



# **Тема 11. Процесс разработки и принятия управленческого решения**

**Рощина Ирина Викторовна**

# Содержание



Решения в процессе управления

Методология и организация процесса разработки управленческого решения

Методы принятия решений

# Вопрос 1



Решения в процессе управления

# Понятия

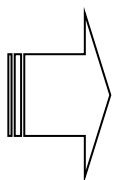
- ❖ **Проблема** – несоответствие фактического состояния управляемого объекта желаемому или заданному
- ❖ **Ситуация** – совокупность факторов и условий, вызывающих появление той или иной проблемы
- ❖ **Решение** – выбор наиболее приемлемой альтернативы из возможного многообразия вариантов
- ❖ **Управленческое решение** – это выбор, который делает руководитель для выполнения своих обязанностей, определяемых должностью
- ❖ **Управленческое решение** – это выбор альтернативы, осуществлённый лицом, принимающим решение, в рамках его полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации

# Управленческое решение – это:

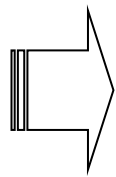
- ❖ Организационный акт
- ❖ Социальный акт (затрагивающий различные социальные интересы)
- ❖ Средство преодоления организационной проблемы
- ❖ Один из основных этапов процесса управления
- ❖ Выбор одной из альтернатив достижения целей организации
- ❖ Интеллектуальная задача
- ❖ Легализация (предание гласности) управляющего воздействия
- ❖ Процесс легитимации (придания законной силы, правового обоснования)
- ❖ Проект желаемого (необходимого) изменения в организации

# Функции управленческого решения

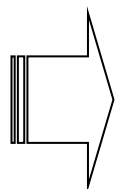
## Основные функции управленческого решения



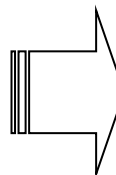
Направляющая – устанавливает цели и задачи функционирования и развития объекта управления



Обеспечивающая – указывает пути и способы наиболее эффективного (оптимального, компромиссного) использования складывающихся возможностей, наличных и потенциальных ресурсов развития социальной системы (организации, района, города, региона, отрасли и т.д.)



Организационная – определяет расстановку сил и средств, распределение полномочий и ресурсов, структурные и кадровые изменения; формы ответственности и контроля



Координирующая – регламентирует последовательность и порядок деятельности объекта управления или реализации решения, виды и формы взаимодействия исполнителей

# Особенности управленческих решений

- ❖ Цели (для решения проблем конкретной организации)
- ❖ Масштаб последствий
- ❖ Разделение труда
- ❖ Профессионализм

# УСЛОВИЯ

- ❖ Субъект
- ❖ Обект





# Требования к решениям

- ❖ Обоснованность
- ❖ Чёткость формулировок
- ❖ Директивность и адресность
- ❖ Реальная осуществимость
- ❖ Своевременность
- ❖ Непротиворечивость и ответственность за результаты решения (непротиворечивость решения означает его согласованность с ранее принятыми решениями)
- ❖ Эффективность (как степень достижения поставленных целей в сопоставлении с затратами ресурсов)

# Классификация управленческих решений (кратко)

Признак	Типы решений
По характеру решения задач	Стратегические и оперативные
По степени определённости среды	В условиях определённости; в условиях риска; в условиях неопределённости
По степени структуризации задач	Хорошо структурированные; слабо структурированные
По функциональным областям	Финансовые, кадровые, производственные и др.
По количеству участников	Индивидуальные, коллегиальные, коллективные
По способу принятия	На основе суждений, интуитивные, рациональные

# Классификация видов решений

Классификационный признак	Тип решения
1. Содержание	Социальные, экономические, технические, государственные, политические, военные, культурологические, конфессиональные и др.
2. Содержательно-функциональный	Решения относительно финансов, производства, снабжения, персонала, маркетинга и др.
3. Рациональность решения	Оптимальное
	Допустимое (рациональное)
	Удовлетворительное
4. Управленческая ситуация	Принятие решения как процесс
	Принятие решения как выбор
5. Степень неопределенности (полноты информации)	Решения в условиях определенности
	Решения в условиях риска (вероятностной определенности)
	Решения в условиях неопределенности (частичной или полной)

# Классификация видов решений

Классификационный признак	Тип решения
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

# Классификация видов решений

Классификационный признак	Тип решения
11. Обязательность выполнения	Директивные
	Рекомендательные
12. Важность	Важные
	Маловажные
13. Уровень управления	Государственные
	Региональные
	Решения на уровне отдельных организаций
	Решения внутри организаций
14. Уровень творчества	Рутинные
	Творческие
15. Степень повторяемости	Периодические
	Не периодические
	Уникальные

# Классификация видов решений

Классификационный признак	Тип решения
16. Функции управления	Организационные
	Мотивационные
	Контрольные
17. Форма	Письменные
	Устные
	На электронных носителях
18. Срочность	Срочные
	Несрочные
19. Подход к принятию решения	Интуитивные
	Основанные на суждении
	Рациональные

# Вопрос 2



Методология и организация процесса разработки управленческого решения

# Понятия

- ◆ **Принятие управленческого решения** – выбор наилучшего способа достижения какой-либо цели управления в процессе анализа вариантов
- ◆ **Принятие решения** — это выбор одного курса действий, одной альтернативы из ряда имеющихся.



