решений. Известен ряд классификаций методов, в основу которых положены различные признаки. С точки зрения применимости для различных объектов и этапов исследования выделяются три класса методов:

Общенаучные

Методы логического и эвристического характера (наблюдение, эксперимент, анализ, синтез, индукция и дедукция, коллективная генерация идей, экспертные оценки и т.п.)

Интернаучные

Методы, не обладающие всеобъемлющим характером, но применимые для анализа широкого круга объектов из разных сфер деятельности (экстраполяция, интерполяция, математическая статистика, моделирование и др.)

Специфические научные

Методы, применяемые для одного объекта или отрасли знания

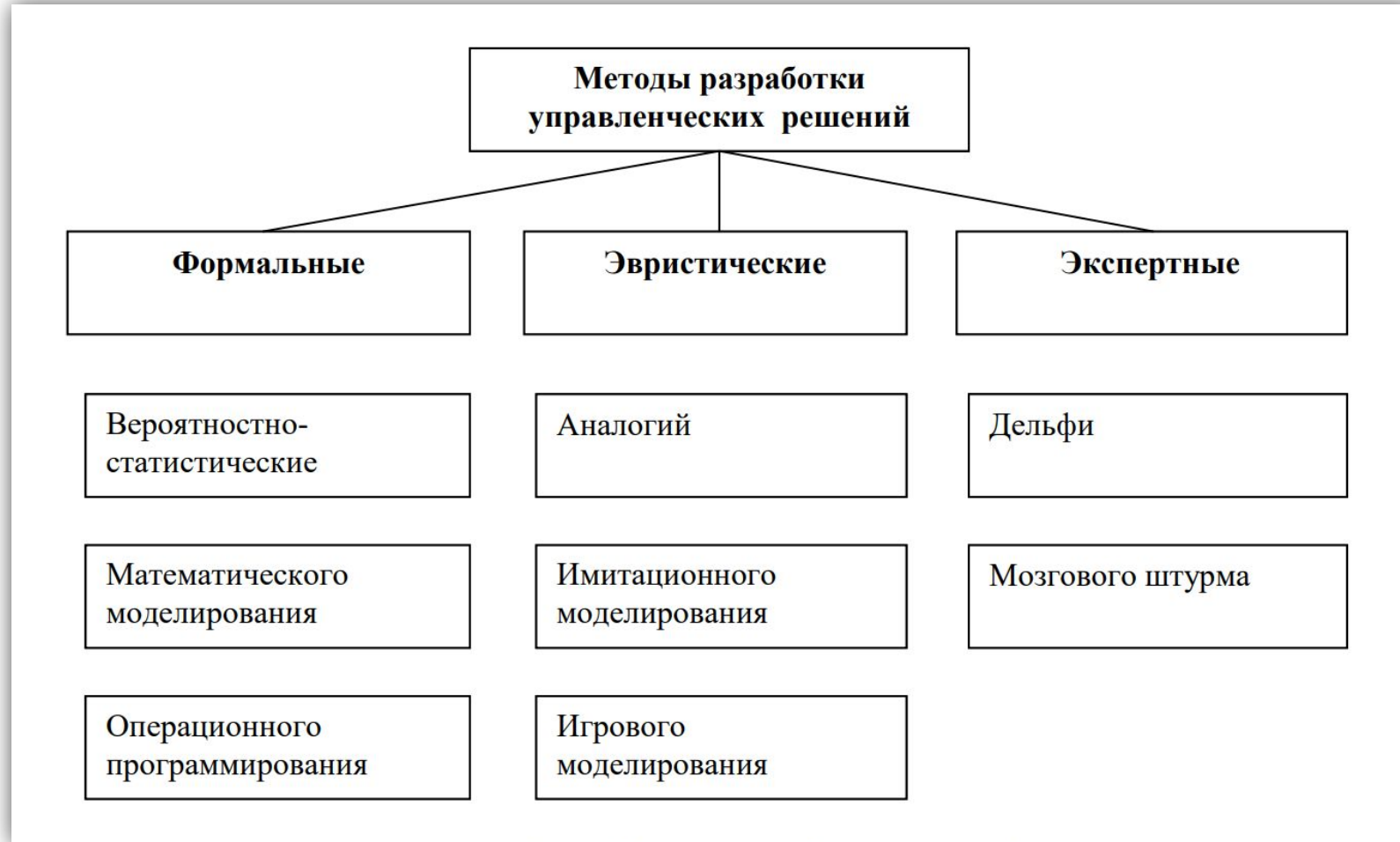
Выбор лучшего решения;

