

Принятие управленческих решений: процесс, принципы и реализация

*«Порядок и последовательность нужнее великих дарований, чтобы
хорошо управлять» Оноре Мирабо*

Терентьева Татьяна Валерьевна

Доктор экономических наук, профессор
Ректор ВВГУ

Пашук Наталья Руслановна

Кандидат экономических наук, доцент
кафедры экономики и управления

План лекции

1. Алгоритм принятия управленческих решений
2. Принципы принятия управленческих решений
3. Подходы к принятию управленческих решений
4. Факторы, влияющие на принятия управленческих решений
5. Постановка и классификация целей, дерево целей.
6. Эффективность принятия управленческих решений

Место решения в процессе управления



Исходным моментом управленческого процесса являются: **ЦЕЛЬ** и **ПРОБЛЕМА**.

Основной задачей управления является **устранение этого отклонения** через принятие управленческого решения.

То есть, **нахождение связей** между **существующим состоянием** объекта управления (ситуацией) и **желаемым** (целью).

Задачей управления является ликвидация противоречия, возникающего между фактическим состоянием и желаемым состоянием.

Алгоритм принятия управленческого решения

ПЕРВЫЙ ЭТАП. Подготовка к разработке управленческого решения

Элементы: Получение информации о проблеме, определение цели, разработка оценочной системы, анализ управленческой ситуации и ее возможного развития.

- Диагностика проблемы (полная и правильная) - выявление ключевых проблем и характер их влияния.
 - ✓ Определить симптомы
 - ✓ Выявить причины
 - ✓ Построить взаимосвязь с другими проблемами
 - ✓ Классифицировать проблемы (уникальна или типична, по степени важности и срочности)
 - ✓ Откорректировать проблему (при необходимости)

Алгоритм принятия управленческого решения

ВТОРОЙ ЭТАП. Разработка управленческого решения

Элементы: генерирование и отбор альтернативных вариантов, разработке сценариев развития ситуации, выбор методов оценки.

ТРЕТИЙ ЭТАП. Принятие решения

Элементы: коллективная оценка, принятие решения ЛПР, разработка плана действий.

ЧЕТВЕРТЫЙ ЭТАП. Реализация управленческого решения

Элементы: доведение решения до исполнителей, наделение исполнителей ресурсами, делегирование полномочий, координация деятельности исполнителей на всех уровнях.

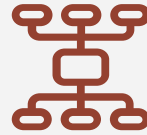
ПЯТЫЙ ЭТАП. Контроль реализации и анализ результатов

Принципы принятия управленческих решений



Принцип своевременности

Решение не даст ожидаемого эффекта, если оно преждевременно и, тем более, если оно запоздало.



Принцип системности

Ориентирует на всесторонний учет значимых внутренних и внешних факторов.



Принцип оптимальной информированности

Рациональные управленческие решения достижимы, когда им соответствует достаточная информационная база.



Принцип учета вероятных последствий

Рациональное управленческое решение предполагает учет вероятных последствий его реализации.

Принципы принятия управленческих решений



Принцип автоматизма реализации

Принятое ЛПР решение автоматически доводится до требуемого уровня и становится руководством к действию.



Принцип соучастия

Активное и непосредственное участие в принятии решения тех, кого оно касается.



Принцип свободы выбора

Наличия права ЛПР на выбор решения без учета мнения сторонних (незадействованных в процессе) сотрудников.



Принцип соразмерности прав и ответственности

Наихудшие решения принимаются тогда, когда имеющий право принимать решения не несет за них ответственности и когда тот, на кого возложена ответственность, не имеет права решать.



Принцип единоначалия и коллегиальности

ЛПР при подготовке решения активно консультируется с подчиненными (коллегиальность) и с учетом их мнения принимает решение, беря на себя всю полноту ответственности (единоначалие).

Подходы к принятию управленческих решений

ТРАДИЦИОННЫЙ

ЭТАПЫ

- Выявление проблемы
- Формулирование цели
- Сбор информации
- Формирование критериев эффективности
- Сравнение *проблемы с проблемой, имевшей место ранее*
- Анализ применявшихся ранее способов решения проблемы
- Вывод об аналогичности проблемы
- ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ

СИСТЕМНЫЙ

ЭТАПЫ

- Выявление проблемы
- Формулирование цели
- Сбор информации
- Формирование критериев эффективности
- Генерирование *альтернативных вариантов*
- Выбор варианта по критерию максимума эффективности системы в целом
- ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ

СИТУАЦИОННЫЙ

ЭТАПЫ

- Выявление проблемы
- Формулирование цели
- Сбор информации
- Формирование критериев эффективности
- *Генерирование альтернативных вариантов*
- *Выбор варианта с оценкой последствий для ситуации*
- ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ

Факторы, влияющие на принимаемые решения

Объективные факторы

- Экономические
- Демографические
- Природные
- Научно-технические
- Юридические
- Культурные традиции страны, эпохи
- Влияние рефератных групп (конкуренты, государство, акционеры)

Факторы, связанные с особенностями решаемой управленческой задачи

- Сложность
- Временной горизонт
- Количество участников их цели и интересы
- Значимость затрат и результатов для участников
- Рискованность и новизна
- Наличие альтернатив

Факторы, связанные с особенностью предприятия и руководителя

- Цели и стратегии предприятия
- Размер предприятия
- Квалификация персонала
- Корпоративная культура
- Стиль управления
- Квалификация и мотивация руководства и т.д.

Выбор модели принятия управленческого решения

Выбор критериев принятия управленческого решения

Постановка цели

Цель – это конкретный результат, к которому вы стремитесь

Цель = желание + осознанное решение действовать

Цель: **ЧТО** нужно сделать?

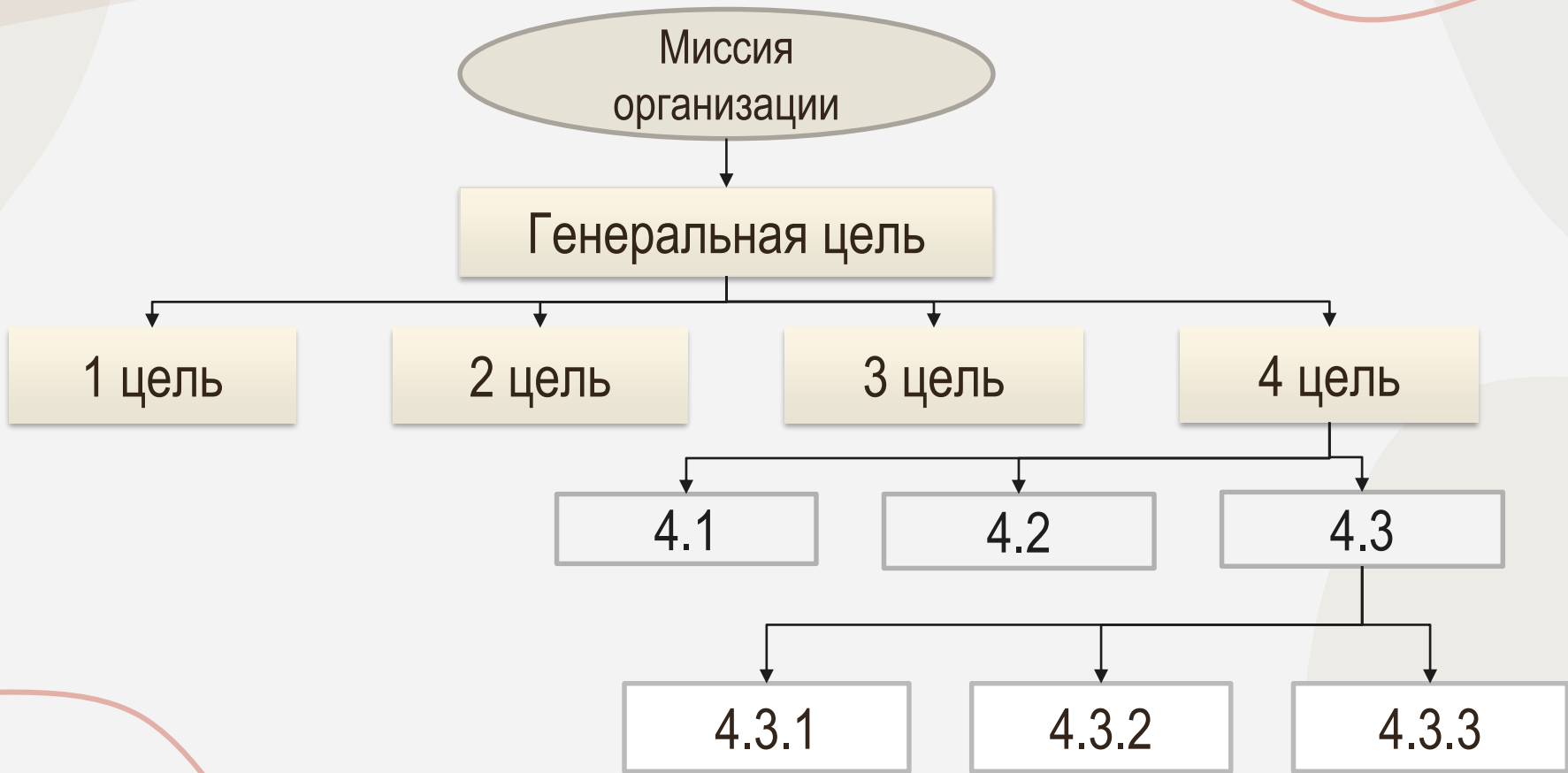
Задачи: **КАК** добиться нужного результата?



