

# Сущность и виды управленческих решений



# Сущность и виды управленческих решений



Важнейшим аспектом технологии менеджмента является процесс подготовки, принятия и осуществления управленческих решений

# Управленческое решение

---



- Решение - это выбор альтернативы.
- Управленческое решение - это выбор альтернативы, осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.
- Принятие решений является основой управления.

# Сущность и виды управленческих решений

**Цель управленческого решения – обеспечение достижения целей организации.**

**Эффективное управленческое решение – выбор, обеспечивающий наиболее экономичный способ достижения поставленных целей.**

# Сущность и виды управленческих решений

Решения, принимаемые в процессе управления, могут быть классифицированы по различным признакам.



# Классификация управленческих решений



Критерии	Классы решений
Степень структурированности	Слабоструктурированные (непрограммируемые), высокоструктурированные (программируемые)
Способы принятия решений	Интуитивные, основанные на суждениях, рациональные
Содержание	Экономические, социальные, организационные, технические, научные и т. д.
Количество целей	Одноцелевые, многоцелевые
Длительность действия	Стратегические, тактические, оперативные (или долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные)
Лицо, принимающее решение	Индивидуальное, групповое
Уровень принятия	Организация в целом, ее структурные подразделения, функциональные службы, отдельные работники
Направление воздействия	Внутри организации как системы, за ее пределы
Глубина воздействия	Одноуровневые, многоуровневые

# Сущность и виды управленческих решений

По уровню управления различают решения, принимаемые на разных уровнях: руководителя отдела; заместителя директора; генерального директора.



# Сущность и виды управленческих решений

По масштабу воздействия управленческие решения подразделяют на общие и частные (локальные).

- **Общие решения** затрагивают систему в целом, например решения о выпуске акций предприятия.
- **Частные (локальные) решения** касаются отдельных текущих вопросов работы производственной системы, например выявления и устранения причин невыполнения заданий по объему товарооборота секцией магазина.



# Сущность и виды управленческих решений



По содержанию выделяют **научно-технические, экономические и организационные решения.**

**Примеры:**

- научно-техническое решение** — установка нового оборудования на предприятии;
- экономическое** — премирование работника;
- организационное** — создание второй смены на предприятии.

# Сущность и виды управленческих решений

- По форме подготовки и принятия различают единоличные, коллегиальные и коллективные решения.
- **Единоличные решения** принимает руководитель предприятия, подразделения.
- **Коллегиальные решения** обычно подготавливает и принимает группа специалистов, что позволяет использовать совокупные знания и опыт, а также учитывать различные мнения при обосновании решений.
- **Коллективные решения** принимает весь коллектив (чаще всего на собрании), они затрагивают наиболее общие проблемы развития коллектива (например, решение о распределении прибыли, остающейся в распоряжении предприятия).

# Сущность и виды управленческих решений

**по степени структурированности:  
программируемые и непрограммируемые  
решения**

**Программируемые решения** – это решения повторяющихся и четко определенных проблем. Как правило, это стандартные задачи, неоднократно возникающие в организации, по поводу которых имеется достаточно надежная и достоверная информация, а также готовые, разработанные и успешно применявшиеся ранее правила и процедуры. Процедура устанавливает порядок, последовательность действий, права, обязанности участников взаимодействия в процессе принятия решения

# Сущность и виды управленч еских решений



В качестве примера программируемого решения можно привести задачу оформления периодического заказа материалов для предприятия.

Для разработки и оптимизации программируемых решений используются формализованные методы, которые имеют четкий алгоритм решения задачи в виде экономико-математических моделей, методик анализа и расчета данных, компьютерных программ, обеспечивающих высокую точность количественной оценки разрабатываемых вариантов.

# Сущность и виды управленческих решений

**Непрограммируемые решения** связаны с новыми, сложными, не встречавшимися ранее, нетрадиционными, непредвиденными проблемами, не поддающимися точной количественной оценке. Как правило, их сложно определить и структурировать, они характеризуются неясной формулировкой цели, неточностью и неопределенностью информации, отсутствием четких правил и процедур решения. При разработке непрограммируемых решений применяются эвристические методы. Они характеризуются тем, что разработка альтернативных вариантов решений основана не на точных расчетах, а на логике, суждениях и умозаключениях. При этом используются профессиональные знания, высокий уровень

квалификации, творческие способности специалистов

# Сущность и виды управленческих решений



К непрограммируемым относятся решения, связанные с определением целей и формулировкой стратегии развития организации, с изменением ее структуры, с прогнозами работы на новых рынках и т. д.