# Принятие решения

- ❖ *В узком смысле* — это акт выбора, (заключительный акт) осуществляемый индивидуальным или групповым ЛПР с помощью определенных правил. В узком плане решение можно также трактовать как *результат выбора*, тогда оно представляет собой предписание к действию (план работы, вариант проекта и т. п.).
- ❖ *В широком смысле* — это процесс, протекающий во времени, осуществляемый в несколько этапов. Это совокупность всех этапов и стадий по подготовке (выработке) решения, включая заключительный этап непосредственного принятия решения. После принятия решения осуществляется деятельность по реализации принятого решения. Иногда этот этап также включается в понятие «принятие решения».

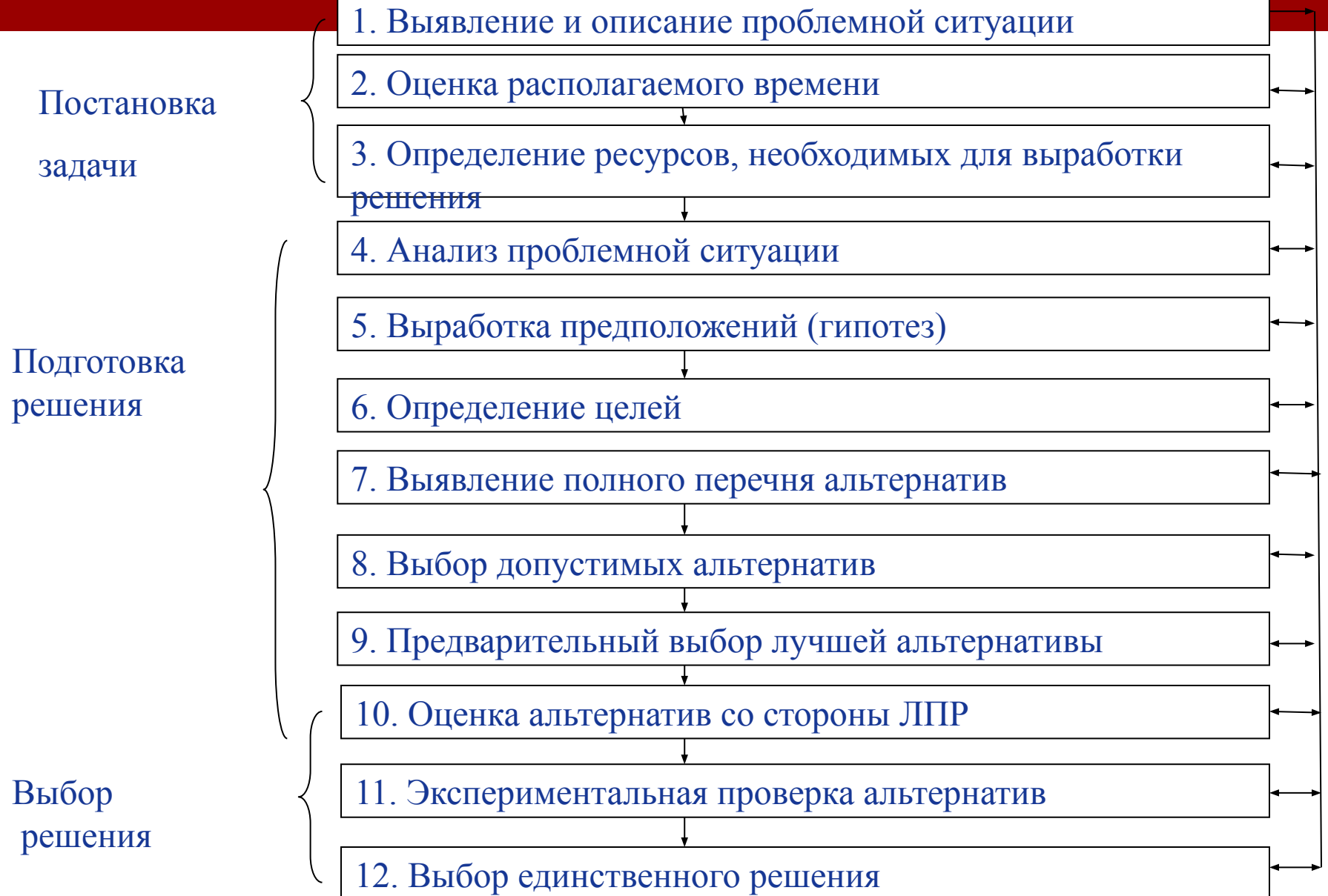
# Процесс принятия решения

- ❖ **Процесс принятия решений** – это циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения
- ❖ Процесс принятия решений - принятие решений, происходящее во времени.
- ❖ Процесс принятия решений состоит из последовательности этапов (в зависимости от того, на каких аспектах при рассмотрении процесса решения делается акцент) и направлен на разрешение проблемной ситуации

# Процесс разработки управленческих решений

1. Выявление и диагностика проблемы (структуризация проблемы, постановка цели)
2. Формулирование критериев и возможных ограничений для принятия решений
3. Выявление и анализ альтернатив, выбор
4. Реализация решения и контроль выполнения
5. Оценка последствий принятого решения

Внешняя информация



## Вариативность решений определяется:

внутренним разнообразием управляющей системы

свойствами управляемого объекта

выбором конкретного проекта с учётом:

