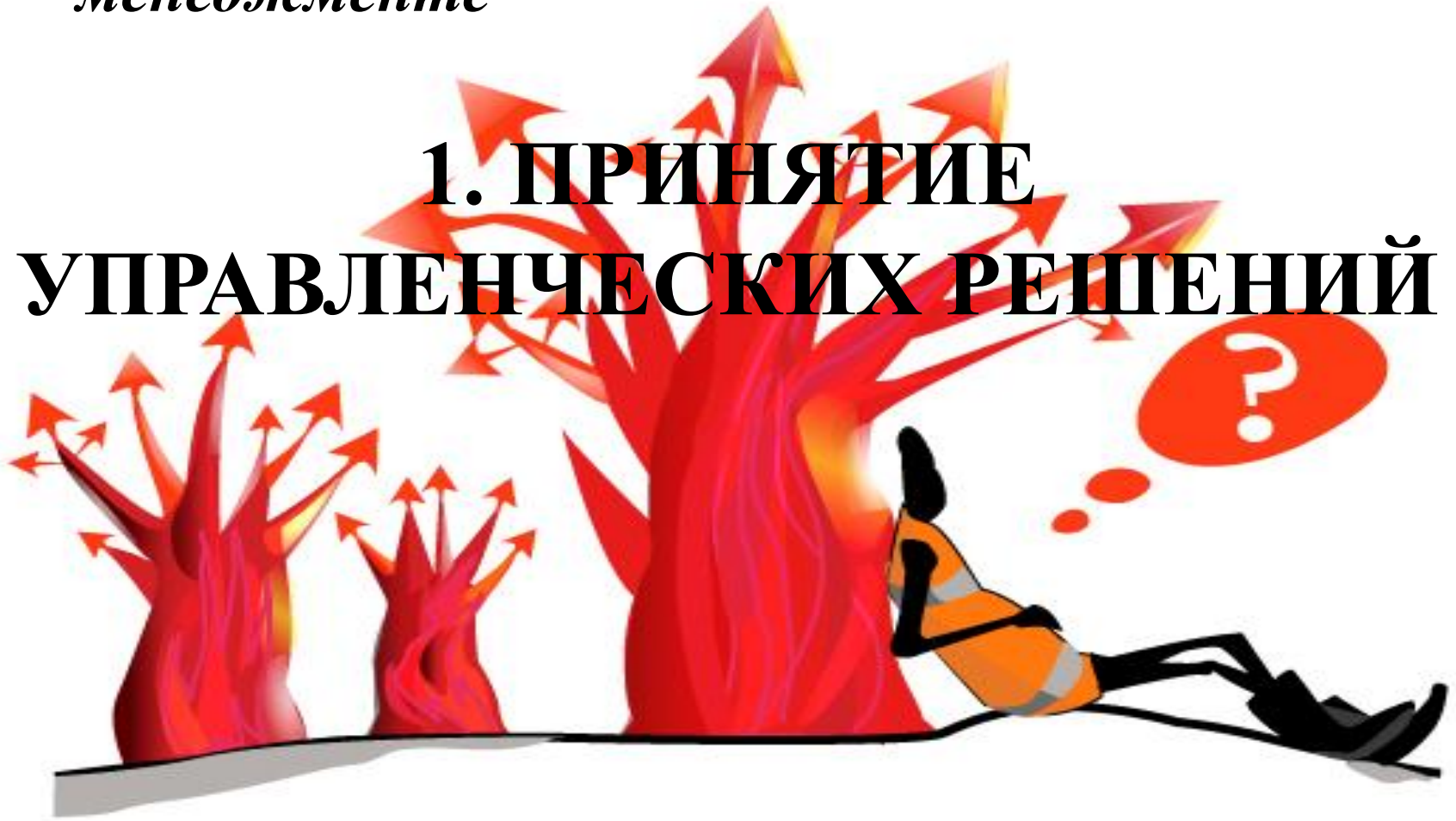


**Раздел II. Процесс и технология менеджмента**

***Тема 3. Интегративные процессы в менеджменте***

# **1. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**



**Решение** – это выбор варианта из множества имеющихся альтернатив.

**Управленческое решение** – это промежуточный и конечный продукт управленческого труда в каждой функции управления, отражающий в своём содержании специфические черты каждой функции.

