

# КОНТРОЛЬ, КАЧЕСТВО И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.

# Содержание

1. Введение
2. Сущность управленческого решения
3. Качество и эффективность управленческих решений на каждом этапе принятия управленческого решения
4. Процесс и методы принятия решения
5. Заключение
6. Список литературы

# Введение

Успех организации, в какой бы сфере она ни функционировала, во многом зависит от того, каким образом действует личность в системе разработки управленческих решений.



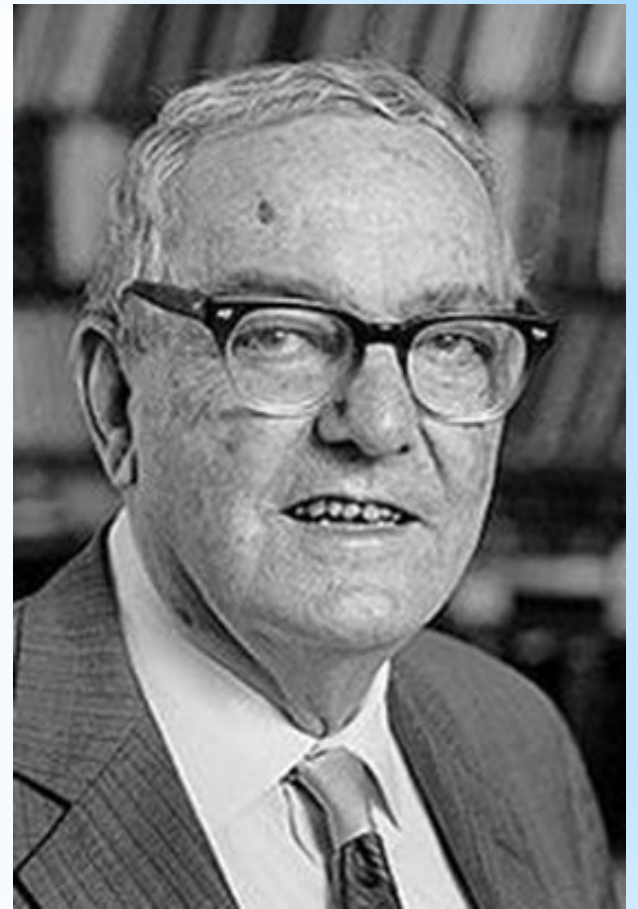


Разработка управленческих решений, наряду с координацией и коммуникацией, является одним из важнейших внутриорганизационных процессов, а особенность его заключается в том, что он непосредственно направлен на достижение целей организации.

**Управленческое решение** — основной продукт управленческой деятельности. Оно должно осуществляться руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и быть направленным на достижение целей организации.



Известный специалист в области проблем современного управления **Ф. Харрисон** высказался по поводу принятия решений следующим образом: «Принятие решений – это интегральная часть управления организацией любого рода. Более чем что-либо другое, компетентность в данной области отличает менеджера от неменеджера и, что еще важнее, эффективно работающего менеджера от его неэффективно работающего коллеги».



Другой известный специалист по управлению **Герберт Саймон** назвал принятие решений «сутью управленческой деятельности». Далее он отмечал, что любая практическая деятельность состоит из «решения» и «действия».

# **Сущность управленческого решения**



**Управленческие решения** – это результат конкретной управленческой деятельности. Принятие решений является основой управления. Выработка и принятие решений – это творческий процесс в деятельности руководителя любого уровня, включающий

- выработку и постановку цели;



- изучение проблемы на основе полученной информации;
- выбор и обоснование критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемого решения;
- обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы (задачи);
- выбор и формулирование оптимального решения;
- принятие решений;
- конкретизация решения для его исполнителей.



# Существуют

Внешние решения касаются выбора альтернатив, направленных на реализацию целей установления деловых отношений с юридическими и физическими лицами, входящими в состав внешней среды организации.

В области управления большинство решений относятся к категории внутренних решений, то есть решений, реализация которых в рамках имеющихся ресурсов определяется внутриорганизационными факторами.



Различают одноцелевые и многоцелевые (комплексные) решения, способствующие достижению разного количества стоящих перед организацией целей. Если цели описаны формализовано в виде целевых функций, то одноцелевые решения называют также однокритериальными, а многоцелевые — многокритериальными.

