Тема 2 – Процесс принятия управленческих решений и его организация

2.1 Стадии и этапы процесса принятия управленческих решений.

2.2 Организация процесса разработки и контроль реализации управленческих решений.

Методики принятия управленческих решений

Методика Стэнфорда Оптнера

- 1.Идентификация ситуации
- 2. Определение актуальности проблемы
- 3. Определение цели
- 4. Определение структуры системы и ее проблемных (дефективных) элементов
- 5. Определение возможностей
- 6. Нахождение альтернатив
- 7. Оценка альтернатив
- 8. Выбор альтернативы
- 9. Составление решения
- 10. Признание решения коллективом исполнителей и руководителей
- 11. Запуск процесса реализации решения
- 12. Управление процессом реализации решения
- 13. Оценка реализации и ее последствий

Методика Э.Квейда

- 1. Постановка задачи: определение сущности проблемы, выявление целей и определение границ задачи
- 2. Сбор необходимых сведений, определение альтернативных средств достижения целей
- 3. Толкование – построение модели и ее использование
- 4. Рекомендация – определение предпочтительной альтернативы или курса действий
- 5. Подтверждение – экспериментальная проверка решения

Методика С.Янга

- 1. Определение целей в организации
- 2. Выявление проблем
- 3. Исследование проблем и постановка диагноза
- 4. Поиск решения проблемы
- 5. Оценка и выбор альтернативы
- 6. Согласование решения
- 7. Утверждение решения
- 8. Подготовка к вводу
- 9. Управление применением решения
- 10. Проверка эффективности решения

Методика Е.П.Голубкова

- 1. Постановка задачи
- 2.Исследование
- 3. Анализ
- 4.Предварительное суждение
- 5. Подтверждение
- 6. Окончательное суждение
- 7. Реализация принятого решения

Методика Ю.И.Черняка

- 1. Анализ проблемы
- 2.Определение системы
- 3. Анализ структуры системы
- 4. Формирование общей цели и критерия
- 5. Декомпозиция цели, выявление потребности в ресурсах
- 6. Выявление ресурсов, композиция целей
- 7. Прогноз и анализ будущих условий
- 8. Оценка целей и средств
- 9. Отбор вариантов
- 10. Диагноз существующей системы
- 11. Построение комплексной программы развития
- 12. Проектирование организации для достижения целей
- 13. Разработка плана действий

Методика Б.Г.Литвака

- 1. Получение информации о ситуации
- 2. Определение целей
- 3. Разработка оценочной системы
- 4. Анализ ситуации
- 5. Диагностика ситуаций
- 6. Разработка прогноза развития ситуации
- 7. Генерирование альтернативных вариантов решений
- 8. Отбор основных вариантов управляющих воздействий
- 9. Разработка сценариев развития ситуации
- 10. Экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий
- 11. Коллективная экспертная оценка
- 12. Принятие решения ответственным лицом
- 13. Контроль реализации плана
- 14. Анализ результатов развития ситуации после управленческих воздействий

Методика О.С.Виханского и А.И. Наумова

- **Первая стадия**
- Признание необходимости решения
  - Восприятие и признание проблемы
  - Формулирование проблемы
  - Определение критериев и ограничений решения проблемы

- **Вторая стадия**
- Выработка решения
  - Определение альтернатив (их разработка)
  - Оценка альтернатив
  - Выбор альтернативы

- **Третья стадия**
- Выполнение решения
  - Организация выполнения решения
  - Анализ и контроль выполнения решения
  - Обратная связь и корректировка действий

Рассмотрим две первые стадии процесса принятия решения.

Признание проблемы.

Цех выполняет плановое задание на 70%.

Плановый выпуск ($\mathbf{В_{ПЛ}}$) составляет **393** изделия.

Фактический выпуск ($\mathbf{В_{Ф}}$) составляет **275** изделий.

Данное положение дел признается организацией в качестве проблемы.

Спрос превышает предложение (не только фактический, но даже плановый выпуск).

Формулирование проблемы.

Выявление причин невыполнения плана выпуска цехом.

Из множества возможных причин следует выбрать реально существующие.

На данном этапе проводится ранжирование проблем, которое может осуществляться через оценку последствий их разрешения (нерешения).

Критерии и ограничения при принятии решений.

Критерием решения проблемы является обеспечение прироста объема выпускаемой продукции.

Ограничения:

- объем выпуска не должен превышать спрос ($В_Ф < О_В$);

- себестоимость единицы продукции не должна превышать допускаемой величины ($С < О_С$);

- единовременные затраты не должны превышать имеющиеся в распоряжении финансовые ресурсы ($К < О_К$).

