

# **Тема 2. Основы принятия управленческих решений**

**Решение** – это выбор варианта из множества имеющихся альтернатив.

**Управленческое решение** – это промежуточный и конечный продукт управленческого труда в каждой функции управления, отражающий в своём содержании специфические черты каждой функции.

**Управленческое решение** – выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью

*Цель управленческого решения* – обеспечить достижение реализации поставленных перед организацией задач

***Субъективизм:***

***решение*** — это результат личного мнения, представлений руководителя о проблеме и способе ее решения, основанных на индивидуальном знании, опыте, целях и ценностях, способностях и предпочтениях

***Объективизм:***

достигается путем использования научно обоснованных методов и моделей — зафиксированных, проверенных временем и прошлым опытом способов и технологиях решения проблем

## *Общие черты:*

- наличие проблемной ситуации;
- наличие альтернатив для выбора;
- наличие цели

# *Специфические признаки:*

1. определяют действия объекта и субъекта управления и ведут к практическим результатам;
2. согласовывают интересы всей организации, ее подразделений, отдельных работников и определяют необходимость волевого акта лица, принимающего решение;
3. носят комплексный характер, достаточно сложные и важные;
4. касаются деятельности всей организации, всех ее структурных подразделений, затрагивают интересы организации в целом, ее коллектива и отдельных работников;
5. могут иметь значительные, глобальные последствия;
6. их принятие — систематизированный процесс, требующий применения научного подхода и научно обоснованных методов и моделей, адекватных возникшей проблеме;
7. ориентированы на использование творческого потенциала работников организации;
8. в процессе разработки, принятия и реализации решений человек проходит становление не только как личность, но и как специалист, управленец, руководитель.

# Элементы управленческого решения

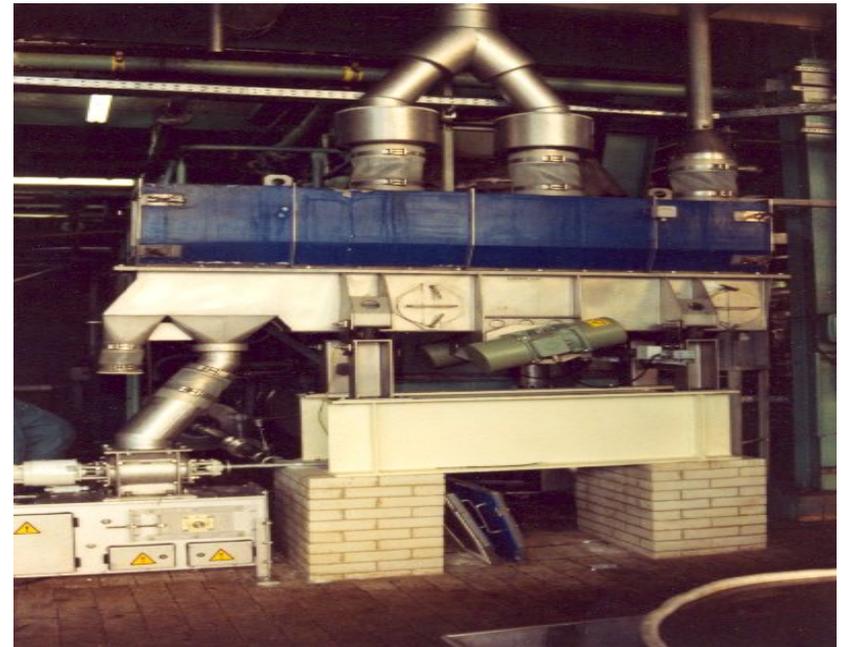
- субъект принятия решений (инициатор);
- объект принятия решений (исполнитель);
- причины принятия решения (проблема);
- цель принятия решения;
- предмет принятия решения (что должно быть сделано);
- потребитель решения (для кого должно быть сделано);
- сроки реализации решения

## Решения, принимаемые в процессе управления, могут быть классифицированы по различным признакам

- По масштабу воздействия:
- Общие решения затрагивают систему в целом
- Узкоспециализированные решения касаются отдельных текущих вопросов работы производственной системы



- **По содержанию:**  
экономические,  
политические,  
технические, социальные,  
организационные,  
экологические,  
информационные.



