

## Тема 3.2 ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

### 1. *Виды управленческих решений*

Труд менеджера связан с постоянным разрешением проблем, поэтому принятие решений является основой управления.

**Решение** - это выбор наиболее приемлемой альтернативы из возможного многообразия вариантов.

**Управленческое решение** — это выбор альтернативы, осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

#### ***Классификация управленческих решений:***

1. В зависимости от базиса, положенного в основу принятия решения:

- *интуитивные решения* - это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен;

- *решения, основанные на суждениях* - это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом;

- *рациональные решения* - основаны на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации.

2. В зависимости от личностных характеристик менеджера, принимающего решение:

- *уравновешенные решения* принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке;

- *импульсивные решения* оказываются недостаточно обоснованными и надежными, принимаются «с наскока», «рывками»;

- *инертные решения* становятся результатом осторожного поиска;

- *рискованные решения* их авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез;

- *осторожные решения* характеризуются тщательностью оценки менеджером всех вариантов.

3. В зависимости от степени предварительной формализации:

- *запрограммированные решения* - результат реализации определенной последовательности шагов или действий;

- *незапрограммированные решения* - разработка процедуры принятия решения в ситуациях, которые сопряжены с неизвестными факторами.

4. По длительности действия:

- *долгосрочные*;

- *среднесрочные*;

- *краткосрочные*.

5. По числу лиц принимающих решения:

- *индивидуальные*;

- *групповые*.

6. По направленности действий:

- *стратегические*;

- *тактические*;

- *оперативные*.

7. По степени секретности:

- *сверхсекретные (конфиденциальные)*;

- *секретные*;

- решения, предназначенные широкому кругу лиц.

8. По степени важности:

- особо важные;

- текущие и др.

К управленческим решениям предъявляются следующие **требования**:

- иметь ясную цель;

- быть обоснованными (решение должно быть принято на основе достоверной информации о состоянии объекта с учетом тенденций его развития);

- иметь адресата (конкретного исполнителя) и определенные сроки исполнения;

- быть не противоречивыми;

- быть правомерными (законными);

- соответствовать делегированным менеджеру полномочиям;

- быть своевременными;

- быть обязательными для исполнения.

От того, какое решение примет менеджер зависит успех организации.

## 2. Этапы принятия решений

Принятию адекватного решения предшествуют выполнение определенных этапов (рис.1).

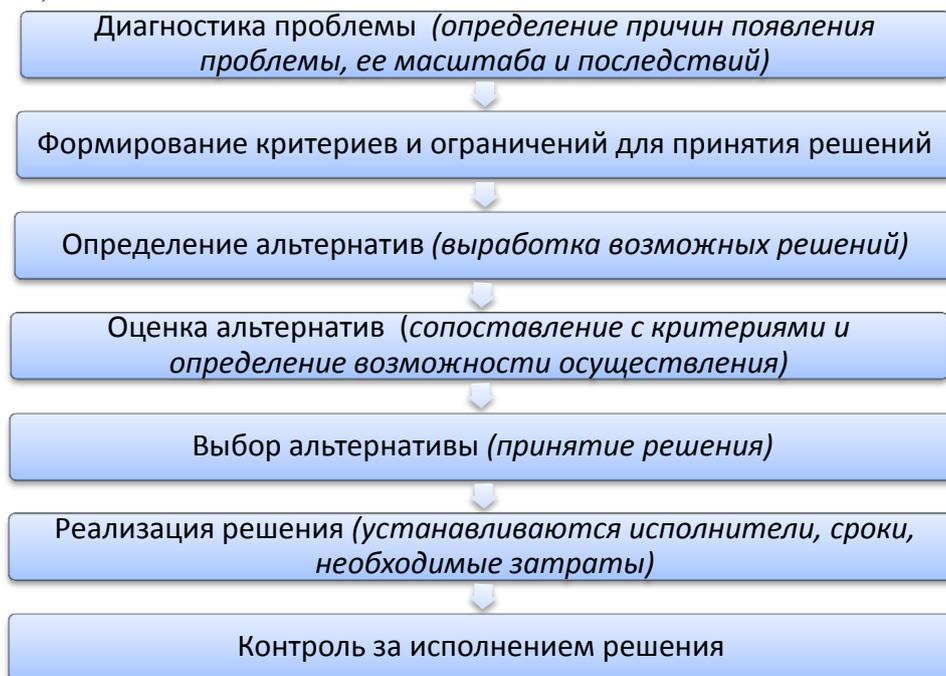


Рисунок 1 - Этапы принятия решений

Эффективным считают решение, если:

1. Оно исходит из реальных целей.
2. Для его осуществления есть необходимое время и нужные ресурсы.
3. Оно может быть осуществлено в конкретных условиях организации.
4. Предусмотрены нештатные, аварийные ситуации.
5. Оно не провоцирует конфликтные ситуации и стрессы.
6. Предвидены изменения в деловом и фоновом окружении.
7. Оно дает возможность осуществлять контроль исполнения.