**Управленческое решение** – выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью

*Цель управленческого решения* – обеспечить достижение реализации поставленных перед организацией задач

***Субъективизм:***

***решение*** — это результат личного мнения, представлений руководителя о проблеме и способе ее решения, основанных на индивидуальном знании, опыте, целях и ценностях, способностях и предпочтениях

***Объективизм:***

достигается путем использования научно обоснованных методов и моделей — зафиксированных, проверенных временем и прошлым опытом способов и технологиях решения проблем

## *Общие черты:*

- наличие проблемной ситуации;
- наличие альтернатив для выбора;
- наличие цели

# *Специфические признаки:*

1. определяют действия объекта и субъекта управления и ведут к практическим результатам;
2. согласовывают интересы всей организации, ее подразделений, отдельных работников и определяют необходимость волевого акта лица, принимающего решение;
3. носят комплексный характер, достаточно сложные и важные;
4. касаются деятельности всей организации, всех ее структурных подразделений, затрагивают интересы организации в целом, ее коллектива и отдельных работников;
5. могут иметь значительные, глобальные последствия;
6. их принятие — систематизированный процесс, требующий применения научного подхода и научно обоснованных методов и моделей, адекватных возникшей проблеме;
7. ориентированы на использование творческого потенциала работников организации;
8. в процессе разработки, принятия и реализации решений человек проходит становление не только как личность, но и как специалист, управленец, руководитель.

# Элементы управленческого решения

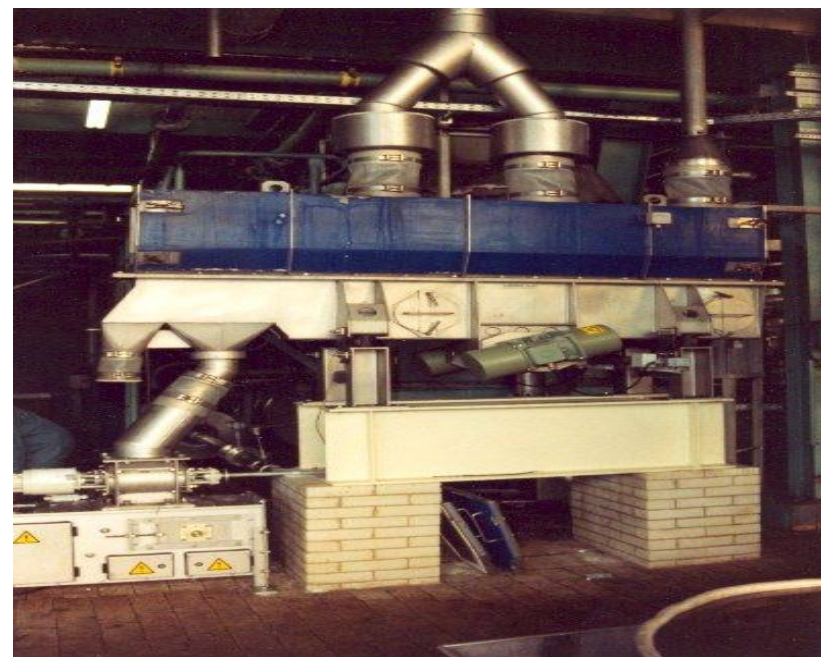
- субъект принятия решений (инициатор);
- объект принятия решений (исполнитель);
- причины принятия решения (проблема);
- цель принятия решения;
- предмет принятия решения (что должно быть сделано);
- потребитель решения (для кого должно быть сделано);
- сроки реализации решения

## Решения, принимаемые в процессе управления, могут быть классифицированы по различным признакам

- По масштабу воздействия:
- Общие решения затрагивают систему в целом
- Узкоспециализированные решения касаются отдельных текущих вопросов работы производственной системы



- **По содержанию:**  
экономические,  
политические,  
технические, социальные  
организационные,  
экологические,  
информационные.





- **По принципам**  
**выработки:**

Программируемые  
(повторяющиеся)  
решения  
построены на базе  
установленной  
политики правил и  
порядков;



- **Случайные решения** обычно принимаются в случае непредвиденных или вновь возникших проблем



## По времени осуществления:

- Операционные решения

принимаются на среднем или низком уровне управления.

