



**Зачетный модуль 4**

**Содержательный модуль 15**

**Принятие управленческих  
решений**

# План

## **1. Принятие управленческих решений:**

**1.1 Сущность и понятие процесса принятия управленческих решений.**

**1.2 Классификация проблем и решений.**

**1.3 Условия и подходы к принятию решений.**

## **2. Модели принятия управленческих решений:**

**2.1 Классическая модель.**

**2.2 Административная модель.**

**2.3 Политическая модель.**

## **3. Этапы процесса принятия решений.**

### **Вопросы для самостоятельного изучения:**

**1. Классификация управленческих решений.**

# Ключевые термины и понятия

- Решение
- Управленческое решение
- Риск
- Альтернатива
- Обратная связь
- Руководитель
- Цель
- Функции управления
- Коммуникации
- Процесс принятия решений

# 1. Понятие управленческих решений

## 1.1 Сущность и понятие процесса принятия решений.

Разные авторы в целом дают схожее определение понятию "решение".

Р. Дафт дает такое определение **"решению"**: "это отбор, осуществляемый из нескольких вариантов". Еще одно определение понятию **"решение"** представляет собой такой акт органов менеджмента или руководителя, в котором не только поставлена поставленная проблема, но и сформирован ряд задач, предусмотрены исполнители, выделены ресурсы (трудовые, материальные, финансовые), закреплена ответственность.


По мнению М.Х. Мескона "принятие решений" - часть каждодневной работы управляющего". Как говорит проф. Фрэнк Харрисон: "Принятие решений - это интегральная часть менеджмента организацией любого рода. Более чем что-либо другое, компетентность в данной области отличает управляющего от не управляющего и, что ещё важнее, - действительно работающего управляющего от его неэффективно работающего коллеги".

Для того, чтобы принять управленческое решение, каждый менеджер должен хорошо разбираться не только в понятийном аппарате, но и довольно квалифицированно при этом применять его на практике. **Управленческие решения могут быть:**

- единоличные;
- коллегиальные;
- коллективные;
- стратегические (перспективные);
- тактические (ближайшие);
- оперативные.

## 1.2 Классификация проблем и решений

**Организационное решение** - это отбор, который должен сделать руководитель, чтобы осуществить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. **Цель организационного решения** - обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам. Поэтому наиболее эффективным организационным решением явится отбор, который будет на самом деле реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели. Организационные решения можно квалифицировать как запрограммированные и незапрограммированные.



**Запрограммированные решения** - это результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при решении математического уравнения. Как правило, число возможных альтернатив ограничено, и отбор должен быть произведен в пределах направлений, заданных организацией. Менеджеру достаточно один раз сформулировать правила принятия таких решений и его подчиненные, и другие работники будут просто исполнять их.



**Незапрограммированные решения.** Решения этого типа требуются в ситуациях, которые в определенной мере новые, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. Поскольку заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов, руководитель должен разработать процедуру принятия решения. **К числу незапрограммированных можно отнести решения следующего типа:**

- какими должны быть цели организации;
- как улучшить продукцию;
- как усовершенствовать структуру управленческого подразделения;
- как усилить мотивацию подчиненных;

# 1.3 Условия и подходы к принятию решений

Каждая ситуация принятия решения может быть охарактеризована с точки зрения доступности информации и вероятности неудачного выбора. Дафт выделяет **четыре таких позиции:**


- уверенность;
- риск;
- неуверенность;
- неопределенность.

**Уверенность.** Уверенность или определенность, означает, что принимающий решение менеджер имеет всю необходимую информацию. Решение принимается в условиях определенности, когда руководитель точно знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора.


**Риск.** Под риском понимается опасность ошибочного решения. Поскольку риск - опасность потерь, он означает негативное отклонение от цели. Так как будущее никогда неизвестно, все решения связаны с риском.

## Можно различать риск:

- общий (угрожает предприятию как целому);
- специальный по фактору (сырьевой, по оборудованию, энергии, персоналу, капиталу);
- специальный при изготовлении продукции (брак, не правильные способы хранения);
- специальный при оценке продукции (при сбыте, в цехах, в гарантиях, в оплате).