С общеметодологических позиций процесс выработки решений принципиально может осуществляться на основе двух подходов:

- 1) от фактов к обобщению, к политике. ЛПР сначала наблюдает факты, выявляет, собирает и систематизирует их, чтобы понять и оценить проблему. Затем выводит обобщения относительно реального поведения объекта управления. В данном случае переход от фактов к обобщениям осуществляется с помощью индукции;
- 2) от гипотезы к фактам, к политике (метод дедукции). Используя метод дедукции, принимающий решение выдвигает гипотезу относительно причин возникновения той или иной проблемы. Затем эта гипотеза проверяется систематическим и многократным изучением соответствующих факторов.

Выбор лучшего решения;

Методы, которые могут быть использованы при разработке управленческих решений, по признаку формализации используемого аппарата можно подразделить на три основных класса:



Выбор лучшего решения;

Формальные методы

Формальные методы в свою очередь подразделяются на:

- 1) статистические;
- 2) математические.

Статистические методы обработки количественной информации позволяют выявить закономерности развития и взаимосвязи характеристик исследуемых объектов с помощью аппарата математической статистики. Использование статистических методов допускается при принятии решений на период, не превышающий длительности эволюционного цикла того или иного объекта анализа.

Принято считать, что статистические методы могут использоваться главным образом в краткосрочном (год) и среднесрочном (3-5 лет) интервале времени

Математические модели, в основном оптимизационные, базируются на гипотезе о том, что человек действует рационально (оптимально), если он, следуя принципам логики, анализирует все варианты действий и выбирает лучший из них, осуществляя это хладнокровно даже в условиях стрессовых ситуаций. Предполагается, что на его решение не оказывают отрицательного влияния ни эмоциональные процессы, ни догматически понимаемые принципы и предрассудки.

Эвристические методы

Эвристические методы включают:

- 1) методы аналогий;
- 2) методы имитационного моделирования.

Методы аналогий направлены на то, чтобы выявить сходство в закономерностях развития различных процессов и на этом основании строить прогнозы. Все более важное место среди методов анализа перспектив развития социально-экономических объектов занимают методы имитационного моделирования.

Имитационное моделирование заключается, прежде всего, в конструировании модели, описывающей объекты и процессы по важным, но не по всем показателям: например, по времени работы, интенсивности, экономическим затратам. Именно неполнота описания объекта делает имитационную модель принципиально отличной от математической в традиционном понимании. Далее происходят перебор большого числа возможных вариантов и выбор наиболее приемлемых с точки зрения ЛПР, понимающего всю ситуацию.

Метод экспертных оценок

Считается, что при исследовании сложных объектов экспертные оценки по существу являются обязательным инструментом анализа или самостоятельным методом либо сочетаются с другими методами. Многие широко известные системы прогнозирования опираются на использование экспертных оценок. Это соответствует субъективному началу в принятии решений, когда накопленные знания, опыт, интуиция играют решающую роль.

Метод экспертных оценок, основанный на использовании знаний, мнений, опыта специалистов (экспертов) для решения широкого круга вопросов, не противостоит математическому моделированию. Он используется тогда, когда формальные методы не могут дать ответа на поставленный вопрос, поскольку еще не ясны не только зависимости между процессами и явлениями, но иногда и существо самой проблемы. Только в сочетании со статистическими методами и методами моделирования данный метод дает высокие результаты. Он развивается и осуществляется через включение его в другие методы и подходы с широким использованием компьютерного моделирования.

