

Уважаемые студенты группы К-31!

При дистанционном обучении вам нужно выполнить ЗАДАНИЕ №1, а ИМЕННО ознакомиться с предложенным учебным материалом по теме № **4.1. Управленческие решения**, составить конспект по вопросам:

№ 1 .Классификация управленческих решений по признакам:

№ 2 «Решения типичных для функций управления :

№3 «Требования предъявляемые к управленческому решению:

№4. Основные факторы, влияющие процесс принятия решений:

№5. Методы принятия решений

№6. Виды прогнозирования при принятии управленческих решений.

ЗАДАНИЕ №2

Ситуация для анализа по теме 4.1 **«Управленческие решения»**

Фирма «Ю ЭС ЭКС» имеет самый лучший потенциал в черной металлургии. Многие годы она пыталась повысить конкурентоспособность, вкладывая дополнительные средства в производство и решая внутренние проблемы. Но однажды руководство фирмы было вынуждено решать, допустить ли забастовку членов профсоюза рабочих сталелитейной промышленности или принять их требования о повышении заработной платы, ведущем к росту издержек. После того, как попытка объяснить профсоюзу «факты, цифры и реальности конкуренции» провалилась, фирма начала создавать запасы стали. Когда профсоюз начал бастовать, за пульты управления новыми агрегатами встал управленческий персонал. Забастовка продолжалась около трех месяцев, убытки составили 100 млн. долл. в месяц.

Ответить на вопросы:

1. Оценить ситуационные факторы, приведшие к появлению проблемы; являются ли они внутренними или внешними по отношению к данной организации.
2. Определить, в каких условиях принималось решение: определенности, риска или неопределенности? Обосновать ответ.
3. Предложить альтернативы принятому решению, с обоснованием.

ВНИМАНИЕ:

Выполненные задания представить в формате документа Word или на обычном листе, выполненное рукописным способом. Принести преподавателю на проверку по окончании карантина к дате следующего по расписанию занятия.

Кроме этого, вам следует **подготовиться к проверочной работе** по вопросам темы 3.3 Управленческое общение:

1. Структура личности и ее составляющие
2. Типы характеров и их характеристика
3. Формальные и неформальные группы

ТЕМА 4.1. Управленческие решения (продолжение)

Вопрос 1. **Классификация управленческих решений по признакам:**

1) *в зависимости от степени охвата проблемы:*

А) **Общие у/р** - охватывают все стороны деятельности предприятия (персонал и все бизнес-процессы: маркетинг, продажи, производство, ИТ и др.)

Б) **Частные у/р** - касаются какой-то конкретной проблемы, например: аттестация персонала или модернизация производства)

2) *В зависимости от целей:*

А) **Стратегические** - они определяют направления развития предприятия на долгосрочную перспективу (5-10 лет)

Б) **Тактические** - направлены на среднесрочный период (1-5 лет)

В) **Оперативные** - решение текущих вопросов на период до 1 года, квартала, месяца.

3) *По степени обязательности:*

А) **Директивные** - решения приняты высшим руководством и должны быть выполнены обязательно

Б) **Рекомендательные** – вырабатываются различными комиссиями, комитетами.

4) *По функциональному назначению:*

А) **Организационные** – распределяют служебные обязанности между сотрудниками (изменения в должностных инструкциях работников, изменение организационной структуры)

Б) **Регулирующие** – вырабатывают правила, графики работ

5) *В зависимости от степени полноты и достоверности информации:*

А) **Детерминированные** - принимаются на основе полной и достоверной информации по какой-либо проблеме.

Б) **Вероятностные решения** – принимаются на основе неполной или непроверенной информации

б) По способу принятия решения:

А) **Интуитивные** - без обоснований, без аргументации и расчетов, на основе ощущения правильности решения.

Б) **Рациональные** – на основе расчетов, анализа различной информации и мнения экспертов.

Включает в себя следующие этапы:

- определение проблемы
- формулировка ограничений и критериев для принятия решений
- выявление альтернатив
- оценка альтернатив
- выбор альтернативы
- реализация решения
- обратная связь

ПРИМЕЧАНИЕ: пояснения к этапам рационального решения проблем см. в материалах лекционного материала темы 4.1 Управленческие решения (занятие в очном формате от 15.01.2022).

