

**Управленческие решения:
классификация,
технология принятия и
реализации.**

Вопросы:

- Сущность управленческих решений, их характеристика
- Виды управленческих решений
- Требования, предъявляемые к управленческому решению
- Информационное обеспечение управленческих решений

Управленческое решение – творческое, волевое действие субъекта менеджмента на основе знания объективных законов функционирования управляемой подсистемы, анализа информации о ее состоянии, состоящее в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива по разрешению проблемы.

Управленческие решения принимаются в ситуациях:

- возникновения новых условий, обстоятельств, нарушающих нормальный режим функционирования организации с целью возврата ее на оптимальный уровень;
- необходимости сохранения неизменными созданные условия, если режим функционирования организации оптимален;
- необходимости перевода организации на новый режим функционирования, обусловленный новыми целями.

Для управленческого решения характерны:

- целенаправленность;
- волевой характер;
- директивность;
- конкретность.

Проблема – ситуация, характеризующаяся таким различием между желаемым и существующим состоянием управляемой подсистемы, которое препятствует ее развитию и нормальному функционированию

Констатация возникновения проблемы и ее описание заключаются в следующем:

- конкретизация содержания проблемы;
- локализация места возникновения проблемы;
- определение момента возникновения проблемы;
- установление тенденций развития проблемы от момента возникновения до констатации;
- определение необходимости осуществления действий по устранению проблемы до выяснения причин ее возникновения.

Проблемы могут быть вызваны следующими факторами:

- неверные принципы, на которых базируется деятельность предприятия;
- завышенные или заниженные критерии;
- ошибки, допущенные при осуществлении текущей деятельности;
- непредвиденные обстоятельства.

Принятие управленческого решения предполагает действия, направленные

- на восстановление контроля за ходом событий;
- корректировку нормативов оценки деловой информации в соответствии с обстановкой;
- использование открывшихся возможностей

Основные способы распределения причин возникновения проблемы:

- выявление изменений в объекте управления и внешней среде, предшествующих возникновению проблемы;
- выявление объектов, аналогичных рассматриваемому, где подобная проблема не возникла, и установление различий в объектах;
- построение причинно-следственной диаграммы;
- составление карты мнений.

Основные условия обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения:

- применение к разработке управленческого решения научных подходов менеджмента;
- изучение влияния экономических законов на эффективность управленческого решения;
- снабжение лица, принимающего решение, качественной информацией;
- применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования каждого решения;
- структуризация проблемы и построение дерева целей;
- обеспечение сопоставимости вариантов решений;
- обеспечение многовариантности решений;
- правовая обоснованность принимаемого решения;
- автоматизация процесса сбора и обработки информации, процесса разработки и реализации решений;
- разработка и функционирование системы ответственности и мотивации качественного и эффективного решения;
- наличие механизма реализации решения.

Классификация управленческих решений

Признаки классификации	Управленческие решения
По масштабам воздействия	Общие Частные
По времени действия	Стратегические Оперативные
По способу принятия	Индивидуальные Коллективные
По прогнозируемым свойствам	С определенным результатом С определенным исходом
По методам переработки информации	Алгометрические Эвристические
По методам переработки информации	Алгоритмические Эвристические
По способу фиксации	Письменные Устные
По направлению воздействия	Внутренние Внешние
По числу критериев	Однокритериальные Многокритериальные

Обычно в принятии управленческого решения присутствуют в различной степени три момента: интуиция, суждение и рациональность.

Интуитивные решения основаны на ощущении того, что выбор человека правилен.

В основе решений, основанных на суждении, лежат знания, осмысленный опыт прошлого и здравый смысл.

Рациональные решения основаны на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации.

В основе *решений, основанных на суждении*, лежат знания, осмысленный опыт прошлого и здравый смысл. Характерны для оперативного управления.

Рациональные решения основаны на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации. Характерны для стратегического и тактического управления.

Менеджер, ориентирующийся только на интуицию, становится заложником случайности, и его шансы на правильный выбор решения не очень высоки.

По характеру управленческих решений бывают:

- *Уравновешенные решения* принимает менеджер, внимательно и критически относящийся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке.
- *Импульсивные решения* характерны для менеджера, который легко генерирует самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить, оценить.
- *Инертные решения* – результат осторожного поиска менеджера. В них уточняющие и контролирующие действия преобладают над генерированием идей, где трудно обнаружить оригинальность, новаторство, блеск.
- Если менеджер не нуждается в тщательном обосновании своих гипотез, уверен в себе, то может не испугаться любых трудностей и принять *рискованные решения*.
- *Осторожные решения* появляются тогда, когда менеджер тщательно оценивает все варианты, критично подходит к делу. Решения не отличаются новизной и оригинальностью.

