Тема 12. Сущность и виды управленческих решений

Решение – выбор альтернативы.

Принятие решений - это интегрированная часть управления организации любого рода

Решение проблем, как и управление, — процесс, ибо 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. Поэтому, хотя процесс решения проблемы мы представляем как пятиэтапный.

Виды решений:

1.Организационные решения – выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Целью организационного решения является обеспечение достижения поставленных перед организацией задач. Организационные решения можно классифицировать как запрограммированные и незапрограммированные решения.

Запрограммированные решения - результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предприняли при решении математических уравнений. Как правило, число возможных альтернатив ограничено, и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией.

Незапрограммированные решения требуются в ситуациях, которые в определенной мере новые, внутренне неструктурированны или сопряжены с неизвестными фактами. К числу незапрограммированных решений можно отнести решения типа:

- какими должны быть цели организации?

- как улучшить продукцию?

2. Компромиссы. Эффективно работающий руководитель понимает и принимает как факт то, что выбранная им альтернатива может иметь недостатки, возможно значительные. Он принимает данное решение, поскольку с учетом всех факторов оно представляется намного желательным с точки зрения конечного эффекта.

3. Интуитивное решение- выбор, сделанный на основе ощущения того, что он правильный. Лицо, принимающее решение не нуждается в понимании ситуации, человек просто делает выбор.

4. Решения, основанные на суждении – выбор, обусловленный знанием или опытом.

5. Рациональные решения

В управлении принятие решений – более систематизированный процесс, чем в частной жизни. Это связано с много большей ответственностью. Менеджеры принимают решения, связанные со многими людьми и с большой материальной ответственностью. Поэтому они не могут принимать непродуманных решений.

Решения, принимаемые руководителем для выполнения обязанностей, обусловленных занимаемой должностью называют организационными решениями. Организационные решения квалифицируют как запрограммированные и незапрограммированные.

Запрограммированным решением называют решение, принятое как результат реализации определенной последовательности действий или шагов, подобных тем, что принимаются при решении математического уравнения. Как правило, число возможных альтернатив ограничено, и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией.

Незапрограммированные решения – решения, принимаемые в ситуациях, которые в определенной степени новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами.

Очень редко решения, принимаемые руководителем, могут рассматриваться как запрограммированные или незапрограммированные в чистом виде. Даже самое структурированное решение подразумевает некоторую личную инициативу лица, принимающего решение, а для принятия незапрограммированного решения почти всегда могут быть использованы моменты методологии принятия запрограммированных решений.

Необходимо отметить, что любое решение не может иметь чисто положительных результатов. В любом результате есть отрицательные моменты. Поэтому любое организационное решение – это компромисс. В каждом случае руководитель должен сделать выбор между неизбежными отрицательными моментами. Причем на хорошего руководителя существование отрицательных элементов в любом решении не должно оказывать психологического влияния, то есть помешать руководителям и в дальнейшем принимать решения.

В различных организациях различные решение могут приниматься как одним человеком, так и коллегиально. Это зависит от уровня решения, от структуры организации, уровня делегирования полномочий. Обычно самые сложные решения стратегического плана принимаются коллегиально, что позволяет уменьшить риск принятия неоптимального решения и снизить моральную нагрузку на людей, принимающих решение.

Процесс принятия решения включает в себя следующие операции: подготовка к работе; выявление проблемы и формулирование целей; поиск информации; ее обработка; выявление возможностей ресурсного обеспечения; ранжирование целей; формулирование заданий; оформление необходимых документов; реализация заданий.

Применение системного подхода к процессу принятия управленческого решения позволяет определить структуру проблемы, систему ее решения, взаимосвязи компонентов системы и очередность их совершенствования.

С целью экономии времени и средств на разработку управленческого решения рекомендуется следующая очередность совершенствования (формирования, отработки) компонентов «черного ящика»

Сначала необходимо четко сформулировать, что нам следует получить, какими параметрами должно обладать решение.