Стратегические решения, прежде всего, связаны с разработкой стратегических документов (концепций, планов, целевых программ). Такие решения ориентированы на достаточно длительную перспективу (не менее 3-5 лет).



## Тактические решения

направлены на  
детализацию  
стратегических решений  
на относительно коротком  
(среднесрочном и более  
кратком) интервале  
времени с точки зрения  
выбора способов, методов  
реализации  
стратегических решений.



**Оперативные решения** непосредственно воздействуют на процесс реализации стратегических и тактических решений. Оперативные решения определяют содержание текущей деятельности организации, лежат в основе оперативно-календарных планов и действий по их реализации.

**Периодически повторяющиеся решения** характеризуются определенной повторяемостью. Примером таких решений являются решения о найме и увольнении, если их рассматривать с точки зрения данного классификационного признака. К **непериодическим решениям** можно отнести многие решения, принимаемые по отдельным проблемам нерегулярно, по мере возникновения этих проблем.



**Срочные решения** (указания руководства, требующие немедленных действий, решения в чрезвычайных ситуациях) принимаются в условиях сильного дефицита времени, когда нет возможности использовать широкий арсенал методов принятия решений.

**Несрочные решения** предполагают возможность использования всего арсенала методов принятия решений.

**Программируемые решения** направлены на решение сильно структурированных, как правило, стандартных проблем. Они являются результатом реализации определенных шагов или действий

**Непрограммируемые решения** принимаются в ситуациях, которые в определенной мере являются новыми, слабо структурированными, предполагают учет неизвестных факторов.

**Качество и  
эффективность  
управленческих  
решений на каждом  
этапе принятия  
управленческого  
решения**



Согласно М. Мескону, М. Альберту, Ф. Хедоури,  
процесс принятия решения состоит из пяти  
основных этапов

диагноз  
проблемы

выявление  
альтернатив

оценка  
альтернатив

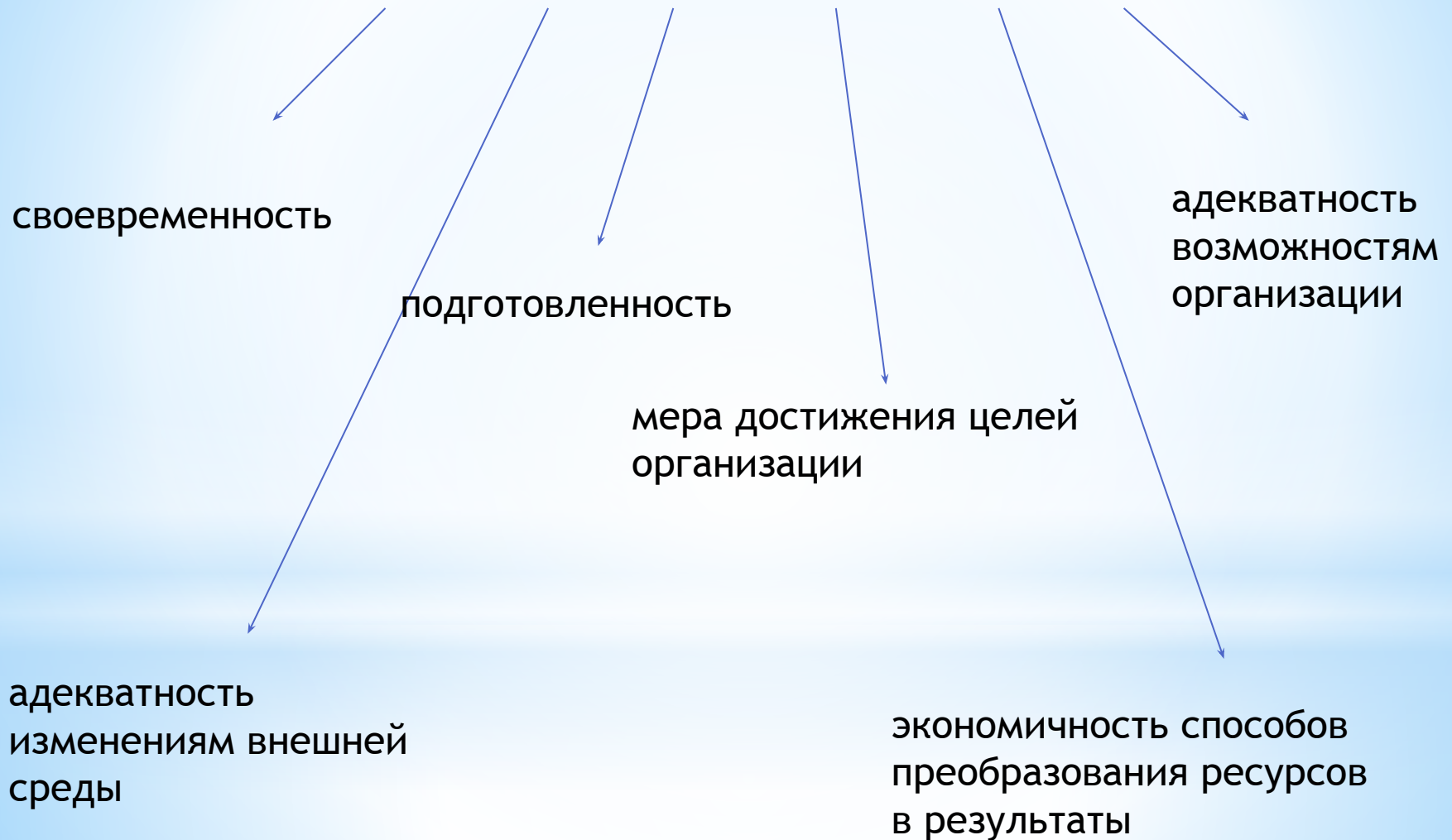
формулировка  
критериев и  
ограничений для  
принятия решения