- **По принципам**  
**выработки:**

Программируемые  
(повторяющиеся)  
решения

построены на базе  
установленной  
политики правил и  
порядков;



- **Случайные**  
**решения** обычно  
принимаются в  
случае  
непредвиденных  
или вновь  
возникших  
проблем



## По времени осуществления:

- Операционные решения принимаются на среднем или низком уровне управления. Они в основном являются частью краткосрочных планов



- **Стратегические решения**

принимаются в связи с возникающими сложными проблемами и часто связаны с такими макроэкономическими переменными, как состояние экономики, конкуренция, переговоры с профсоюзами



## По условиям принятия:

- условия определенности:  
исследовательское решение

решение принимается в условиях достаточного количества времени

- условия риска, неопределенности:  
кризисно-интуитивное решение

спонтанное решение, принимаемое в ответ на конкретную опасность; максимум возможностей менеджера – определить **ВЕРОЯТНОСТЬ** успешности альтернативы



- **По характеру:**
  1. Оперативно-распорядительные решения принимаются на уровне секции
  2. Хозяйственно-руководящие решения принимаются на уровне директора предприятия или министра.
  3. Нормативные решения принимают центральные органы управления



- **По форме подготовки:**

1. **Единоличные решения**  
принимает  
руководитель  
предприятия
2. **Коллегиальные**  
**решения** обычно  
подготавливает и  
принимает группа
3. **Коллективные решения**



# Требования к решениям

- **Эффективность**
- **Экономичность**
- **Своевременность**
- **Обоснованность**
- **Осуществимость**



# Принципы принятия управленческого решения:

- **Принцип единоначалия**
- **Принцип единогласия**
- **Принцип большинства**
- **Принцип консенсуса**

# Процесс принятия управленческого решения

## **Стадия 1. Признание необходимости решения:**

- Восприятие и признание проблемы
- Интерпретация и формулирование проблемы;
- Определение критериев успешного решения проблемы

## **Стадия 2. Выработка решения:**

- Разработка вариантов решения;
- Оценка вариантов;
- Выбор варианта решения

## **Стадия 3. Выполнение решения:**

- Организация выполнения решения;
- Анализ и контроль выполнения решения;
- Обратная связь и корректировка

# Методы принятия решений

- Индивидуальные;
- Коллективные

- Личностные (индивидуальные) решения могут быть:
  - уравновешенными
  - импульсивными
  - инертными
  - рискованными
  - осторожными



- Коллективные методы принятия решений включают:
  - мозговой штурм – свободное совместное генерирование идей
  - метод Дельфы – многотуровая процедура анкетирования
  - японская (кольцевая) система – письменный опрос



