

## Раздел 3 Обеспечение результатов управленческой деятельности

### Тема 3.1 Управленческие решения

#### ЛЕКЦИЯ 9

1. Сущность и классификация управленческих решений
2. Процесс выработки управленческих решений

*Вопросы для самоконтроля*

#### **1. 1. Управленческие решения**

##### **Понятие управленческих решений**

Прежде, чем рассматривать сущность управленческих решений, необходимо определиться с понятием управленческого решения. Управленческие решения являются частью важнейшего и ответственного вида деятельности менеджеров в процессе управления.

**Понятие управленческого решения** включает в себя творческое, волевое действие субъектов управления, осуществляемое на основе знаний объективных законов функционирования управляемой системы, в том числе на основе анализа информации о ее действии.

**Как процесс управленческое решение** заключается в поиске, группировке и анализе требуемых сведений, разработке, утверждении и реализации самого решения.

**Как явление управленческое решение** состоит из плана мероприятий, постановлений, устных или письменных распоряжений и др.

**Управленческое решение** – это заключительный акт управленческого воздействия.

- **Цель** – идеальный образ желаемого, возможного и необходимого состояния системы управления.
- **Ситуация** – состояние управляемой системы, оцениваемое относительно цели.
- **Проблема** – противоречие, разрешение которого определяет изменение ситуации в направлении принятой цели.
- **Управленческое решение** – разрешение противоречия; переход процесса управления из сферы управления в сферу производства, в сферу управляемых процессов.

##### **Принципы принятия решений**

Сущность управленческих решений заключается в их принципах, в соответствии с которыми они принимаются.

**Принципами принятия управленческих решений являются:**

1. Единоначалие, по которому управленческие решения принимаются единолично менеджерами, обладающими авторитарным стилем поведения.

2. Единогласие, которое представляет собой безоговорочную поддержку выдвигаемых вариантов решений.

3. Принцип большинства, осуществляемый в случае соперничества в процессе выработки управленческих решений, при этом конкурировать могут разные мнения, в том числе индивидуальные и групповые.

4. Принцип консенсуса, представляющий собой согласование всех спорных вопросов, включая разные мнения при осуществлении процесса выработки решения.

### **Сущность управленческих решений**

Сущность управленческих решений также может быть выражена требованиями к ним, среди которых можно назвать: обоснованность, целевая направленность, своевременность, простота, непротиворечивость, эффективность, правомочность, временная и пространственная конкретность.

Сущность управленческих решений характеризуется в соответствии с несколькими **признаками**, которые включают в себя *адресность, целевую направленность, обоснование, согласование с другими решениями, правомочность и др.*

Целевую направленность можно выразить посредством ориентации на достижение цели или целой системы целей. В этом случае происходит установление четкой направленности, являющейся главным элементом не только управленческой деятельности, но всех этапов принятия и реализации решений.

Обоснованность можно охарактеризовать существованием оснований выбора любой альтернативы, которому будет соответствовать достоверная информация о состоянии предмета, метода его реализации, соответствие его целям предприятия и др.

Адресность можно выразить ориентированностью на определенный объект, исполнителей, их квалификацию или компетенцию. Согласованность с другими решениями может означать, что всем новым решениям должна быть присуща связь с ранее принятыми (сопутствующие решения) управленческими решениями.

Правомочность решений характеризуется соответствием правилам, нормам, полномочиям, которые предусматриваются в компании. Этот принцип способствует балансу прав и обязанностей на всех уровнях управления. Эффективность управленческих решений предполагает также потребность в обеспеченности ресурсами.

Сущность управленческих решений также заключается в таком их признаке, как своевременность, то есть управленческие решения должны приниматься ровно в указанные сроки, ни раньше и не позже определенного момента времени. Решение также должно быть четко сформулировано и включать в себя систему всех элементов с целью воздействия на управляемые объекты. Такими средствами могут быть методы, цели, ресурсы, способы достижения результатов, организация деятельности на всех стадиях и др.

Сущность управленческих решений также состоит в том, что их принятие должно быть основано на взаимных уступках по той причине, что рациональные

решения в большинстве случаев основаны на компромиссах негативных и позитивных сторон.