цели действия данного органа управления

краткосрочные

среднесрочные

поставленные центральным органом управления

поставленные нижестоящими органами управления

относятся к отдельным или многим общественным процессам

действуют в поле общего политического курса, общей стратегии

обозначаются ценностно-нормативными критериями выбора альтернативных проектов

цели политики государства

долгосрочные

согласованность целей решений с общими, стратегическими целями

учёт интересов государства, долгосрочных интересов регионов

действия высших должностных лиц не выходят за пределы единой системы управления

уровень разрабатываемого решения и его значимость с точки зрения государственных интересов влияет на:

важность соответствия проекта стратегии государства

зависимость выбора проекта от политических целей

## Негативные ситуации принятия решений

Принимающий решения имеет полномочия, осознает свою ответственность за решения, обладает руководящей волей, но не располагает нужной информацией для адекватного управленческого действия вследствие отсутствия или неудовлетворительной работы информационно-аналитической службы. Другие причины: неполнота или даже искаженный характер официальной информации, положенной в основу решения; дезинформация организации определенными органами; ограниченный для руководителя доступ к каналам нужной информации, что вынуждает его пользоваться непроверенными источниками информации.

Одна из главных причин принятия некачественных или даже ошибочных решений — плохая организация работы государственного аппарата

Принимающий решение обладает всем необходимым для принятия ответственного решения, за исключением одного – он не располагает надлежащей профессиональной компетентностью

Принимающий решение не имеет на то полномочий. Это заместители руководителя, его помощники, консультанты и пр., а также «теневые» политики из числа ближайшего окружения руководителя, включая членов семьи, влиятельные лоббисты, представляющие группы обладателей капитала, монополистов СМИ, лидеры крупных политических партий и других общественно-политических объединений. Российский опыт последних лет зафиксировал примеры участия в принятии политических решений отдельных ведущих международных финансовых организаций. Обстоятельства, порождающие подобные явления, в основном заключаются:

в отсутствии достаточной правовой базы, определяющей порядок принятия государственных решений и блокирующей вмешательство в него субъектов, не наделенных необходимыми полномочиями

в недостатках системы управления, в частности, распределения властей и полномочий

в несоответствии руководящего субъекта (его профессионального уровня, политической культуры, воли и прочих субъективных качеств) занимаемой государственной должности

