


Методы принятия управленческих решений



Общие сведения об управленческом решении

Общее понятие управленческого решения

Управленческое решение (УР) - это определенный этап процесса управления, превращающий его в активную трудовую деятельность, целенаправленные и согласованные совместные действия людей. С принятием УР тесно связано выполнение общих функций управления (планирование, организация, мотивация, контроль).

УР обычно направлено на:

- стратегическое планирование деятельности организации;
- управление деятельностью руководителей разных уровней;
- управление человеческими ресурсами;
- управление производственной и обслуживающей деятельностью;
- формирование системы управления компании;
- управленческое консультирование;
- управление внутренними и внешними коммуникациями.

Факторы, влияющие на принятие
управленческого решения

```
graph TD; A[Факторы, влияющие на принятие управленческого решения] --> B[личностные (субъективные)]; A --> C[ситуационные (объективные)]; B --> B1[Психические процессы]; B --> B2[Психические состояния]; B --> B3[Психические свойства]; C --> C1[Внешняя среда]; C --> C2[Внутренняя среда];
```

личностные
(субъективные)

Психические процессы

Психические состояния

Психические свойства

ситуационные
(объективные)


Внешняя среда

Внутренняя среда

Содержание решения может быть экономическим, организационным, правовым, технологическим, социальным.

- *Экономическое содержание* управленческого решения проявляется в том, что на его разработку и реализацию требуются финансовые, материальные и другие затраты, поэтому каждое решение имеет реальную стоимость. Реализация УР должна давать прямой или косвенный эффект.

- *Организационное содержание* позволяет создать четко определенную и закрепленную систему прав, обязанностей, полномочий и ответственности работников и отдельных служб по выполнению отдельных операций, работ, этапов разработки и реализации решений.
- *Правовое содержание* решений состоит в точном соблюдении российских законодательных актов, уставных и других документов самой организации. Невозможность разрабатывать и реализовывать УР в правовом поле должна привести к отмене решения. Незнание законодательства не освобождает нарушителя от ответственности.
- *Технологическое содержание* проявляется в возможности обеспечения персонала необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами для разработки и реализации решений.



*Социальное содержание УР
заложено в механизме
Управления персоналом,
который включает рычаги
воздействия на человека для
согласования его
действий с коллективными.*

Условия взаимодействия и противодействия управленческого воздействия при ПРУР:

Информационная подготовка

Организационная подготовка

Социально-психологическая подготовка

Информационная подготовка включает следующие действия руководителя:

доведение до сведения подчиненных перспективных и текущих направлений деятельности компании;

обеспечение подчиненным доступности и своевременности необходимых информационных ресурсов;

наличие современных технологий обработки информации;
обеспечение соответствия уровня информационных технологий уровню профессионализма персонала.

Разработка и реализация УР

Условия: информационная, организационная, социально-психологическая подготовка

Равнодушие или
противостояние

Взаимодействие всех
участников ПРУР

Организационная подготовка предусматривает:

- обеспечение персонала необходимыми материальными и интеллектуальными ресурсами
 - формирование персонала разработчиков, организаторов выполнения УР или исполнителей УР;
 - наличие должностных инструкций, положений;
 - определение промежуточных и окончательных сроков и количественных параметров выполнения работ;
- утверждение порядка сдачи и сопровождения выполненной работы.

Социально-психологическая подготовка требует:

- формирования ясных, понятных для работников коллектива целей разработки и реализации УР
- разработки и реализации активизирующих персонал мотивов и стимулов;
- формирования работоспособного коллектива;
- учета наиболее важных потребностей и интересов работников, участвующих в разработке или реализации УР.



2.

**КЛАССИФИКАЦИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
РЕШЕНИЙ**

Классификация управленческих решений

(в зависимости от базиса, положенного в основу принятия решения)

Интуитивные решения

- это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. То, что мы называем озарением или «шестым чувством», и есть интуитивные решения

Решения, основанные на суждениях

- это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случилось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом

Рациональные решения

- основаны на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации

Классификация управленческих решений

(в зависимости от личностных характеристик менеджера, принимающего решение)



Запрограммированное решение

- есть результат реализации определенной последовательности шагов или действий. Как правило, число возможных альтернатив ограничено и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией

Незапрограммированное решение

- Решения этого типа требуются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. Поскольку заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов, руководитель должен разработать процедуру принятия решения.