Выбор лучшего решения;

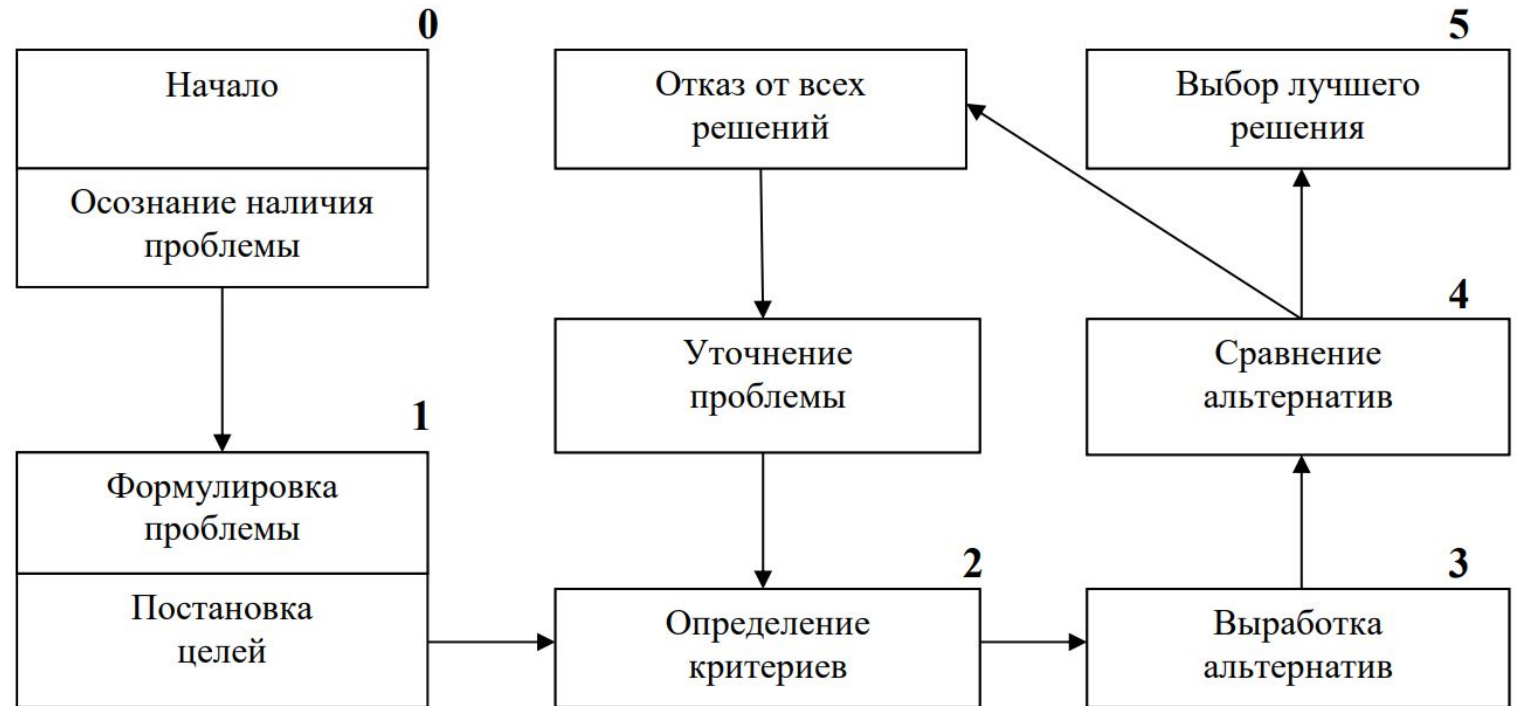
Возрастающий интерес к экспертным системам объясняется, по меньшей мере, тремя причинами:

- 1) экспертные системы ориентированы на решение широкого круга задач в ранее не формализуемых областях, которые считались малодоступными для использования компьютерных методов;
- 2) экспертные системы предназначены для решения задач в диалоговом режиме с людьми, от которых не требуется специального знания языков программирования, что резко расширяет сферу применения компьютерной техники в задачах принятия решений;
- 3) специалист, использующий экспертную систему при решении своих задач, может достигать, а иногда и превосходить по результатам возможности экспертов в данной области знаний, что позволяет резко повысить квалификацию рядовых специалистов за счет аккумуляции знаний в экспертной системе, в том числе знаний экспертов высшей квалификации.