**Неуверенность.** Ситуация неуверенности возникает в тех случаях, когда менеджеры четко осознают цели, к которым они стремятся, но информация о вариантах решений и будущих событиях недостаточна, не позволяет оценить риски и возможные последствия. Таким образом решения принимаются на основе предположений, достоверность которых становится известной в будущем.



**Неопределенность.** Решение принимается в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Это должно иметь место, когда требующие учета факторы настолько новы и сложны, что насчет них невозможно получить довольно релевантной информации. В итоге вероятность определенного последствия невозможно предсказать с достаточной степенью достоверности. Неопределенность характерна для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся обстоятельствах. Наивысшим потенциалом неопределенности обладает социально-культурная, политическая и наукоемкая среда.

## 2. Модели принятия управленческих решений

Основные модели принятия менеджмента рассмотрел и выделил Ричард Л. Дафт. Как он говорит, все применяемые менеджерами для принятия решений подходы подразделяются на три типа, или **три модели**: классическую, административную и политическую.

## 2.1 Классическая модель

Эта модель основывается на экономических положениях. Управленческое решение должно соответствовать экономическим интересам организации.

**В ее основе лежат следующие предположения:**

1. Принимающее решение лицо стремится к достижению известных и согласованных целей. Проблемы определены и точно сформулированы.
2. Ответственный за отбор сотрудник стремится к определенности, получению всей необходимой информации, просчитываются все возможные варианты и возможные последствия.
3. Известны критерии оценки альтернатив. Лицо, принимающее решение, выбирает вариант, который несет наибольшую экономическую выгоду для организации.
4. Лицо, принимающее решение, действует рационально и логически подходит к оценке вариантов, расстановке приоритетов, его отбор, наилучшим образом соответствует достижению целей организации.



## 2.2 Административная модель

Административная модель описывает реальный процесс принятия решений в трудных ситуациях (непрограммируемые решения и ситуации неуверенности и неопределенности).

Административная модель принятия решений **основывается** на работах Герберта Саймона. Традиционная теория принятия решений в организации основывается на идее о существовании одиночного, рационального предпринимателя, поступки которого направлены на максимизацию прибыли.

Административная модель более реалистична в плане принятия сложных, непрограммируемых решений, и содержит **такие предположения**:

1. Цели решения, как правило, не отличаются определенностью. Менеджеры часто не подозревают о существующих в организации проблемах и возможностях.
2. Рациональные процедуры используются не постоянно, а если применяются, то ограничиваются упрощенным взглядом на проблему, не отражающим сложности реальных событий.
3. Границы поиска менеджерами различных вариантов определяются человеческими, информационными и ресурсными ограничениями.
4. Большинство менеджеров довольствуются скорее приемлемыми, нежели максимизирующими решениями. С одной стороны это происходит из-за ограниченности имеющейся у них информации, с другой - из-за нечеткости критериев максимизации.

## **2.3 Политическая модель**

Политическая модель используется, как правило, для принятия непрограммируемых решений в условиях неуверенности, ограниченности информации и отсутствия единого мнения о том, какую поставленная проблема преследовать или какую линию поведения предпочесть.

**Данная модель основана на следующих предположениях:**

1. Организации состоят из групп, имеющих различные интересы, цели и ценности. Менеджеры по-разному определяют приоритетность проблем, разделяя или выражая несогласие с целями и интересами коллег.
2. Информация является неопределенной и неполной. Рациональное поведение лимитировано сложностью многих проблем, а также личными и организационными ограничениями.
3. Менеджеры не обладают ресурсами, необходимыми для идентификации всех составляющих проблемы и обработки всей значимой информации. Для сбора информации и уменьшения неопределенности менеджеры общаются друг с другом, обмениваются мнениями.
4. Цели и альтернативы вырабатываются в ходе дебатов. Решения являются результатом дискуссий и "переговоров" между членами коалиций.

### 3. Этапы процесса принятия решений

1. **Диагностика проблемы** - определение или диагноз, полный и правильный.  
Существуют два способа рассмотрения проблемы. Согласно одному, проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты. Другими словами, вы узнаете о проблеме потому, что не случается то, что должно было случиться. Однако слишком часто руководители рассматривают в качестве проблем только ситуации, в которых что-то должно произойти, но не случилось.


