**ЛЕКЦИЯ НА ТЕМУ «УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ»**

* 1. **Изучить тему «Управленческие решения»;**
  2. **Составить конспект об управленческом решении;**
  3. **Ответьте письменно на следующие вопросы, используя конспект.**

***План лекции***

1. Общая характеристика управленческих решений.

2. Этапы процесса принятия управленческих решений.

3. Методы принятия управленческих решений.

**1. Общая характеристика управленческих решений**

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

В широком смысле ***управленческое решение*** можно понимать, как концентрированное выражение процесса управления на его заключительной стадии, как команду, подлежащую выполнению, поступающую от управляющей системы к управляемой. Реализованное управленческое решение – результат управленческого труда.

Можно выделить три взаимосвязанных между собой аспекта управленческого решения. Во-первых, управленческое решение – это *вид деятельности*, осуществляемый субъектом управления и связанный с подготовкой, нахождением, выбором и принятием определенных вариантов действий. В этом аспекте управленческое решение – вид работы субъекта управления, определенный этап процесса управления.

Во-вторых, управленческое решение – это *вариант воздействия* субъекта управления на объект. В этом смысле управленческое решение есть описание предполагаемых действий управляющей системы по отношению к управляемой, формула воздействия субъекта управления на объект.

В-третьих, управленческое решение – это о*рганизационно-практическая деятельность* менеджера, связанная с воплощением решения в жизнь.

Управленческие решения должны удовлетворять требованиям:

− стратегия и цели организации должны быть настолько четко сформулированы, чтобы они позволяли принимать решения общего характера, касающиеся новых видов деятельности, выходящих за пределы сегодняшних потребностей.

− решение должно отражать объективные закономерности развития организации и системы управления ею;

− решение должно основываться на полной и достоверной информации;

− учет риска;

− каждое управленческое решение должно уравновешивать противоречивые цели, ценности, критерии; любое решение имеет какие-то отрицательные последствия – это надо понимать и воспринимать как факт;

− решение должно быть реальным в исполнении.

− оперативность решения;

− экономичность и эффективность;

− полномочность решения;

− решение должно быть непротиворечивым;

− решение должно быть своевременным.

*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 фактором совместной деятельности, оно несет упорядочение и ответственность.

*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, предоставляемой 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.

**2.** **Этапы процесса принятия управленческих решений**

*Обычно выделяют следующие этапы процесса принятия решений:*

1) подготовка решения;

2) формирование (принятие) решения;

3) реализация решения.

Каждый этап, в свою очередь, состоит из ряда шагов или стадий. Первый, *подготовительный* этап включает:

формулировку проблемы;

определение целей, ограничений и критериев;

сбор и анализ информации.

*Проблема* – это соотношение между желаемым и действительным состоянием объекта управления.

*Цель* – желаемое, необходимое и возможное состояние объекта управления.

*Формулировка проблемы и целеполагание*. Любой процесс принятия решения должен начинаться с осознания необходимости его принятия, выявлении сущности проблемы, причинно-следственных связей данной проблемы с другими, установления целей. При этом у руководителя есть выбор: принимать или не принимать решение, а также целей, критериев, альтернатив решения.

*Выбор критериев и анализ ограничений.* Многие возможности решения проблем и разработки целей не будут реалистичными, так как либо у руководителя, либо у организации недостаточно ресурсов для реализации решения. Причиной проблемы может быть внешняя среда организации, которую невозможно изменить, например, законы. Ограничения сужают возможности принятия решений; ограничения могут быть финансовые, трудовых ресурсов, сырья и т.д.

Наряду с ограничениями, лицу, принимающему решение, необходимо определить критерии по которым будут оцениваться решения. Критериями, которыми может быть оценена эффективность решения, обычно являются:

− польза решения, в частности, достижимое улучшение результатов;

− финансовая сторона решения – минимизация издержек, максимизация прибыли;

− время процесса исполнения решения и др.

*Сбор и анализ информации для решения проблемы.* Процесс принятия решения – информационный процесс. И от достоверности, полноты, своевременности поступления информации зависит качество управленческого решения.

*Формирование (принятие) решения включает* выработку альтернатив, анализ и выбор альтернативы, принятие решения.

*Выработка альтернатив.* Альтернативы (варианты решения) обычно известны из предыдущего опыта, стандартны и легко вписываются в критериальные границы лучшего решения. Многие из альтернативных решений легко обнаружить. Однако нередко возникают новые, уникальные проблемы, решение которых не умещается в привычные рамки. В этом случае необходим творческий подход.