После выбора лучшего решения, наступает время наблюдения за тем, как развивается ситуация.

Выбор лучшего решения;

После принятия лучшего управленческого решения может возникнуть надобность в принятии совсем иного решения или в деформации, изменении того решения, к которому уже пришло руководство. Произойти это может в силу допущенной на ранних стадиях ошибки, или из-за изменений произошедших перед самым моментом принятия лучшего решения. В таком случае будет снова запущен цикл, начиная с 4 стадии. Если видоизменённое лучшее решение не подойдёт, тогда произойдёт отказ от всех решений.



Анализ ситуации;

Если исследуемая ситуация не относится к числу эталонных, то определяются основные факторы, влияющие на ее развитие. В частности, для этого может быть использован метод "мозгового штурма". После того как установлены факторы, определяется степень их воздействия на развитие ситуации при помощи разрабатываемых специально систем оценки.

Задача данного этапа считается выполненной, если по ее окончании руководитель имеет достаточно полную информацию о ситуации для возможности принятия решения о важных стратегических планах и путях выполнения стоящих перед компанией целей. Завершает этап анализа ситуации оценка устойчивости ситуации к вероятностным изменениям внутренней и внешней среды, а также оценка показателей, которые характеризуют динамику развития ситуации.

Руководство может прибегнуть к разработке сценария развития ситуации. Используется метод "мозгового штурма". Сначала формируется список самых вероятных сценариев развития в анализируемой ситуации. На основании основных факторов, которые влияют на ее развитие, составляются сценарии. Каждому из вариантов изменения значений факторов соответствует определенный вариант изменения ситуации, то есть сценарий ее развития.

Анализ ситуации;

Первостепенно должны быть рассмотрены изменения значений тех факторов, которые признаны экспертами наиболее значимыми и вероятными. Ожидаемые изменения в значениях основных факторов являются основой для разработки плана по развитию ситуации, для чего, в частности, могут быть использованы методы экспертных кривых.

Согласно данному методу эксперты выделяют последовательно критические точки времени, в которые могут присутствовать тенденции изменения развития ситуации, вариация значений факторов и т.п. После того как выявляются критические точки вариации показателей, экспертами определяются ожидаемые значения данных факторов и тенденций к изменению данных значений в определенных точках.

