**Задание:** прочитать лекцию, основные моменты законспектировать

**ЛЕКЦИЯ «СУЩНОСТЬ И ВИДЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»**

Авторы работ по менеджменту в определение понятия «управленческое решение» включают различные аспекты и определяют его как:

* продукт управленческого труда, организационная реакция на возникшую проблему;
* выбор определенного курса действий из возможных вариантов;
* обдуманный вывод о необходимости осуществлять какие-то действия, прямо или косвенно связанные с достижением целей;
* результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы;

Управленческие решения являются важнейшим элементом процесса управления фирмой, своеобразным центром, вокруг которого вращается жизнь организации. Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие – как процесс, ведущий к появлению этого продукта. Во многих случаях от решений, принимаемых руководителями, зависят реальные возможности достижения целей фирмы, ее эффективное функционирование.

С позиций общей теории принятие решений – это выбор из множества наиболее предпочтительной альтернативы. Под решением же понимается: элемент множества возможных альтернатив; нормативный документ, регламентирующий деятельность системы управления; устные или письменные распоряжения о необходимости выполнения конкретного действия, операции, процесса; регламентируемая последовательность действий для достижения поставленной цели; нечто, отражающее осуществление поставленной цели (материальный объект, число, показатель и др.); реакция на раздражитель.

Исходными моментами управленческого процесса являются: целевая функция (цель) и отклонения (проблемы), а задачей управления является устранение этого отклонения через принятие управленческого решения, определяемого в этом случае как нахождение связей между существующим со-стоянием объекта управления (ситуацией)и желаемым (целью). Другими словами, задачей управления является ликвидация противоречия, возникающего между фактическим состоянием и желаемым состоянием, описываемым целью объекта управления.

 Решения являются универсальной формой поведения как отдельной личности, так и социальных групп. Однако, несмотря на универсальность решений, существуют отличия в решениях, принимаемых в частной жизни и в процессе управления фирмой.

Деловые решения принимаются в организациях и направлены на достижение целей организации. Деловые решения подразделяются на экспертные и управленческие.

Экспертные решения носят рекомендательный характер и принимаются лицами (экспертами, аналитиками, консультантами), не имеющими линейных полномочий, связанных с управлением организацией.

 Управленческие решения принимаются линейными руководителями и направлены на достижение целей управления организацией.

Управленческим является решение руководителя, которое, как минимум:

1)принято в ситуации выбора между несколькими альтернативами, приблизительно равноценными с точки зрения человека, принимающего решение (приходится выбирать не «между хорошим и плохим»);

 2)воспринимается теми, на кого оно влияет, в качестве обязательного к исполнению (нельзя играть роль руководителя, если никто не принимает роли подчиненного).

Таким образом, управленческое решение представляет собой устранение противоречия (ликвидацию отклонения), возникающего между ситуацией (фактическим состоянием) и целью (ожидаемым состоянием). Оно пони-мается как единовременный акт окончательного выбора одного из возможных вариантов действий и является результатом деятельности менеджера, основные функции которого заключаются в анализе информации о внутренней и внешней среде организации, о ее сильных и слабых сторонах и принятии решений для достижения целей организации.

Основные свойства управленческого решения:

 во-первых, управленческое решение всегда направлено на разрешение проблемы;

во-вторых, решение снимает или снижает напряженность в деятельности людей. Оно отвечает на вопрос: что делать?;

в-третьих, решение обладает силой концентрации усилий на разрешение проблемы. Именно так оно воспринимается персоналом. Даже если оно направлено, скажем, на ликвидацию какого-либо подразделения или его разделение на несколько подразделений, оно требует концентрации усилий на этом действии. Решение – это квант усилий, ведущих к изменениям;

в-четвертых, управленческое решение является организационным факто-ром совместной деятельности, оно несет упорядочение и ответственность.