Требования, предъявляемые к управленческому решению

Управленческое решение должно отвечать следующим требованиям:

- быть научно обоснованным, компетентным;
- приниматься на основе достоверной, полной и своевременной информации с анализом и оценкой возможных альтернатив;
- быть непротиворечивым;
- иметь ясную направленность и адресность;
- отличаться своевременностью и быстродействием;
- обладать точностью и ясностью;
- быть контролируемым;
- иметь комплексный характер;
- обладать полномочностью;
- быть экономичным и эффективным.

Ситуация

Выявление, формулирование и обоснование проблемы

Способ и анализ информации для принятия решения

Формирование возможных решений

Выбор окончательного варианта и принятие решения

Разработка плана реализации решения

Доведение плана до исполнителей

Контроль за исполнителем

Внесение необходимых корректив

Подведение итогов, накопление опыта решения проблемы

Фаза подготовки управленческого решения

Фаза реализации управленческого решения

А
и
л
г
р
о
е
р
а
и
л
т
и
м
з
а
п
ц
о
и
д
и
г
о
т
о
в
к
и

у
п
р
а
в
л
е
н
ч
е
с
к
и
х
р
е
ш
е
н
и
й

- При разработке управленческого решения очень важно правильно выбрать критерии - показатели, характеризующие варианты решений и используемые для оценки и выбора.
- Очень важно при этом определить вес (значимость) критерия – количественное выражение относительной важности каждого используемого для оценки и выбора критерия в сравнении с остальными критериями.
- В системе принятия управленческих решений выделяют управленческую операцию и управленческую процедуру.

Управленческая операция – технологически нерасчленимый процесс обработки управленческой информации, поступающей в данное структурное подразделение

Управленческая операция

Формальная

Исполнители действуют по заранее известному алгоритму, не принимая никаких решений (за исключением лично касающихся исполнителей)

Альтернативная

Совершается проверка логического условия, анализируются и предлагаются варианты решения, но сами решения не принимаются

Решающая

Совершается проверка логического условия, анализируются и предлагаются варианты решения и принимаются сами решения

Управленческая процедура

Информационная

Подбор и расстановка кадров, постановка задач, оперативное планирование, организация, контроль исполнения

Логико-мыслительная

Поиск, сбор, хранение, передача информации

Организационная

Выработка и принятие управленческих решений по различным вопросам

Информационное обеспечение – одна из важнейших обеспечивающих функций, качество которой является определяющим фактором обоснованности принимаемого решения и эффективности функционирования системы менеджмента. В динамике информационное обеспечение как процесс входит в понятие «коммуникация».

Коммуникация – процесс обмена информацией между двумя и более людьми.

Цели коммуникаций:

- 1) обеспечение эффективного обмена информацией между объектом и субъектом менеджмента;
- 2) совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией;
- 3) создание информационных каналов для обмена информацией между отдельными сотрудниками и группами, для координации их задач и действий;
- 4) регулирование и рационализация информационных потоков.

В зависимости от способа обмена информацией различают:

- 1) межличностные, или организационные, коммуникации на основе устного общения;
- 2) коммуникации на основе письменного обмена информацией.

Особую роль играют неформальные коммуникации. Наличие неформальных коммуникаций связано со стремлением работников знать ту информацию, которую они не могут получить с помощью формальных организационных коммуникаций.

