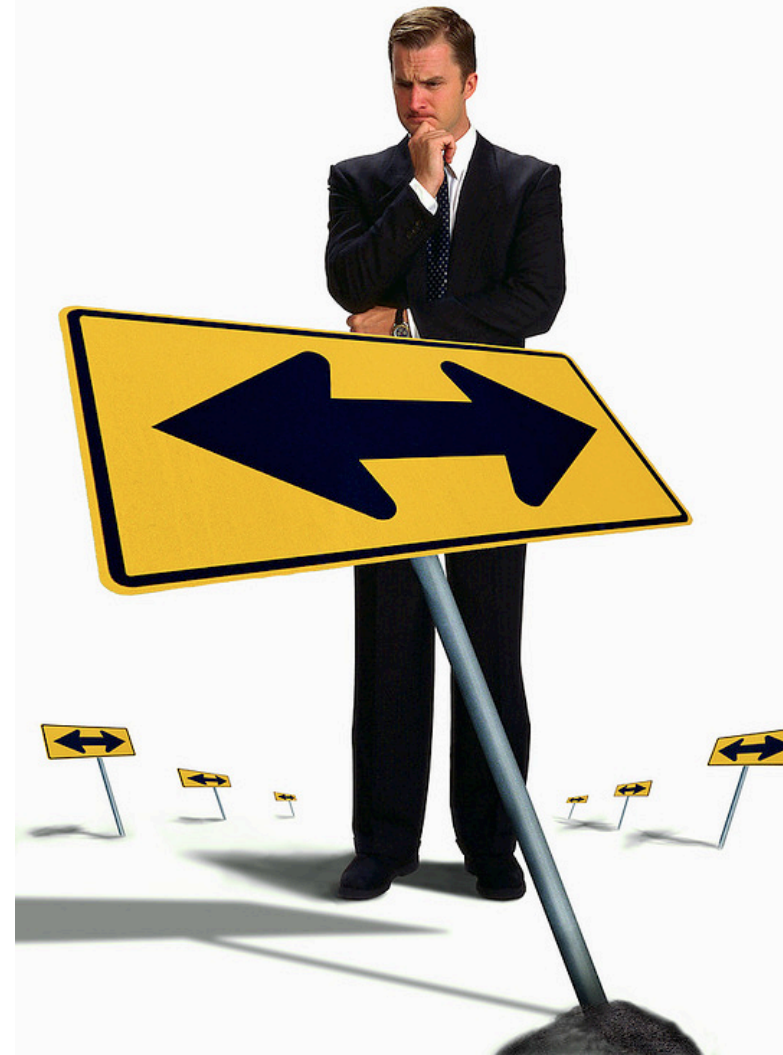


Тема 4. Модели и методы принятия управленческих решений

**Вопрос 2. Методы
принятия управленческих
решений**



Определение

- **Методы принятия управленческих решений** - способы нахождения наиболее качественных и эффективных способов решения производственных проблем.

