

# МЕНЕДЖМЕНТ

Управленческие решения

# Понятие управленческой проблемы

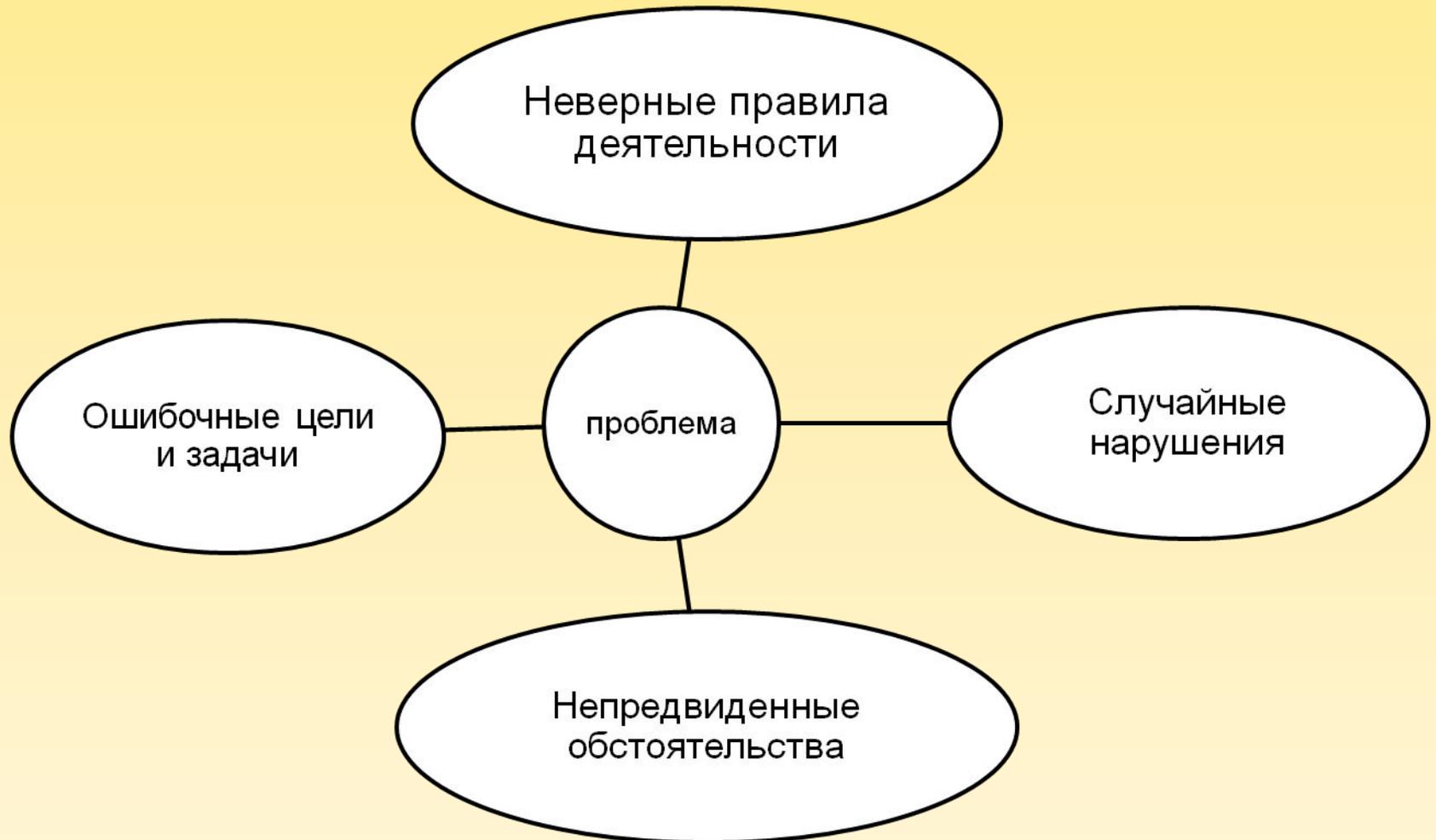
Управленческая проблема – это сложный теоретический вопрос или практическая ситуация, препятствующие получению желаемого результата. Характеризуется:

Содержанием;  
Местом  
возникновения

Временными  
рамками;  
Количественными  
параметрами

Кругом  
причастных лиц

# Причины возникновения проблем



# Типы проблем

|                        |   |
|------------------------|---|
| По масштабу            | Характеризуются числом затрагиваемых лиц, величиной потерь  |
| По важности            | Характеризуются последствиями   |
| По срочности           | Характеризуются степенью настоятельности решений во времени   |
| По возможности решения | <ul style="list-style-type: none"><li>- Не решаемые в принципе;</li><li>- Не решаемые в данных условиях;</li><li>- Решаемые.</li></ul>  |
| По структурированности | <ul style="list-style-type: none"><li>- Хорошо структурированные и количественно описываемые в деталях;</li><li>- Среднеструктурированные и описываемые лишь в основных моментах и взаимосвязях;</li><li>- Слабоструктурированные и описываемые лишь качественно.</li></ul> |

## Управленческие решения – обдуманый вывод о необходимости действий, обеспечивающих достижение объектом управления своих целей.