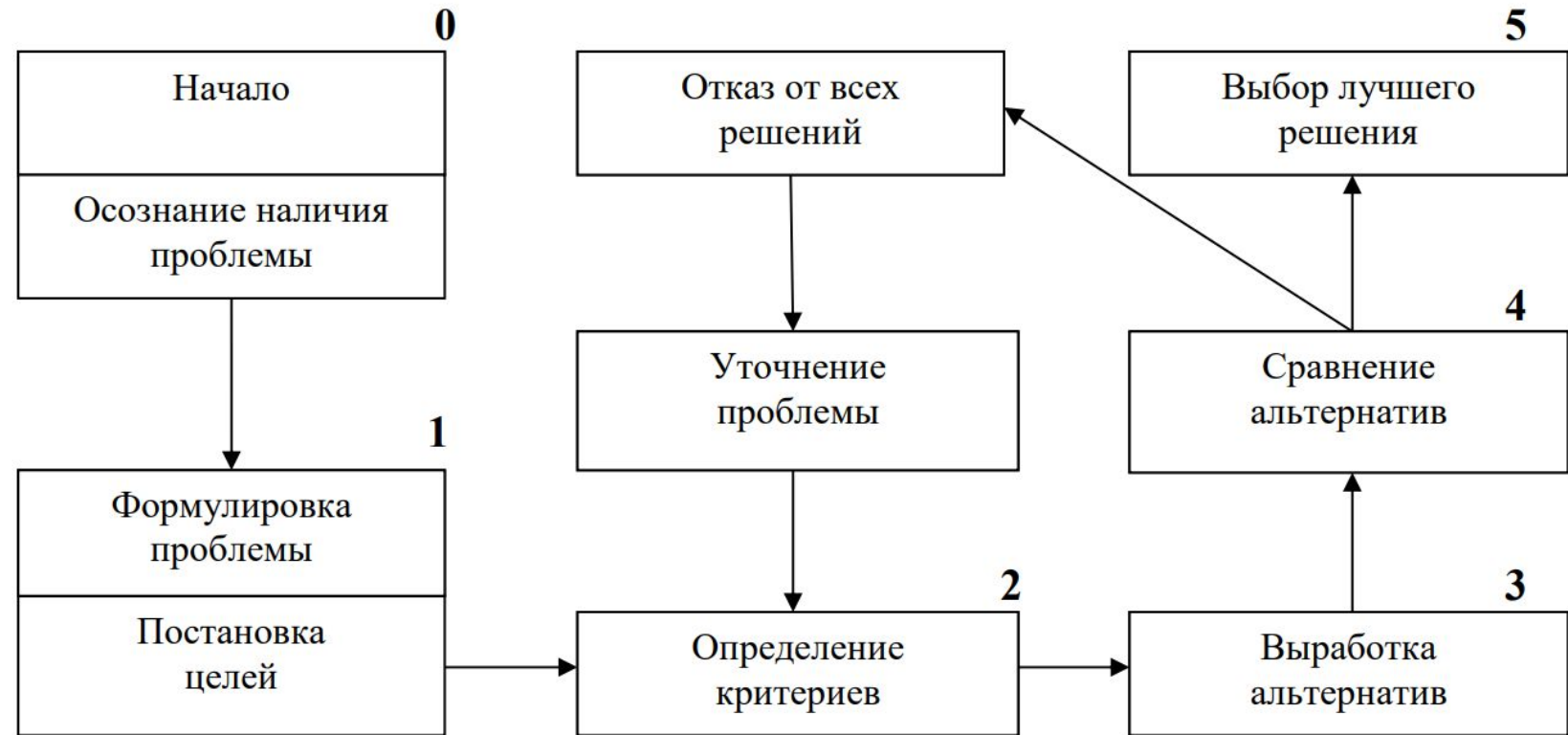
Тем самым разрабатываются альтернативные сценарии развития ситуации. Получаемые результаты подвергаются дополнительному анализу. После анализа динамики развития ситуации экспертами могут быть внесены коррективы в составленные варианты ее развития.

Данный этап завершается оценкой ожидаемой устойчивости ситуации при реализации разработанных альтернативных сценариев ее развития.

Анализ ситуации;

Данный этап завершается оценкой ожидаемой устойчивости ситуации при реализации разработанных альтернативных сценариев ее развития.

Если ситуация, к которой привёл выбор решения становится неустойчивой, тогда руководство вновь уточняет (идентифицирует) проблему. И после определения критериев приходит к выработке альтернатив.



Выбор альтернатив;

Существует несколько способов выработки альтернатив:

Прошлый опыт.

Используется собственный предшествующий опыт в решении подобных проблем с учетом последующих результатов. Этот способ может быть применен первым, но он не единственный возможный.

Советы компетентных специалистов.

Руководитель, ответственный за принятие решения, может обратиться за советом менеджерам и экспертам фирмы, а также к другим специалистам. В этом случае важно правильно использовать полученную информацию.

Выбор альтернатив;

Также существуют такие способы выработки альтернатив:

Группы

(комиссии, советы, комитеты).

Совместные усилия группы экспертов широко применяются при выработке альтернативных решений. В этом случае проблема получает многосторонний анализ, а количество участников процесса увеличивается.