Особенности управленческих решений:

* возникающие в системе управления проблемы, как правило, являются многогранными и поэтому одним решением не ограничиваются. Органы управления организации зачастую принимают не одно решение, а целое множество с учетом времени и особенностей;
* в оперативной работе появляется необходимость принимать большое количество решений в короткие сроки. Это требует от руководителей, принимающих решения, особых личностных качеств;
* в связи с характером деятельности и составом проблем приходится принимать достаточно большое число противоречивых решений;
* менеджеры, принимая решения, должны обеспечить их согласованность с ранее принятыми решениями и социально-экономической целесообразностью;
* множество решений, принимаемых в организации, часто являются не окончательными, а промежуточными, так как чрезвычайно часто не хватает достаточных ресурсов и возможностей для полного решения проблем.

Типология управленческих решений: «объектное решение», «организационное решение» и «коммуникационное решение».

К объектным решениям относятся все виды решений, которые в принципе могут приниматься предпринимателем, например решения об объемах производства, ценах, объеме запасов на складах, последовательности изготовления, использовании машин и информации о свойствах продуктов, пре-доставляемой потребителям.

Организационные решения–это выбор мероприятий по управлению реализацией объектных решений. В иерархической системе присутствует как минимум одна инстанция, задача которой состоит в том, чтобы управлять решениями, принимаемыми подчиненными.

Коммуникационные решения – это решения о передаче определенной информации руководителю или другому члену организации, не связанному по иерархической лестнице с носителем информации.

Классификация управленческих решений:

Среди основных признаков, которые применяются для построения классификации решений, выделяют такие, как: 1) степень разработки (запрограммированные и незапрограммированные решения), 2) степень обоснования (интуитивные, логические, рациональные решения), 3) возможность реализации (допустимые, недопустимые решения), 4) степень достижения цели (неразумные, удовлетворительные, оптимальные решения) и 5) уровень творческого вклада (рутинные, селективные, адаптивные и инновационные решения) др.

Организации, их подразделения и органы управления разрабатывают в рамках своей деятельности варианты следующих групп решений:

1) решения повторяющихся ситуаций, для которых существуют стандартизированные процедуры принятия решений;

 2) решения, сочетающие в себе элементы технологического и творческого содержания;

3) решения в сложных проблемных ситуациях, требующих творческого подхода и аналитической проработки многих вопросов, консультаций со специалистами и учеными, а иногда и предварительных исследований некоторых проблем. Среди этой группы решений выделяются решения, способные положить начало системе мероприятий, рассчитанных на долговременную реализацию и определяющих перспективы развития организации в целом.

Эффективность деятельности организации зависит, прежде всего, от менеджмента в организации, от качества принимаемых менеджерами решений.

Качество управленческого решения определяется совокупностью свойств, которыми обладает управленческое решение и которые отвечают в той или иной мере потребностям успешного разрешения проблем, например своевременность, адресность, конкретность.

Основными факторами, оказывающими влияние на качество управленческого решения, являются: информация; время, необходимое для разработки и осуществления решения; применение современных научных подходов к менеджменту (системный, ситуационный, комплексный, процессный, динамический подходы); применение методов моделирования (логические, математические, физические модели); системы поддержки принятия решений; мотивация качественного решения.

 К основным формам разработки управленческого решения относят: указы (Президента РФ); законы; распоряжения; протоколы; инструкции; положения; указания; приказы; правила; акты; модели (модели какого-либо процесса); договоры (контракты); оферты (решения о предложении лицу заключить сделку на указанных условиях); акцепты (решения о приеме предложений о заключении сделки на предложенных в оферте условиях); соглашения; планы (по производству, финансам, маркетингу и т.д.).

 Основные формы реализации управленческого решения: предписания; отчеты; заседания; совещания; сообщения; разъяснения, деловые беседы, обучение, убеждение, методика, отчеты, рекомендательные и информационные письма и т.д.

**Лекция: ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

*ГЛОССАРИЙ:*

*ЛПР* – лицо, принимающее решение.

*ИТР* – инженерно-технический работник.

Процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений включает в себя несколько основных этапов.

Потребность в решении проявляется либо в виде проблемы, либо в виде возможности. Проблема возникает тогда, когда полученные организацией результаты не отвечают поставленным перед ней целям, а значит, некоторые аспекты ее деятельности требуют улучшения. Возможность означает, что менеджеры видят потенциал усовершенствования деятельности организаций, позволяющий превзойти текущие цели.