К параметрам качества управленческого решения относятся:

* показатель энтропии, т.е. количественной неопределенности проблемы. Если проблема формулируется только качественно, без количественных показателей, то показатель энтропии приближается к нулю.  
  Если все показатели проблемы выражены количественно, показатель  
  энтропии приближается к единице;
* степень риска вложения инвестиций;
* вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков;
* степень адекватности (или степень точности прогноза, коэффициент аппроксимации) теоретической модели фактическим данным, на основании которых она была разработана.

После предварительной регламентации параметров качества управленческого решения и его эффективности (устанавливается предел, минимально допустимая эффективность, ради которой стоит приниматься за решение проблемы) анализируются факторы внешней среды, оказывающие влияние на качество и эффективность решения. Затем анализируются параметры «входа» системы и принимаются меры по их улучшению и повышению качества входящей информации.

После уточнения требований «выхода», уточнения факторов «внешней среды», влияющих на качество и эффективность решения, отработки «входа» системы следует смоделировать технологию принятия решения, проанализировать параметры процесса, принять меры по их улучшению и приступить непосредственно к разработке решения. Если качество «входа» оценивается на «удовлетворительно», то при любом уровне качества «процесса» в системе качество «выхода», т.е. качество решения будет «удовлетворительным».

К основным условиям обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения относятся:

* применение к разработке управленческого решения научных подходов менеджмента;
* изучение влияния экономических законов на эффективность управленческого решения;
* обеспечение лица, принимающего решение, качественной информацией, характеризующей параметры «выхода», «входа», «внешней среды» и «процесса» системы разработки решения;
* применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования каждого  
  решения;
* структуризация проблемы и построение дерева целей;
* обеспечение сопоставимости (сравнимости) вариантов решений;
* обеспечение многовариантности решений;
* правовая обоснованность принимаемого решения;
* автоматизация процесса сбора и обработки информации, процесса разработки и реализации решений;
* разработка и функционирование системы ответственности и мотивации качественного и эффективного решения;
* наличие механизма реализации решения.

Альтернативные варианты управленческих решений должны приводиться в сопоставимый вид по следующим факторам:

1. фактор времени (время осуществления проектов или вложения  
   инвестиций);
2. фактор качества объекта;
3. фактор масштаба (объема) производства объекта;
4. фактор освоенности объекта в производстве;
5. метод получения информации для принятия управленческого  
   решения;
6. условия применения (эксплуатации) объекта;
7. фактор инфляции;
8. фактор риска и неопределенности.

Сопоставимость альтернативных вариантов по перечисленным восьми факторам обеспечивается, как правило, при обосновании технических, организационных или экономических мероприятий, направленных на улучшение частных показателей целевой подсистемы системы менеджмента (показателей качества и ресурсоемкости продукции, организационно-технического уровня производства, уровня социального развития коллектива, проблем экологии), а также развитие обеспечивающей, управляемой или управляющей подсистем, улучшение связей с внешней средой системы.

В каждом конкретном случае альтернативные варианты управленческого решения могут отличаться не по всем факторам. Задача специалиста, менеджера или лица, принимающего решение, заключается в проведении комплексного анализа конкретных ситуаций с целью обеспечения сопоставимости по максимальному количеству факторов. Чем меньше учтенных факторов, тем меньше точность прогноза эффективности инвестиций.

Основные правила обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов управленческого решения:

1. количество альтернативных вариантов должно быть не менее  
   трех;
2. в качестве базового варианта решения должен приниматься  
   наиболее новый по времени вариант решения. Остальные альтернативные варианты приводятся к базовому при помощи корректирующих коэффициентов;
3. формирование альтернативных вариантов должно осуществляться на основе условий обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения;
4. для сокращения времени, повышения качества решения и снижения затрат рекомендуется шире применять методы кодирования  
   и современные технические средства информационного обеспечения  
   процесса принятия решения.