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)**

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);**
- **процессные (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.

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.