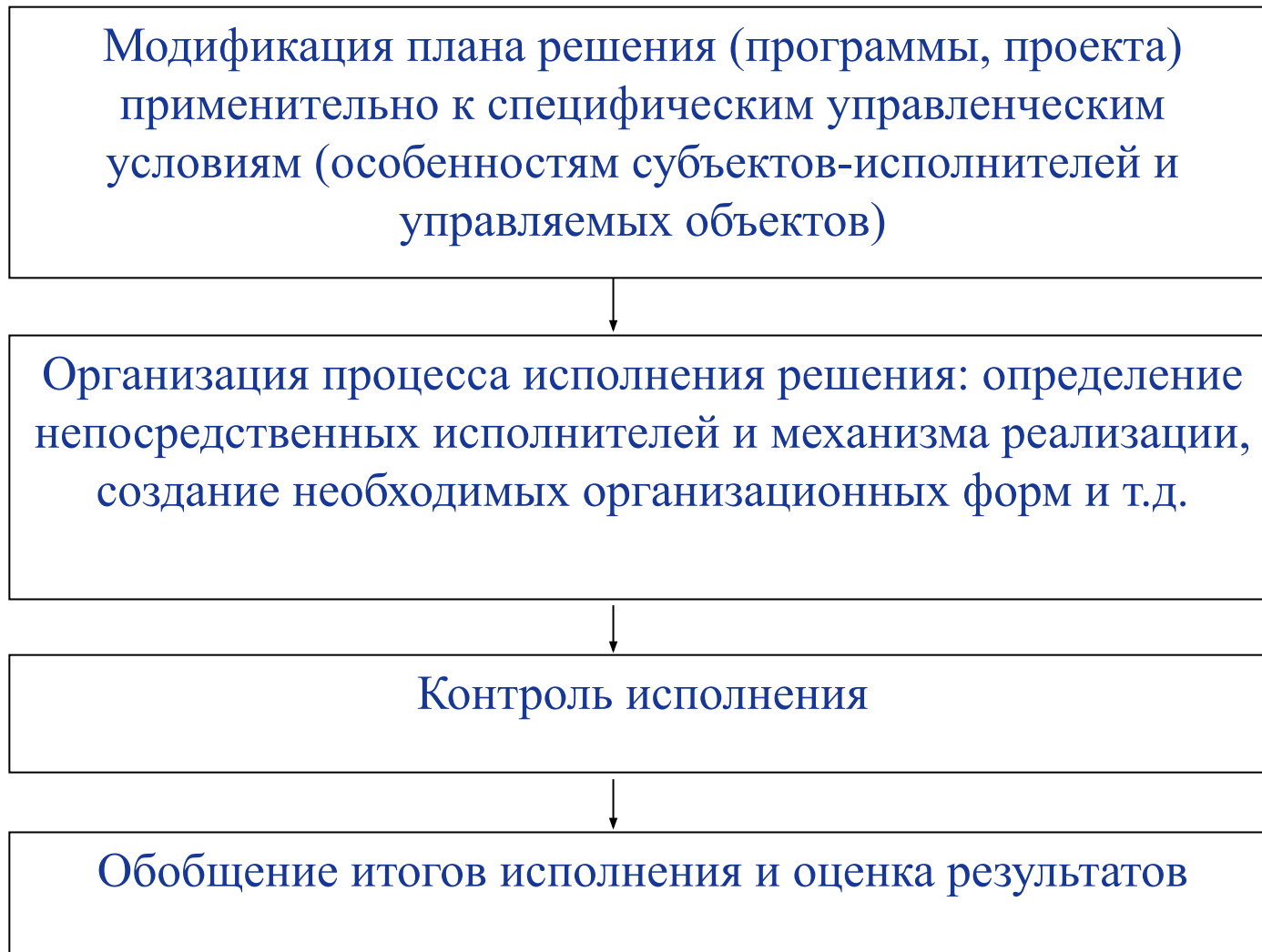
# Отличия

Процесс принятия решения	Процесс исполнения решения
Принятие решения сводится к целеполаганию (прогнозирование, программирование и планирование)	Исполнение решения сводится к целедостижению
Процесс формирования программного задания	Процесс объективации цели, превращения программного задания (решения) в практические формы жизнедеятельности общественных субъектов.
Решение остается проектом деятельности и будущего ее результата, т.е. феноменом управленческого сознания	Решение воплощается в действительность в виде намеченного реального изменения управляемого объекта
Формирование решения – начало управленческого действия	Исполнение решения — финал управленческого действия
Основное в принятии решения – формулирование цели, представление результата	Основное в исполнении — практическое достижение запланированного, соответствующей цели, результата
Выявление общественных потребностей и интересов	Удовлетворение конкретных общественных потребностей и интересов

- ❖ **Модификация** плана осуществления решения - внесение некоторых корректив в содержание проекта (уточнение объектов воздействия; конкретизация исполнителей; обсуждение альтернативных вариантов планов реализации решений; достижение согласия среди исполнителей относительно заданий, вытекающих из решений, и др.; анализ поступающей новой информации и учет ее при корректировке проектов).
- ❖ **Результат модификации** - принятие дополнительных решений, уточняющих формулирование проблем, промежуточных целей и приоритетов, использование вновь открывающихся возможностей и модификаций. Обозначаются также наиболее вероятные трудности и сложные вопросы, на решении которых нужно сосредоточить максимум усилий и ресурсов.
- ❖ **Организация исполнения решений** включает комплекс управленческих действий, различных по содержанию и значимости (создание организационных форм, имеющих четкие цели, обеспечивающих необходимое для выполнения поставленных задач делегирование полномочий (или сохранение имеющихся) выделенным группам людей, т.д.).