Количество таких решений увеличивается по мере роста масштабов и сложности организации, усиления

динамичности и неопределенности ее внешней среды

Обычно в принятии управленческого решения присутствуют в различной степени три момента: интуиция, суждение и рациональность.

Интуитивные решения основаны на ощущении того, что выбор человека правилен.

В основе решений, основанных на суждении, лежат знания, осмысленный опыт прошлого и здравый смысл.

Рациональные решения основаны на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации.

# Сущность и виды управленческих решений

## Классификация по способу принятия решения

- **Интуитивные решения**—это выбор, сделанный только на основе ощущения его правильности. Принимающий решение не взвешивает «за» и «против» по каждой альтернативе, он не оценивает ситуацию, а опирается на озарение, чувство. Интуиция включает предчувствие, воображение, проницательность или мысли, которые часто спонтанно проявляются в сознательном постижении проблемы и в последующем принятии решений. Интуитивный подход может дать хорошие результаты при анализе проблем, требующих срочного решения, в ситуации с трудно определяемыми целями, неточной информацией и невозможностью количественной оценки.



# Сущность и виды управленческих решений

- **Решения, основанные на суждениях** – это выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случилось в подобных ситуациях раньше и прогнозирует результат альтернативного выбора.
- **Рациональные решения** не зависят от прошлого опыта. Процесс их принятия предполагает выбор такой альтернативы, которая принесет максимум выгоды для организации. Идет поиск наилучшего решения.

# Требования, предъявляем ые к управленчески м решениям



- **минимальное число корректировок;**
- **сбалансированность прав и обязанностей менеджера,** принимающего решение (ответственность должна быть равна его полномочиям);
- **единство распорядительства,** т.е. решение (или распоряжение) должно исходить от непосредственного руководителя; на практике это означает, что вышестоящий руководитель не должен отдавать распоряжения «через голову» нижестоящего руководителя;

# Требования, предъявляемые к управленческим решениям

- **строгая ответственность**, т.е. управленческие решения не должны противоречить друг другу,
- **обоснованность** — это означает, что управленческое решение должно быть принято на основе достоверной информации о состоянии объекта с учетом тенденций его развития;
- **конкретность** — решение должно быть четко сформулировано, оно должно восприниматься однозначно;



# Требования, предъявляемые к управленческим решениям

- **полномочность** — управленческое решение должно быть полномочным, т.е. принято органом или лицом, имеющим право принять его;
- **своевременность** — управленческое решение должно быть своевременным, ибо задержка решения резко снижает эффективность управления.



# *Этапы процесса принятия управленческих решений*

**Процедура принятия рационального решения включает семь последовательных этапов:**

- 1) определение проблемы;
- 2) формулировка ограничений и критериев принятия решений;
- 3) выявление альтернатив;
- 4) оценка альтернатив;
- 5) выбор альтернативы;
- 6) реализация решения;
- 7) обратная связь.

# Этапы процесса принятия управленческих решений

**1. Определение проблемы.** Необходимым условием принятия решения является сама проблема: если бы не существовало проблем, то не было бы никакой необходимости в решениях.

Первая фаза определения проблемы – осознание симптомов сбоя или имеющихся благоприятных возможностей. Такими симптомами являются:

1) низкие прибыль, сбыт, производительность труда, качество продукции;

2) высокие издержки производства и обращения;

3) многочисленные конфликты в организации, большая текучесть кадров, низкая мотивация и преданность персонала.

Вторая фаза диагностирования проблемы – определение причин возникновения проблем

# Этапы процесса принятия управленческих решений

## 2. Формулировка ограничений и критериев принятия решения.

На этом этапе учитываются ресурсы для реализации решения. Они должны быть реалистичными. Ограничителями могут быть лимиты времени на разработку и решение проблемы, размеры выделяемых для этого средств, параметры эффективности достижения целей. Кроме ограничений, руководитель определяет и стандарты, по которым необходимо оценивать альтернативные варианты выбора. Это критерии принятия решений. Они имеют разное содержание и форму. Наиболее полно критерии разработаны для программируемых решений, где возможны использование методов количественного анализа и электронная обработка данных.

