

---

# Управленческое решение

*Для специальности  
«Менеджмент организации»*

# РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

---

- *Балдин К.В., Воробьев С.В., Уткин В.Б.* Управленческие решения. 2005.
- *Юкаева В.С.* Управленческие решения. 2007.
- *Смирнов Э.А.* Управленческое решение. 2008.
- *Смирнов Э.А.* Разработка управленческих решений. 2007.
- *Фатхутдинов Р.А.* Управленческое решение. 2001.
- *Троицкая Е.В.* Управленческие решения фирмы.
- *Лафта Дж.К.* Управленческие решения.
- *Колесник Е.Н., Кузнецова Е.В.* Управленческие решения. [Электронный ресурс].
- *Спицнадель В.Н.* Теория и практика принятия оптимальных решений.

# Контрольная работа:

---

- Ж, З, И
- **Тема 4. Экспертные оценки в управленческом решении.**
- *Краткая аннотация темы:*
- Понятие об эксперте и экспертизе в управленческом решении.
- Экспертные и консультационные группы.
- Функции экспертов и консультантов лица, принимающего решения (ЛПР).
- Методы организации работы экспертов и оценки результатов их деятельности.
- Роль экспертов и консультантов в управленческом решении.

*Одна из древних мудростей гласит:*

---

**«Единственная реальная проблема в жизни состоит в том, чтобы решить, что делать дальше»**

*Все решения, принимаемые людьми,  
можно разделить на:*

---

- ***ЛИЧНЫЕ РЕШЕНИЯ;***
- ***ДЕЛОВЫЕ РЕШЕНИЯ.***

# ВИДЫ ДЕЛОВЫХ РЕШЕНИЙ:

---

- ***ЭКСПЕРТНЫЕ***
- ***УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ***

- а) Руководитель компании в обеденный перерыв обдумывает пути совершенствования деятельности компании
- б) Работник организации придумал способ совершенствования выполняемой им технологической операции
- в) Специалист во сне нашел способ изготовить важную деталь прибора и, проснувшись, записал это на бумаге
- г) Женщина быстро отдернула руку от раскаленного утюга
- д) Директор компании разработал хороший вариант стимулирования качества работы сотрудников

**Решение называется управленческим, если оно разрабатывается и реализуется для социальной системы и направлено на:**

- • стратегическое планирование деятельности организации;
- • управление человеческими ресурсами (активизация знаний, умений, навыков);
- • управление производственной и обслуживающей деятельностью;
- • формирование системы управления компании;
- • управленческое консультирование;
- • управление внутренними или внешними коммуникациями.



# Решение - это:

---

- • элемент множества возможных альтернатив;
- • нормативный документ, регламентирующий деятельность системы управления;
- • устные или письменные распоряжения о необходимости выполнения конкретного действия, операции, процесса;
- • регламентируемая последовательность действий для достижения поставленной цели;
- • нечто, отражающее достижение поставленной цели (материальный объект, число, показатель);
- • реакция на раздражитель.

# Подходы к определению управленческого решения:

---

- **продукт управленческого труда, организационная реакция на возникшую проблему;**
- **выбор определенного курса действия и возможных вариантов;**
- **выбор предварительно осмысленной цели, средств и методов ее достижения;**
- **выбор способа действий, гарантирующего положительный исход той или иной операции.**

# Содержание управленческого решения:

---

- Экономический аспект;
- Организационный аспект;
- Социальный аспект;
- Правовой аспект;
- Технологический аспект.

---

Необходимо провести маркетинговое исследование рынка сотовой связи в городе Н. и определить возможный объем продаж и оптимальный уровень тарифов в рабочие и выходные дни.

---

Следует замерить отклонения по содержанию вредных веществ в воздухе в цехе № 2, согласовать их с СЭС и передать электрикам, регулирующим вентиляцию.

---

Решение об экспорте изделий нашей фабрики на Украину было неправильным, так как покупательная способность населения не гарантирует устойчивого, масштабного, перспективного сбыта.

---

Один из крупнейших банков Швеции — «Хандельсбанк» — на определенном этапе выхода из кризиса передал своим отделениям в разных районах страны право определять условия конкретных кредитов, распределив все акции банка между высшими и средними менеджерами.

---

Следует установить скидки с цен на реализуемые ткани в размере 2% розничной цены при разовой покупке свыше 1000 м и 5% — при неоднократной покупке в течение года или разовой свыше 10 000 м.



---

В конце XIX в. президент компании «Мицубиси» Исейя Ивакаси предоставил подразделениям компании автономию. С этого момента каждое «отраслевое» подразделение имеет свой менеджмент и финансовую отчетность, а объединяет их общий бренд.

---

В 1937 г. новый президент компании «Мицубиси» Койата Ивакаси объявил ее открытым акционерным обществом, и более половины акций перешло во владение других японских и зарубежных компаний.

---

Так как качество — главная цель «Мицубиси», то входной проверке подвергаются все виды сырья и полуфабрикатов. Бракованные узлы и детали не выбрасываются, а направляются в отдел расследования для установления причин брака. Каждый день один или два кондиционера проходят специальные испытания.

# Функции теории принятия решений:

---

- Познавательная;
- Прогнозирующая.