### **Классификация управленческих решений**

| <b>Классификационные признаки</b>                                                                | <b>Виды решений</b>                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. По сфере охвата или масштабу возможных последствий                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ общие (глобальные), что прямо или опосредованно касаются всей организации;</li> <li>▪ частичные (локальные), что затрагивают только отдельных структурных подразделов.</li> </ul>                                                           |
| 2. По уровню принятия решения                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ решение руководителей высшего уровня управленческой иерархии, среднего и низшего уровней.</li> </ul>                                                                                                                                        |
| 3. По степени определенности информации, характеризующей ситуацию, в которой принимается решение | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ решение в условиях определенности,</li> <li>▪ достоверной определенности</li> <li>▪ неопределенности.</li> </ul>                                                                                                                            |
| 4. По характеру решаемых проблем                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ программные решения,</li> <li>▪ непрограммные решения</li> <li>▪ компромиссы</li> </ul>                                                                                                                                                     |
| 5. По способу принятия                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ единоличные, которые разрабатывают и принимают отдельные управленцы</li> <li>▪ коллегиальные, которые разрабатывает или предлагает группа специалистов, а утверждает ответственный менеджер или группа руководителей.</li> </ul>            |
| 6. По способу обоснования (чувство, опыт, знание)                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Интуитивные решения, основанные на ощущении правильности выбора, которое базируется на приобретенном опыте,</li> <li>▪ Решения основаны на субъективных суждениях,</li> <li>▪ Решения основаны на рациональном решении проблемы.</li> </ul> |
| 7. По продолжительности действия                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ перспективные, последствия которых сказываются со временем, в будущем;</li> <li>▪ текущие и оперативные, которые способны оказать непосредственное влияние на текущую ситуацию.</li> </ul>                                                  |

#### **Факторы влияния при принятии решения:**

- квалификация принимающего решения;
- методы принятия решения;
- организация принятия решения;
- достоверность и полнота информации;
- ограничение времени при принятии решения.

### **Факторы влияния при реализации решения:**

- квалификация ответственного за реализацию решения;
- методы и механизмы, которые применяются при реализации решения;
- подготовка исполнителей решения;
- авторитет руководителей;
- ограничение времени для реализации решения.

## **2. Процесс выработки управленческих решений**

### **Этапы и методы принятия управленческих решений**

Принятие решений – это наука и искусство. Этот процесс состоит из последовательности этапов и процедур. Упорядочение процесса принятия решения компенсирует недостатки, обусловленные невозможностью решить проблему только с помощью количественных методов анализа на основе использования четких однозначных алгоритмов. Рассмотрение возникших проблем в строго логической последовательности дает возможность плодотворно сочетать формальные и эвристические методы в процессе подготовки и принятия решения и добиваться более высокого его качества.

### **Процесс принятия управленческих решений**

|                                      |                                                                                   |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 1.Подготовка управленческого решения | 1.1.Диагностика проблемы                                                          |
|                                      | 1.2.Формулирование цели, ограничений и критериев принятия управленческого решения |
|                                      | 1.3.Разработка альтернативных решений                                             |
| 2.Принятие управленческого решения   | 2.1.Анализ и оценка допустимых альтернатив по избранному критерию                 |
|                                      | 2.2.Выбор оптимального варианта                                                   |
|                                      | 2.3.Принятие окончательного варианта решения                                      |
| 3.Реализация управленческого решения | 3.1.Документальное оформление управленческого решения                             |
|                                      | 3.2.Ознакомление исполнителей                                                     |
|                                      | 3.3.Оперативный контроль за реализацией решения                                   |

### **Этапы принятия управленческих решений:**

1. Анализ ситуации, в которой находится данное предприятие и на основе этого анализа формируется сама проблема.
2. В процессе поиска рационального решения должен быть проведён анализ самой проблемы с целью определения её возникновения. Для этого проблема изучается целиком, а затем частями, что помогает выявить внутренние связи и закономерности её развития.
3. Определение цели, то есть должны быть сформулированы критерии и условия разрешения данной проблемы.
4. Определение возможностей целесообразности решения тех или иных проблем и подходов и организации этого решения.
5. Разработка надлежащих критериев отбора окончательного варианта.
6. Поиск и разработка различных вариантов решений.
7. Выбор окончательного варианта, который будет реализован на практике.
8. Согласование основных положений управленческого решения с исполнительными и заинтересованными лицами.
9. Утверждение его руководством.

После окончательного утверждения решения начинается процесс его реализации, исходным моментом которого является составление графика ввода решения в действие и осуществление контроля за его внедрением.

### **Реализация решений** предусматривает такие действия:

- доведение решений до исполнителей;
- обеспечение исполнителей необходимыми средствами и материалами для выполнения решения;
- контроль выполнения решения;
- регулирование процессов выполнения решения.

**Обратная связь.** После того как решение начало действовать, необходимо установить обратную связь для контроля и обеспечения соответствия фактических результатов тем, что планировались в период принятия решения. На этой фазе происходит измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить. Обратная связь – это поступление информации о том, что происходило до, в процессе и после реализации решения. Она позволяет руководителю скорректировать действия, не допустив значительного ущерба.

**Под способом или методом принятия решений** понимается специфический технологический процесс – процесс формирования в сознании менеджера измененного по сравнению с моментом принятия решения и реально достижимого через конкретные действия состояния возглавляемой менеджером организации и те средства, которые были использованы при формировании в сознании менеджера такого измененного состояния.

Менеджер должен использовать различные способы и методы при принятии управленческих решений, которые позволяют достичь поставленной цели.

