

# Управленческие решения в менеджменте

- 1. Понятие, сущность и классификация решений
- 2. Процесс принятия управленческого решения
- 3. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений
- 4. Методы принятия решений



**Индивидуальные решения** - решения, касающиеся лишь одного человека и им же самим принимаемые.

**Инженерные решения** - решения, касающиеся содержания труда нескольких или многих - людей, принимаемые людьми, часто не имеющими ни одного административно подчиненного им лица. Сущность этих решений состоит в решении задач вне зависимости управления людьми.



**Управленческие решения - это решения, которые относятся к состоянию и развитию производства как к целому.**

**Управленческое решение рассматривается как продукт управленческого труда, а его принятие - как процесс, ведущий к появлению этого продукта.**



Решения специального характера могут быть подразделены на восемь следующих групп

1. Решения, в области маркетинга. Маркетинг занимает важное место в деятельности предприятия. Руководитель принимает решения и отдает распоряжения, относящиеся к а) изучению рынка; б) ассортименту и качеству выпускаемой продукции, поскольку предприятие должно выпускать только ту продукцию, которая находит сбыт



2. Решения: о закупках. Закупки являются особой функцией управления. Сюда относится принятие принципиальных решений о том, какие товары, в каком количестве, какого качества, к какому сроку и по какой цене должны быть закуплены.



3. Решения, относящиеся к складскому хозяйству. Эти решения, с одной стороны, должны быть согласованы с решениями о закупках, а с другой - с маркетинговыми решениями.

4. Решения, относящиеся к производству, требуют прежде всего принятия часто весьма сложного решения о том, какая продукция должна производиться и каком количестве.



5. Решения, относящиеся к использованию сырья и материалов.

Эти решения должны предусматривать возможности экономии в расходе материалов, в частности путем нормирования их расхода, а также путем широкого использования отходов и старых запасов материалов.



6. Решения в области оперативного и статистического учета.

На хорошо организованном предприятии оперативный и статистический учет должен быть налажен таким образом, чтобы система учета действовала автоматически.





7. Решения в области финансов, которые могут быть подразделены на распоряжения в области управления наличными фондами и на распоряжения в области расчетов, связанных с увеличением прибылей в результате удачных финансовых операций.



8. Решения, относящиеся к общим вопросам управления.


Эти решения, которые должны обеспечить надлежащую внутреннюю организацию, эффективность сотрудничества и бесперебойный ход работы, часто требуют личного вмешательства руководителя



Стратегия, посредством которой руководитель действует, чтобы принять решение или решить проблему, означает когнитивный стиль.

Когнитивный стиль может быть измерен по способу коммуникации: от предписания (использования данных для обобщения об окружающей среде) до восприятия (построение мнения об окружающей среде из специфики окружающей среды) и по способу оценки, который изменяется от систематического до интуитивного.

Можно выделить несколько этапов процесса принятия решений:

1. Определение целей.
  2. Выявление и формулирование проблемы.
  3. Сбор информации и формулировка ограничений и критериев.
  4. Выявление возможных альтернатив.
  5. Анализ и оценка альтернатив.
  6. Принятие решения.
- 

Среди экономических факторов необходимо подчеркнуть важность правительственной финансовой и кредитной политики, а также политики экспорта и торговли, определяющих уровень цен.

Не менее важными являются такие экономические факторы внешней среды, как темпы инфляции, уровень занятости, стабильность (или нестабильность) валюты, конкуренция, состояние рынка и др.



*К технологическим факторам* относятся изобретения, методы и знания во всех областях деятельности.

*Социальные факторы* складываются из воззрений, желаний, ожиданий, степени интеллигентности и образования, верований и обычаев людей конкретного географического района.

*Политические факторы* - это преимущественно комплекс законов, установлений, мероприятий правительственных учреждений.

*Этические факторы* являются составной частью социальных и включают наборы общепринятых и применяемых на практике стандартов личного поведения.



*К ресурсам относятся:*

-финансы (имеются ли средства для принятия и реализации решения);

-время (сколько времени займет процесс принятия решения);

-производственные возможности (наличие необходимого оборудования и квалифицированных специалистов для выработки и реализации решения).





Система управления обеспечивает  
возможность получения своевременной  
и достоверной информации  
необходимой для принятия решений.



*Психологические факторы* - это то, что вносит отдельный человек в процесс принятия решения. Они касаются его личных качеств, способностей, опыта, возможностей восприятия, стремлений и сознания своей роли.



Можно выделить пять типов решений, принимаемых людьми с различными индивидуальными качествами.

1. Импульсивные решения характерны для людей, у которых процесс построения гипотез резко преобладает над действиями по их проверке и уточнению. Процесс принятия решения проходит скачкообразно, минуя этап оценки альтернатив



2. Рискованные решения, напоминают импульсивные. Окончательное решение конструируется на основе собственного домысла, который может сразу же смениться новым предположением.

К оценке альтернатив человек обращается лишь после того, как обнаружит несообразность решения.



Уравновешенные решения свойственны людям, которые приступают к проблеме с уже сформулированной исходной идеей, возникшей в результате предварительного анализа условий и требований проблемы. Люди этого типа легко и быстро выдвигают альтернативы, критично оценивают свои предположения и действия



Инертные решения являются результатом очень неуверенного и осторожного поиска, оценки сверхкритичны, каждый шаг проверяется и перепроверяется.

Преобладание контрольных и уточняющих действий над способностью выдвигать альтернативы (генерировать идеи) ведет к растягиванию во времени процесса принятия решений.



Осторожные решения характеризуются  
тщательностью оценки альтернатив,  
критичностью.

Прежде, чем прийти к выводу, человек  
совершает множество разнообразных  
подготовительных действий.

