

# 1. Понятия и характеристики управленческого решения

Понятие «принятие решения» можно трактовать:

---

## **В узком смысле**

*Принятие решения – это заключительный акт деятельности по выявлению, анализу различных вариантов решения, направленный на выбор и утверждение лучшего варианта решения.*

## **В широком смысле**

*Принятие решения – это совокупность всех этапов и стадий по подготовке (выработке) решения, включая заключительный этап непосредственного принятия решения.*

**В целом под *принятием решения* понимают *выбор одного курса действий, одной альтернативы из ряда имеющихся.***

Если нет альтернатив, то нет выбора и, следовательно, нет и решения.



---

В теории принятия решения широко используется термин **«лицо, принимающее решение» (ЛПР)**.

Понятие ЛПР является собирательным.

ЛПР может быть:

1. одно лицо (индивидуальное ЛПР).  
Индивидуальное ЛПР и руководитель (любого уровня) в управлении являются однотипными понятиями.
2. группа лиц, вырабатывающих коллективное решение (групповое ЛПР).

# Характеристики управленческого решения:

## **1. Оптимальность.**

Наилучший вариант действий принято называть оптимальным.

## **2. Допустимость.**

Решение называется допустимым (рациональным), если оно удовлетворяет определенным ограничениям: ресурсным, правовым, морально-этическим.

## **3. Эффективность.**

Решение тем эффективнее, чем больше степень достижения целей и меньше затраты на их реализацию.

## **4. Целенаправленность и сознательность** выбора.

Бесцельный выбор, импульсивное действие не рассматриваются как решение.

## Требования к управленческому решению:

### **1. своевременность** принятия решения.

Принятие запоздалого решения, даже глубоко проработанного — более грубая ошибка, нежели своевременное принятие «сырого» решения;

---

### **2. обоснованность** решения.

Необоснованность решения увеличивает вероятность его ошибочности, поэтому тщательность обоснования решения в рамках имеющегося времени – это залог его оптимальности;

### **3. директивность и адресность.**

Директивность решения определяет обязательность его исполнения лицами, кому оно адресовано;

### **4. непротиворечивость и ответственность** за

результаты решения. Непротиворечивость решения означает его согласованность с ранее принятыми решениями.

Непоследовательность в решениях, их взаимоисключаемость резко снижают эффективность управления.

## 2. Современные аспекты принятия управленческих решений

**Менеджмент первой половины XX в.** – концепт «управленческое решение выбор управляющего». Решения, называемые управленческими, принимались лицами, имеющими определенный статус, и основной функцией управляющих было принятие решений. Теория принятия решения должна была дать менеджерам соответствующие алгоритмы и аналитические модели.

**Вторая половина XX в.** – в условиях нарастания сложности мира изменились сами организации. Организации меньшей степени уподобляются машинам, управляемым менеджером, и больше приобретают черты организма с элементами саморазвития, спонтанными реакциями на изменения внешней и внутренней среды.

**В современном менеджменте** изменилось понятие «управляющий». Это не только лицо, принимающее управленческое решение, или коллективный орган управления, но весь персонал организации, «коллективный гений». Принимает решение не управляющий, принимает решение вся система с помощью управляющего.

### 3. Виды управленческих решений

Классификационный признак	Тип решения
1. Содержание	Социальные, экономические, технические, политические, военные и др.
2. Содержательно-функциональный	Решения относительно финансов, производства, снабжения, персонала, маркетинга и др.
3. Лица, принимающие решения	Индивидуальное. Групповое.
4. Управленческая ситуация	Принятие решения как процесс. Принятие решения как выбор.
5. Степень неопределенности (полноты информации)	Решения в условиях определенности. Решения в условиях риска. Решения в условиях неопределенности (частичной или полной).

<b>Классификационный признак</b>	<b>Тип решения</b>
6. Направленность	На решение внешних проблем. На решение внутренних проблем.
7. Число целей	Одноцелевые. Многоцелевые.
8. Степень охвата и влияния (срок действия)	Стратегические (долгосрочные). Тактические (среднесрочные). Оперативные (текущие).
9. По возможности программирования	Программируемые. Непрограммируемые.
10. Возможность формализации	Полностью формализуемые. Частично формализуемые. Неформализуемые.
11. Обязательность выполнения	Директивные. Рекомендательные.
12. Важность	Важные. Маловажные.
13. Уровень управления	Государственные. Региональные. Решения на уровне отдельных организаций. Решения внутри организаций.



<b>Классификационный признак</b>	<b>Тип решения</b>
14. Уровень творчества	Рутинные. Творческие.
15. Степень повторяемости	Периодически повторяющиеся. Не периодические. Уникальные.
16. Функции управления	Плановые. Организационные. Мотивационные. Контрольные.
17. Форма	Письменные. Устные. На электронных носителях.
18. Срочность	Срочные. Несрочные.
19. Подход к принятию решения	Интуитивные. Основанные на суждении. Рациональные.

## 4. Этапы принятия управленческого решения

### 1. Фиксация и осознание проблемы.

Этот этап включает:

1.1. *распознавание, различение* ситуации, требующей реализации выбора;

1.2. фиксация «*зоны неопределенности*» ситуации, т.е. выделение тех ее параметров (ограничивающих факторов), которые порождают возникшую проблему как таковую;

1.3. постановка *цели* выбора и ее согласование с общими целями и задачами деятельности.

1.4. *соотнесение* сформулированной цели поведения в ситуации выбора с особенностями ситуации, в результате чего ситуация осознается и фиксируется именно как проблемная, подлежащая разрешению, и субъективно предстает как *задача выбора*.

## **2. *Формулировка субъективного представления о задаче принятия решения.***

После фиксации и осознания проблемной ситуации как задачи, требующей разрешения, субъект строит своеобразную ее модель.