Можно выделить следующие методы принятия управленческих решений:

**Спонтанный метод** базируется на эмоциях самого менеджера. Эмоции, как известно, плохой помощник. Особенно этот тезис касается делового человека. Находясь под сильным воздействием эмоций, невозможно принять эффективное решение, поскольку перевес всегда будет на стороне действительно эмоций, а не разума. Эмоциональные решения – не самые продуманные, их следует избегать. Как правило, это решения поспешные, непродуманные, о которых впоследствии можно сожалеть. В этой связи необходимо обратить внимание на абсолютно полярное значение таких категорий, как эмоциональное состояние, эмоции.

**Интуитивный метод** принятия управленческих решений базируется на ощущениях и относится к весьма специфическим методам принятия решений. Ощущения являются весьма личностными, субъективными, малопонятными и малоприемлемыми для сторонних наблюдателей. Эффективными такие решения могут быть у людей с врожденной интуицией.

Менеджер обращается к интуитивному методу в тех ситуациях, когда отсутствует необходимая информация и когда нет надежды на ее получение или на своевременное получение, т.е. когда менеджер не в состоянии «включить» процесс рационального (логического) мышления. Интуитивный метод принятия управленческих решений носит рисковый характер.

**Метод суждений.** В управленческой практике менеджер сталкивается с ситуациями, применительно к которым невозможно использовать рациональный метод, т.е. метод основанный на использовании жесткой логики, – такие ситуации этого и не требуют.

Бессмысленной и бесполезной применительно к таким ситуациям относится и возможность использования спонтанного и интуитивного методов принятия решений. Эти ситуации требуют от менеджера простых рассуждений, простого анализа, базирующегося на учете факторов, лежащих в основе и конструирующих такую ситуацию. При этом рассуждения базируются не на выявлении логических взаимосвязей и осуществлении логических умозаключений, а на учете собственных знаний или индивидуально накопленного опыта.

**Бинарный метод.** В управленческой практике встречаются ситуации, когда менеджеру необходимо принять решение исходя только из двух возможных и диаметрально противоположных альтернатив: по принципу «да/нет», «или/или». Бинарный метод принятия решений – это действие, основанное на анализе двух альтернатив, каждая из которых характеризуется высокой степенью неопределенности и риска и вынужденностью выбора в пользу одной из имеющихся альтернатив. Метод принятия бинарного решения чаще всего отражает неестественное представление (отражение) в сознании менеджера возникшей ситуации. К проблеме бинарных решений следует относиться весьма осторожно. Бинарное решение оправданно в случае его объективного характера и неоправданно, если оно представляет собой стремление (осознанное или неосознанное) сузить возможную базу выбора при принятии решения.

**Метод многовариантности.** Хотя и редко (по сравнению с другими), но в управленческой практике вполне может возникнуть потребность в обращении к многовариантному (многоальтернативному) решению.

Многовариантное решение представляет собой выбор в пользу какой-то одной из множества альтернатив через фиксацию определенных и конкретных критериев и оценку таких критериев применительно к каждой из рассматриваемых альтернатив.

**Поисковый метод.** Обращение к поисковому методу принятия решений (инновационному решению) означает для менеджера переключение с рационального на творческое мышление, поскольку инновационное решение предполагает отсутствие готовых альтернатив, служащих основой выбора при рациональных методах принятия решений.

Инновационное решение означает «озарение» менеджера, осуществление им открытия, поскольку такие менеджеры оказываются в ситуации, когда они вынуждены выработать новые, более эффективные пути разрешения возникшей проблемы или достижения результата.

**Методы** — это конкретные способы, с помощью которых может быть решена проблема.

1) **Декомпозиция.** Представление сложной проблем, как совокупности простых вопросов.

2) **Диагностика.** Поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь. Используется при ограниченных ресурсах.

3) **Экспертные оценки.** Формируются какие-либо идеи, рассматриваются, оцениваются, сравниваются.

4) **Метод Делфи.** Экспертам, которые не знают друг друга даются вопросы, связанные с решением проблемы, мнение меньшинства экспертов доводится до мнения большинства. Большинство должно либо согласиться с этим решением, либо его опровергнуть. Если большинство несогласно, то их аргументы передаются меньшинству и там анализируются. Этот процесс повторяется до тех пор, пока все эксперты не придут к одному мнению, либо перейдут к тому, что выделятся группы, которые не меняют своего решения. Этот метод используется для достижения эффективности.

5) **Метод неспециалиста.** Вопрос решается лицами, которые никогда не занимались данной проблемой, но являются специалистами в смежных областях.

6) **Линейное программирование.**

7) **Имитационное моделирование.**

8) **Метод теории вероятности.**

9) **Метод теории игр.** Задачи решаются в условиях полной неопределенности.

10) **Метод аналогий.** Поиск возможных решений проблем на основе заимствования из других объектов управления.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Дайте определение понятия «управленческое решение».
2. Назовите принципы принятия управленческих решений.
3. В чем может быть выражена сущность управленческих решений?

4. По каким классификационным признакам можно выделить управленческие решения (перечислить 7 признаков).
5. Каковы основные этапы принятия управленческих решений?
6. Что такое метод принятия решений?
7. Перечислите, какие существуют методы принятия решений.