окончательный выбор и  
реализация решения

**В настоящее время используются чаще всего следующие виды контроля:**

- наблюдение и личное участие;
- текущая статистика;
- регулярные отчеты и доклады;
- опросы и обсуждения;
- наполняемая исполнителями база данных;
- отчетность в экстренных случаях.

# Критерии эффективности управленческого решения



# **Процесс и методы принятия решения**

Принятие решений - это “центр”,  
вокруг которого вращается жизнь  
организации.



Решение - продукт управленческого труда.

Принятие - процесс, ведущий к появлению этого продукта.



# Ряд факторов, влияющих на процесс принятия решения

- Личностные оценки и самооценка руководителя.
- Среда, в которой данное решение принимается (ситуация определенности, ситуация неопределенности, риск).
- Время принятия решения.
- Информационные ограничения.
- Поведенческие ограничения.
- Возможные негативные последствия (риски).
- Взаимозависимость решений.
- Социальные, нравственно-этические факторы и др.

# Методы

Волевые

Эвристические

Математические





**Волевые** - используются в тех случаях, когда проблема достаточно проста, ситуация часто повторяется в практике управления, а исходная информация изложена в качественной форме (описательной, нецифровой).



**Математические** - используются в сложных, но хорошо структурированных ситуациях, когда вся исходная информация изложена в количественной (т.е. цифровой) форме и имеется возможность провести любые необходимые расчеты.



**Эвристические** -  
основаны на  
методологии  
творческого, как  
правило,  
коллективного,  
коллегиального  
мышления.



# Заключение

**Решение** - это выбор альтернативы.

**Разработка и принятие решений** - связующий процесс, необходимый для выполнения любой управленческой функции.

Решения могут приниматься с помощью **интуиции, суждения** или **методом** рационального разрешения проблем.

Решения могут приниматься с помощью



интуиции

методом рационального  
разрешения проблем

суждения

Решение не только процесс, но и один из видов мыслительной деятельности и проявления воли человека.

Его признаки:

- Возможность выбора из множества альтернативных вариантов (если нет альтернатив, то нет выбора и, следовательно, нет и решения);
- Наличие цели (бесцельный выбор не рассматривается как решение);
- Необходимость волевого акта лица, принимающего решение (ЛПР), так как ЛПР формирует решение через борьбу мотивов и мнений

## Список литературы

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М.: Гардарика, 1996.

Кондэ Г. Развитие и совершенствование служб управления.- М.: Прогресс, 1970.

Ларичев О.И. Наука и искусство принятия решений. - М.: Наука, 1979.

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.-М.: Дело, 1992.

Никаноров С.П. Системный анализ: этап развития методологии решения проблем в США. - М.: Советское радио, 1969.

Шегда А.В. Основы менеджмента: учебное пособие. - К.: Знание, КОО, 1998.

Якокка Л. Карьера Менеджера.-СПб.:Питер,1994.

Янг С. Системное управление организацией. - М.: Советское радио, 1997.