

The image features two large, thick black L-shaped brackets. One is positioned in the top-left corner, and the other is in the bottom-right corner. They are oriented towards each other, framing the central text.

# ТЕМА: ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

# План

- 1. Сущность и классификация управленческих решений.
- 2. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
- 3. Этапы и методы разработки принятия управленческих решений.
- 4. Организация и контроль выполнения управленческих решений.

# 1. Сущность и классификация управленческих решений.

- **Принятие решения**- это процесс анализа, прогнозирования и оценки ситуации, выбора и согласования наилучшего альтернативного варианта достижения поставленной цели.



- **Управленческое решение** — это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.
- **Объект управленческого решения** — система или операция.
- **Субъектом управленческого решения** могут быть как управляющая подсистема организационно-производственной системы, так и лицо, принимающее решение.

# Классификация управленческих решений

- Управленческие решения могут быть:
- 1. По роли в достижении цели организации:
  - -стратегические
  - -тактические
- 2. По временному горизонту:
  - -прогнозные решения
  - -плановые
  - -оперативные

- 3. По периоду действия:
  - -долгосрочные
  - -среднесрочные
  - -краткосрочные
- 4. По функциональному содержанию:
  - -организующие
  - -активизирующие
  - -контролирующие
  - -координирующие
  - -регулирующие
- 5. По степени альтернативности:
  - -безальтернативные
  - -многовариантные
  - -инновационные

- 6. По способу выработки:
- -интуитивные
- -рациональные
- 7. По последствиям:
- -рисковые
- -безрисковые



- 8. По характеру:
  - -творческие
  - -стандартные
- 9. По степени предписанности:
  - -директивные
  - -рекомендательные
  - -ориентирующие
- 10. По широте охвата:
  - -выборочные
  - -систематические
  - -сплошные



- 11. По объектам:
  - -производственные
  - -финансовые
  - -кадровые
- 12. По способу принятия:
  - -единоличные
  - -совместные
  - -консультативные
- 13. По predeterminedности:
  - -запрограммированные
  - -незапрограммированные

# Квалификация управленческих решений

*Запрограмми-  
рованное  
решение*

*Незапрограмми-  
рованное  
решение*

## **Состояние определённости**

Это как бы ответ на задачу:  
заявка на ресурсы,  
график работ и т.д.

## **Состояние**

### **неопределённости**

Нет четкой диагностики  
проблемы, неясны причины,  
неочевидны пути решения

# Подходы к принятию решений:

- **1. Интуитивное решение**- базируется на предположении руководителя о том, что его выбор правилен.
- **2. Логико-аналитическое решение** основывается на общих знаниях, здравом смысле и имеющимся у руководителя позитивном и негативном опыте.
- **3. Рациональное решение** базируется на объективном анализе условий, в которых фирма действует в настоящий момент и которые предположительно будут иметь место в перспективе.
- **4. Компромиссное решение**- связаны с ограничениями руководителя или менеджера, когда приходится принимать не те решения, которые хочется.

## 2. Требования предъявляемые к управленческим решениям

- Факторы эффективности управленческих решений:
- 1. Иерархия в принятии решений- делегирование полномочий по принятию решения к тому уровню, который непосредственно участвует в реализации принятого решения.
- 2. Централизация руководства- процесс принятия решения должен находиться в руках одного руководителя.
- 3. Использование целевых многофункциональных групп в которых состав отбирается из различных подразделений и уровней организации.

# Требования, предъявляемые к решениям:

- минимальное число корректировок;
- сбалансированность прав и обязанностей менеджера, принимающего решение - ответственность должна быть равна его полномочиям;
- единство распорядительства - решение (или распоряжение) должно исходить от непосредственного руководителя.
- строгая ответственность - управленческие решения не должны противоречить друг другу;
- обоснованность - управленческое решение должно быть принято на основе достоверной информации о состоянии объекта с учетом тенденций его развития;
- полномочность - управленческое решение должно быть принято органом или лицом, имеющим право принять его;
- своевременность - управленческое решение должно быть своевременным, ибо задержка решения резко снижает эффективность управления.

### 3. Этапы и методы разработки принятия управленческих решений.

- Алгоритм принятия решения – процесс принятия решения в определенной логической последовательности.
- 1.Выявление проблемы –определение существующей проблемы, требующей принятия управленческих решений.
- 2.Диагностика проблемы- установление причин возникновения проблемы.
- 3.Формулирование проблемы –определение характера проблемы или затруднения
- 4.Определение альтернатив-выявление возможных вариантов решения проблемы.
-

- 5. Оценка альтернатив-определение достоинств и недостатков каждого варианта решений.
- 6.Выбор оптимального решения-выбор альтернативы с наиболее благоприятными оценками и последствиями.
- 7.Реализация решения- измерение и оценка последствий принятого решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые надеялся получить управленец.

## 4. Организация и контроль выполнения управленческих решений

- Организация исполнения решения- это специфическая деятельность руководителя, направленная на использование управленческого воздействия на работников с целью достижения поставленных перед ними задач.
- Задача руководителя состоит в построении оптимальной структуры коммуникаций управленческих работников и исполнителей.

# Типы коммуникационных сетей

В современных рыночных условиях организация, стремящаяся к успеху, должна использовать сочетание трех видов коммуникационных сетей: **открытые, замкнутые и комбинированные.**



# Функции контроля за выполнением принятых решений:

- 1. Диагностическая –рассматривает подлинное состояние дел и ставит «диагноз» проблеме.
- 2. Функция обратной связи-без этой функции руководитель лишается возможности оказывать влияние на ход работы.
- 3. Стимулирующая- нацелена на вовлечение в процесс труда всех неиспользованных резервов и первую очередь человеческого фактора.
- 4. Корректирующая- связана с уточнениями, которые вносятся в решения на основе материалов контроля.