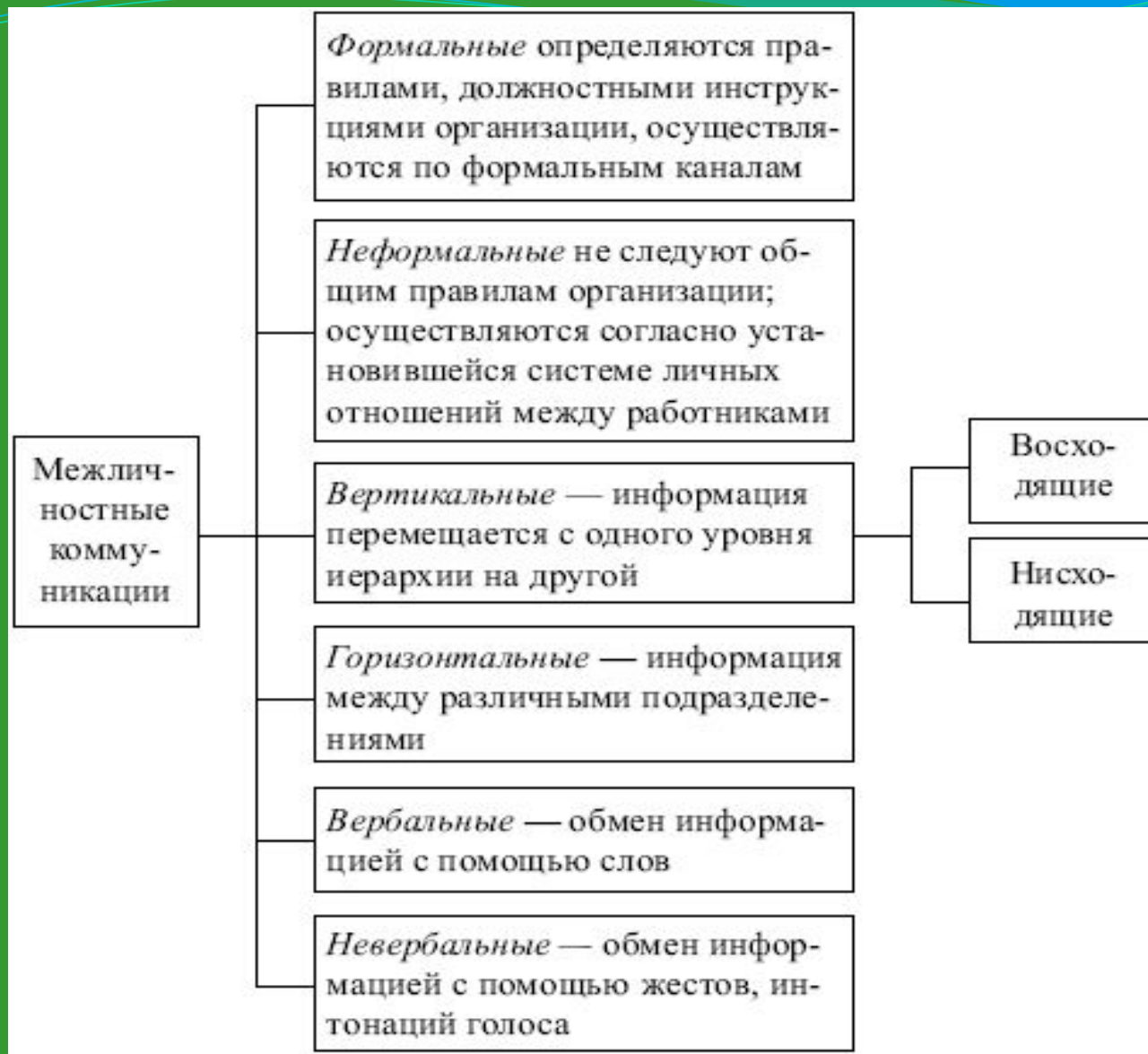
Стадии управления	Потребность в информации
Выявление проблем и возможностей, установление критериев	Контроль деятельности. Отображение изменившихся условий и новых возможностей
Точное определение проблем и возможностей	Оценка факторов, влияющих на результаты, прогнозы, оценки
Принятие решения	Прогнозирование результатов для разработки альтернативных вариантов деятельности
Исполнение	-----
Контроль исполнения	Оценка деятельности

- отправитель;
- сообщение;
- канал или средство передачи информации;
- получатель.

При организации коммуникационных сетей на предприятии необходимо учитывать специфику различных типов и каналов коммуникаций на каждом из следующих этапов коммуникационного процесса:

- зарождение идеи или отбор информации;
- выбор канала передачи информации;
- передача сообщения;
- интерпретация сообщения.

Межличностные коммуникации



Информация – это факты, оценки, прогнозы, обобщение связи, слухи и т.д.

Основные требования к качеству информации:

- комплексность информационной системы;
- своевременность;
- достоверность (с определенной вероятностью);
- достаточность;
- надежность;
- адресность;
- правовая корректность;
- многократность использования;
- высокая скорость отбора, обработки и передачи;
- возможность кодирования;
- актуальность.

Информатизация – объединенный и закономерный этап, через который в той или иной форме должно пройти каждое общество, вступившее на путь интенсивного развития

Средства сбора и регистрации информации осуществляют фиксацию первичной информации в месте ее возникновения на документальный или машинный носитель (ленты, диски) с одновременным получением машинного документа на печатающем устройстве или дисплее (мониторе).

Средства передачи информации осуществляют передачу информации от источника сообщения до получателя по каналам почтовой, телефонной, телеграфной, мобильной, оптической, радио- или космической связи на значительное расстояние. Они позволяют существенно сократить время и скорость передачи информации по сравнению с курьерской и почтовой связью.

Средства ввода-вывода информации предназначены для ввода исходных данных в ЭВМ с голоса человека, ручных документов, магнитоносителей и экранов дисплеев, а также для вывода результативной информации в виде речевой информации, машинных документов на бумаге, экране дисплеев или тех же магнитоносителях.

Средства накопления информации предназначены для хранения документальной информации или систематизированной закодированной информации на машинных носителях со стирающейся записью (магнитные диски, дискеты, ленты, кассеты).

Средства обработки информации производят арифметические и логические операции над входной информацией по заранее составленным человеком программам. Программа обработки может изменяться и совершенствоваться, за исключением программы обработки информации в калькуляторах, в которых она жестко определена конструкцией машины.

Средства отображения информации осуществляют представление алфавитно-цифровой и графической информации на мнемосхеме, экране дисплея или в виде чертежа на графопостроителе. Отображение информации производится по командам ЭВМ или с автономного накопителя на магнитных дисках.