

Тема 4.

Технология разработки и принятия управленческих решений

План

1. Разработка управленческих решений: понятие и классификация управленческих решений,
2. Условия и критерии принятия решений
3. Процесс и модели принятия управленческих решений
4. Реализация управленческих решений.

Управленческое решение на предприятии – творческий акт субъекта управления (индивидуального или группового лица), определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению назревшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии.

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

Объект управленческого решения – система или операция

Субъектом управленческого решения могут быть как управляющая подсистема организационно-производственной системы, так и лицо, принимающее решение.

Признаки управленческого решения

- возможность выбора из множества альтернативных вариантов: если нет альтернатив, то нет выбора и, таким образом, нет и решения;
- наличие цели: бесцельный выбор не рассматривается как решение;
- необходимость волевого акта ЛПР при выборе решения, так как ЛПР формирует решение через борьбу мотивов и мнений.

Требования к управленческому решению

Требования к управленческому решению:

- обоснованность решения;
- своевременность;
- полнота содержания;
- полномочность;
- согласованность с принятыми ранее решениями.

Управленческое решение должно охватывать:

- а) цель функционирования и развития предприятия;
- б) средства и ресурсы, используемые для достижения этих целей;
- в) основные пути и способы достижения целей;
- г) сроки достижения целей;
- д) порядок взаимодействия между подразделениями и исполнителями;
- е) организацию выполнения работ на всех этапах реализации решения;
- ж) полномочность (властность) решения

Классификация управленческих решений

Интуитивное решение

- Решение, принятое на основании собственного ощущения того, что данный выбор правилен. Правильность достигается благодаря определенным возможностям человека проникнуть в суть проблемы и понять ее

Решение, основанное на суждениях

- Решение, принятое на основании прошлого опыта и знаний лица, принимающего решение. Такие решения принимаются наиболее часто

Рациональное решение

- Решение, основанное на профессиональном использовании управленческих технологий и методов разработки и выбора. Именно оно считается истинно УПРАВЛЕНЧЕСКИМ

Классификация управленческих решений

- *По времени действия:* стратегические, тактические, оперативные.
- *По повторяемости исполнения:* однотипные, разнотипные, инновационные.
- *По направлению воздействия:* внутренние, внешние.
- *По способу фиксации:* письменные, устные.
- *По методам организации:* индивидуальные, групповые.

УЧАСТНИКИ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

Лицо, принимающее решение (ЛПР) – это человек или группа людей, на которых возложена функция окончательного выбора одного из возможных вариантов действий по устранению проблемы.

Активные группы — группы людей, имеющих общие интересы по отношению к проблеме, требующей решения.

Консультант по принятию решений. Его роль сводится к разумной организации процесса принятия решений.

Основные характеристики индивидуальных управленческих решений

Преимущества	Недостатки
Способствует росту квалификации лица, принимающего решение, и приобретению управленческих навыков	Возрастает риск принятия неэффективных решений вследствие нехватки опыта, знаний у ЛПР
На принятие решения требуется меньше времени, т.к. компетентная личность действует быстрее, чем группа	Возрастает субъективность при анализе альтернатив и принятии решения вследствие наличия у ЛПР определенных стереотипов
Возрастает и конкретизируется ответственность за принимаемые решения	При принятии решения цели ЛПР могут не соответствовать целям организации

Основные характеристики групповых управленческих решений

Преимущества	Основные характеристики индивидуальных управленческих решений
Возникает эффект синергии (принятие решения в группе носит системный характер)	Основные характеристики индивидуальных управленческих решений
Возрастает количество возможных альтернатив	Основные характеристики индивидуальных управленческих решений
Вырабатывается общее видение проблемных ситуаций, растет сплоченность коллектива	Основные характеристики индивидуальных управленческих решений
Групповое решение принимается и разделяется всеми участниками процесса, что снижает риск возникновения разногласий по этому поводу	Основные характеристики индивидуальных управленческих решений
Привлекаются представители различных уровней управления и подчиненные, что повышает мотивацию	Основные характеристики индивидуальных управленческих решений

Методы разработки управленческих решений

- *Аналитические методы.* Представляют собой набор приемов для выбора и точного выполнения правил и инструкций в процессе разработки УР. Они основаны на использовании в качестве модели математических или логических зависимостей в виде формул, графиков, таблиц.
- *Статистические методы.* Основаны на использовании информации о прошлом опыте своей или других организаций в области разрешения схожих проблемных ситуаций. Статистические методы реализуются путем сбора, обработки и анализа статистических материалов, полученных в результате реальных действий или выработанных путем статистического моделирования

Методы разработки управленческих решений

Методы психологической активизации.

Основаны на активизации сознания и подсознания человека:

- Метод конференции идей
- Метод «мозговой атаки»
- Метод вопросов и ответов

Модели принятия управленческих решений

Основные модели принятия управленческих решений (Ричард Л. Дафт):

- классическая
- административная
- политическая.

Классическая модель

Основывается на экономических положениях.

