

# Управленческое решение



**Решение** - это выбор альтернативы.

**Управленческое решение** — это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью



## Основные отличия между управленческими решениями и решениями в частной жизни.

### 1. Цели

**Решение  
в частной  
жизни**

принимается  
исходя из  
собственных  
потребностей

**Управлен  
ческое  
решение**

принимается  
в целях  
решения  
проблем  
конкретной  
организации

**Основные отличия между  
управленческими решениями и решениями в частной жизни.**

## **2. Последствия**

**Решение  
в частной  
жизни**

сказывается на его собственной жизни и может повлиять на немногих близких ему людей.

**Управленческое  
решение**

Может существенно повлиять на жизнь многих людей (для организации в целом и ее работников)

**Основные отличия между  
управленческими решениями и решениями в частной жизни.**

### **3. Разделение труда**

**Решение  
в частной  
жизни**

человек,  
принимая  
решение, как  
правило, сам его и  
выполняет

**Управлен  
ческое  
решение**

одни работники  
(менеджеры)  
заняты решением  
возникающих  
проблем и  
принятием  
решений, а другие  
(исполнители) -  
реализацией уже  
принятых  
решений.

**Основные отличия между  
управленческими решениями и решениями в частной жизни.**

## **4. Профессионализм.**

**Решение  
в частной  
жизни**

каждый человек  
самостоятельно  
принимает  
решения в силу  
своего интеллекта  
и опыта

**Управлен  
ческое  
решение**

принятие решений  
- гораздо более  
сложный,  
ответственный и  
формализованный  
процесс,  
требующий  
профессиональной  
подготовки

Принятию решения предшествуют несколько этапов:

**1. возникновение проблем, по которым необходимо принять решение**



**2. разработка и формулировка альтернатив**



**3. выбор оптимальной альтернативы из их множеств**



**4. утверждение (принятие) решения**



**5. организация работ по реализации решения - обратная связь**



## Пример

1. В связи с финансовым кризисом уменьшился спрос на продукцию, что ведет к убыткам предприятия



1. Сокращение штата сотрудников
2. Сокращенная рабочая неделя
3. Поиск новых рынков сбыта



**Поиск новых рынков сбыта**



**Решение принимается на совете директоров**



**Отдел маркетинга организует работу по освоению новых рынков сбыта**



# Классификация управленческих решений

(в зависимости от базиса, положенного в основу принятия решения)

## Интуитивные решения

- это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. То, что мы называем озарением или «шестым чувством», и есть интуитивные решения

## Решения, основанные на суждениях

- это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случилось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом

## Рациональные решения

- основаны на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации

# Классификация управленческих решений

(в зависимости от личностных характеристик менеджера, принимающего решение)

## Уравновешенные решения

- принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке.

## Импульсивные решения

- авторы которых легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить, оценить.

## Инертные решения

- становятся результатом осторожного поиска. В них, наоборот, контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск, новаторство.

## Рискованные решения

- отличаются от импульсивных тем, что их авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез и, если уверены в себе, могут не испугаться любых опасностей.

## Осторожные решения

- характеризуются тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу. Они в еще меньшей степени, чем инертные, отличаются новизной и оригинальностью.

## Классификация управленческих решений

(в зависимости степени предварительной формализации различают)

### Запрограммированное решение

- есть результат реализации определенной последовательности шагов или действий. Как правило, число возможных альтернатив ограничено и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией

### Незапрограммированное решение

- Решения этого типа требуются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. Поскольку заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов, руководитель должен разработать процедуру принятия решения.

## Требования, предъявляемые к решениям

- Ответственность менеджера должна быть равна его полномочиям;
- Решение должно исходить от непосредственного руководителя. На практике это означает, что вышестоящий руководитель не должен отдавать распоряжения «через голову» нижестоящего руководителя;
- управленческие решения не должны противоречить друг другу;
- управленческое решение должно быть принято на основе достоверной информации о состоянии объекта с учетом тенденций его развития;
- конкретность;
- управленческое решение должно быть принято органом или лицом, имеющим право принять его;
- управленческое решение должно быть своевременным, ибо задержка решения резко снижает эффективность управления.

## **Эффективным считают решение, если:**

1. Оно исходит из реальных целей.
2. Для его осуществления есть необходимое время и нужные ресурсы.
3. Оно может быть осуществлено в конкретных условиях организации.
4. Предусмотрены нештатные, аварийные ситуации.
5. Оно не провоцирует конфликтные ситуации и стрессы.
6. Предвидены изменения в деловом и фоновом окружении.
7. Оно дает возможность осуществлять контроль исполнения.

## Рутинный

Этот уровень не требует творческого подхода, так как все действия и процедуры заранее предписаны.

Как правило, у менеджера имеется определенная программа, как распознать ситуацию, какое решение принять.

## Селективный

Перед менеджером стоит целый круг возможных решений, и его задача заключается в том, чтобы оценить достоинства таких решений и выбрать из некоторого числа хорошо отработанных альтернативных наборов действий те, которые лучше всего подходят к данной проблеме.

### Уровни принятия решений

Менеджер должен выработать решение, которое может быть абсолютно новым. Перед ним — некий набор проверенных возможностей и некоторые новые идеи. Только личная инициатива и способность совершить прорыв в неизвестное могут определить успех деятельности менеджера.

## Адаптационный

Со стороны менеджера требуется абсолютно новый подход. Руководитель должен уметь находить способы понимания совершенно неожиданных и непредсказуемых проблем, развивать в себе умение и способность мыслить по-новому.

## Инновационный



Математическое моделирование

$$\sum_{i=1}^N \omega_i = 1$$
$$\sum_{i=1}^N c_i = K$$

Теория игр

Оптимизация управленческих решений

Метод экспертных оценок



Мозговой штурм