В процессе принятия решения выделяют ряд **участников**:

- инициатор – руководитель, который вносит на обсуждение проблему;

- заинтересованные стороны;

- *консультанты*;
- *руководители*, осуществляющие принятие, утверждение решения и контроль за его исполнением.

### **3. Методы принятия решений**

**Методы принятия управленческих решений** – это конкретные способы, с помощью которых может быть решена проблема.

Используются различные **способы**:

- *декомпозиция* – представление сложной проблемы как совокупности простых вопросов;
- *диагностика* – поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь.

Различают методы принятия управленческих решений на основе *математического моделирования* и *методы, основанные на психологических приемах работы в группах*.

К *методам математического моделирования* относятся:

- *метод экспертных оценок* – измерение определенных характеристик и их оценка для принятия решений (количественная оценка, бальная оценка, ранжирование, метод Дельфи);
- *линейное программирование* – метод, при котором решаются оптимизационные задачи, используя линейные зависимости;
- *метод теории вероятности* – неэкспертный метод;
- *метод теории игр* – моделирование ситуаций;
- *метод аналогий* – поиск возможных решений проблем на основе заимствования из других объектов управления.

Математическое моделирование применяют в тех случаях, когда управленческое решение принимается на основе обширной цифровой информации, которая может быть легко формализована. Использование математических моделей позволяет дать количественную характеристику проблемы и найти оптимальный вариант ее решения.

К *психологическим методам* относятся:

- *метод «Мозгового штурма» («Мозговая атака»)* – группа специалистов (8-12 человек) участвуют в форсированном обсуждении проблемы, высказывая различные идеи ее решения, которые не критикуются и фиксируются. Затем руководитель их оценивает и делает выбор;
- *метод «Опросных листов»*;
- *метод «Морфологический анализ»* - составляется список переменных, состоящий из объектов и возможных способов воздействия (мероприятий), которые заносятся в матрицу, заполняя которую исследуют различные варианты.

Выбор методов оптимизации управленческих решений в значительной мере зависит от информационного обеспечения менеджмента.

### **4. Уровни принятия решений**

Различия, существующие в типах решений, и различия в трудности проблем, требующих решения, определяют уровень принятия решений.

Выделяют **4 уровня принятия решений**, для каждого из которых требуются определенные управленческие навыки:

**1. рутинный** - у менеджера имеется определенная программа, как распознать ситуацию, какое решение принять. Ему необходимо верно использовать имеющиеся указания, действовать логично, решительно и своевременно принимать верные решения. Этот уровень не требует творческого подхода, так как все действия и процедуры заранее предписаны.

**2. селективный** - требует инициативы и свободы действий, но лишь в определенных границах. Перед менеджером стоит целый круг возможных решений, среди которых он должен выбрать решение, лучше всего подходящее к данной проблеме.

**3. адаптационный** - менеджер должен выработать решение, которое может быть абсолютно новым, используя проверенные возможности и некоторые новые идеи.

**4. инновационный** - требуется абсолютно новый подход, менеджер должен уметь находить способы понимания совершенно неожиданных и непредсказуемых проблем, развивать в себе умение и способность мыслить по-новому.

Выбор определенного уровня определяется конкретными требованиями к работе и задачами, предъявляемыми к способностям менеджера.

Конкретные задания при выполнении решений целесообразно распределять по группам в зависимости от их важности и срочности. Приоритеты при выполнении заданий (Эйзенхауэр) представлены на рисунке 2.

	<b>срочно</b>	<b>не срочно</b>
<b>существенно</b>	СДЕЛАЙТЕ	ЗАПЛАНИРУЙТЕ
<b>несущественно</b>	ПОРУЧИТЕ	ОТЛОЖИТЕ

Рисунок 2 - Приоритеты при выполнении заданий

Оценкой правильности принятого руководителем решения являются не только хозяйственные показатели, но и поведение работников при достижении ими производственных целей, мера их активности, инициативы, коллективизма.