

# ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

1. Сущность, содержание и типология процессов управления
2. Управленческие решения и их классификация

**ПРОЦЕСС  
УПРАВЛЕНИЯ  
ЭТО**

**Динамика управления**

**Необходимая  
последовательность действий, из  
которых складывается  
воздействие управляющей  
системы на управляемую**

**Комплекс изменений, которые  
происходят в управлении в  
определенные промежутки  
времени**

**Функционирование и развитие  
системы управления**

**Совокупность операций,  
осуществляемых в управлении, в  
их определенной  
последовательности и  
комбинации**

# ОПЕРАЦИИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ

Интеллектуальные

Исследовательские

Аналитические

Организационные

Информационные

Проектно-плановые

Элективные  
(выбор)

Консультационные

Расчетные

Оценочные

# ЭТАПЫ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ

- ▶ **Цель** – идеальный образ желаемого, возможного и необходимого состояния системы управления.
- ▶ **Ситуация** – состояние управляемой системы, оцениваемое относительно цели.
- ▶ **Проблема** – противоречие, разрешение которого определяет изменение ситуации в направлении принятой цели.
- ▶ **Управленческое решение** – разрешение противоречия; переход процесса управления из сферы управления в сферу производства, в сферу управляемых процессов.

# СВОЙСТВА ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ



**ФЛУКТАЦИЯ**



**НЕПРЕРЫВНОСТЬ**



**ДИСКРЕТНОСТЬ**



**ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ  
ЭТАПОВ**



**ЦИКЛИЧНОСТЬ**



**ВРЕМЕННАЯ  
ПРОТЯЖЕННОСТЬ**

# СВОЙСТВА ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ

- ▶ Флуктуация – изменчивость процесса управления в виде колебаний вокруг определенных устойчивых состояний.
- ▶ Непрерывность – управляемые процессы непрерывны, непрерывен и процесс управления ими.
- ▶ Дискретность – неравномерность протекания–накопление потенциала воздействия на этапах определения цели, ситуации, проблемы и импульс активной организационной работы на этапе решения.
- ▶ Последовательность этапов – каждый этап является необходимым звеном для формирования воздействия.
- ▶ Цикличность – повторяющаяся последовательность этапов процесса управления по мере реализации управленческих решений.
- ▶ Временная протяженность процесса управления – время от осознания проблемы до реализации управленческого решения (время цикла)

# Типология процессов управления

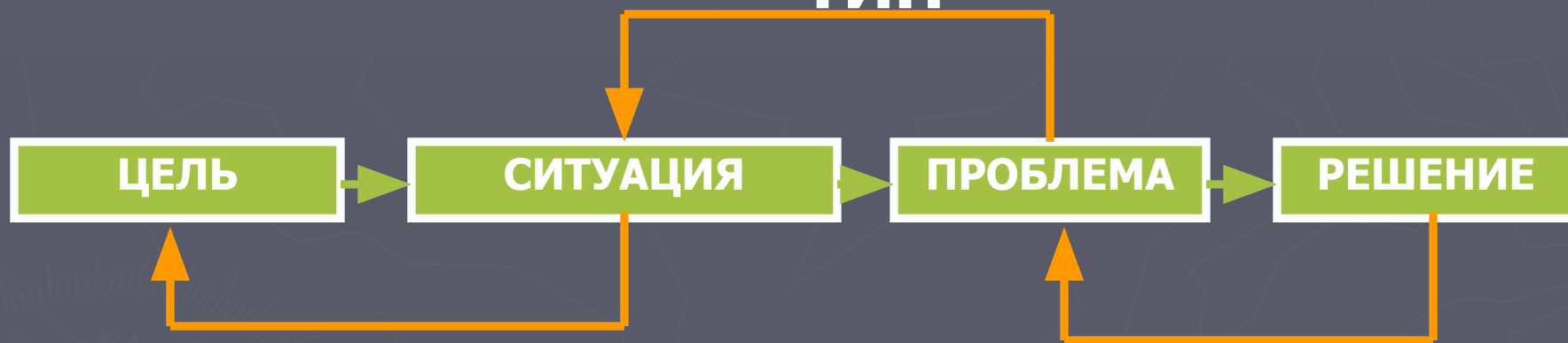
## ЛИНЕЙНЫЙ ТИП



Характеризуется строгой последовательностью осуществления этапов и используется по типовым ситуациям и решениям, повторяющимся либо элементарным.

