

---

# **ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

**Артамонова Ольга Евгеньевна, кандидат  
социологических наук, доцент кафедры теории и  
практики управления РАНХиГС**

---



**Управленческое решение — это осознанный выбор альтернативы, направленный на достижение целей организации, осуществляемый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции на основе объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии.**





### Ограничения при принятии управленческих решений:

1. неопределенность, стихийность, неорганизованность природной и социальной среды,
2. ограниченный характер познания действительности человеком в связи с наличием пределов его интеллектуальных и чувственных возможностей
3. неизбежность относительности, неполноты, неточности любого управленческого решения в силу влияния на них объективных и субъективных факторов



### Наиболее распространенные ошибки при принятии решений:

- решение обуславливается не достоверной информацией, а эмоциями, скрытыми желаниями;
- при выборе вариантов решения предпочтение отдается традиционному, стереотипному решению;
- не учитываются возможные факторы риска, представляющие угрозу успешному выполнению принятого решения;
- при принятии решения была допущена поспешность, не были учтены все необходимые для положительного результата факты, нарушен принцип системного подхода к анализу возникшей проблемы.



В зависимости от *значимости, масштабности* решения разделяются на:

- Стратегические - носят принципиальный, долговременный, масштабный характер ;
- Тактические - предусматривают более конкретные действия, направлены на реализацию стратегических установок. ;
- Оперативные - отражают ежедневно изменяющиеся условия производственной деятельности, динамику спроса и предложения. .

В зависимости от количества и статуса лиц, принимающих участие в выработке решений :

- Индивидуальные - руководитель принимает единолично;
- Коллегиальные - принимаются относительно узкой группой лиц, участвующих в управлении организацией;
- Коллективные - опираются на знания большого круга людей — от руководителей разного уровня до рядовых исполнителей .

Качество принимаемого решения означает его:

- ✓ обоснованность,
- ✓ выполнимость,
- ✓ своевременность,
- ✓ законность и справедливость,
- ✓ ясность



### 1 этап. Выявление, формулировка и обоснование проблемы, подлежащей решению.

- Диагноз (оценка) управленческой ситуации
- Цель и задачи
- Пути достижения цели

#### Принцип Вильфредо Парето:

*«Внутри данной группы или множества отдельные малые части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их относительному удельному весу в этой группе».*







### 2 этап. Работа с информацией в целях принятия решения

- Сбор дополнительных данных
- Выделение факторов, влияющих на принятие решения



**3 этап. Отбор и формулировка возможных вариантов принятия решения**

**Критерии выбора вариантов решения:**

**□ Результативность**

**□ Доступность исполнения**



**4 этап. Выбор, обоснование и формулировка оптимального варианта решения**

- Оценка каждой альтернативы**
- Выбор наилучшей альтернативы**



### 5 этап. Реализация

Для разрешения проблемы или извлечения выгоды из имеющейся возможности решение должно быть реализовано.

Уровень эффективности осуществления решения повысится, если оно будет признано теми, кого оно затрагивает.



## 6 этап. Обратная связь

- Данные о реализации решения
- Оценка решения при помощи контроля
- Корректировка решения.