# Элементы современной теории принятия решений:

---

- *Дескриптивная или описательная составляющая (психологическая теория решений).*
- *Прескриптивная или предписывающая составляющая (нормативная теория решений).*

*Нормативная теория решений базируется на двух  
основных концепциях:*

---

- 1. Концепция максимизации полезности.**
- 2. Концепция ограниченной рациональности.**

# *Руководитель вынужден принимать удовлетворительные решения по нескольким причинам:*

---

- 1. Из большого числа возможностей он видит лишь несколько альтернатив, и поэтому маловероятно, что его выбор будет оптимальным.**
- 2. Он не может предвидеть всех возможных последствий каждой альтернативы.**
- 3. Ему часто не хватает знаний, и потому его решения обычно основываются на весьма приблизительных и общих представлениях о тех процессах и объектах, которые нуждаются в управлении.**
- 4. Руководитель работает в режиме «хронического» дефицита времени и поэтому часто ошибается.**
- 5. Он не обладает всей необходимой информацией, поскольку принимает решения в условиях неопределенности внешней и внутренней среды организации.**
- 6. Он часто руководствуется нечеткими, расплывчатыми или даже противоречивыми целями, что, несомненно, влияет на качество и содержание управленческих решений.**

# Типология УР по субъекту принятия решений:

---

- Индивидуальная форма принятия решений;
- Коллективная форма принятия решений.



# В книге Ли Якокки «Карьера менеджера» подчеркивается:

---

«Вопреки тому, что утверждают некоторые учебники, самые важные решения в корпорациях фактически принимаются не коллективными органами, не комитетами, а отдельными лицами».

# Типология УР по степени воздействия на объект:

---

- Оперативные;
- Тактические;
- Стратегические.

# Типология УР по степени определенности ситуации:

---

- Решения, принимаемые в условиях определенности;
- Решения, принимаемые в условиях неопределенности.

# Типология УР по функциональной направленности:

---

- Плановые решения;
- Организационные решения;
- Координирующие решения;
- Контролирующие решения;
- Информирование решения.

# Типология УР по способам принятия решений:

---

- Интуитивные;
- Решения, основанные на суждениях;
- Рациональные решения.

# Типология УР по алгоритму принятия:

---

- ЗАПРОГРАММИРОВАННЫЕ;
- НЕЗАПРОГРАММИРОВАННЫЕ.

# Типология УР по способу фиксации:

---

- ПИСЬМЕННЫЕ РЕШЕНИЯ;
- УСТНЫЕ РЕШЕНИЯ.

# Типология УР по источнику появления:

---

- *Инициативные;*
- *Решения по предписанию.*



# Типология УР по критерию НОВИЗНЫ:

---

- Рутинные
- Селективные
- Адаптационные
- Инновационные

# Типология УР по содержанию:

---

- *Решения, имеющие количественные характеристики*
- *Решения, которые не имеют количественных характеристик*

# Классификация решений по объекту:

---

- Производство;
- Реализация;
- Персонал;
- Финансы.

# Типология УР по степени регламентации:

---

- Директивные;
- Ориентирующие;
- Рекомендующие.

# Типология УР в зависимости от системы оценки эффективности:

---

- Однокритериальные решения;
- Многокритериальные решения.

# Практическое задание:

- 1. Провести инвентаризацию оборудования, определив количество, возраст, степень использования отдельных групп оборудования.
- 2. Для осуществления инвентаризации создать инвентаризационные комиссии в соответствии с Положением об инвентаризации
- 3. Объявить конкурс на лучший проект реконструкции, в котором были бы отражены современные технологии производства и методы осуществления реконструкции.
- 4. Подготовить информацию о направлениях реконструкции и об изменении профессионального и квалификационного состава рабочих, а также о возможных способах повышения их квалификации
- 5. Создать конкурсную комиссию по оценке проектов реконструкции под руководством В.Г. Орехова.
- 6. Разослать протокол мероприятий всем участникам совещания.

## Стили принятия решений по соотношению усилий на стадии разработки альтернатив и их выбора:

---

- ***Инертный стиль.***
- ***Осторожный стиль.***
- ***Уравновешенный стиль.***
- ***Рискованный стиль.***
- ***Импульсивный стиль.***

# Стили принятия решений по степени участия подчиненных в процессе принятия решений (классификация Лайкерта):

---

- ***Эксплуаторско-авторитарный***
- ***Консультативно-демократический***
- ***Партисипативный***
- ***Благосклонно-авторитарный***



# Классификация стилей принятия решений Танненбаума и Шмидта:

---

- 1. Руководитель принимает решение, которое признается рядовыми сотрудниками без критики и комментариев.
- 2. Руководитель принимает решение и убеждает сотрудников в том, что это решение единственно правильное.
- 3. Руководитель принимает решение после того, как с ним ознакомились сотрудники и получили ответы на все вопросы, возникшие в процессе обсуждения.
- 4. Руководитель выдвигает проект решения, которое может быть изменено в результате обсуждения с сотрудниками.
- 5. Руководитель формулирует проблему, ставит цель, пути достижения которой предлагаются сотрудниками, и лишь затем принимает окончательное решение на основе анализа предложенных альтернатив.
- 6. Руководитель формулирует проблему, разрабатывает альтернативные варианты и затем передает исполнителям право решать, какой из вариантов является наиболее эффективным. Мнение исполнителей в данном случае является решающим.
- 7. Руководитель и рядовые сотрудники совместно принимают решение, касающееся всех проблем данной организации. Этот вариант встречается достаточно редко.

# КЛАССИФИКАЦИЯ СТИЛЕЙ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ ПО УРОВНЯМ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ:

---

- *Диктаторский стиль*
- *Реализаторский стиль*
- *Организаторский стиль*
- *Координаторский стиль*

# Участники процесса принятия решений

---

- **владелец проблемы;**
- **лицо, принимающее решение;**
- **активная группа;**
- **эксперт;**
- **аналитик.**

- 
- 1. Индивидуальные качества людей в значительно большей степени проявляются в процессе принятия решения, чем влияют на результат.
  - 2. Индивидуальные особенности людей так взаимосвязаны и неотделимы друг от друга, что оказывают воздействие на способы принятия решений лишь суммарно; это позволяет ослабить воздействие негативных сторон интеллекта и усилить влияние сильных сторон.