

# Менеджеры в организации



# Принятие и реализация управленческих решений



# Решение -

реакция системы управления, направленная на достижение желаемого результата

выбор одного из многих путей (альтернатив), который обеспечил бы переход из фактического состояния системы в желаемое

# Необходимость в управленческом решении возникает, когда есть **ПРОБЛЕМЫ, ТРЕБУЮЩИЕ РЕШЕНИЯ**

- Есть различия между фактическим и  
желаемым состоянием системы
- Есть необходимость сохранить  
определенное состояние системы в  
будущем
- Есть необходимость улучшить состояние  
системы в будущем

# Типы проблем и их характеристики

## *Хорошо структурированные*

- ясны цель, решения, альтернативы;
- очевиден критерий эффективности;
- определены взаимосвязи, которые могут быть выражены количественно;
- временной период ограничен

# Типы проблем и их характеристики

## *Слабо структурированные*

- проблема относится к будущему;
- имеется широкий диапазон альтернатив;
- неопределены требования к затратам и времени решения проблемы;
- существует некий набор критериев

# Типы проблем и их характеристики

## *Неструктурированные*

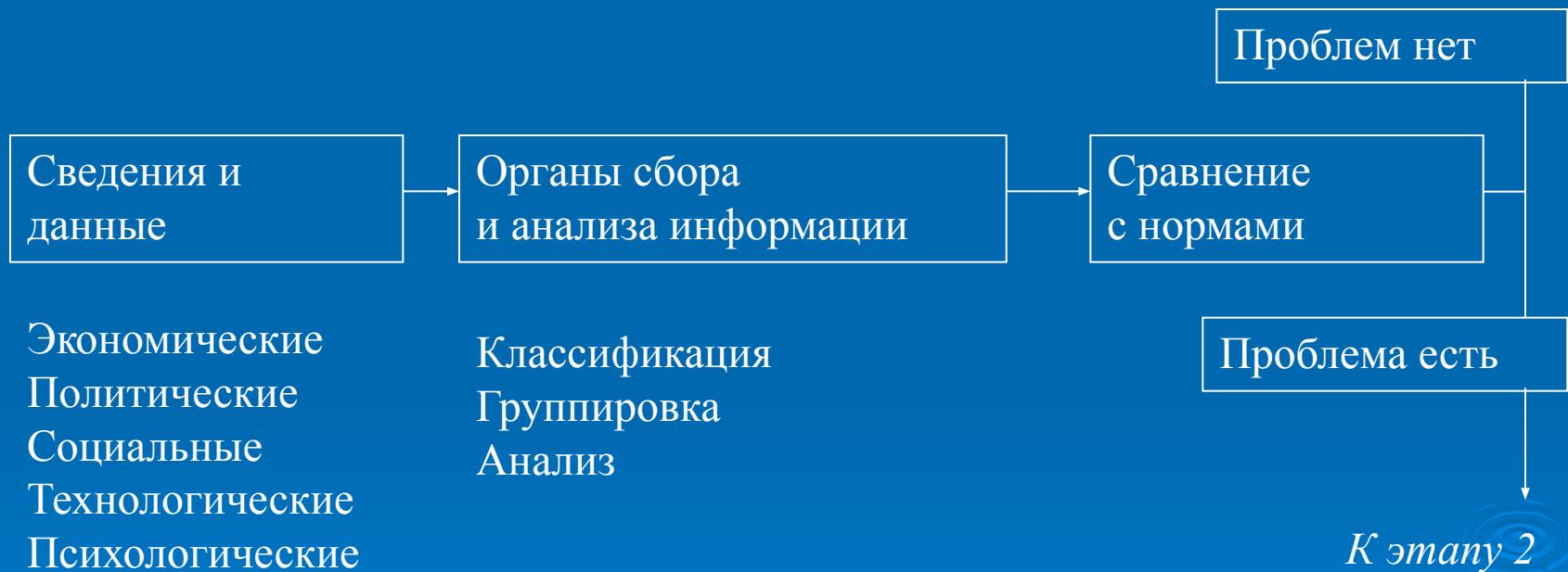
- неясны цели решения проблемы, да и сама проблема «размыта»;
- большинство факторов и взаимосвязей имеют качественный характер и не поддаются количественной оценки;
- последствия решений проявляются в далекой перспективе (неопределенность оценки последствий)