**2. Формулировка ограничений и критериев принятия решений.** Когда руководитель диагностирует проблему с поставленной задачей принятия решения, он должен отдавать себе отчет в том, что именно можно с нею сделать. Многие возможные решения проблем организации не будут реалистичными, поскольку либо у руководителя, либо у организации недостаточно ресурсов для реализации принятых решений. Кроме того, причиной проблемы могут быть находящиеся за пределами организации силы - такие, как законы, которые руководитель не властен изменить.

### **3. Определение альтернатив -**

формулирование набора альтернативных решений проблемы. В идеале желательно выявить все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы и, тем самым, вручить вероятность организации достичь своих целей. На практике руководитель редко располагает достаточными знаниями или временем, чтобы сформулировать и оценить каждую альтернативу. Более того, рассмотрение очень большого числа альтернатив, более того если все они реалистичны, часто ведет к путанице.


**4. Оценка альтернатив.** При их выявлении возможных альтернатив необходима определенная предварительная оценка. Исследования, однако, показали, что количество и качество альтернативных идей растет, когда начальная генерация идей (идентификация альтернатив) отделена от оценки окончательной идеи. Это означает, что только после составления вами списка всех идей, следует переходить к оценке каждой альтернативы.





**5. Выбор альтернативы.** Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно взвешены и оценены, сделать отбор, то есть принять решение сравнительно просто. Исследователь Герберт Саймон указывает, что, решая проблему, руководитель склоняется к поведению, которое он называет "удовлетворяющим", а не "максимизирующим".


**6. Реализация.** Как подчеркивает Харрисон: "Реальная ценность решения становится очевидной только после его осуществления". Простой отбор направления действий имеет малую ценность для организации. Для разрешения проблемы или извлечения выгоды из имеющейся возможности решение должно быть реализовано.



**7. Обратная связь.** Еще одной фазой, входящей в процесс принятия управленческого решения и начинающейся после того, как решение начало совершаться, является установление обратной связи. По Харрисону: "Система отслеживания и контроля необходима для обеспечения согласования фактических результатов с теми, что ожидалось в срок принятия решения".

Р.Л Дафт выделяет **6 этапов**  
принятия решения:

- осознание потребности в решении;
- диагностика и анализ ситуаций;
- разработка вариантов;
- отбор наилучшего решения;
- реализация решения;
- оценка результатов и обратная СВЯЗЬ.



**Решение проблем**, как и менеджмент, - процесс, так как речь идет о нескончаемой последовательности взаимосвязанных шагов.

Руководитель заботится не столько о решении как таковом, сколько обо всем, связанным и проистекающим из него. Для решения проблемы требуется не единичное решение, а совокупность выборов.

## **Вопросы для самопроверки**

1. Почему необходимо управление?
2. Что понимается под управленческим решением?
3. Какие существуют виды риска?
4. Что понимается под неопределенностью при принятии решений?
5. Какие различают модели принятия решений?
6. На каких предположениях основана политическая модель принятия решений?
7. В чем заключается цель управленческого решения?
8. Какие существуют факторы внешней среды?
9. Что такое «запрограммированные решения»?
10. Что включается в среду принятия решений?


# **Задания для практических занятий**


1. Проанализируйте основные факторы, влияющие на процесс принятия решений.
2. Назовите отличия между релевантной и неуместной информацией.
3. Сопоставьте различные точки зрения на теорию принятия решений.
4. Раскройте сущность этапов разработки управленческих решений.

## Тесты:

1. Решение – это.
2. Принятое управленческое решение влияет на.
3. Лицо, принимающее решение должно.
4. Для принятия качественного управленческого решения, оно должно быть описано.
5. Управленческое решение – это.
6. В каком случае возникает необходимость принятия управленческого решения?



- 
7. На чем основывается принятие управленческого решения?
  8. Выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правильный, – это.
  9. Решения, являющиеся результатом реализации определенной последовательности действий.
  10. От каких показателей зависит процесс разработки и принятия управленческого решения?
  11. На каком этапе разработки управленческого решения прогнозируется развитие ситуации?
  12. Анализ нескольких альтернативных вариантов развития ситуации способствует.



13. На что влияют применяемые к менеджменту научные подходы и принципы?

14. Лицо, принимающее решение, несет ответственность за.

15. Какие 4 позиции принятия решений выделил Р.Л. Дафт?