Осознание проблемы или возможности является первым этапом процесса принятия решения. Оно требует изучения внешней и внутренней среды на предмет выявления непредусмотренных отклонений и заслуживающих внимания руководства перспектив. Процесс напоминает военную разведку: менеджеры изучают окружающий их мир, чтобы определить, достигает ли организация своих целей.

**Диагностика и анализ ситуаций**

После того как проблема или возможность привлекла внимание менеджера, требуется разобраться в специфике ситуации. Этап процесса принятия решения, на котором менеджеры анализируют основные причинно-следственные связи конкретной ситуации, называют диагностикой, или просто оценкой.

**Разработка вариантов решения**

Стадия разработки вариантов решений, отвечающих потребностям ситуации и позволяющих устранить выявленные недостатки. Если решение программируемо, поиск реально осуществимых решений не вызывает затруднений. Как правило, они уже заложены в правила и процедуры организации. Непрограммируемые решения, однако, требуют поиска новых поведенческих вариантов. Для решений, принимаемых в условиях высокой степени неопределенности, удается выработать лишь один-два приемлемых варианта. Очевидно, что предлагаемые решения направлены на уменьшение разрыва между текущим и желаемым положением организации.

**Выбор наилучшего решения**

После разработки нескольких допустимых вариантов решения необходимо остановить выбор на каком-то одном. По сути дела, приходится вновь принимать решение. Наилучшим вариантом является тот, который позволяет добиться результата, в наибольшей степени соответствующего целям и ценностям организации при использовании наименьшего объема ресурсов. Выбор решения во многом определяется индивидуальными чертами менеджера, его готовностью к принятию риска и неопределенности. Стремление принять на себя дополнительный риск и «в обмен» на потенциальные выгоды называют склонностью к риску. Решение менеджера в каждом конкретном случае зависит от издержек и потенциальных преимуществ выбора.

**Реализация решения**

На стадии реализации решений менеджерам необходимы прежде всего управленческие, административные способности и умение убеждать других людей. Процесс претворения решения во многом напоминает процесс внедрения стратегии, а его успех определяется тем, удастся ли менеджменту преобразовать руководящие идеи в практические действия. Порой на пути внедрения встает нехватка организационных ресурсов или недостаток внутренней энергии у менеджеров. Реализация может потребовать длительных дискуссий с сотрудниками, которых затрагивает принятое решение (а значит, коммуникативных и мотивационных навыков, лидерских качеств).

 *Организация выполнения решения* заключается в составлении плана реализации данного решения и доведения его до конкретных исполнителей в виде указаний, распоряжений, приказов и др.

*Мониторинг* выполнения решения проводится на основе обратной связи, через анализ поступающей информации о ходе реализации решения, оценке решения проблемы и возникновении новой ситуации. Обязательными элементами процесса являются наличие поэтапного плана и описание методов принятия решения, а также их информационное обеспечение. Работа по сбору, обработке и оценке информации проводится на всех этапах процесса, но каждый раз она имеет особенности, отражающие специфику выполняемых действий и решаемых задач, а также стиль работы менеджера.

**Основная модель принятия решений**

Наглядным способом структурирования и представления проблем принятия решений при неопределенных ожиданиях является основная модель теории принятия решений. Существенными элементами этой модели являются матрица результатов (рис. 1) и целевая функция.



Рис. 1. **Матрица результатов**

В матрице результатов в подлежащем представлены оцениваемые альтернативы действий (А1, А2, ..., АА), а в сказуемом - состояния внешней среды (S1, S2, ..., SS), которые ЛПР рассматривает как возможные, причем каждому из них в соответствие ставятся показатели вероятности наступления этого состояния (w(S1), ..., w(Ss)). Элементами матрицы являются результаты, причем Eas (а = 1, 2, ..., A; s = 1, 2, ..., S) означает результат, который будет достигнут, если будет выбрана альтернатива Аа и наступит состояние внешней среды Ss.

**Составные части модели принятия решения**

В каждой модели принятия решений более или менее точно представлены следующие элементы:

* альтернативы действий;
* результаты; состояние внешней среды (с учетом вероятности ее воздействия на результаты решения);
* целевая функция ЛПР.