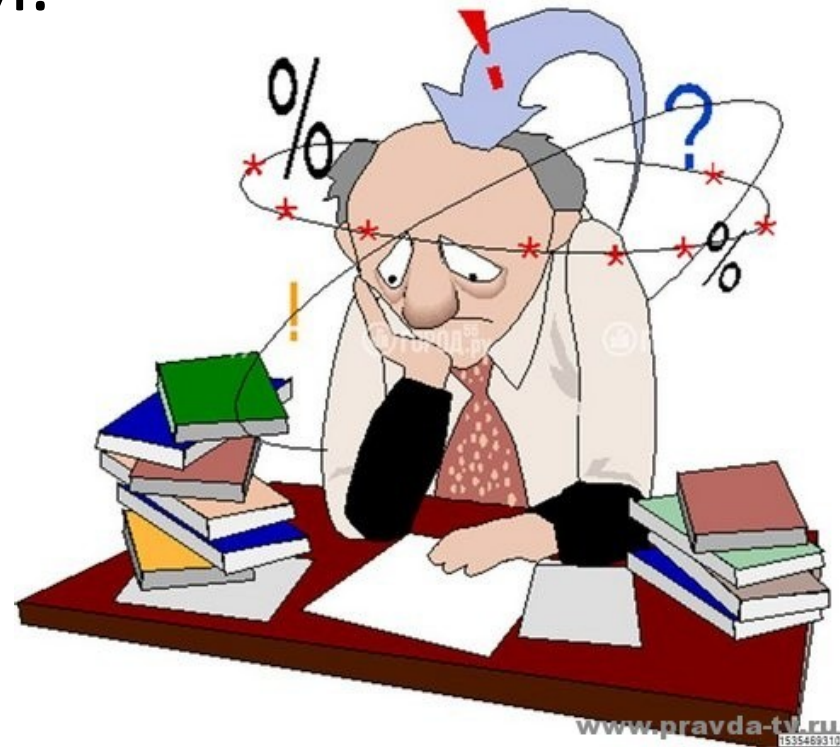


Черты управленческих решений:

- обоснованность;
- своевременность;
- комплексность подхода;
- законность;
- четкая формулировка задач;
- посильность исполнения;
- преемственность и противоречивость по отношению к ранее принятым решениям.

ОСНОВНЫЕ СТАДИИ ПОДГОТОВКИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

- 1. Уяснение проблемы
- 2. Составление плана решения
- 3. Выполнение решения.



Уяснение проблемы



- **Сбор информации;**
 - . Анализ полученной информации;
 - . Выяснение актуальности;
 - . Выяснение, определение условий, при которых эта проблема будет решена.

Составление плана решения

- Разработка альтернативных вариантов решения;
- Оценка альтернативных вариантов по социальным последствиям;
- Оценка альтернативных вариантов по экономической эффективности;
- Составление программ решения;

Выполнение решения.

- Доведение решений до конкретных исполнителей;
- Разработка мер поощрений и наказаний;
- Контроль за выполнением решений.



Существует несколько взглядов на классификацию управленческих решений

- **Общие** (затрагивают все предприятие, его производственную и финансово-хозяйственную деятельность)
- **Частные** (вопросы ,например, о дисциплине, об увольнении сотрудника, об изменении графика работы какого-либо подразделения и т.п.).

Существует несколько взглядов на классификацию управленческих решений

- Решения для **воздействия на внутреннюю среду** (например, необходимость получения ссуды в банке).
- Решения для **воздействия на внешнюю среду** (например, изменение штатного расписания, которое повлечет за собой сокращение сотрудников или разработку новой структуры управления, в результате появится дополнительная должность топ-менеджера).

Управленческие решения различаются по:

периоду их действия :

- **длительный срок** (штатное расписание)
- **короткий срок** (авария на производстве, форс-мажорные обстоятельства, такие как землетрясение, ураган, пожар и т.д.).

Управленческие решения различаются по:

Уровням иерархии ;

степени структурированности:



слабоструктурированные
(незапрограммированные)

высокоструктурированные
(запрограммированные),

Управленческие решения различаются по:

- **количеству целей:** моноцелевые (одноцелевые) и полицелевые (многоцелевые).

длительности действия:

- управленческие решения
- стратегические (долгосрочные и среднесрочные),
- тактические,
- оперативные (текущие).



Методы принятия управленческих решений

- **1. Декомпозиция** - Представление сложной проблемы, как совокупности простых вопросов;
- 2. Диагностика** - Поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь. Используется при ограниченных ресурсах;
- 3. Экспертные оценки** - Формируются какие-либо идеи, рассматриваются, оцениваются, сравниваются;
- 4. Метод Делфи** - Экспертам, которые не знают друг друга даются вопросы, связанные с решением проблемы, мнение меньшинства экспертов доводится до мнения большинства.

- **5. Метод неспециалиста** - Вопрос решается лицами, которые никогда не занимались данной проблемой, но являются специалистами в смежных областях;
- 6. Линейное программирование;**
- 7. Имитационное моделирование;**
- 8. Метод теории вероятности;**
- 9. Метод теории игр** - Задачи решаются в условиях полной неопределенности;
- 10. Метод аналогий** - Поиск возможных решений проблем на основе заимствования из других объектов управления.

Уровень принятия решения

Первый
уровень



Рутинный (не требует творческого подхода, так как все действия и процедуры заранее предписаны)

Второй
уровень



селективный требует инициативы и свободы действий, но лишь в определенных границах

Третий
уровень



адаптационный решение, которое может быть абсолютно новым.

Четвертый
уровень



инновационный решаются наиболее сложные проблемы.