# Типология процессов управления

## КОРРЕКТИРУЕМЫЙ ТИП

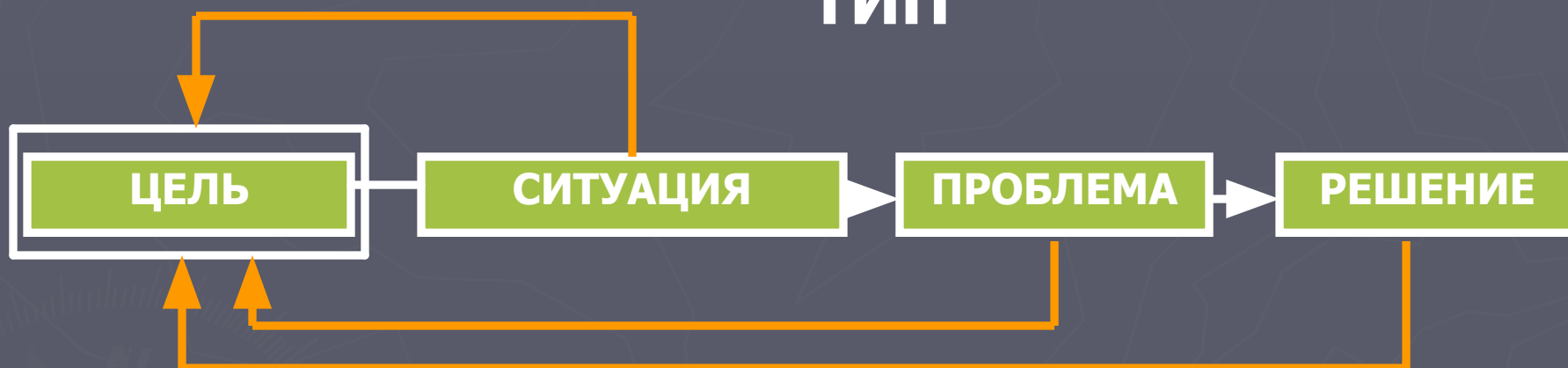


Характеризуется необходимостью дополнительной корректировки каждого из этапов процесса управления после прохождения последующего этапа



# Типология процессов управления

## СИТУАЦИОННЫЙ ТИП



Начинается с ситуации, из которой исходит поиск проблемы и разработка решения. Используется в условиях неопределенности относительно цели воздействия, которая устраняется после прохождения последующих этапов.