# Виды решений

- По сроку действий последствий решений
- По частоте
- По связи с управляющей иерархической структурой
- По стилю принятия
- По возможности программирования
- По учету изменения данных
- По степени зависимости

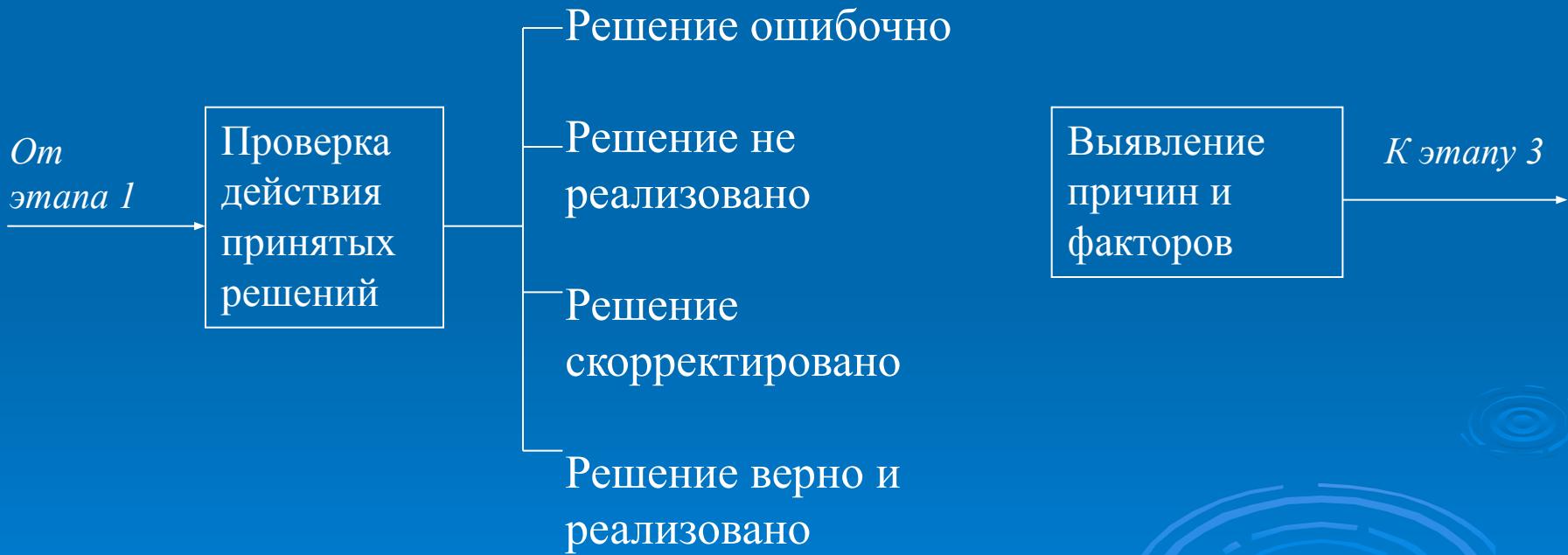
# Этапы выработки решений

## 1. Выявление проблемы



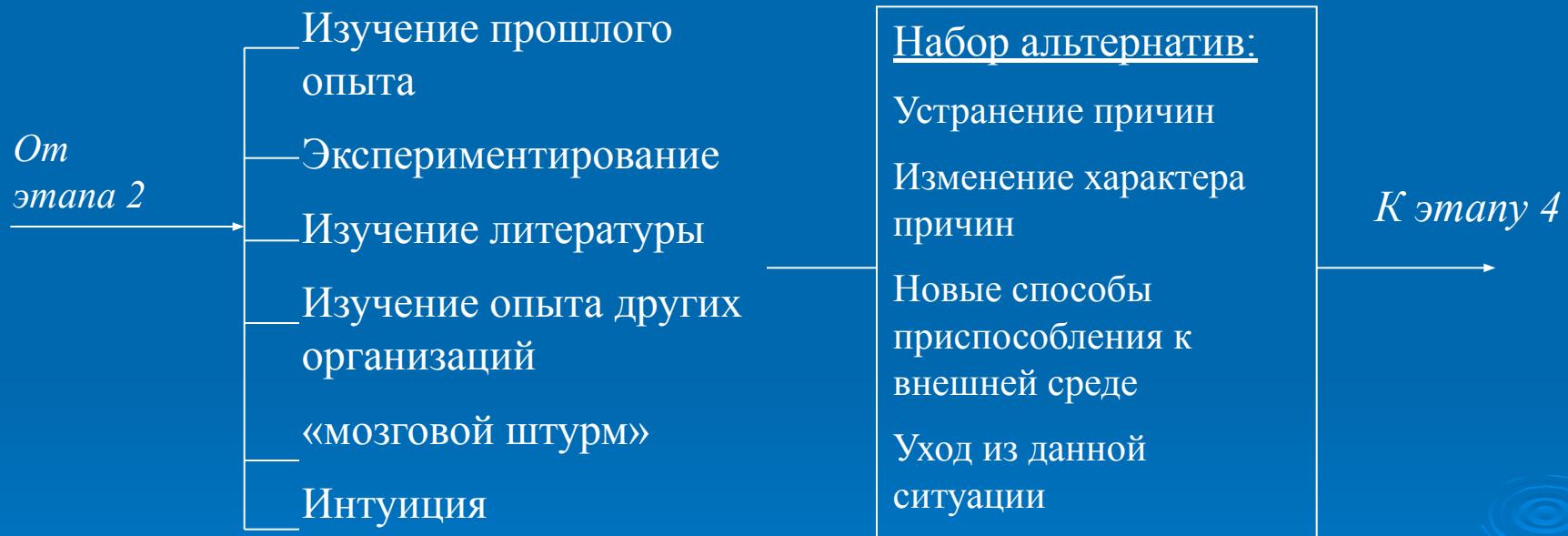
# Этапы выработки решений

## 2. Анализ причин и постановка диагноза



# Этапы выработки решений

## 3. Поиск решения



# Этапы выработки решений

## 4. Оценка альтернатив и выбор наилучшего решения



# Этапы выработки решений

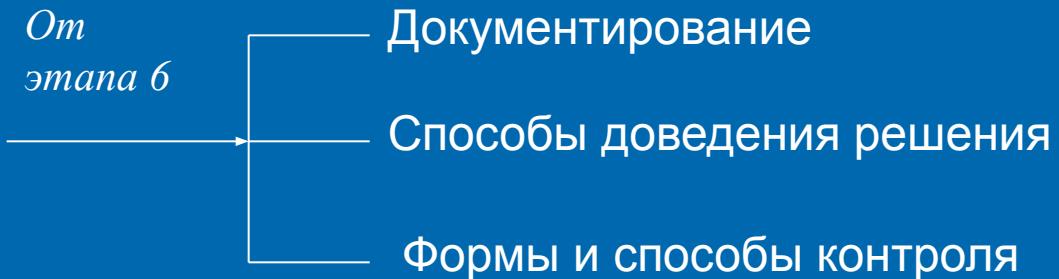
5. Согласование решения

6. Утверждение решения



# Этапы выработки решений

## 7. Подготовка решения к реализации



# Типичные «ловушки» при принятия решения

- Ошибочные представления
- Нечеткая терминология
- Логически ошибочное построение
- Смешение причины и следствия

# Методы выработки решений

## □ Формальные

- статистические
- экономико-математические

## □ Эвристические

- аналогии
- имитационное моделирование

## □ Экспертные оценки

- метод «Дельфи»
- «Мозговой штурм»