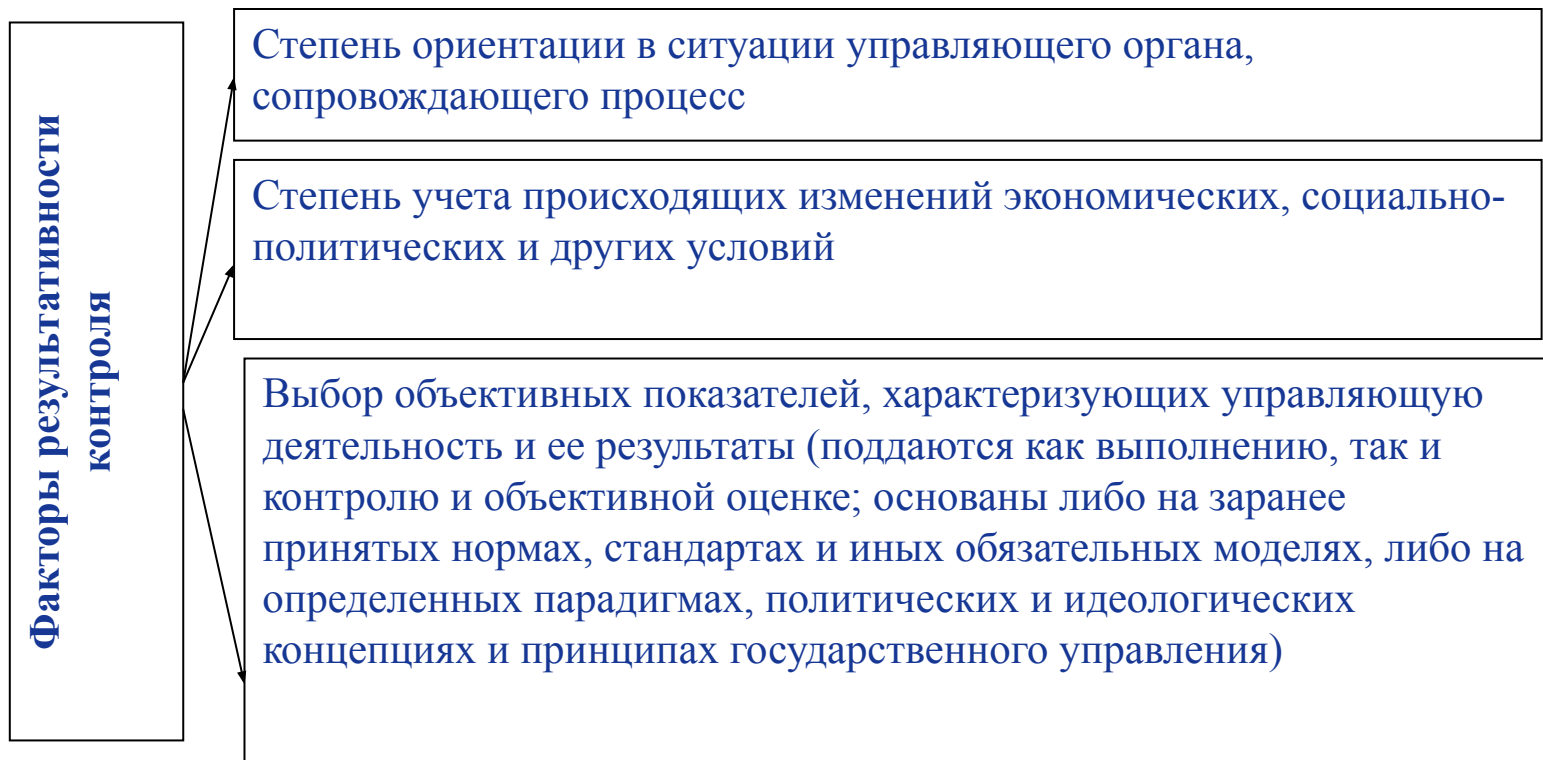


# Этапы процесса исполнения решений



# Контроль

- ❖ Сущность контроля заключается в фиксировании адекватности (соответствия) целям решений направления, способа управленческих действий и результата этих действий.



# Виды контроля

**диагностика** процесса  
исполнения решения

применяется с целью выявления  
и объяснения нерешенных или  
трудно решаемых проблем,  
связанных с реализацией  
проекта, и причин их  
возникновения

используется в основном при  
поверке хода исполнения  
политических решений

**осуществляется в форме:**

политического анализа

**оценки** способов  
деятельности  
управляющего субъекта и  
состояния субъектно-  
объектных отношений

**ревизия** (от лат. —  
пересмотр)

сводится к  
официальной  
документальной  
проверке деятельности  
исполнительного  
аппарата  
государственного  
органа на предмет  
законности  
использования  
материальных

сводится к  
официальной  
документальной  
проверке соответствия  
применяемых  
технологий правовым  
и другим,  
установленным  
государственными  
органами нормам