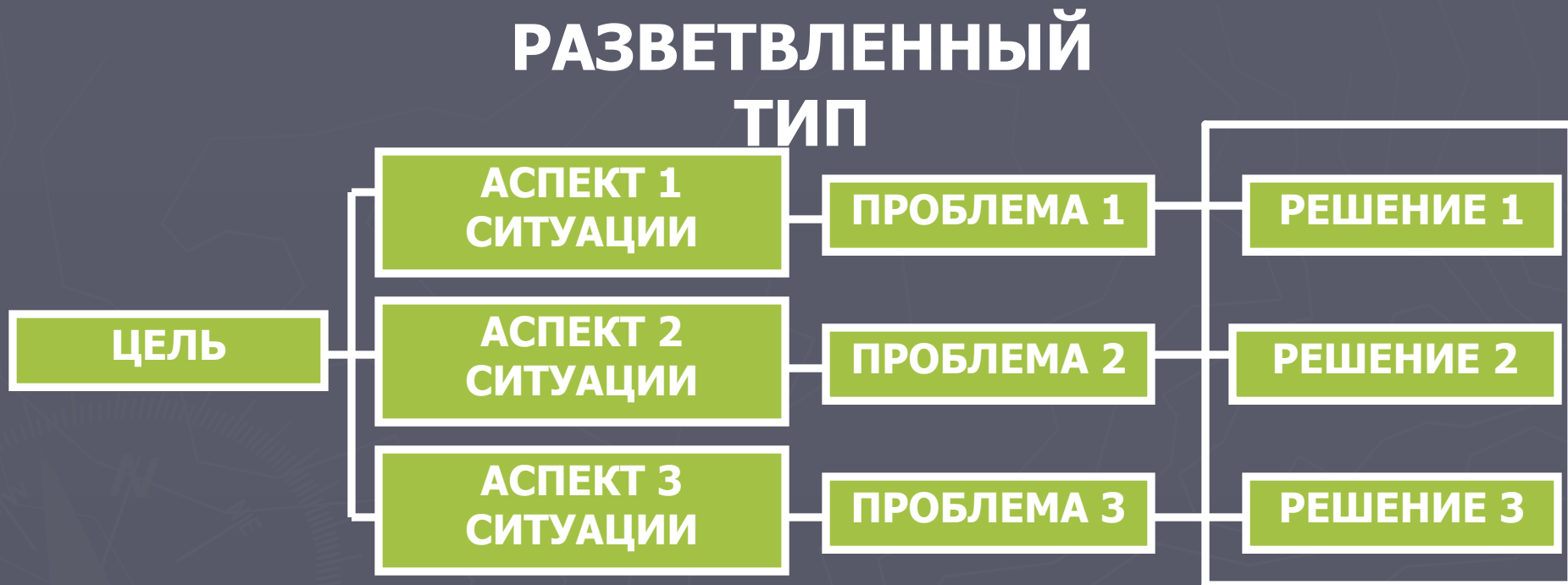
# Типология процессов управления

## ЦЕЛЕВОЙ ТИП



Характеризуется особым влиянием цели на все этапы процесса управления. При использовании данного типа процесса управления необходима декомпозиция цели, построение дерева цели и создание социально-психологической атмосферы принятия цели в управляемой системе.

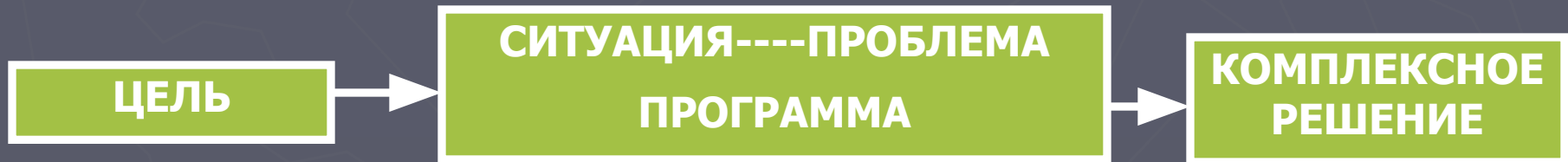
# Типология процессов управления



Заключается в методологическом разделении действий на некоторых этапах. Применяется когда невозможно обобщенно оценить ситуацию, выделить ключевую проблему и принять единственное решение по всей совокупности проблем.

# Типология процессов управления

## ПРОГРАММНЫЙ ТИП



Программа представляет собой интегрированный этап процесса управления, включающий определение ситуации и выявление проблемы. Программа становится основой комплексного управленческого решения, максимально соответствующего цели управления.

# Многоаспектное содержание категории «управленческое решение»

**УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ  
РЕШЕНИЕ**

```
graph LR; A[УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ] --> B[концентрированное выражение процесса управления на его заключительном этапе]; A --> C[вариант воздействия управляющей системы на управляемую, формула воздействия]; A --> D[организационно-практическая деятельность руководителя в управляемой системе];
```

концентрированное  
выражение процесса  
управления на его  
заключительном этапе

вариант воздействия  
управляющей системы на  
управляемую, формула  
воздействия

организационно-  
практическая деятельность  
руководителя в управляемой  
системе

# УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ

- ▶ Это фиксированный управленческий акт, выраженный в устной или письменной форме и реализуемый для разрешения проблемной ситуации

# КЛАССИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

- ▶ По масштабам объекта – глобальные и локальные
- ▶ По характеру целей – стратегические, тактические и оперативные
- ▶ По периоду осуществления – долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные
- ▶ По методам обоснования – формализуемые, неформализуемые
- ▶ По условиям принятия – в условиях определенности, в условиях риска, в условиях неопределенности
- ▶ По способам воздействия на объект – директивные, косвенные
- ▶ По форме подготовки – единоличные, групповые, коллективные

# УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ

ИНТУИЦИЯ

СУЖДЕНИЕ

РАЦИОНАЛЬНОСТЬ

ИНТУИТИВНОЕ  
РЕШЕНИЕ

РЕШЕНИЕ,  
ОСНОВАННОЕ НА  
СУЖДЕНИИ

РАЦИОНАЛЬНОЕ  
РЕШЕНИЕ



# ХАРАКТЕР УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

ГЕНЕРИРОВАНИЕ  
АЛЬТЕРНАТИВ - А



ПРОВЕРКА И  
ОЦЕНКА ИДЕЙ - К

А	=	К	- УРАВНОВЕШЕННЫЕ РЕШЕНИЯ
А	<<	К	- ИНЕРТНЫЕ РЕШЕНИЯ
А	<	К	- ОСТОРОЖНЫЕ РЕШЕНИЯ
А	>>	К	- ИМПУЛЬСИВНЫЕ РЕШЕНИЯ
А	>	К	- РИСКОВЫЕ РЕШЕНИЯ