**Оцениваемые альтернативы**

Обнаружение и исследование альтернатив действий. Чтобы реализовать процесс перехода из текущего состояния в желаемое, необходимо провести некоторые мероприятия. Возникает вопрос, какие варианты действий вообще существуют в данной ситуации и насколько они могут обеспечить достижение желаемого состояния.

Установление альтернатив действий, оцениваемых в рамках модели, уже представляет собой предварительное решение: конечное решение может состоять исключительно в выборе одной из этих (допустимых) альтернатив; прочие виды действий (более) не учитываются. Если выявленное таким образом решение представляется неудовлетворительным, множество рассматриваемых альтернатив действий может быть расширено.

**Результаты альтернатив действий**

*Выбор одной альтернативы действий*. Из всего множества допустимых способов действий на данном этапе в соответствии с целью выбирается лучшая (или, как минимум, «хорошая») альтернатива. Форма выбора ориентирована на ту или другую модель принятия решений.

**Состояние внешней среды и их влияние на принятие решения**

Результат, который будет достигнут при выборе конкретной альтернативы, зависит от величин, на которые ЛПР в рамках сложившейся ситуации принятия решения не может или не хочет повлиять. Величины, воздействующие на результаты альтернатив, но не являющиеся переменными решения, контролируемыми ЛПР, именуются (существенными для данного решения) данными.

**Целевая функция**

Принятие рационального решения возможно лишь тогда, когда существуют представления о цели, с помощью которых возможно будет оценивать выбранные альтернативы. Проблема решения нередко описывается уже в виде (предметной) цели – например, устранение ущерба, получение определенной должности, осуществление инвестиций, способных возместить утраченное. Цель состоит в достижении конечного желаемого состояния.

**Детерминанты (факторы) решения**

Управление всегда осуществляется путем воздействия на определенные детерминанты решений. Различают первичные и вторичные детерминанты решения. При составлении перечня первичных детерминант основываются непосредственно на элементах модели принятия решений.

Перечень первичных детерминант решения:

* модель принятия решений (ЕМ);
* множество (оцениваемых) альтернатив (действий) (А);
* возможные результаты (Е);
* информационная структура ЛПР (IS);
* функция прогнозирования ЛПР (PF);
* целевая функция ЛПР (ZF).

 **Вторичные детерминанты решения**

Первая группа вторичных детерминант характеризует (субъективные) качества ЛПР (мотивация, квалификация, принципиальное отношение к будущему), вторая описывает объективные ограничения внешней среды, в рамках которой действует ЛПР (свойства внешней среды).

Взаимосвязь первичных и вторичных детерминант.

Моделирование как метод исследования систем применяется при разработке достаточно сложных управленческих решений и представляет собой построение моделей или системы моделей исследуемого объекта для его изучения. Исследование моделей объектов позволяет уточнить свойства и характеристики изучаемого явления. Использование моделей объектов позволяет проводить активные эксперименты, которые невозможны с самим исследуемым объектом. Проблемы применения моделирования изучаются во многих науках, но особенно они актуальны в сфере экономики.

Модель всегда тесно связана с проблемой, т. к. решение проблемы всегда начинается с моделирования проблемной ситуации объекта, а затем уже переходят к моделированию стратегических альтернатив и моделированию последствий принимаемого решения, куда, естественно, включаются такие элементы, как цель развития объекта управления, состояние внешней среды, функционирование объекта и др.

Необходимость формализации и моделирования связаны не только с уровнем познания объекта, но и с его сложностью. Чем сложнее область исследования, тем важнее использование для ее изучения моделей и формализованных методов.

**Классификация моделей**

По виду отображения реальной действительности принято выделять следующие модели: физическую, графическую и математическую. Модели принятия решений используют в основном математические модели. В процессе принятия решений, на этапах постановки проблемы, поиска альтернатив используются также описательная (дескриптивная) и нормативная (аналитическая) модели.