Определение альтернатив:

- приобретение нового оборудования (A_1);

- модернизация имеющегося действующего оборудования и его капитальный ремонт (A_2);

- поиск новых поставщиков сырья и комплектующих (A_3);

- перенос планово-предупредительного ремонта на ночное время (A_4);

- повышение квалификации (обучение) персонала (рабочих-ремонтников и наладчиков) (A_5);

- обучение части рабочих основных профессий (A_6);

- замена рабочих, не справляющихся с плановыми заданиями и другими задачами, путем перевода на другие рабочие места в другие подразделения, увольнения и приема новых рабочих (A_7).

Оценка альтернатив.

Оцениваем каждую из предложенных альтернатив в соответствии с критерием и системой ограничений.

В базовом варианте фактический выпуск:

$В_Ф = 275$;

$В_{ПЛ} = 393$;

$С_1 = 34\ 000$.

Альтер-нати-ва	Параметры альтернативы			Ограничения		
	В, шт.	$С_1$, руб.	К, руб.	$О_В$, шт.	$О_С$, руб.	$О_К$, руб.
$А_1$	600 (+ 325)	32 500	5 500 000	625	33 000	1 250 000
$А_2$	400 (+ 125)	32 900	400 000			
$А_3$	550 (+ 275)	35 000	-			
$А_4$	325 (+ 50)	32 500	-			
$А_5$	375 (+ 100)	32 700	200 000			
$А_6$	350 (+ 75)	32 700	150 000			
$А_7$	300 (+ 25)	30 900	-			

Выбор альтернативы.

Если за критерий решения проблемы принять обеспечение прироста продукции до плановой величины В = 393 – 275 = 118, то могут быть использованы альтернативы A_2, A_4 и A_6; A_5 иA_6 . Лучшей будет комбинация с более низкой себестоимостью продукции.

Если критерием решения проблемы принять прирост выпуска продукции до величины спроса, равного 625 единицам, то целесообразно реализовать альтернативы A_2, A_4, A_5,A_6.

Прирост продукции:

ΔB = 125+50+100+75 = 350 шт.

Единовременные затраты:

К = 400 000 + 200 000 + 150 000 = 750 000 руб.

Себестоимость единицы продукции: С = 32 800 руб.

$$B=O_B,\ C<O_C,\ K<O_K.$$

2.2 Организация процесса разработки и контроль реализации управленческих решений

- Включаются мероприятия по совершенствованию совместной работы различных звеньев и подразделений предприятия, а также отдельных сотрудников в рамках процесса подготовки решения

Направления организации принятия управленческих решений:

1. Формирование целевых межфункциональных групп;
2. Использование прямых горизонтальных связей без подключения высшего руководства;
3. Формирование вертикальных связей, усиливающих централизацию;
4. Применение формальных правил и процедур;

5. Рационализация структуры решений по масштабу объекта, целевому характеру и по периоду времени;
6. Минимизация повторно принимаемых решений;
7. Обеспечение процесса разработки решений необходимыми, материальными, финансовыми и информационными ресурсами;
8. Формирование банка данных решения проблемных ситуаций;
9. Обеспечение процесса принятия решений качественной информацией;

10. Использование интеллектуальных информационных систем и систем принятия решений;
11. Делегирование процесса выработки управленческих решений с учетом их важности;
12. Предупреждение появления отрицательной синергии при принятии групповых и коллективных решений;
13. Формирование и реализация требований к оформлению решений.

М.Белбин выделил 9 социальных ролей членов команды

1. Председатель
2. Практик-организатор
3. Оформитель решения
4. Генератор идей (мыслитель)
5. Разведчик (исследователь ресурсов)
6. Оценщик (советник)
7. Душа группы (коллективист)
8. Доводчик
9. Исполнитель

Цель контроля -

- Обеспечение единства решения и исполнения;
- Предупреждение возможных ошибок и недоработок;
- Своевременное отклонение от заданной программы, поставленных задач и установленных сроков.

Причины отклонений:

- Неполный учет всех обстоятельств;
- Изменение обстоятельств под влиянием внешних и внутренних факторов;
- Недостатки и ошибки, проявившиеся при реализации решения;
- Появление дополнительных возможностей повышения эффективности принимаемого решения.

Содержание (функции) контроля:

- Диагностическая
- Обратной связи
- Ориентирующая
- Стимулирующая
- Педагогическая
- Корректирующая

Виды контроля

- В зависимости от выполняемых функций и особенностей проведения
  - предварительный
  - направляющий
  - фильтрующий
  - последующий

Требования к процессу контроля:

- Системность
- Систематичность
- Массовость
- Гласность
- Гибкость
- Непрерывность

Последствия управленческих решений

- По содержанию
  - экономические
  - социальные
  - психологические
  - психофизиологические

- По характеру
  - позитивные
  - негативные
  - нейтральные

- По времени проявления
  - ближайшие
  - отдаленные

- По отношению к цели
  - прямые
  - косвенные
  - альтернативные

- По степени обратимости
  - обратимые
  - необратимые

- По содержанию
  - экономические
  - социальные
  - правовые
  - этические