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| По роли в достижении цели     | Стратегические и тактические   |
| По временному горизонту       | Прогнозные, плановые и оперативные   |
| По определенности результата  | Вероятностные и детерминированные  |
| По степени предписанности     | Директивные, рекомендательные, ориентирующие                               |
| По периоду действий           | Долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные                                 |
| По функциональному содержанию | Организующие, координирующие, активизирующие, регулирующие, контролирующие |

## Классификация управленческих решений (продолжение)

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| По широте охвата            | Выборочные, системные, сплошные                              |
| По объектам                 | Производственные, финансовые, кадровые                       |
| По способу принятия         | Единоличные, совместные, консультативные, парламентские      |
| По степени универсальности  | Общие, специальные   |
| По предопределенности       | Запрограммированные и незапрограммированные                  |
| По степени альтернативности | Безальтернативные, бинарные, многовариативные, инновационные |
| По способу выработки        | Интуитивные, адаптационные, аналитические (рациональные)     |
| По последствиям             | Рисковые, безрисковые  |
| По характеру                | Творческие, стандартные                                      |

# Классификация управленческих решений (продолжение)

## Запрограммированное

- Однозначно диктуется повторяющимися обстоятельствами;
- Предполагает набор стандартных действий;
- От руководителя требуют: инструктажа, сигнала о начале действий, контроля, стимулирования.

## Незапрограммированное

- Связаны с уникальными ситуациями;
- Предполагают нестандартные действия;
- От руководителя требуют: исследования проблем, разработки альтернатив, выбор варианта, обучения подчиненных

# Классификация управленческих решений (продолжение)

## Интуитивное

- Основывается на предположении, «шестом чувстве»;
- Требуется наличие опыта, принимается в условиях отсутствия времени;
- Принимая такое решение, отсутствует гарантия успеха.

## Адаптационное

- Основывается с аналогией прошлых удачных действий;
- Требуется наличия знаний, опыта и здравого смысла;
- Здравый смысл встречается редко, требуемый опыт может отсутствовать, обстоятельства настоящего могут не соответствовать прошлым.

# Классификация управленческих решений (продолжение)

## Бинарные

- Представлены две диаметрально противоположные альтернативы. Обычно это конкурирующие альтернативы, которые вынуждают к выбору типа «да - нет», «или-или». Эти решения отличаются высокой степенью связанной с ними неопределенности. Бинарные решения отражают неестественное положение вещей.
- Причины возникновения бинарных решений следующие: переадресование принятия решений вышестоящим инстанциям; поверхностный анализ проблемы; нехватка времени на выработку оптимальных решений; оправданность бинарных решений в некоторых случаях. Примером может служить ситуация типа «изготовить или купить» в случае единственного источника снабжения.

## Рациональные (аналитические)

- Основываются на всестороннем научном анализе;
- Требуют наличия возможности исследования проблемы;
- Недостаток – большие затраты времени и средств.

# Этапы принятия рационального решения

- 1 • Анализ ситуации и формулировка проблем
- 2 • Анализ проблем
- 3 • Определение целей и решения
- 4 • Оценка необходимости и возможности решения
- 5 • Выработка критериев принятия решения
- 6 • Поиск вариантов
- 7 • Окончательный выбор варианта
- 8 • Согласование решения с заинтересованными лицами
- 9 • Утверждение решения руководством
- 10 • Введение решения в действие
- 11 • Контроль над выполнением решения
- 12 • Анализ выполнения и корректировка решения

# Анализ ситуации – исследование признаков (симптомов) проблемы

## Описание проблемы

Что собой  
представляет?  
Где и почему  
возникла?

Когда появилась,  
как долго  
существует, какова  
периодичность  
повторения?  
Чем  
характеризуется?

Кто заинтересован  
в решении?  
Каковы  
перспективы  
развития?

# Требования к анализу проблемы



# Альтернативность решения

Безальтернативное

- Возможен только один вариант действий

Инновационное

- Искусственно конструируется из подходящих элементов прежде отвергнутых решений как принципиально новый вариант

Многовариативное

- Содержит несколько различных вариантов действий, из которых нужно выбрать оптимальный

# Критерий выбора вариантов решений



# Выбор окончательного решения