Они в основном являются частью краткосрочных планов



- **Стратегические решения**

принимаются в связи с возникающими сложными проблемами и часто связаны с такими макроэкономическими переменными, как состояние экономики, конкуренция, переговоры с профсоюзами



## По условиям принятия:

- условия определенности  
**исследовательское решение**

решение принимается в условиях достаточного количества времени

- условия риска, неопределенности:  
**кризисно-интуитивное решение**

спонтанное решение, принимаемое в ответ на конкретную опасность; максимум возможностей менеджера – определить **ВЕРОЯТНОСТЬ** успешности альтернативы



- **По характеру:**
  1. **Оперативно-распорядительные решения** принимаются на уровне секции
  2. **Хозяйственно-руководящие решения** принимаются на уровне директора предприятия или министра.
  3. **Нормативные решения** принимают центральные органы управления



- По форме подготовки:
  1. Единоличные решения принимает руководитель предприятия
  2. Коллегиальные решения обычно подготавливает и принимает группа
  3. Коллективные решения



# Требования к решениям

- **Эффективность**
- **Экономичность**
- **Своевременность**
- **Обоснованность**
- **Осуществимость**





# Принципы принятия управленческого решения:

- **Принцип единоначалия**
- **Принцип единогласия**
- **Принцип большинства**
- **Принцип консенсуса**

# Процесс принятия управленческого решения

## Стадия 1. Признание необходимости решения:

- Восприятие и признание проблемы
- Интерпретация и формулирование проблемы;
- Определение критериев успешного решения проблемы

## Стадия 2. Выработка решения:

- Разработка вариантов решения;
- Оценка вариантов;
- Выбор варианта решения

## Стадия 3. Выполнение решения:

- Организация выполнения решения;
- Анализ и контроль выполнения решения;
- Обратная связь и корректировка

# Методы принятия решений

- Индивидуальные;
- Коллективные

- Личностные (индивидуальные) решения могут быть:
  - уравновешенными
  - импульсивными
  - инертными
  - рискованными
  - осторожными



- Коллективные методы принятия решений включают:
  - мозговой штурм – свободное совместное генерирование идей
  - метод Дельфы – многотуровая процедура анкетирования
  - японская (кольцевая) система – письменный опрос