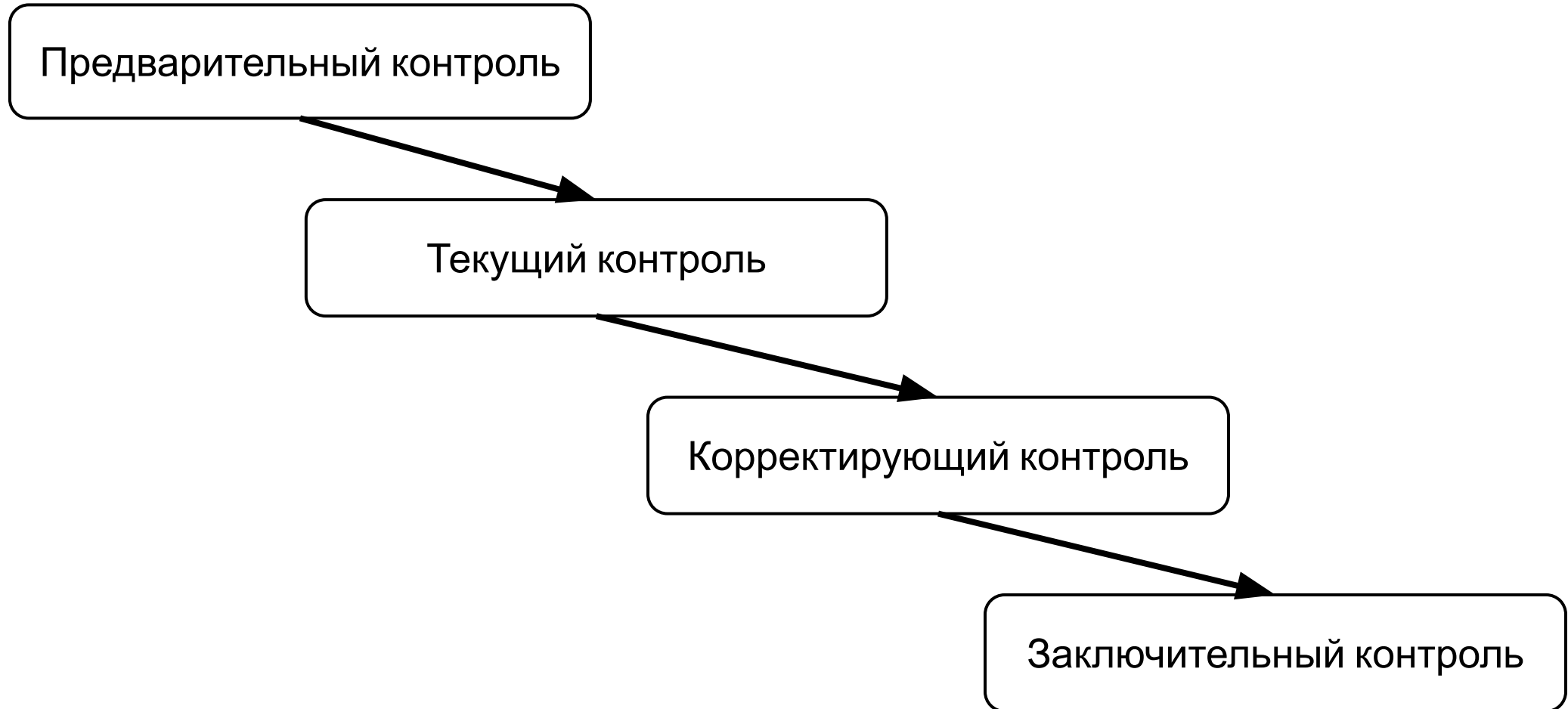
Внешние источники информации.

Принимающий решение может прочитать специализированную литературу или войти в контакт с менеджерами других фирм, чтобы узнать, как с подобными проблемами справлялись в других организациях. Использование сторонних источников расширяет кругозор руководителя, принимающего решение, и его осведомленность о важных факторах, способных повлиять на ход решения проблемы.

Контроль и оценка результатов;

После выработки альтернативного решения и принятия данного решения следует стадия контроля и оценки результатов.

Контроль, в свою очередь производится на четырёх этапах:



Контроль и оценка результатов;

Предварительный контроль. осуществляется до начала мероприятий по разработке решения. Его целью является предупреждение наступления нежелательных результатов до момента их появления за счет разработки критериев оценки, отладки методики и регламента контролирующих действий. Предварительный контроль используется для раскрытия признаков и причин проблемы, анализа неопределенностей, формулировки ограничений и оценки альтернатив. Примером предварительного контроля являются действия комиссий по оценке статей проекта бюджета МО при принятии бюджета на следующий год.

