

# **Раздел 1. Информационные аспекты управления**

---

## **Тема №2**

# **Управленческие решения**

# Управленческие решения

**Управленческое решение** – это волевое действие субъекта управления, связанное с выбором цели деятельности и нахождением способа ее достижения.

Каждое управленческое решение – это «порция» информации, подготовленная управленцем на основе имеющихся данных о состоянии системы и внешней среды, позволяющая оптимизировать функционирование отдельных элементов системы, а, в конечном счете, и всей системы в целом.

# Управленческие решения

## Основные требования к управленческим решениям:

- обоснованность;
- полномочность (правомочность);
- правомерность (соответствие существующим законам);
- необходимая полнота и целостность содержания (комплексность);
- своевременность принятия и доведения до исполнителей.

# Классификация управленческих решений

**По характеру выработки выделяют:**

- **запрограммированные управленческие решения** – принимаются в результате реализации определенной последовательности шагов или действий.
- **незапрограммированные управленческие решения** – принимаются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами.

# Классификация управленческих решений

**По подходу к идентификации решения**

**выделяют:**

- **Интуитивное мышление** основано на собственном ощущении ЛПР в правильности выбора решения.
- **Обыденное мышление** формируется на основе собственного житейского опыта, здравого смысла. Это управление путём проб и ошибок.
- **Научный подход.** Основан на знаниях менеджером закономерностей, принципов и механизмов функционирования объектов управления.

# Классификация управленческих решений

**По количеству альтернатив выделяют:**

- **бинарные решение** (имеются две альтернативы действия - "да" или "нет");
- **стандартные решения** (имеется малочисленный набор альтернатив);
- **многоальтернативные решения** (имеется очень большое, но конечное количество альтернатив);
- **непрерывные решения** (выбор делается из бесконечного числа состояний непрерывно меняющихся управляемых величин)6

# Классификация управленческих решений

- по природе и специфике способов воздействия на объект управления выделяют:

- политические;
- экономические;
- технологические;
- технические;
- административные и т.д.

# Классификация управленческих решений

---

**по признаку состава и сложности реализации решения выделяют:**

- **простые** (выполнение одного действия);
- **процесные** (алгоритмизированные и "размытые") решения.



# Классификация управленческих решений

**по степени важности учета временных ограничений на разработку выделяют:**

- решения в реальном масштабе времени;
- решения, применяемые в течение одного из этапов;
- решения, не имеющие явных ограничений по времени.

# Классификация управленческих решений

**- в соответствии с прогнозной эффективностью выделяют:**

- **ординарные решения (эффективность расходования ресурсов на единицу полученного продукта соответствует нормам и нормативам данной отрасли),**
- **синергические решения (эффективность расходования ресурсов возрастает);**
- **асинергические решения (эффективность расходования ресурсов снижается).**

# Управленческие решения

---

В соответствии с уровнем управленческих решений выделяют:

**Технологические решения** – решения, связанные с процессом преобразования исходных ресурсов в конечный результат. Решения, связанные с производственным процессом, рабочими операциями. Такие решения присущи менеджменту низшего звена.

# Управленческие решения

---

**Организационные решения** – решения, связанные с координацией и интеграцией деятельности людей, осуществляющих технические решения в организации. Это решения проблем, связанных со специализацией, интеграцией, координацией функционирования различных частей организации. Принятие организационных решений – прерогатива менеджмента среднего звена.

# Управленческие решения

---

**Институциональные решения** – решения, связанные с долгосрочным прогнозированием и планированием деятельности организации, с выработкой её миссии и стратегии (конкурентные стратегии, объявление банкротства, инвестиции и т. п.). Институциональные решения принимаются менеджерами высшего звена

# Управленческие решения

---

Можно выделить пять типов решений в зависимости от индивидуальных качеств руководителей.

**Импульсивные решения** характерны для руководителей, у которых процесс построения гипотез преобладает над действиями по проверке и уточнению. Процесс принятия решений проходит скачкообразно, минуя этап оценки альтернатив, что делает его недостаточно осмысленным и обоснованным. Такие решения принимают люди, ориентированные на успех и не особенно чувствительные к неудачам. 14

# Управленческие решения

---

**Рискованные решения** (напоминают импульсивные). **Окончательное решение** конструируется на основе собственного домысла, который может сразу же смениться новым предположением. К оценке альтернатив в таком случае обращаются лишь после того, как обнаружат несообразность решения.

# Управленческие решения

---

**Уравновешенные решения** свойственны руководителям, которые приступают к проблеме с уже сформулированной исходной идеей, возникшей в результате предварительного анализа условий и требований. Люди этого типа легко и быстро выдвигают альтернативы, критично оценивают свои предположения и действия. Этот тип решений наиболее продуктивен.



# Управленческие решения

---

**Инертные решения** – результат неуверенного, осторожного поиска. Оценки сверхкритичны, каждый шаг проверяется и перепроверяется. Преобладание контрольных и уточняющих действий над альтернативами (генерированием идей) ведет к растягиванию процесса принятия решений во времени.

# Управленческие решения

---

**Осторожные решения** характеризуются тщательностью оценки альтернатив, критичностью. Прежде чем прийти к выводу, руководитель совершает множество разнообразных подготовительных действий. Тактическая линия – избежать ошибок, так как этот тип управленца больше пугают ошибки, чем радуют успехи. Принимающие такие решения более чувствительны к отрицательным последствиям, чем к положительным.