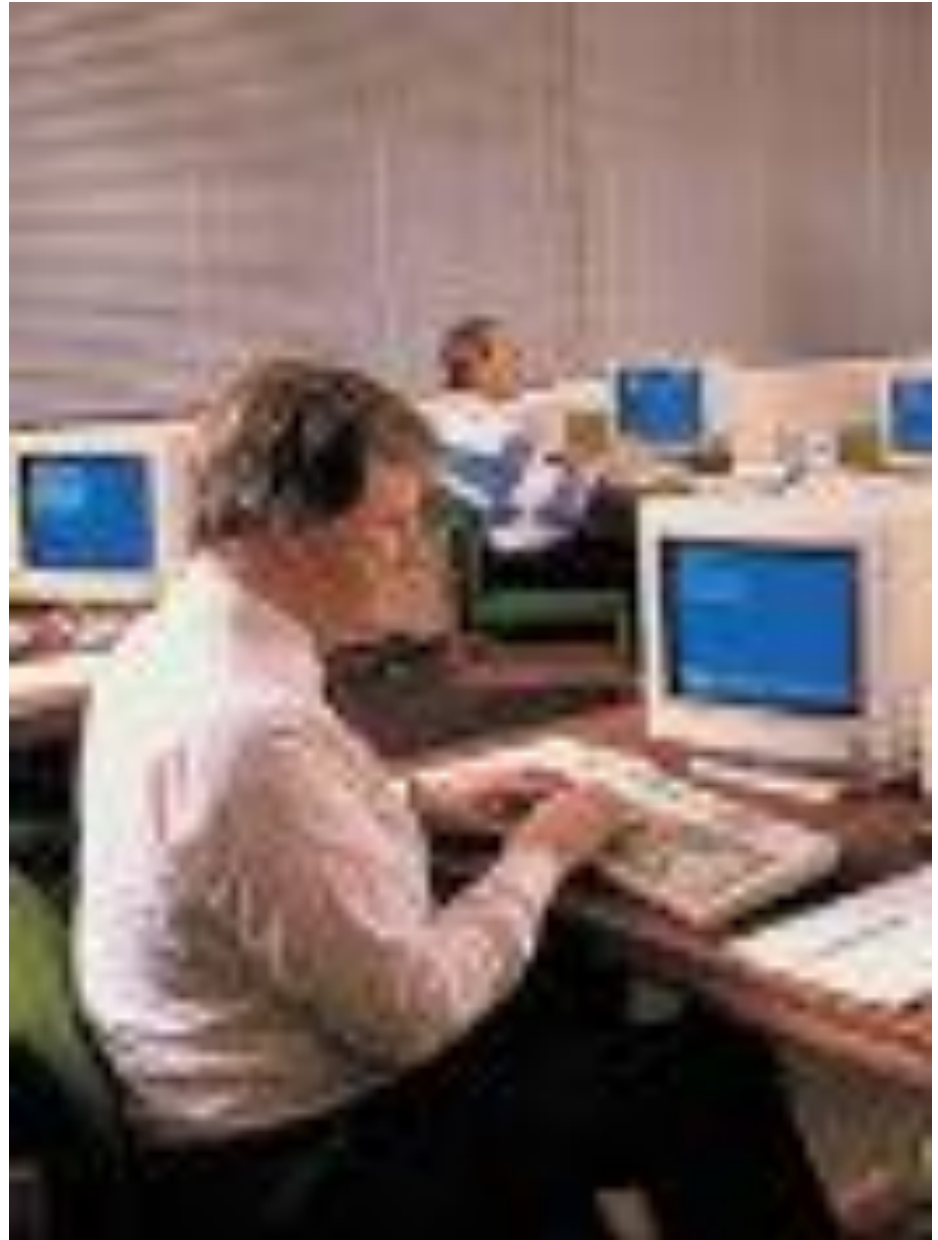


Количественные методы  
принятия решений

научно-практический подход,  
предполагающий выбор правильного  
решения путем машинной обработки  
больших массивов информации

*В зависимости от типа  
математических функций, положенных  
в основу моделей, различают несколько  
видов моделирования*

- линейное моделирование
- динамическое программирование
- вероятностные и статистические модели
- теория игр
- имитационные модели



- **Эффективные решения** — залог существования коммерческого предприятия





# • Причины невыполнения решений

- Недостаточно четкая формулировка
- Исполнитель плохо уяснил информацию
- Отсутствие условий у исполнителя
- Исполнитель не имеет внутреннего согласия с решением



## **3.2. Информация, виды и роль при принятии решений**

**Информация** – новая экономическая категория ресурсов – формализованная совокупность знаний научного, технического, производственного, управленческого, коммерческого или иного характера.

# Свойства информации

- Объективность;
- Достоверность;
- Полнота;
- Точность;
- Актуальность;
- Полезность (ценность).

# Классификация информации:

## 1. По форме отображения:

- визуальная;
- аудиальная;
- смешанная.

## 2. По качеству (степени надёжности):

- достоверная
- вероятно-достоверная
- ложная

## 3. По сферам деятельности предприятия:

- экономическая;
- управленческая;
- социальная;
- технологическая.

## 4. По виду носителя:

- электронная,
- машинописная.

## 5. По форме представления:

- цифровая;
- буквенная;
- кодированная.

## 6. По возможности использования:

- необходимая;
- достаточная;
- избыточная.

## 7. По источнику возникновения (по пользователям):

- внутриорганизационная;
- внешняя.

## 8. По времени поступления:

- периодическая;
- постоянная;
- эпизодическая;
- случайная.

## 9. По роли в процессе управления:

- аналитическая;
- прогнозная;
- научная;
- нормативная.

## 10. По степени преобразования:

- первичная;
- производная;
- обобщенная.

## 11. По направлению движения

- входящая;
- исходящая.

# Источники информации

## *Внутренние источники информации:*

- бухгалтерская и статистическая отчётность;
- специальные исследования;
- текущие наблюдения;
- результаты предыдущих исследований.

## *Внешние источники информации:*

- сотрудники организации;
- партнёры;
- посредники;
- бывшие служащие конкурентов;
- публикации в книгах, журналах, газетах, рекламных проспектах;
- промышленная разведка;
- слухи.

# Этапы информационного обмена

1. Отбор информации:
  - Случайный, целенаправленный;
  - Выборочный, сплошной;
  - Предписанный, инициативный;
  - Произвольный, основанный на критериях;
2. кодирование информации – облечение в форму, понятную получателю;
3. передача информации;
4. получение, расшифровка, осмысление информации.