**санкции** (от лат. —  
строжайшее  
постановление)

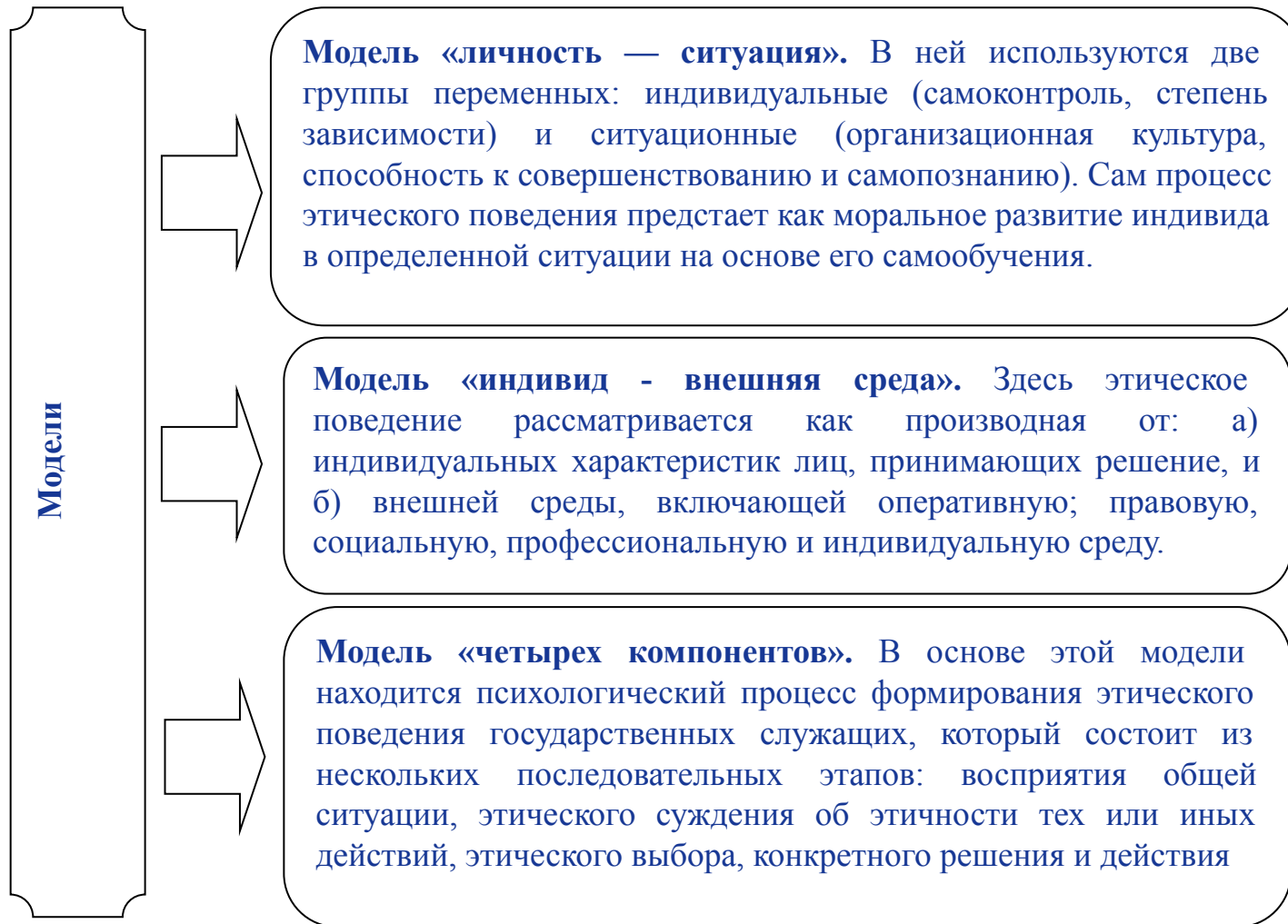
форма социального  
контроля

форма контроля  
решений  
государственных  
органов  
вышестоящими  
институтами  
власти и  
управления

# Реализация и контроль выполнения решений

- ❖ Более подробно см. Менеджмент. Теория и практика: учебник для вузов / под ред. И.Н.Шапкина. – 4-е изд., перераб. И доп. – М.: изд-во Юрайт; ИД Юрайт, 2014. – 692 с., с. 293-305

# Этические аспекты принятия решений

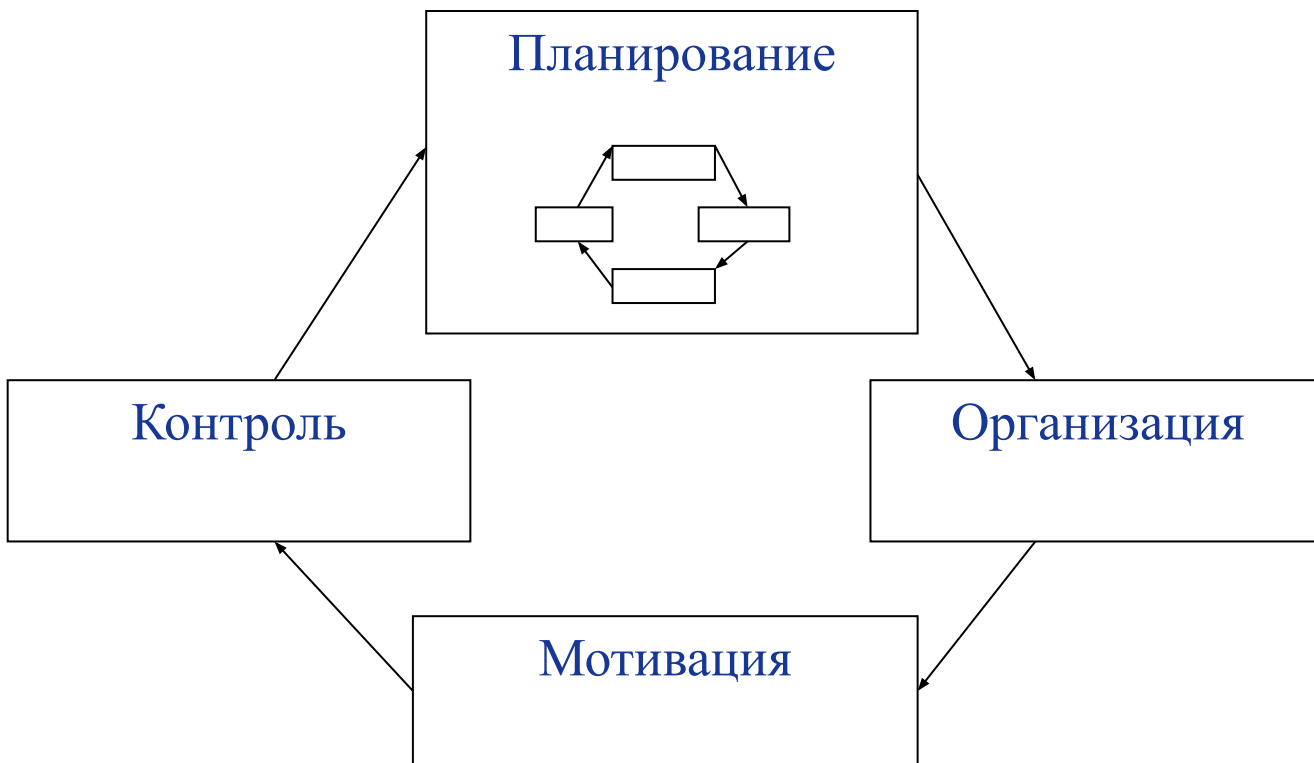


# Модели разработки и принятия управленческого решения

- ❖ Западная модель принятия решения
- ❖ Японская модель принятия решения

см. Менеджмент. Теория и практика: учебник для вузов / под ред. И.Н.Шапкина. – 4-е изд., перераб. И доп. – М.: изд-во Юрайт; ИД Юрайт, 2014. – 692 с., с. 270-280