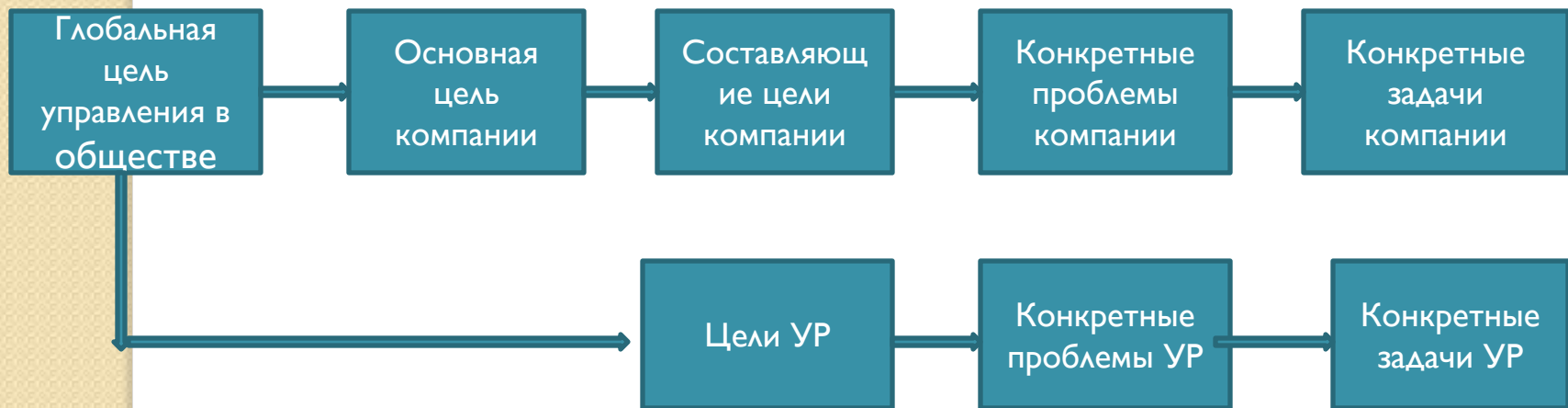
Требования, предъявляемые к управленческим решениям

- ❑ Ответственность менеджера должна быть равна его полномочиям;
- ❑ Решение должно исходить от непосредственного руководителя. На практике это означает, что вышестоящий руководитель не должен отдавать распоряжения «через голову» нижестоящего руководителя;
- ❑ управленческие решения не должны противоречить друг другу;
- ❑ управленческое решение должно быть принято на основе достоверной информации о состоянии объекта с учетом тенденций его развития;
- ❑ конкретность;
- ❑ управленческое решение должно быть принято органом или лицом, имеющим право принять его;
- ❑ управленческое решение должно быть своевременным, ибо задержка решения резко снижает эффективность управления.

**3. ФОРМЫ ПОДГОТОВКИ И
РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
РЕШЕНИЙ. ЦЕЛЕВАЯ
ОРИЕНТАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
РЕШЕНИЙ**

Формирование цели УР

Процесс разработки и реализации УР должен быть ориентирован на достижение выработанной в компании цели. Это вытекает из обобщенной схемы цикла ПРУР. При этом цель ПРУР может отличаться от цели компании, например в случае, когда УР направлено на реализацию только части цели компании. Таким образом, первичной является цель компании, а вторичной — цель УР.



Цель управленческого решения :

Как **процесс** цель отражает развитие какого - либо вида деятельности по формированию или реализации УР, направленного на достижение цели компании.

Как **явление** цель также представляет собой мотивированные документы

задание на разработку УР, философия УР или стратегия УР.

В общем виде цель должна удовлетворять пяти условиям:

быть желаемой для ее инициатора (руководителя, специалиста) (Ж);
иметь технические, экономические и другие возможности для разработки и реализации (В);

быть необходимой для коллектива компании и общества (Н);
находиться в рамках исторической приемлемости для ближайшего окружения внешней среды (ИП);

текст цели должен включать ключевое слово, означающее постоянное изменение.

Формы подготовки и реализации управленческих решений.