- **Человек способен запомнить**

- **10 % того, что он прочитал**

- **20 % того, что он услышал**

- **30 % того, что он увидел**

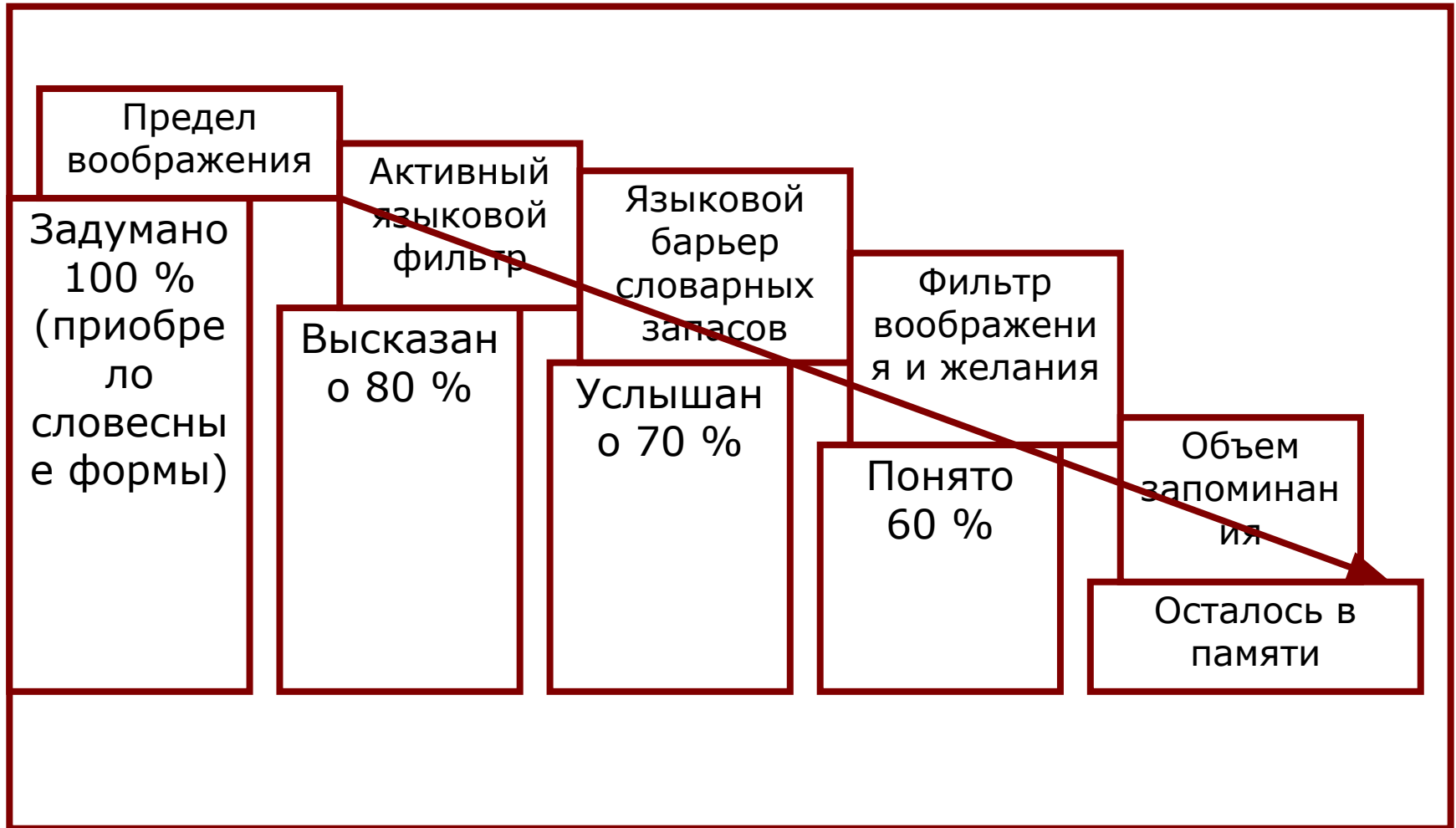
- **70 % того, что он сам сказал**

- **80 % того, что он сам сказал и сделал**

- **90 % того, что объяснил другому**



# Схема потери информации



# Помехи при обмене информацией:

1. стереотипы;
2. отсутствие интереса;
3. различное понимание символов, в которых передается информация;
4. физические и психологические факторы (импульсивность, излишняя эмоциональность, усталость, слабая память, рассеянность).

### 3.3. Коммуникации в организации

- *Коммуникации* – это сложный процесс, состоящий из взаимозависимых шагов обмена информацией между людьми.
- *Коммуникационный процесс* – это обмен информацией между двумя и более людьми.