# Процесс управления (макро- и микроциклы управления)



# Связь функций управления и решений

Функции управления	Решения
<p>Выполнение общих и частных функций управления требует принятия решений.</p> <p>В каждую функцию управления можно «встроить» процедуры принятия решений.</p> <p>Например, при планировании принимаются плановые решения, при организации - организационные решения, при мотивации — стимулирующие решения, т.д.</p>	<p>Принятие решения, рассматриваемое как получение и обмен информацией, является составной частью любой управленческой функции.</p> <p>Принятие решений обеспечивает ответы на вопросы, возникающие при реализации всех функций управления: «что делать» и «как делать».</p>
<p>Функции управления связываются через управленческое решение, поскольку процесс управления, представляющий последовательную реализацию функций управления и направленный на достижение поставленных целей, может в целом рассматриваться как принятие решения.</p> <p>Например, планирование предполагает постановку целей и выбор альтернатив и мероприятий по их достижению, организация и мотивация характеризуют главные, действия по реализации принятого планового решения, а контроль предполагает оценку уровня выполнения принятого решения.</p>	<p>В отдельные этапы процесса принятия решения можно «вписать» функции управления.</p> <p>Например, в этапе «определение проблемной ситуации», с которого и начинается процесс принятия решения, можно выделить функцию планирования (ведь работы на данном этапе надо планировать).</p> <p>Аналогично можно вести речь о выполнении на данном этапе также функций организации, мотивации и контроля.</p>



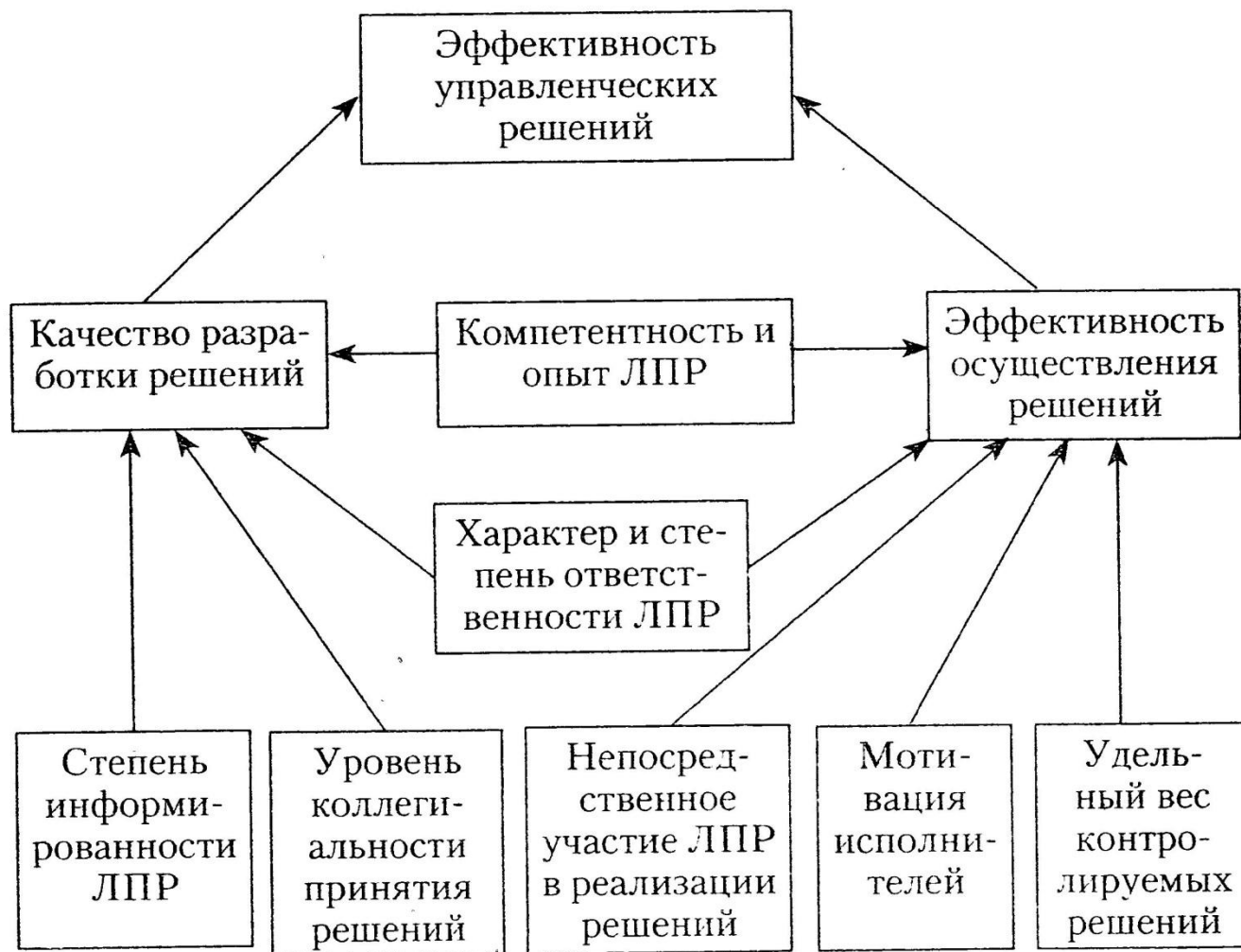
# Связь функций управления и решений

Функции управления	Решения
Повышение эффективности выполнения как отдельных функций управления, так и управления в целом возможно только на основе знания методов, средств и процедур процесса принятия решений	Процессы принятия решений возможны при формировании систем сбора, хранения, обработки и распределения информации (с использованием современных математических методов и вычислительных средств) в рамках управления
Выполнение различных функций управления можно представить как последовательность соответствующих решений	Этапы процесса решений определяются необходимой последовательностью реализации функций