Текущий контроль. реализуется непосредственно в ходе процесса реализации решения. Он осуществляется руководителем и основан на измерении и изучении фактических промежуточных результатов выполненной работы в условиях воздействия внутренних и внешних факторов. Регулярный контроль работы исполнителей, обсуждение возникающих вопросов позволяют оперативно устранить текущие отклонения от намеченных планов и заранее скорректировать процесс решения проблемы.

Корректирующий контроль. направлен на уже совершенные действия и создавшуюся ситуацию. Он предназначен для корректировки ситуации, когда известны результаты реализации управленческого решения и они противоречат запланированным значениям. Главной целью является недопущение повторения аналогичных ситуаций в будущем. Многие бухгалтерские и финансовые документы создаются с целью корректирующего контроля, так как, например, в финансовом управлении города проводится сравнение реальных годовых бюджетных расходов с запланированными и на следующий год может быть предложен иной проект использования финансовых ресурсов.

Заключительный контроль. выполняется после того, как принятое решение реализовано. Назначение — учет, измерение конечных результатов и сравнение их с запланированными, на основании чего может быть сделан вывод о степени достижения цели. Следует помнить, что заключительный контроль осуществляется тогда, когда уже нельзя поменять решение в случае неудачного исхода. Он выполняет следующие важные функции.

Контроль и оценка результатов;

Контроль по упреждению основывается на стандартах, нормах, правилах и может осуществляться до начала или в процессе разработки и реализации решения.

Контроллинг - направление в управленческой практике, которое включает административный, технологический контроль, ревизию и аудит.

Административный контроль - постоянное наблюдение за процессом разработки и реализации управленческого решения, сроками и качеством.

Технологический контроль - контроль используемых технологий, применяемых в процессе разработки и реализации решений.

Ревизия - документальное фискальное обследование результатов реализации решения.

Аудит - документальное исследование результатов реализации решения, определяющее уровень его соответствия определенным критериям.

Контроль и оценка результатов;

Разработка эффективной системы контроля подразумевает:

- 1) тщательное планирование всех мероприятий, проведение которых необходимо для достижения целей;
- 2) оценка ресурсов и времени, необходимых для выполнения намеченных планов;
- 3) сопоставление достигнутых результатов и использованных ресурсов с учетом временных характеристик;
- 4) корректировка планов по временным и материальным затратам, необходимым для выполнения оставшейся работы;
- 5) периодическое сопоставление полученных результатов и затрат с планом и бюджетом.

Вывод;

Процесс принятия управленческих решений крайне трудоёмок. Об этом свидетельствует большое количество разработанных методов. На мой взгляд человеку или людям, управляющим компанией, тем, кто принимает определяющие для всего производственного процесса решения, необходимо помнить не только о трудоёмкости данного процесса, но и о его важности. Ведь разнообразие как методов принятия управленческих решений, так и направлений, в которые принятые решения направляют компанию созданы, проработаны учёными и рассмотрены в моей презентации с целью минимизировать количество допускаемых менеджером ошибок и максимизировать эффективность принятых им управленческих решений.

Библиографический список:

- 1) Г. А. Демин / Методы принятия управленческих решений
<http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/demin-metody-prinyatiya-upravlencheskikh-reshenij.pdf>
- 2) Тренинговая компания «Бизнес партнёр» / Статья «Процесс принятия управленческих решений» <https://training-partner.ru/staty/process-prinyatiya-upravlencheskix-reshenij.html>
- 3) Studwood.ru / Статья «Осознание необходимости принятия управленческого решения» https://studwood.ru/1073422/menedzhment/osoznanie_neobhodimosti_prinyatiya_upravlencheskog_o_resheniya
- 4) Studwood.ru / Статья «Дерево проблем» https://studwood.ru/586810/menedzhment/derevo_problem
- 5) Статья «Разработка решения альтернатив» https://studme.org/114267/menedzhment/razrabotka_alternativ_resheniya
- 6) Статья «Контроль реализации управленческих решений» https://studopedia.ru/3_186794_kontrol-realizatsii-upravlencheskih-resheniy.html