# Классификация коммуникаций:

## *1. По направленности:*

- ✓ вертикальные
- ✓ горизонтальные

## *2. По виду отправителя:*

- ✓ формальные
- ✓ неформальные

## *3. По средствам передачи информации:*

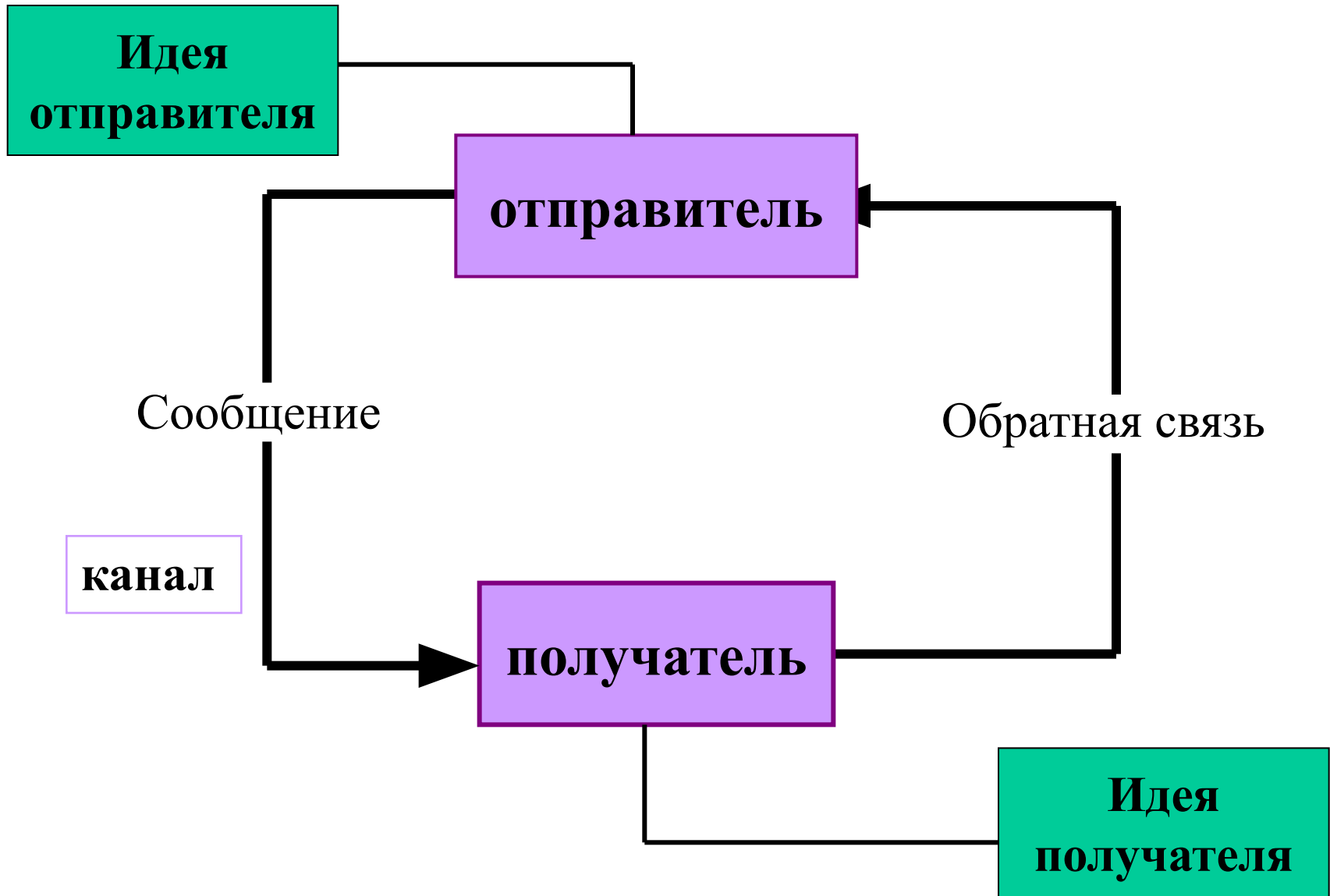
- ✓ вербальные
- ✓ невербальные

## *4. По виду получателя*

- ✓ внешние
- ✓ внутрифирменные



# Модель коммуникационного процесса



# *Основные этапы коммуникации*

1. Зарождение идеи
2. Кодирование сообщения и выбор канала;
3. Передача сообщения;
4. Принятие получателем;
5. Декодирование сообщения;
6. Использование;
7. Обратная связь.

# Сравнительные характеристики каналов передачи информации

Тип канала передачи информации	Преимущества канала	Недостатки канала
Письменное сообщение	Документированность, возможность многократного обращения к сообщению для его декодирования	У отправителя нет возможности оперативно контролировать правильность приема сообщения
Устное сообщение	У отправителя есть возможность оперативно контролировать правильность приема сообщения	Не сохраняется (без дополнительных мер); должно быть декодировано оперативно