Различают следующие основные **формы подготовки УР**:

- **Акт** – решение широкого круга государственных и общественных организаций.
- **Акцепт** – решение о приеме предложения о заключении сделки на предложенных в оферте условиях.
- **Декларация** – торжественное программное заявление руководителя или общественных институтов.
- **Договор** – решение о проведении совместных работ с указанием взаимных прав и обязательств.
- **Закон** – решение высшей государственной власти, которое носит общеобязательный характер.
- **Инструкция** – решение, устанавливающее порядок и способ выполнения каких-либо действий.
- **Кодекс** – свод законов.
- **Контракт** – решение, обычно коммерческого характера, о проведении совместных работ с указанием взаимных прав и обязательств. Обычно заключаются с участием государственных, муниципальных учреждений или иностранными партнерами.
- **Концепция** – система взглядов руководителя, отраженная в каком-либо документе.
- **Модель** – решение, включающее набор определенных элементов и связей, который с заданной точностью воспроизводит реакции реального процесса.
- **Оферта** - решение коммерческого характера, содержащее предложение юридическому или физическому лицу заключить сделку на указанных условиях (цены, сроки, объем и другие условия поставки товара или предоставления услуги).
- **План** – решение, отражающее цели и конкретные задачи деятельности, средства, методы и время их реализации

- **Положение** – набор законов, правил и инструкций, регламентирующих какую-либо деятельность. Например, положение о структурном подразделении (отделе, филиале).
- **Постановление** – решение высшего органа власти в отношении какой-либо организации (ряда организаций).
- **Правила** – решение, учитывающее традиции организации и представляющее набор устоявшихся норм поведения, предлагаемых для исполнения. Например, правила поведения.
- **Пресс-релиз** – специальный бюллетень для срочной публикации в средствах массовой информации.
- **Приказ** (письменный или устный) – решение руководителя, наделенного властью в организации или крупном его подразделении, обязательное для исполнения его подчиненными.
- **Протокол** – документ, отражающий произошедшие события. Например, протокол осмотра, протокол о нарушении.
- **Распоряжение** – решение руководителя, не наделенного административными функциями, которое касается вопросов технологии, организации и охраны труда и обязательно для исполнения непосредственными подчиненными этого руководителя.
- **Соглашение** – решение, придающее конструктивную направленность какой-либо деятельности. Может являться приложением к действующему между сторонами договору (контракту) или предшествовать его заключению.
- **Указ** – решение главы государства, умеющее силу закона.
- **Указание** – решение, которое носит методический, технологический характер, реализуется в форме наставления или разъяснения.
- **Устав** – набор правил, регулирующих деятельность каких-либо организаций.

Основные формы реализации управленческих решений

- В зависимости от условий реализации управленческого решения могут использоваться следующие формы:
- **Выписка** – фрагмент какого-либо документа, непосредственно касающийся подчиненных или клиентов.
- **Деловая беседа** – специально организованная руководителем встреча с подчиненным или их группой для обмена мнениями, разъяснения принятых решений.
- **Деловая игра** (тренинг) - специально организованная командная деятельность работников по подготовке и реализации УР на основе имитационных моделей реальных процессов.
- **Деловое слово** – твердое решение руководителя, данное подчиненному в устной форме, подкрепленное авторитетом руководителя.
- **Заседание** – совещание для решения в основном организационных вопросов.
- **Информационное письмо** – набор уточняющих сведений к договору, соглашению, оферте и т.д., отправляемых заинтересованным лицам.
- **Личный пример** – действия руководителя в среде подчиненных для развития у них эффекта подражания.
- **Методика** - совокупность методов для профессионального выполнения какой-либо деятельности.
- **Наставление** – деловая беседа, проводимая руководителем с целью научить, передать опыт другим сотрудникам.
- **Обучение** – комплекс мероприятий, проводимых руководителем с целью дать новые знания или информацию для выполнения какой-либо деятельности.