*Дескриптивные (описательные*) модели основываются на эмпирических наблюдениях, они содержат небольшое количество элементов и объясняют экономические соотношения так, как они существуют в реальном мире, но в упрощенной форме. Взаимосвязи между элементами могут быть описаны в виде простых математических уравнений. Их недостаток заключается в том, что они не отражают функциональные взаимосвязи и ограничения, но они создают основу для построения более сложных моделей.

*Нормативные (аналитические, оптимизационные*) модели позволяют ЛПР выявить наиболее эффективные пути достижения поставленной цели. Они представляют собой функциональные уравнения, где отражены связи между зависимыми и независимыми переменными.

**Классическая (нормативная) модель** принятия решений

Классическая модель принятия решений основывается на экономических предположениях. Действительно, управленческое решение должно соответствовать экономическим интересам организации. Классическая модель считается нормативной, она определяет, как должен действовать осуществляющий выбор менеджер, но ничего не говорит о том, как на самом деле происходит принятие решений. Ценность модели состоит в том, что она побуждает менеджеров к рациональным решениям.

*Классическая модель* наиболее адекватна программируемым решениям, ситуациям уверенности или риска, когда имеется доступ ко всей необходимой информации, что позволяет рассчитать вероятности исходов.

**Административная (дескриптивная) модель** принятия решений Административная модель описывает реальный процесс принятия решений в трудных ситуациях (непрограммируемые решения и ситуации неуверенности и неопределенности), когда менеджеры, даже если они захотят, не могут принять экономически рациональное решение.

*Ограниченная рациональность и приемлемость*. Административная модель принятия решений основывается на работах Герберта Саймона (предложившего понятия классической и административной моделей).

*Приемлемость означает*, что лицо, принимающее решение, выбирает первый, удовлетворяющий минимальному критерию допустимости вариант.

 **Политическая модель принятия решений**

Данная модель используется, как правило, для принятия непрограммируемых решений в условиях неуверенности, ограниченности информации и отсутствия единого мнения о том, какую цель преследовать или какую линию поведения выбрать.

В случае когда менеджерам предстоит принять сложное организационное решение, создаются коалиции. Коалиция представляет собой неформальный альянс между разделяющими определенные цели менеджерами. Иными словами, менеджер, отстаивающий определенный вариант управленческого решения (например, поглощение компании-конкурента с целью обеспечения роста), ведет неформальное общение с другими руководителями, убеждая их выступить «единым фронтом». Создание коалиций позволяет инициативным менеджерам внести свой вклад в процесс принятия решений и добиться принятия предлагаемого ими варианта.

*Организация выполнения решения* заключается в составлении плана реализации данного решения и доведения его до конкретных исполнителей в виде указаний, распоряжений, приказов и др.

*Мониторинг* выполнения решения проводится на основе обратной связи, через анализ поступающей информации о ходе реализации решения, оценке решения проблемы и возникновении новой ситуации. Обязательными элементами процесса являются наличие поэтапного плана и описание методов принятия решения, а также их информационное обеспечение. Работа по сбору, обработке и оценке информации проводится на всех этапах процесса, но каждый раз она имеет особенности, отражающие специфику выполняемых действий и решаемых задач, а также стиль работы менеджера.

Содержание контроля – выявление отклонений в осуществлении плана выполнения решения, требующих дополнительных решений. Контроль осуществляется путем организации мониторинга за процессом выполнения управленческих решений.

Осуществление контроля реализации решений предполагает создание механизма контроля, который должен обнаруживать изменения во внешней и внутренней средах функционирования организаций, места возникновения проблем, необходимость дополнительных решений для достижения целей системы. Механизм контроля должен состоять из 2-х частей: контроль изменений во внешней среде (вход системы) и внутренней (в организации и выходах системы).

При организации контроля по результатам (выходам системы) основным достоинством является оценка достигнутых результатов и сравнение их с целевыми (плановыми), оценка факторов, способствовавших или препятствовавших их получению.

Контроль по срокам проводится, как указывалось выше при описании технологии ИТР, следующим образом: фактические сроки выполнения сравниваются с запланированными и выявляется отклонение. Если данные работы находятся на критическом пути, то ЛПР необходимо принять дополнительное решение, т. к. работы критического пути не имеют резерва для маневра, вследствие чего может измениться окончательный срок выполнения решения.