7) По сфере деятельности:

А) **Социальные** - охватывает социальный пакет, медицинское страхование персонала, условия отдыха и др.

Б) **Экологические** – вопросы упаковки, экологических материалов, защита окружающей среды, вредные выбросы и очистные фильтры

В) **Технологические** -внедрение новых технологий, обучение персонала

Г) **Экономические и инвестиционные** – привлечение инвесторов, создание венчурных фондов, ценообразование, выход на фондовый рынок

8) По организации разработки:

А) **Единоличные** - вырабатываются одним лицом, например президентом компании, ген/директором организации по очень важным вопросам (изменение организационной формы предприятия, выход на фондовый рынок, реорганизация предприятия)

Б) **Коллегиальные** – принимаются совместно членами организации, компетентными в той или иной проблеме (представители разных структурных подразделений)

В) **Коллективные** – принимаются всем трудовым коллективом, путем голосования (изменения в Устав предприятия, в коллективный договор)

9) По степени структурированности:

А) **Программируемые** - это решения повторяющихся и четко определенных проблем, неоднократно возникающих в организации, по поводу которых имеется достаточно надежная и достоверная информация, а также успешно применявшиеся ранее правила и процедуры алгоритма принятия решения (например, оформление периодического заказа инвентаря для одного из цехов предприятия).

Б) **Непрограммируемые** – связаны с новыми, сложными, не встречавшимися ранее проблемами. Характеризуются неточностью и неопределенностью информации, отсутствием четких правил и процедур

принятия решения (например, прогноз работы организации на новых рынках).

10) По характеру исходной информации:

Управленческие решения могут приниматься **в условиях:**

А) **определенности**- когда руководитель может с точностью определить результат каждого альтернативного решения, возможного в данной ситуации. Например, производство какой-либо продукции на ближайший период: постоянные издержки, стоимость материалов и рабочей силы; или вложение средств под определенный % в банк; или приобретение государственных ценных бумаг.

Б) Условия **риска** – когда результаты У\Р не являются определенными, но вероятность каждого возможного можно определить с долей вероятности (0-100%). Например, решение о страховании имущества, финансовые вопросы, объем продаж в условиях конъюнктуры рынка.

В) **неопределенности**- когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов из-за отсутствия способов оценки, но можно получить дополнительную информацию и использовать прошлый опыт. Например, сложная внешнеполитическая и внешнеэкономическая ситуация не позволяют спрогнозировать точный результат работы организации.

Вопрос 2. **Решения типичных для функций управления :**

А. Планирование:

1. Какова наша сверхзадача или природа нашего бизнеса?
2. Какими должны быть наши цели?
3. Какие изменения происходит во внешнем окружении и как они отражаются и могут отражаться в будущем на работу организации

Б. Организация :

1. Каким образом следует структурировать работу организации?
2. Как скоординировать функционирование всех бизнес-процессов, чтобы они гармонично выполняли намеченные планы организации?

В. Мотивация:

1. В чем нуждается подчиненные?
2. В какой мере их потребности удовлетворяются? И как они способствуют достижению целей организации?

Г. Контроль:

1. Как следует измерить результаты работы подчиненных?
2. Как часто следует давать оценку результатов их деятельности?
3. Насколько мы преуспели в достижении целей организации?

Комплекс мероприятий по реализации решений можно разделить на 3 этапа:

1. Оформить решение в виде приказа или распоряжения, где указывается программа действий для выполнения данного решения со сроком исполнителями по должностям.
2. Доведение решения до исполнителя
3. Организация работы по выполнению решений: подготовка или переподготовка кадров, материально – техническое обеспечение.