Классификация целей

Классификационное основание	Вид
По уровням	<ul style="list-style-type: none">• Низший• Высший
По источникам формирования	<ul style="list-style-type: none">• Внутренние• Внешние
С точки зрения сложности	<ul style="list-style-type: none">• Простые• Сложные
По степени важности	<ul style="list-style-type: none">• Стратегические• Тактические: оперативные (цели годового плана) и операционные (цели дня)
С учетом времени необходимого для реализации	<ul style="list-style-type: none">• Долгосрочные (свыше 5 лет)• Среднесрочные (от года до 5 лет)• Краткосрочные (до 1 года)
По содержанию	<ul style="list-style-type: none">• Личные• Институциональные: технологические, экономические, производственные, административные, маркетинговые, научно-технические, социальные

Дерево целей



Генеральная цель: войти в ТОП 20 университетов по качеству реализации образовательных услуг

1. Обеспечить максимальную вовлеченность студентов в реализацию индивидуальной траектории

2. Модернизация ресурсного обеспечения образовательного процесса

3. Развитие портфеля образовательных программ

3.1 Развитие педагогического образования

3.2 Развитие инженерного образования

3.3 Развитие модели проектного обучения

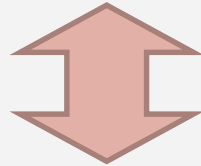
3.1.1 Получить лицензию на реализацию пед. образования

3.1.2 Привлечь в штат остепенённых молодых преподавателей

3.1.2 Получить контрольные цифры приема

Эффективность управленческих решений

Эффективность управленческих решений – экономическая категория, характеризующая соотношение эффекта (результата), полученного от принятого решения, и затрат на его реализацию.

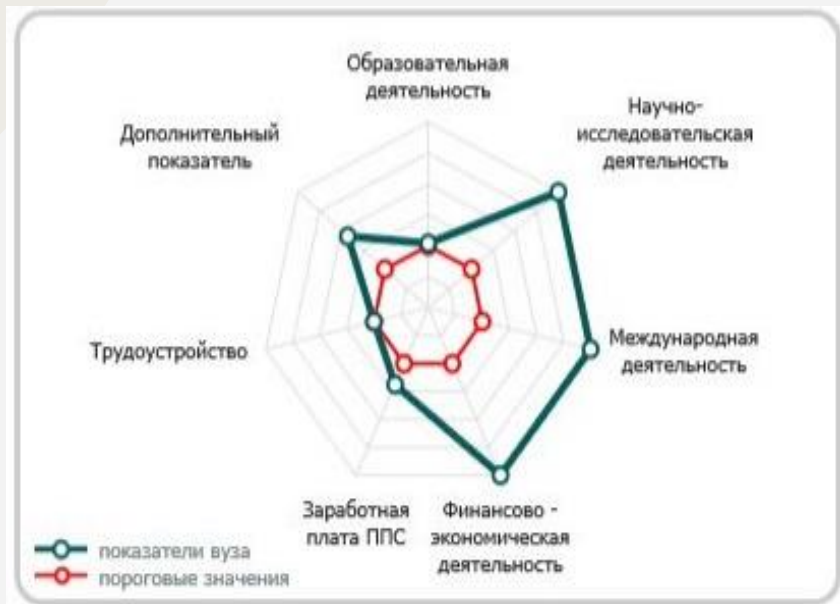


Результативность управленческого решения – степень достижения поставленных целей (запланированных результатов). Чем точнее достигается поставленная цель, тем лучше результативность принятого решения.

Виды эффективности управленческих решений

Вид	Характеристика
Организационная эффективность	Цель достигается с наименьшими ресурсами (время, люди, деньги и т.д.)
Экономическая эффективность	Уровень рентабельности
Социальная эффективность	Достижение социальных целей меньшим количеством ресурсов
Правовая эффективность	Степень достижения правовых целей организаций и персонала за более короткий период
Экологическая эффективность	Результат достижения экологических целей по отношению к затратам

Оценка эффективности принятия управленческих решений





Спасибо за внимание!