# Этапы процесса принятия управленческих решений

**3. Выявление альтернатив.** Теоретически необходимо выявить все возможные варианты решения проблемы, но на практике руководитель редко располагает знаниями и временем для этого. Поэтому число альтернатив для дальнейшего рассмотрения ограничивается несколькими вариантами, которые считаются достаточно хорошими для улучшения проблемной ситуации. Нередко возникают новые, уникальные проблемы. Тогда выбор альтернатив становится сложным творческим процессом





# Этапы процесса принятия управленческих решений



Имеется много методов творческого поиска альтернатив, основной целью которых является генерирование идей: «мозговая атака», групповой анализ ситуации, причинно-следственная диаграмма, морфологический анализ, метод электронного «мозгового штурма» и т. д. Задача руководителя – создать творческую атмосферу поиска альтернатив.

# *Этапы процесса принятия управленческих решений*

**4. Оценка альтернатив.** На этом этапе определяют достоинства и недостатки выявленных вариантов решения проблемы. Для сопоставления альтернатив используют критерии, установленные на втором этапе. Если какое-то решение не удовлетворяет критерию, его дальше не рассматривают. Важным моментом в оценке является определение вероятности осуществления каждой альтернативы.

# Этапы процесса принятия управленческих решений

**5. Выбор альтернативы или принятие решения.** Наилучшим решением будет то, которое в наибольшей степени соответствует целям и ценностям фирмы при использовании наименьшего объема ресурсов.

Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно оценены, то принять решение сравнительно просто.

Однако если проблема новая, сложная и приходится принимать во внимание множество вероятностных факторов или субъективной информации, может оказаться, что ни один выбор не будет наилучшим.

В этом случае можно положиться на интуицию и опыт. Можно также прибегнуть к эксперименту и использованию готовых моделей решений для особо сложных ситуаций.

## Этапы процесса принятия управленческих решений



**6. Реализация решения.** Этот этап позволяет определить правильность, оптимальность принятого решения. Для реализации решения его надлежит довести до исполнителей. Они должны получить четкую информацию о том, кто, где, когда и какими способами должен осуществлять действия, соответствующие этому решению.

Необходимо разработать план его реализации, которым предусматривается система мер, обеспечивающих успешное достижение поставленных целей

# Этапы процесса принятия управленческих решений

**7. Обратная связь.** Она осуществляется в форме контроля выполнения решения на основе информации о ходе его реализации, измерения, оценки и сравнения фактических результатов с запланированными.

Контроль может выявить не только отклонения от намеченного плана действий, но и недостатки самого решения, требующие своевременного устранения.

Чтобы таких недостатков было меньше, контрольная функция должна осуществляться на всех этапах процесса принятия решений.

Это может вызвать необходимость повторного выполнения процедур предыдущих этапов. Принятие решений превращается в непрерывный

# *Этапы процесса принятия управленческих решений*

Области применения методов принятия решений зависят в основном от характера решаемых проблем и условий принятия решений



# Классификация методов принятия решения



# Этапы процесса принятия управленческих решений

**Методы моделирования** (называемые также методами исследования операций) базируются на использовании математических моделей для решения наиболее часто встречающихся управленческих задач.

*Модели теории игр*

*Модели теории очередей*

*Модели управления запасами*

*Модели линейного программирования*



# Этапы процесса принятия управленческих решений

При разработке и обосновании многих решений, которые полностью или частично не поддаются количественному анализу, значительный эффект приносят **методы экспертных оценок**, сущность которых заключается в получении ответов специалистов на поставленные перед ними вопросы. Информация, полученная от экспертов, в целях минимизации погрешностей и влияния субъективного фактора обрабатывается с помощью специальных логических и математических процедур и преобразуется в форму, удобную для выбора решения.

# Этапы процесса принятия управленческих решений

- Для подготовки и проведения экспертизы формируется организационная группа, обеспечивающая условия для эффективной работы экспертов. Основные задачи этой группы:
- постановка проблемы, определение цели и задач экспертизы;
- разработка процедуры проведения экспертизы;
- отбор, проверка компетентности и формирование группы экспертов

## *Этапы процесса принятия управленческих решений*

Среди методов экспертных оценок широко распространены и используются на практике методы группового опроса. Большое значение этих методов состоит в том, что они усиливают элемент коллегиальности в процессе принятия сложных решений и, используя интуицию и коллективную генерацию идей, позволяют находить новые, оригинальные решения проблем, к которым нельзя прийти с помощью только логических рассуждений.