- **Отчет** – доклад специалиста о результатах проделанной работы. Может быть письменным или устным и предоставляется регулярно за определенный период времени (день, неделю, месяц, квартал, год).
- **Письмо** – текст какого-либо сообщения, посылаемого заинтересованным лицам или организациям.
- **Предписание** – официальное извещение, направленное какому-либо должностному лицу об обязательном выполнении решения в установленный срок.
- **Принуждение** – деловая беседа, проводимая руководителем с целью заставить работника выполнить УР путем угроз.
- **Разъяснение** – деловая беседа, проводимая руководителем с целью объяснить, суть и содержание УР.
- **Рекомендательное письмо** – поручительство специалиста за какого-либо специалиста или компанию перед потенциальным работодателем, поставщиком или потребителем.
- **Совет** – деловая беседа, проводимая руководителем с целью поделиться собственными взглядами о способах выполнения УР.
- **Совещание** – коллективная деловая беседа, проводимая руководителем с целью оперативного доведения до подчиненных конкретных задач, использования коллективного разума, а также обмена информацией и накопленным опытом для выполнения УР.
- **Сообщение** - деловая беседа, проводимая руководителем с целью передачи дополнительной информации, необходимой для выполнения УР.
- **Убеждение** – деловая беседа, проводимая руководителем с целью сформировать у подчиненного взгляды или понятия по содержанию УР для его выполнения.
- **Условие** – отдельный документ или текст в документе, отражающий требования, предъявляемые сторонами договора, соглашения.

4.ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.

Модель, представляющая набор описательной информации, называется *концептуальной*, а модель, представляющая набор математических и логических соотношений, называется *имитационной*.