*Анализ и выбор альтернативы*. Квалифицированное принятие решений требует выработки ряда альтернатив, сравнения их и выбора наилучшей. Иногда все варианты решения выглядят хорошими, и ни один не кажется преимущественным. Поэтому, чтобы сделать выбор, менеджер нуждается в определенных средствах для сравнения альтернатив.

Решающее влияние на выбор альтернативы оказывает *риск*, которому может быть подвергнута организация в случае реализации конкретной альтернативы. В предпринимательской деятельности выявление риска может варьироваться от сложного вероятного анализа в моделях исследования операций до чисто интуитивных догадок, которые можно представить вопросами типа – как вы думаете, что они (покупатели или же производители-конкуренты) предпримут, когда мы объявим о повышении цен? Чтобы правильно определить область риска, следует рассматривать альтернативы поочередно и пытаться предсказать трудности, с которыми можно столкнуться в случае реализации каждой из них.

Знать о существовании риска важно, но недостаточно. Необходимо определить его значимость. При оценке риска учитываются такие факторы, как вероятность и серьезность. При помощи фактора вероятности формируется суждение о том, что то или иное событие действительно произойдет. Фактор серьезности позволяет сформировать суждение о степени влияния события на ситуацию, если оно произойдет.

*Принятие оптимального решения.* Чтобы управленческое решение было эффективным, должны учитываться ряд факторов:

− иерархия в принятии решений – делегирование полномочий по принятию решения ближе к тому уровню, на котором имеется больше необходимой информации и который непосредственно участвует в реализации принятого решения. В этом случае исполнителями решения являются сотрудники смежных уровней. Контакты с подчинѐнными, находящимися более чем на один иерархический уровень ниже (выше), не допускаются;

− использование целевых межфункциональных групп, в которых члены, входящие в состав, отбираются из различных подразделений и уровней организации;

− использование непосредственных (прямых) горизонтальных связей при принятии решений. В данном случае сбор и обработка информации осуществляются без обращения к вышестоящему руководству. Такой подход способствует принятию решений в более короткие сроки, повышению ответственности за выполнение принятых решений;

− централизация руководства при принятии решения. Процесс принятия решения должен находиться в руках одного (общего) руководителя.

*Лучшее управленческое решение* – *реализованное, воплощенное в жизнь решение.*

*Реализация решения* является заключительным этапом решения проблемы, включающий две стадии: организацию исполнения решения и контроль за его исполнением. Выполнение решения — это устранение породившей его проблемы. В реализации управленческого решения обычно участвует много людей, поэтому организация исполнения решения предусматривает координацию действий всех участников. Степень полноты реализации принятых решений определяет их реальную эффективность. *Организация выполнения* решения предусматривает:

− разработку плана реализации решения;

− подбор исполнителей;

− доведение до них заданий по реализации решения;

− мотивацию исполнителей;

− их обучение при необходимости;

− определение условий реализации решения (сроков, ресурсов, при необходимости – методов выполнения);

− определение показателей, по которым будет оцениваться выполнение решения и стимулироваться исполнители;

− организацию оперативной работы по исполнению решения и его корректировку.

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.

*Контроль за исполнением решения.* Выполнение решения контролируется по промежуточным и конечным результатам и срокам выполнения программы реализации. Определяется наличие и уровень отклонений. Если отклонения серьезны, то необходимо вернуться к первому этапу и принять дополнительные решения.

Главная цель контроля – обеспечение достижения цели решения. Для контроля сроков выполнения заданий, в том числе для напоминания об истечении сроков, часто используются автоматизированные системы контроля исполнения (более простой вариант – контрольно-сроковая картотека).

В процессе реализации в решение могут быть внесены *коррективы*, что может быть вызвано следующими причинами: некачественное решение; плохая организация его исполнения; изменение условий деятельности и т.д. Если решение наносит ущерб организации, его нужно немедленно отменять. Однако недостаточно эффективное, но последовательно реализуемое решение приносит положительные результаты. Поэтому не следует вносить существенные коррективы в уже реализуемое решение.

Важнейшая функция контроля за исполнением решения – *оценка выполнения решения*, которая должна осуществляться в обязательном порядке. Здесь необходимо ответить на такие вопросы: достигли ли того, чего хотели, насколько эффективно реализованное решение; если не достигли нужного эффекта, то нужно выяснить причины. Такая оценка преследует экономические и воспитательные цели. Кроме того, она создает исходную базу для нового цикла управления, так как ставит новые проблемы, чаще всего связанные с новыми условиями функционирования организации, возникшими в результате реализации 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.