Управленческое решение должно соответствовать экономическим интересам организации., его выбор, наилучшим образом соответствует достижению целей организации.

Считается нормативной и определяет, как должен действовать осуществляющий выбор менеджер, но не говорит о том, как на самом деле происходит принятие решений

Побуждает менеджеров к рациональным решениям.

Наиболее адекватна программируемым решениям.

Модели принятия управленческих решений

Административная модель

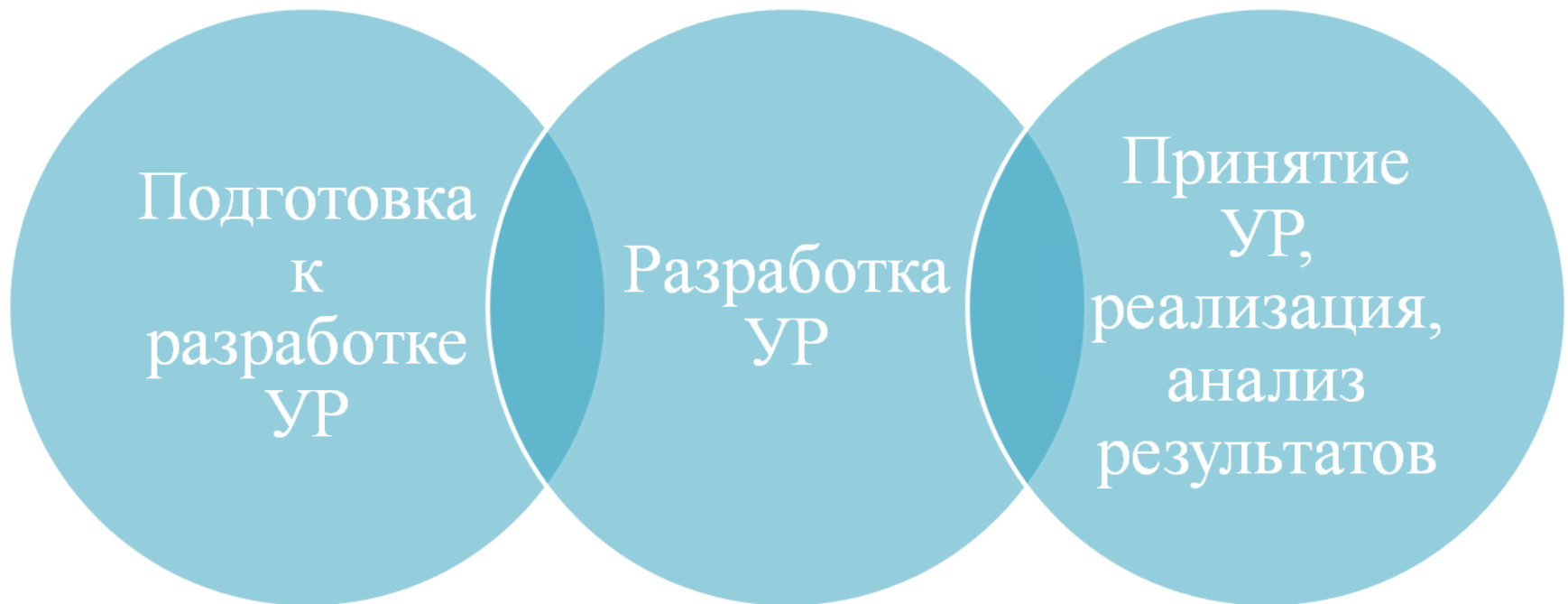
- основывается на работах Герберта Саймона
- описывает реальный процесс принятия решений в трудных ситуациях (непрограммируемые решения и ситуации неуверенности и неопределенности).
- управление фирмой осуществляет группа руководителей, способность которых к рациональным действиям ограничена недостатком знаний обо всех последствиях принимаемых решений, а также личными качествами и общественными связями. Кроме того, входящие в группу лица не могут выбрать самую лучшую альтернативу и должны быть согласны с альтернативой удовлетворительной.