Соображения менеджера при выработке вариантов решения:

- Проблему осмыслить на основе достоверной информации
- Проанализировать варианты решений
- Привлечь к подготовке решения необходимый круг специалистов
- Построить модель принятия решения, определить ее исполнителей
- Учесть возможные последствия выполнения
- Продумать способы контроля и обратной связи по ходу выполнения решения

102

Вопрос 3. Требования предъявляемые к управленческому решению:

1. Управленческое решение должно быть своевременным.
2. Управленческое решение должно быть обоснованным.
3. Управленческое решение должно быть правомочным, приниматься на основе законов и нормативных актов
4. Управленческое решение должно быть непротиворечивым, всесторонне согласовать данное решение с предшествующими и последующими.
5. Управленческие решение должно быть иметь адресата и сроки исполнения.
6. Управленческие решение должно быть эффективным, т.е. наилучшим из всех альтернатив.

Вопрос 4. Основные факторы, влияющие процесс принятия решений:

1. *Среда принятие решений.*

- Условия определенности
- Условия направленности
- Условия риска

Пояснения к этим условиям см. выше в вопросе классификация УР.

2. *Взаимозависимость решений*- одно важное решение может вызвать многочисленные второстепенные решения разных вопросов (модернизация производства, повышение производительности труда потребует обучение персонала, большие производственные площади и др.)
3. *Отрицательные последствия решений*- когда покупка нового оборудования или внедрение новых технологий вызовет сокращение низкоквалифицированного персонала
4. *Информационные ограничения* – ясно, что своевременная и полная информация необходима для принятия верного решений, однако дополнительная информация по решаемой проблеме требует дополнительных финансовых затрат, поэтому руководство должно решать решит ли выгода в дополнительной информации при принятии решения. Например, нужно ли проводить масштабное маркетинговое исследование для получения или подтверждения той или иной информации о конъюнктуре рынка, или же можно обойтись вторичными данными
5. *Личностные оценки руководителем принимаемых решений.*
Личностные ценности, моральные качества руководителя, его индивидуально-психологические особенности каким образом и в какой степени влияют на принятие управленческих решений.

Вопрос 5. Методы принятия решений

Руководителям организаций с целью повышения качества управленческих решений, рекомендуется использовать ряд современных методов по выработке принятия решений.

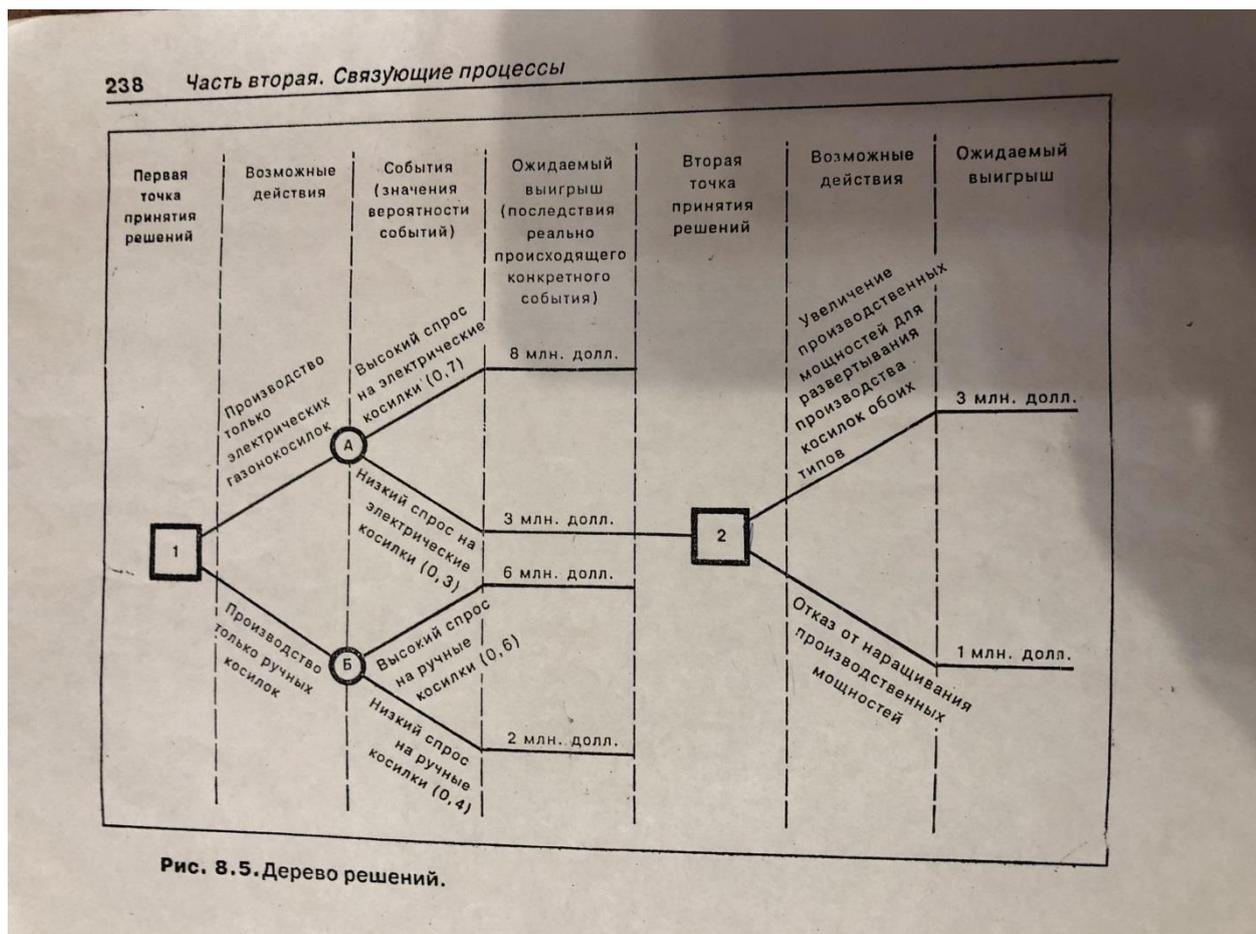
1. *Метод деловых игр*- имитирует хозяйственную или организационную деятельность предприятия в учебных и производственных целях (обучение на тренингах, семинарах, участие в конференциях руководителей разных уровней).
2. *Метод мозговых атак*- образуется 2 группы:

А) **генерации идей**, в нее приглашаются работники организации из разных подразделений, компетентных в проблеме и с креативным складом ума, для выработки большого количества вариантов решений в течении небольшого отрезка времени (10-20 минут). Они работают без анализа и оценки всех предложенных вариантов, «фантанируют идеи»

Б) **группа оценки**- в ней участвуют работники с аналитическим складом ума, которые после завершения группы креативщиков начинают оценивать все предложенные идеи. В результате, руководителю будет предложены самые разумные варианты решения проблемы.

3. *Метод платежная матрица*, т.е. таблица, в которой есть все расчеты и обоснования рассматриваемых вариантов решения

4. *Метод дерево решений* - схематическое представление решаемой проблемы. На бумаге или доске намечаются варианты решений (ветви), где указываются возможные действия, вероятность спроса, ожидаемый выигрыш, дальнейшие события.



5. *Метод моделирования* - это форма представления реальности (математическая-в виде таблицы, физическая – в виде макетов, аналоговая – в виде графиков, диаграмм, карт).

Вопрос 6. Виды прогнозирования при принятии управленческих решений.

- 1.** Экономические прогнозы – используются для предсказания общего состояния экономики, объемов сбыта для конкретной компании и по конкретному продукту и услуге, т.е. анализируются кредитно-денежная политика государства, уровни инфляции, безработицы, структура доходов населения и др.
- 2.** Прогнозы развития технологий позволят предсказать каких новых технологий, новых материалов, оборудования, можно ожидать, когда это может произойти, насколько экономически приемлемыми они могут быть.
- 3.** Прогноз развития конкуренции позволяет предсказывать ценовую, сбытовую, товарную стратегии и тактики конкурентов
- 4.** Социальное прогнозирование используется для предсказания изменений в культуре потребления, образе жизни людей, тенденциях в моде, отношению к экологии

Информация по этим прогнозам позволит руководителям организаций принимать рациональные решения о производстве нужных обществу товаров, вовремя перестраивать свое производство под нужды и потребности потребителей, экономить ресурсы, правильно инвестировать средства в нужные и конкурентоспособные проекты, обучать персонал.