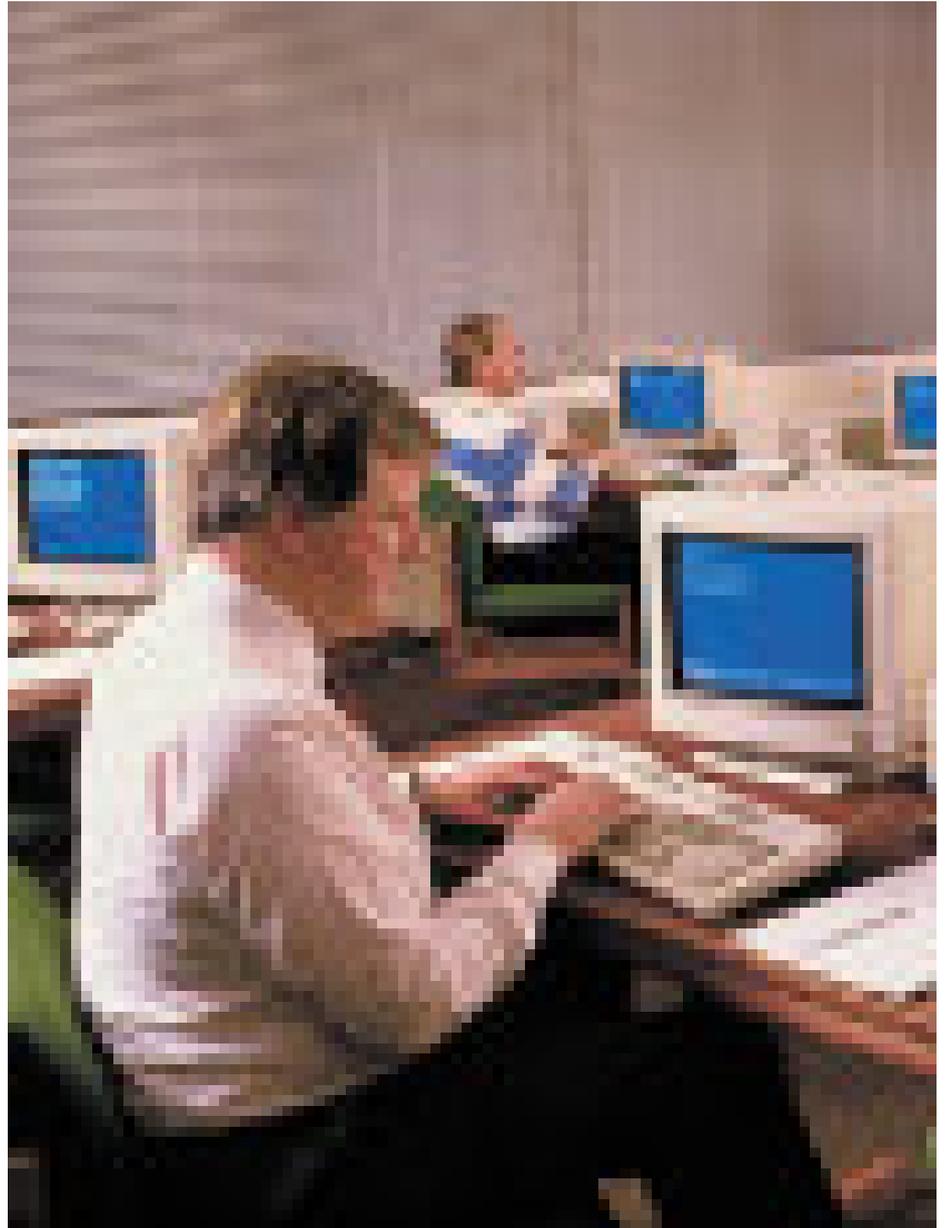
# Количественные методы

## принятия решений

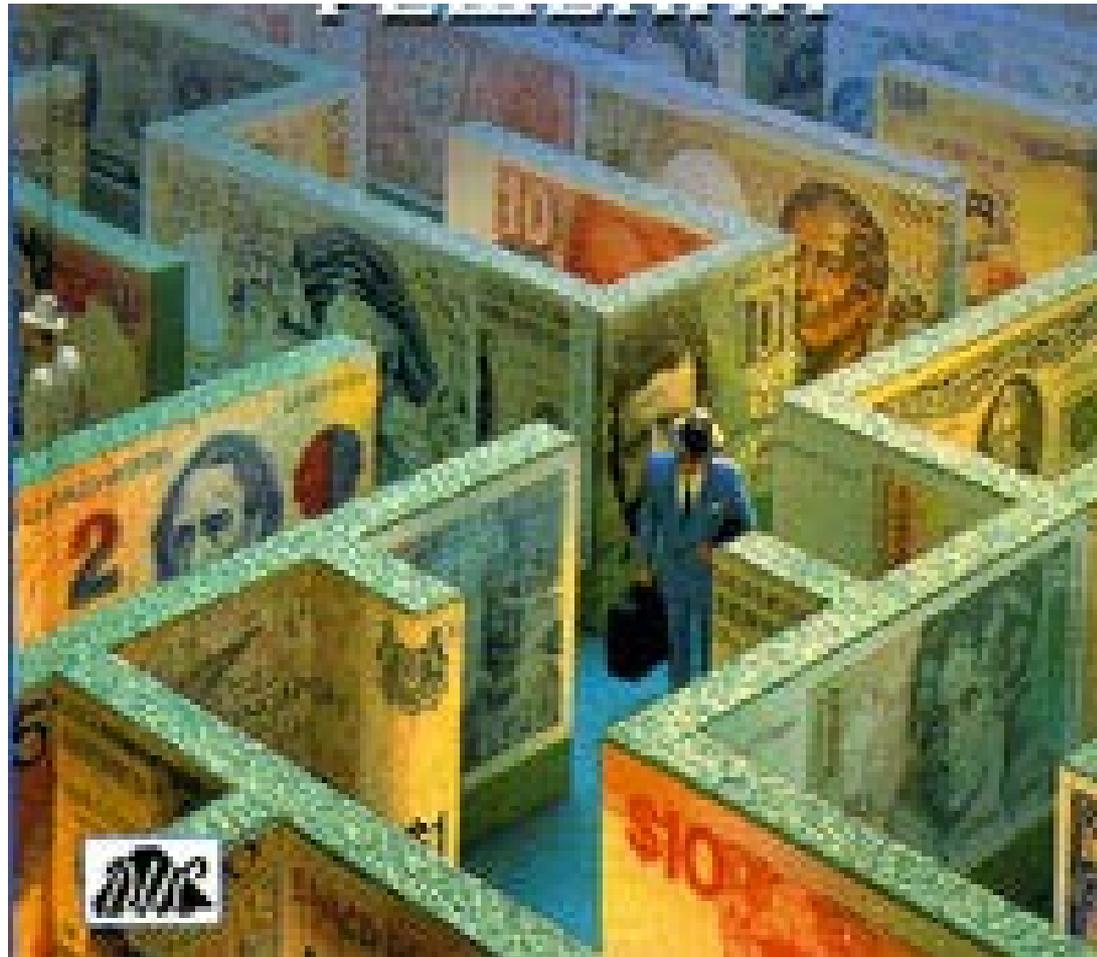
научно-практический подход,  
предполагающий выбор правильного  
решения путем машинной обработки  
больших массивов информации

*В зависимости от типа  
математических функций, положенных  
в основу моделей, различают несколько  
видов моделирования*

- линейное моделирование
- динамическое программирование
- вероятностные и статистические модели
- теория игр
- имитационные модели



- **Эффективные решения** — залог существования коммерческого предприятия



# • Причины невыполнения решений

- Недостаточно четкая формулировка
- Исполнитель плохо уяснил информацию
- Отсутствие условий у исполнителя
- Исполнитель не имеет внутреннего согласия с решением