## **3. *Формирование исходного множества альтернатив.***

На данном этапе субъект формулирует различные решения. Первоначально они выступают как *гипотезы*, а затем могут переходить в разряд альтернатив, подлежащих дальнейшему рассмотрению.

## **4. *Формулировка критерия (критериев) элиминации.***

**Элиминация альтернатив** – это своеобразный «отсев» наименее привлекательных и значимых, по мнению субъекта, альтернативных вариантов.

## **5. Элиминация альтернатив исходного множества**

---

включает сопоставление предварительно сформулированных альтернатив со сформулированным критерием.

## **6. Оценка полезности исходов альтернатив.**

Отобранные альтернативы подвергаются на данном этапе всестороннему анализу с точки зрения субъективной полезности (выгодности) тех исходов, к которым они могут привести.

## **7. Выбор максимизированной альтернативы.**

Это ключевой этап всего процесса, так как на нем осуществляется собственно выбор одной из множества альтернатив, принимается решение о конкретном направлении действий.

## **8. Реализация решения**

---

включает совокупность исполнительских действий, направленных на осуществление выбранной альтернативы.

## **9. Оценка результатов**

реализации решения связана с определением того, достигнута цель решения на основе выбранной альтернативы или нет.

## **10. Коррекция решения.**

Наиболее типичным является вариант оценки, показывающий, что результат *частично* достигнут. В этом случае нет необходимости в полном пересмотре решения и его осуществлении заново.

Целесообразна коррекция.

## 5. Подходы к принятию управленческого решения

Первый подход заключается в разработке *нормативных моделей принятия решений* (в рамках математической теории принятия решений).

***Цель применения этих моделей*** – выбор наилучших действий (альтернатив) исходя из заданного критерия и ситуации, в которой принимается решение.

***Акцент концепции*** делается на разработке математических методов, моделей и алгоритмов выбора решений. Роль ЛПР практически игнорируется.



**Второй подход** заключается в разработке дескриптивных моделей. В их основе лежит поведенческая теория принятия решений.

**В этих моделях** учитывается, что большое влияние на подходы к принятию решений оказывают личностные качества ЛПР.

**Недостаток данного подхода:** практически не используются математические методы. Качественный описательный характер исследований в рамках этой концепции приводит к очень нечеткому представлению о закономерностях процесса принятия решений.

В основе **третьего подхода** лежит комплексное использование нормативных и дескриптивных моделей.

**Комплексный подход** имеет свои особенности:

а) сочетание методов *структуризации, характеристики и оптимизации*, направленных на последовательное уменьшение неопределенности в процессе принятия решений.

*Структуризация* – это выделение основных элементов задачи и установление отношений между ними.

*Характеризация* – определение системы характеристик, количественно описывающих задачу принятия решения.

*Оптимизации* – это преобразование всей имеющейся информация в конечную форму – решение.

б) сочетание формальных и неформальных методов обоснования решений предполагает широкое использование экспертных оценок и человеко-машинных процедур подготовки и принятия решений.

в) включение руководителя в процесс подготовки, принятия и реализации решения на всех его основных этапах

# Современные подходы к принятию управленческих решений

---

## *Социально-этический подход*

направлен на снижение вероятности принятия решений, способных привести к нанесению недопустимого ущерба финансовой, технологической, технической, кадровой внешней и внутренней структурам объектов, попадающих в сферу влияния принимаемых решений.

## Реализация социально-этических концепций возможна при условии решения следующих проблем:

---

*Во-первых*, необходимо прогнозировать последствия воздействий на перспективу, превышающую, в частности, суммарную длительность циклов разработки, рыночного и жизненного циклов товаров.

- *Во-вторых*, необходимо обосновать нормы для значений важнейших параметров в соответствии с классификацией состояний (например, на желательные, допустимые, нежелательные, недопустимые объектов), попадающих в сферу влияния принимаемых решений.
- *В-третьих*, должны быть синтезированы специальные процедуры разработки и принятия решений.

## **Стабилизационный подход**

---

имеет своей целью:

- 1) обеспечить нахождение объекта управления в заданной области значений параметров;
- 2) не допустить переход этого объекта в области неуправляемых, недопустимых состояний.

Этот подход не предполагает постановку новых самостоятельных целей.

## 6. Особенности методов коллективного решения проблем

Этапы коллективного принятия управленческого решения:

---

**Первый этап** развертывания коллективного управленческого решения требует *определения системы исходных данных*: выбора цели, оценки ресурсов, оценки неопределенности ситуации (ее зоны, вида), формирование групповых представлений о каждом ее члене.

**Второй этап** выработки коллективного управленческого решения обусловлен относительной свободой руководителя при *формировании* состава группы, подключаемой к решению.

**Третий этап** процесса предполагает формирование информационной основы решения.

**Четвертый этап** процесса коллективных решений характеризуется тем, что на нем группа вырабатывает своего рода *метарешение* относительно выбора *стратегии* дальнейшей организации решения.

---

**Пятый этап** связан с определением членами группы *представлений об индивидуальных целях*, предпочтениях и возможностях других членов группы.

**Шестой этап** предполагает интенсивное развертывание процессов *групповой дифференциации*.

**Седьмой этап** предполагает выработку группой еще одного *метарешения*. Его содержанием выступает *выбор критерия*, который будет положен затем в основу согласования индивидуальных предпочтений.

**Восьмой этап** связан непосредственно с самим актом *выбора* конкретного альтернативного варианта. Он имеет определяющее значение для всего процесса в целом.



---

**Девятый этап** связан с *организацией исполнения* выработанного и принятого решения.

**Десятый этап** процесса коллегиальных решений связан с реализацией *коррекции и, компенсацией* неудачных и (или) неправильных решений.