Модели принятия управленческих решений

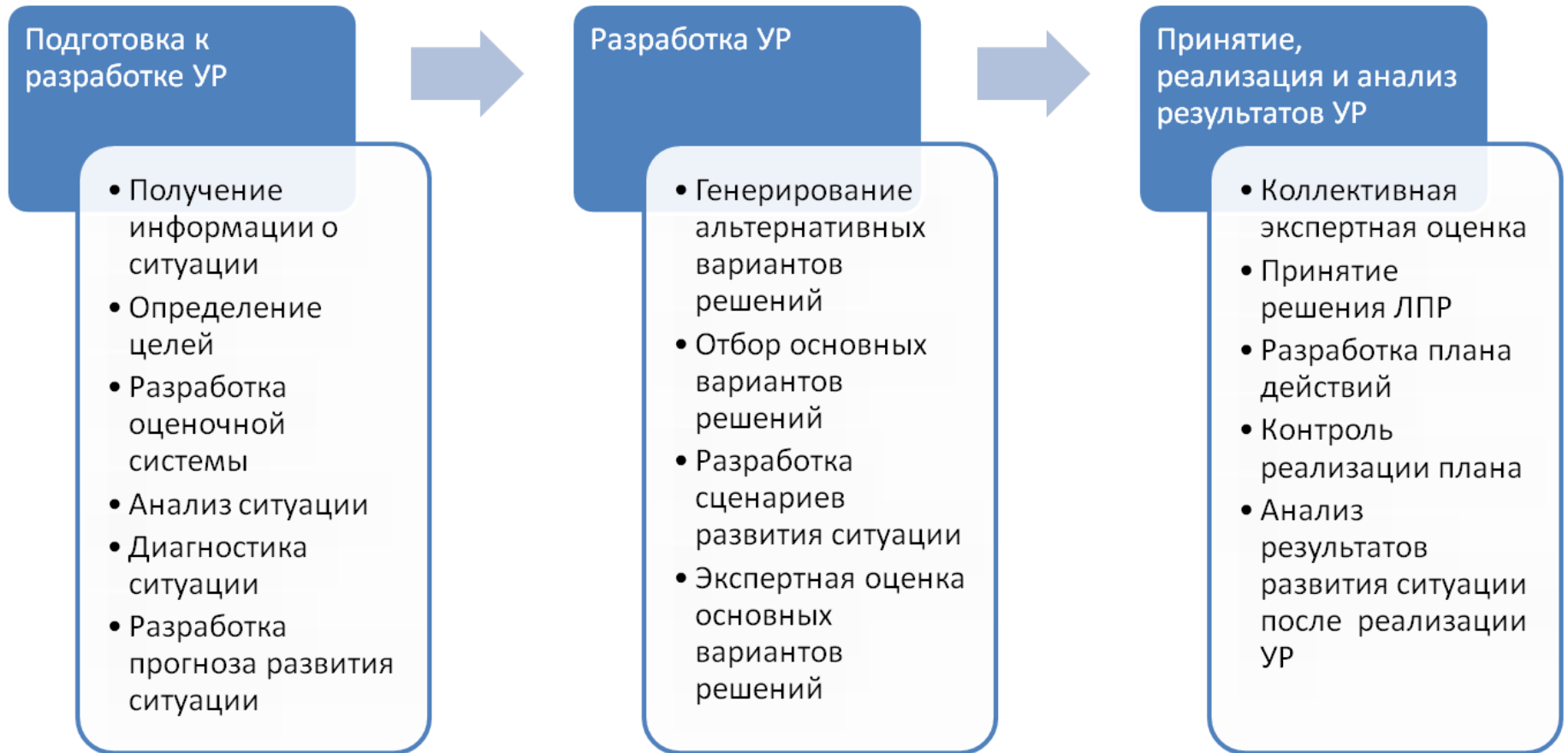
Политическая модель

- Используется для принятия непрограммируемых решений в условиях неуверенности, ограниченности информации и отсутствия единого мнения о том, какую цель преследовать или какую линию поведения выбрать.
- Когда менеджерам предстоит принять сложное организационное решение, создают коалиции. Коалиция представляет собой неформальный альянс между разделяющими определенными цели менеджерами. Создание коалиций позволяет инициативным менеджерам внести свой вклад в процесс принятия решений и добиться принятия предлагаемого ими варианта

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



Этапы разработки и реализации управленческих решений



Формы разработки и реализации решений

Указания - решение, носящее методический, технологический характер.

Приказ (письменный или устный) - это решение руководителя, облаченного властью в организации или крупном ее подразделении.

Распоряжение - это решение руководителя, не наделенного административными функциями.

Решение может принимать ряд форм:

- ☐ стандартное решение, при принятии которого существует фиксированный набор альтернатив;
- ☐ бинарное решение (да или нет);
- ☐ многовариантное решение (имеется очень широкий спектр альтернатив);
- ☐ инновационное решение, когда требуется предпринять действия, однако нет приемлемых альтернатив.

Литература

1. Основы менеджмента : учеб. пособие/З. В. Вдовенко, Н.И. Гавриленко, Н.Н Гринев., Д.Н. Клепиков. М.: РХТУ им. Д. И. Менделеева, 2017. - 104 с.
2. Основы маркетинга : учеб. пособие/ Н.И. Гавриленко, З. В. Вдовенко, Н.Н Гринев., Д.Н. Клепиков. М.: РХТУ им. Д. И. Менделеева, 2017. - 100 с.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент. М.: ЮНИТИ ДАНА, 2011. 501 с.
4. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие; 2 е изд., пер. и доп. М.: ИНФРА М, 2009. - 356 с.
5. Веснин В.Р. Основы менеджмента. 3 е изд., перераб. и доп. М.: ТК Велби, Проспект, 2010. - 504 с.
6. Менеджмент: Учебно-практическое пособие/ А.В. Игнатьева, М.М. Максимцов, Вдовина И.В. и др.; ВЗФЭИ. М.: Вузовский учебник, 2010. - 343 с.