# Понятия эффективности

- ❖ **Эффективность управленческого решения** определяется факторами на разных стадиях процесса принятия решений. Отношение полученного эффекта в результате реализации решения, выраженного показателем степени достижения цели, к величине затрат на разработку решения и его осуществление
- ❖ **Эффективность управления.** Определяется через результаты функционирования управляемого объекта в соответствии с поставленной целью. Недостатки: эффективность управления отождествляется с эффективностью производства; не учитывается фактор времени (разрыв между управляющим воздействием и его результатом)
- ❖ **Эффективность управленческого труда** оценивается на основе косвенных характеристик (показатели уровня организации труда в аппарате управления); обусловлена как качеством самих решений, так и качеством их осуществления.

# Факторы эффективности решений



Факторы эффективности управленческих решений

# Метод «затраты-прибыль»

- ❖ Эффективность решений характеризуется получаемой прибылью на единицу затрат.
- ❖ Под прибылью понимается некоторая совокупность критериев (объективные показатели - потоки платежей, срок окупаемости, рентабельность, объём производства, др.; субъективные – имидж фирмы, социальная значимость проекта, др.), характеризующих то или иное решение).

# Вопрос 3



## Методы принятия решений

# Методы принятия решений

- ❖ Методы моделирования
- ❖ Платёжная матрица
- ❖ Дерево решений
- ❖ Метод сценариев
- ❖ Количественные методы прогнозирования
- ❖ Качественные методы прогнозирования  
(метод жюри, метод исследования информации сбытовиков, модель ожиданий, метод Дельфи, др.)
- ❖ Метод суда

# Методы моделирования. Понятия

- ◆ **Модель** – это представление объекта, системы или процесса в несколько упрощённом виде
- ◆ **Моделирование** – имитация ситуации с помощью модели, придание свойствам, элементам объекта количественного характера, построение модели, исследование модели, экспериментирование

# Методы моделирования

- ❖ Модель теории игр
- ❖ Модель теории очередей
- ❖ Модель управления запасами
- ❖ Модель линейного программирования
- ❖ Имитационное моделирование
- ❖ Экономический анализ (анализ безубыточности)



# Стили принятия решений

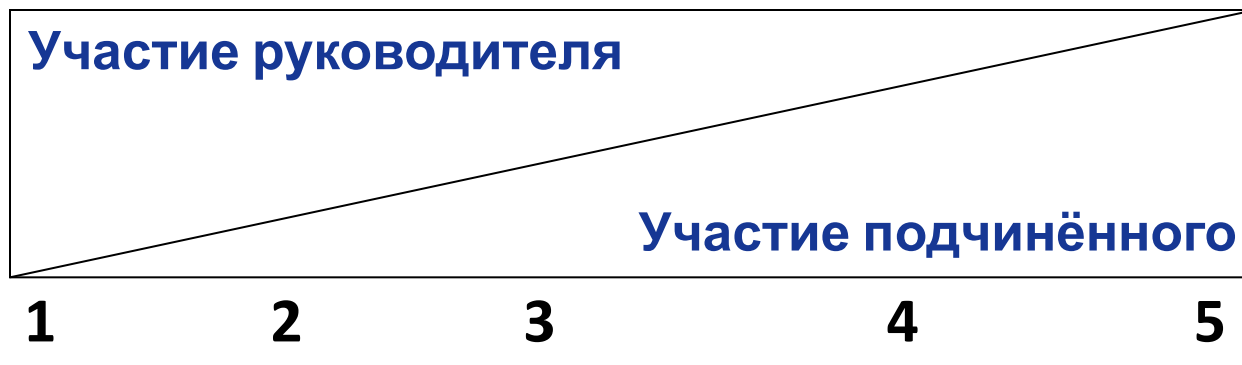
◆ **Индивидуальные стили**

◆ **Групповые стили:**

1. Коллегиальные стили
2. Коллективные стили

# Стили принятия решений

- ❖ **Стили с учётом степени участия в процессе принятия решений руководителей и подчинённых (В.Врум и Ф.Йеттон):**
  1. Руководитель единолично принимает решение
  2. Руководитель информирует о принятом решении и отвечает на вопросы
  3. Руководитель представляет проект решения и просит внести возможные дополнения
  4. Руководитель формулирует проблему и выслушивает варианты возможных решений
  5. Руководитель формулирует проблему, совместно с коллективом выдвигаются варианты, принимается решение



# Особенности принятия решений

Трижды Нобелевская премия в области экономики присуждалась за работы по совершенствованию концепции принятия решений

- ❖ в **1978** г. Г. Саймону за исследование процесса принятия решений (основная идея – нахождение решений, приемлемых для всех),
- ❖ в **1986** г. Дж. Бьюкенену за развитие основ теории принятия экономических и политических решений (основная идея – принятие решений, исходя из интересов участвующих в этом процессе лиц).
- ❖ В **2002** г. Даниель Канеман за поведенческую экономику, отражающую и доказывающую иррациональность принятия решения.



Уже прошла половина семестра...

Приближается не только весна, но и сессия...

Не стоит расслабляться.

**И.В.**