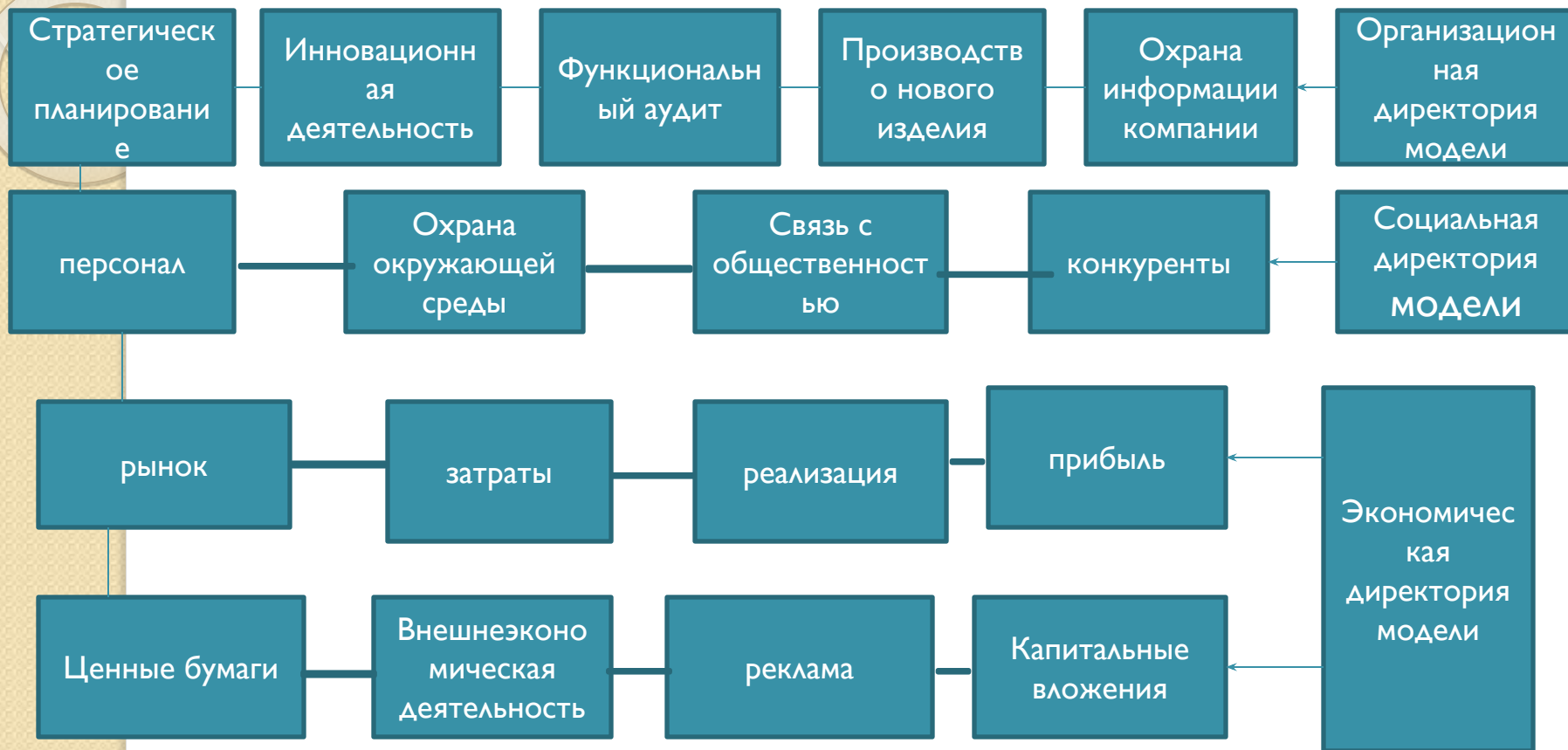


схема файлов, составляющих общую (концептуальную) модель компании

Имитационные модели включают необходимую нормативно справочную информацию, касающуюся конкретной компании, набор аналитических и логических соотношений, воспроизводящих оперативные действия в компании в зависимости от конкретной ситуации. Имитационная модель функционирует в реальном масштабе времени и с достаточной точностью отражает реальные процессы, происходящие в компании. Принципами построения такой модели являются: идентифицируемость процессов и явлений, управляемость ресурсами, в том числе и персоналом, надежность функционирования самой модели, работа в реальном масштабе времени. Данная модель представляет собой программно-аппаратный комплекс, состоящий из компьютеров, программного и информационного обеспечения, средств связи, датчиков съема информации, средств оргтехники и др.

Содержание основных файлов социальной директории компании

- Файл *«Персонал»* моделирует процесс управления персоналом. Он характеризуется системой функций производства и управления по набору, обучению, повышению квалификации, патронаже при назначении на новую должность. Документально результаты работы с файлом отражаются в составлении контракта с персоналом.
- Файл *«Конкуренты»* описывает технологию профессионального отношения к конкурентам. Конкуренты бывают добросовестные и недобросовестные, агрессивные и выжидающие. Добросовестные придерживаются правовых и моральных норм конкуренции, в случае конфликтов всегда уступают дорогу сопернику на рынке товаров и услуг.
- Файл *«Охрана окружающей среды»* основан на концепциях стратегии устойчивого развития общества. Файл поддерживает систему стандартов обеспечения экологической безопасности — ISO 14000. Охрана окружающей среды определяется технологией, снабжением, материалами, затратами на восстановление. Более подробно материалы этого файла рассматриваются в специальном курсе по экологии или охране окружающей среды.
- Файл *«Связь с общественностью»* формирует рекомендации по связям с общественностью своей компании и общественностью внешней среды с целью создания благоприятных условий деятельности. Связь с общественностью внешней среды (района, города, республики) реализуется с помощью методики Public relations (основы общественных отношений). Особая роль данного файла обусловлена необходимостью разъяснения общественности характера деятельности компании и ее влияния на окружающую среду.

Содержание основных файлов, входящих в состав экономической директории

- Файл *«Рынок»* содержит информацию о системе отношений, складывающихся между хозяйствующими субъектами по поводу купли-продажи. Основная характеристика рынка — это уровень эластичности спроса. Данный показатель определяет, на сколько процентов может измениться спрос на свободном рынке на данную продукцию при изменении его цены на %. Для формирования модели важны количественные значения показателя. Их принято разделять на пять уровней эластичности спроса: абсолютный, сильный, средний, слабый и нулевой.
- Файл *«Капитальные вложения»* содержит информацию о затратах и инвестициях на создание новых, реконструкцию и расширение действующих основных средств в компании. В зависимости от уровня технологического обеспечения, финансовых возможностей и общей стратегии развития капитальные вложения могут быть реализованы либо за счет собственных инвестиций, либо за счет аренды или лизинга, либо за счет временного подключения инвестиций сторонних организаций или лиц.

● Файл «Затраты» содержит информацию для возможной оптимизации затрат. При формировании производственных затрат выбирают одну из двух концепций:

Минимизация СТОИМОСТИ

● то есть ориентация на самое дешвое сырье, комплектующие изделия и другие составляющие производственного процесса;

Оптимизация СТОИМОСТИ

● то есть ориентация на высококачественные составляющие производственного процесса при максимальном снижении цены продаж.

Файл включает информацию, касающуюся:

- получения скидок (желательно выбрать весь диапазон);
- уровня качества сырья;
- сроков поставки;
- приоритетов поставок;
- системы взаиморасчетов (доверительная, предоплата и др.);
- системы представительства (делегирование функций на места, выезд на место

Файл «Прибыль» является обобщающим в хозяйственной деятельности компании. Базой для искомого файла является показатель «норма прибыли» (НП).
$$\text{НП} = (\text{Чистая прибыль, остающаяся в распоряжении компании} / \text{Авансируемый капитал}) \times 100\%$$
своего представителя и др.).