**3. Методы принятия управленческих решений**

В общем случае под методом понимается способ осуществления какой-либо деятельности. *Методы принятия управленческих решений* – собирательное название методов, связанных с процессами поиска, анализа, оценки, выбора альтернатив, собственно акта принятия решения, а также организации его исполнения.

*Индивидуальные методы принятия решений.* К ним относятся следующие: метод аналогий, опыт, интуиция, эвристическое (логическое) рассуждение, метод сценария решения проблемы, системный анализ, табличный (матричный) метод, визуальное и ассоциативное мышление, мind mapping и др.

*Групповые (коллегиальные)* *методы принятия решений:* совещание, дискуссии, генерация идей, минимальная групповая техника, метод Дельфи, кольцевой метод (Рингисей).

*Принципы выбора управленческих решений:*

*Принцип большинством голосов* – применяется, если лица, принимающие решения, достаточно компетентны в рассматриваемой области. Различается простое большинство (более 1/2 голосов) и квалифицированное большинство (более 2/3 или 3/4). Недостаток метода заключается в том, что не всегда удается обеспечить действительно «квалифицированное» большинство в рассматриваемой области. Так, большинство не склонно принимать инновационные решения.

*Принцип диктатора* – выбирается предпочтение одного лица. Например, руководителя или наиболее авторитетного специалиста. Применяется в чрезвычайных обстоятельствах − когда не удается прийти к согласию при принятии ответственных решений или при недостатке времени для обсуждения проблемы.

*Принцип согласования мнений экспертов* – применяются для получения группового (коллективного) решения. Одним из его практических воплощений является деятельность так называемых *согласительных комиссий*, которые функционируют, например, в парламентах различных стран; при разработке стандартов в технических комитетах международных организаций по стандартизации и др.

Выбор варианта управленческого решения осложняется, если эксперты (коллеги) образуют *коалиции*. ***Коали́ция*** (от лат. coalitio — сoюз) — добровольное объединение нескольких (групп) лиц (например: государств, организаций, политических партий) для достижения определённой цели. Коалиции складываются в зависимости от единства интересов людей, их образующих. В коммерческих организациях коалиции образуются чаще всего на основе профессиональных интересов: маркетологи, производственники, конструкторы, технологи, коммерсанты и т.п. В парламентах примерами коалиций могут служить партии и фракции. Коалиция имеет свой статус, который определяется ее авторитетом, властью, полномочиями и ответственностью.

В реальной управленческой практике руководителю часто приходится сталкиваться и работать с коалициями. При принятии управленческого решения перед руководителем часто стоит дилемма: выбрать наиболее эффективный вариант, но изменяющий статус коалиций, или вариант, учитывающий интересы коалиций. В первом случае велика вероятность нереализации решения, так как коалиции будут саботировать его. Во втором – эффект от реализации решения будет незначительным. При принятии решений в условиях коалиций следует руководствоваться следующими принципами.

*Принцип Парето* используется тогда, когда эксперты образовали единую коалицию. В качестве решения выбирается вариант, который невыгодно менять всем членам группы. Например, ряд межгосударственный соглашений, установивших послевоенные границы в Европе; после второй мировой войны уже образовалось много новых государств, но все они существуют в установленных послевоенных границах.

*Принцип Эджворта* применяется тогда, когда эксперты образовали несколько коалиций. Здесь выбор варианта решения зависит от характера взаимоотношений с коалициями. При этом рассматривается три ситуации:

1) ситуация статус-кво. В этой ситуации в качестве решения выбирается вариант, который сохраняет статус коалиций;

2) ситуация конфронтации. Здесь в качестве решения выбирается вариант, который гарантирует выигрыш при наихудших условиях для деятельности и статуса коалиций;

3) ситуация рациональности. В качестве решения выбирается вариант, обеспечивающий развитие всех коалиций. Каждая коалиция, реализуя управленческое решение, действует в интересах максимального результата для себя, что необязательно наносит ущерб другим коалициям.

**ДОМАШНЯЯ РАБОТА**

**1. Составить конспект об управленческом решении;**

**2. Задание: Ответьте письменно на следующие вопросы, используя конспект занятия**

***ФИО (написать полностью): \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

***Курс, № группы: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Вопросы** | **Ответы обучающихся** |
| **1.** | *Раскройте содержание понятия «управленческие решения»* |  |
| **2.** | *Приведите взаимосвязанных между собой аспекта управленческого решения* |  |
| **3.** | *Приведите типологию управленческих решений* |  |
| **4.** | *Опишите этапы процесса принятия решений* |  |
| **5.** | *Приведите классификацию управленческих решений* |  |
| **6.** | *Опишите принципы выбора управленческих решений* |  |
| **7.** | *Раскройте содержание понятия «коалиция»?* |  |