5. ТЕХНОЛОГИЯ ПОДГОТОВКИ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Организация подготовки и реализации УР требует проведения определенных организационно-распорядительных мероприятий.

Эти мероприятия включают набор процессорных (организационных) технологий и административных действий для формирования взаимодействий между работниками, участвующими в реализации поставленной цели.

К процессорным технологиям относятся: «Управление по результатам» (УР); «Управление на базе потребностей и интересов» (УПИ); «Управление путем постоянных проверок и указаний» (УПУ); «Управление в исключительных случаях» (УИС); «Управление на базе искусственного интеллекта» (УИИ); «Управление на базе активизации деятельности персонала» (УАД).

Технология «Управление по результатам»	Технология «Управление на базе потребности и интересов»	Технология «Управление путем постоянных проверок и указаний»	Технология «Управление в исключительных случаях»	Технология «Управление на базе искусственного интеллекта»	Технология «Управление на базе активизации деятельности персонала»
<p>основана на приоритете конечных результатов над планированием и прогнозированием. Основной функцией, реализуемой руководителями, является координация (корректировка) действий и решений в зависимости от полученного результата. Данная технология хорошо реализуется для средних и малых компаний или их подразделений</p>	<p>основана на приоритете межличностных отношений. Взаимодействие между руководителем и подчиненным при реализации данной технологии может возникнуть только при условии, что выполняемое задание затрагивает потребности и интересы как самого руководителя, так и подчиненного.</p>	<p>основана на приоритете контроля и жесткого управления персоналом. При такой технологии управления человек лучше реализует свои потребности в самовыражении, самопроявлении, стабильности и порядке.</p>	<p>основана на приоритете профессионализма исполнителей или отработанной и хорошо выполнимой производственной технологии. . Данная технология эффективно реализуется в небольших организациях либо с жестко регламентированной технологией, либо с доверительной (функциональной) структурой управления.</p>	<p>основана на приоритете отработанной практики, статистики и современных экономико-математических методов, реализованных в виде баз знаний или баз данных в ауре современных информационных компьютерных технологий.</p>	<p>основана на приоритете стимулов и поощрений работника. Она эффективна при преимущественно ручном производстве, когда производительность труда и качество выпускаемой продукции в основном определяются настроением, психологией и состоянием здоровья работника, а также социально-психологическим климатом в коллективе</p>

Административные мероприятия необходимые для процесса разработки УР

Для процедуры разработки УР необходимо выполнить следующий набор административных действий руководителя и аппарата управления:

1. Оформить документацию о начале выполнения работ с указанием конкретного задания, состава персонала с указанием системы их подчинения, времени исполнения задания, промежуточных этапов контроля хода выполнения, выделяемых ресурсов;
2. Ознакомить разработчиков УР с организационными документами (заданиями) о начале выполнения работ по разработке УР и разъяснить их содержание;
3. Разъяснить разработчикам УР их права, ответственность и полномочия при выполнении работы;
4. Обсудить с разработчиками УР неучтенные детали для успешного выполнения работ;
5. Акцентировать внимание на степени важности предлагаемой работы по разработке УР;
6. Выделить работникам необходимую оргтехнику, помещение и указать источники необходимой деловой информации.
7. Провести контроль (юрист или референт) на соответствие задания действующему законодательству и уставным документам компании;

8. Оформить заключение о технической, экономической и организационной выполнимости задания;

Получить заключение внешних экспертов о безопасности предстоящего задания в экономической, экологической и других областях;

10. Выбрать целевую технологию РУР;

11. Составить набор процессорных (организационных) технологий;

12. Выбрать метод разработки УР по каждому варианту УР;

13. Оформить актом выбранные приемы РУР;

14. Составить перечень вариантов разработанных УР.

Для процедуры согласования УР необходимо осуществить следующие административные действия руководителя и аппарата управления:

1. Оформить документацию о физических или юридических лицах, с которыми необходимо согласовывать УР;
2. Определить и зафиксировать в документе временные периоды согласований, а также наименование и содержание сопроводительных документов;
3. Назначить технического исполнителя по отслеживанию процесса согласования УР;
4. Документально оформить общий акт согласований;
5. Оформить при необходимости акт о замечаниях при проведении согласования.