

# Тема: **Управленческие решения, их классификация и сущность.**

# План:

- Управленческие решения.
- Виды решений.
- Требования предъявляемые к решениям.
- Классификация решений.

# Управленческие решения

- Решение-это делать выбор одной из альтернатив. Принятие решений - это процесс анализа информации, результатом которого является решение какой-либо задачи. Каждый из нас в течение дня принимает сотни, а на протяжении жизни – тысячи и тысячи решений. К решениям относится как малозначащий выбор одежды для работы или меню второго завтрака, так и выбор места работы или спутника жизни.

- **Управленческое решение**-это рабочая программа, которая направлена на определение точной цели, стоящая перед управляемым объектом и её осуществлением.
- И в то же время управленческое решение является **директивным документом**, который направляет и поощряет совмещённые действия ста или тысячи людей.

# Подготовка к принятию управленческих решений

1. Приглашение на собрание уполномоченных лиц по принятию решений.
2. Определение место проведения собрания и оповещение об этом участников собрания.
3. По мере возможности каждое решение должно приниматься в течении 30 минут.
4. Если возникает ситуация затруднения принятия решений нужно использовать метод “мозговой штурм”.

# Условия принятия управленческих решений

1. Минимальное число корректировок;  
сбалансированность прав и обязанностей менеджера, принимающего решение - ответственность должна быть равна его полномочиям;
2. Единство распорядительства - решение (или распоряжение) должно исходить от непосредственного руководителя. На практике это означает, что вышестоящий руководитель не должен отдавать распоряжения «через голову» нижестоящего руководителя;

# Условия принятия управленческих решений

3. Строгая ответственность - управленческие решения не должны противоречить друг другу;
4. Обоснованность - управленческое решение должно быть принято на основе достоверной информации о состоянии объекта с учетом тенденций его развития;
5. Конкретность;

# Условия принятия управленческих решений

6. Полномочность - управленческое решение должно быть принято органом или лицом, имеющим право принять его;
7. Своевременность - управленческое решение должно быть своевременным, ибо задержка решения резко снижает эффективность управления.

# Методы используемые при принятии управленческих решений

- 1. Метод экспертной оценки
- 2. Метод расчётного анализа
- 3. Логический метод
- 4. Эвристический метод

# Принимаемое управленческое решение должно отвечать следующим требованиям:

1. Быть научно обоснованным, компетентным;
2. Приниматься на основе достоверной, полной и своевременной информации с анализом и оценкой возможных альтернатив;
3. Быть непротиворечивым;
4. Иметь ясную направленность и адресность;

# Принимаемое управленческое решение должно отвечать следующим требованиям:

5. Отличаться своевременностью и быстродействием;
6. Обладать точностью и ясностью;
7. Быть контролируемым;
8. Иметь комплексный характер;
9. Обладать полномочностью;
10. Быть экономичным и эффективным.

# Классификация управленческих решений

1 Амал қилиш даврига  
кўра:

стратегик  
қарорлар

ТАКТИК  
қарорлар

# Классификация управленческих решений

2 Мазмуни ва амал қилиш хусусиятига кўра:

ИЖТИМОЙ-  
ИҚТИСОДИ  
қарорлар

ташаббусли  
қарорлар

стереотип  
қарорлар

техникавий  
қарорлар

# Классификация управленческих решений

3 Такрорланиш ёки янгилик даражасига кўра.;

анъанави  
й  
қарорлар

тавсияли  
қарорлар

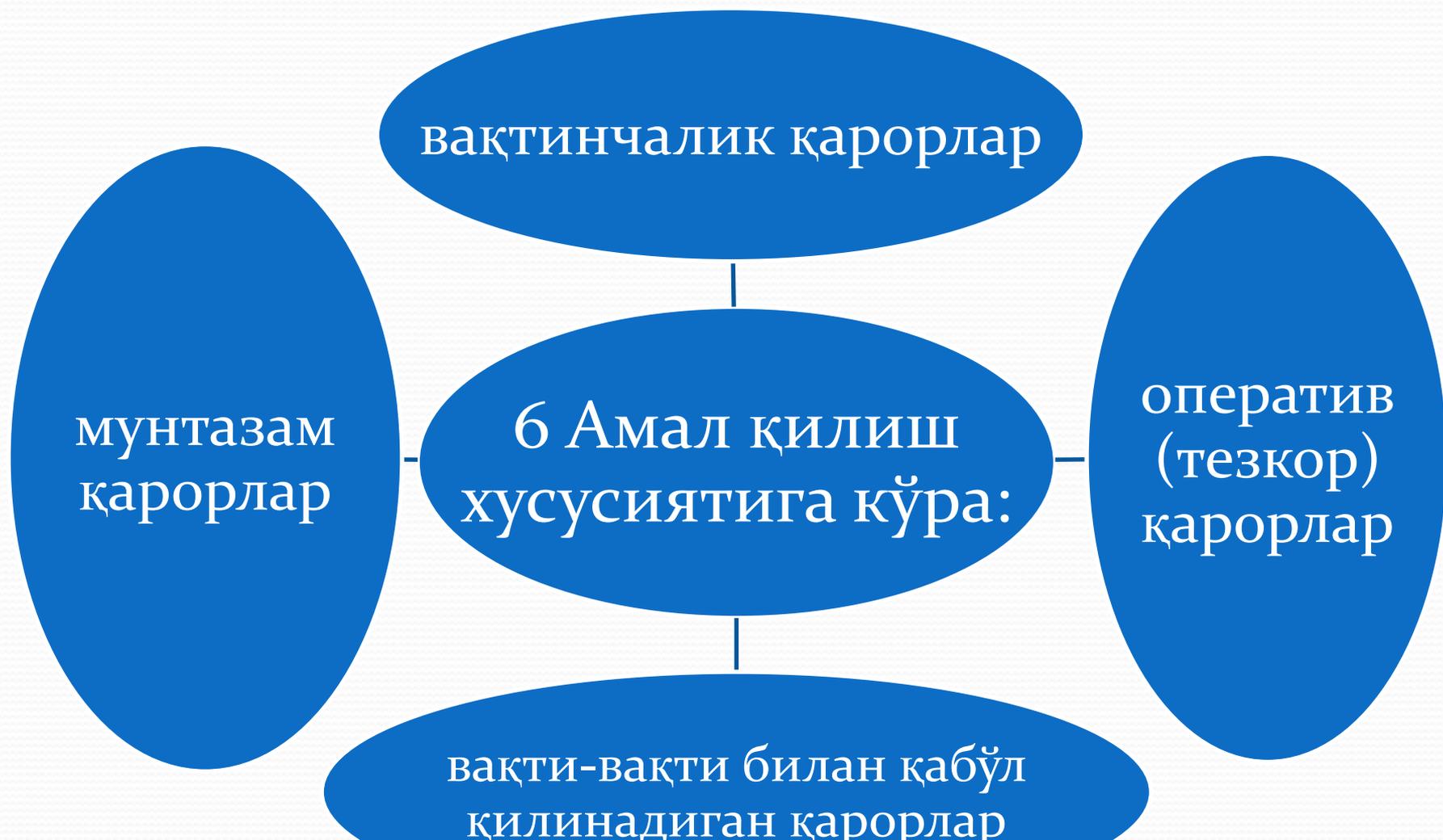
# Классификация управленческих решений

5 Ахборот билан таъминланганлик даражасига кўра:

аниқ қарорлар

ноаниқ қарорлар

# Классификация управленческих решений



# Классификация управленческих решений

7 Қарорни қабул қилиш шаклига кўра:

яккабошлик принципи асосида қабул қилинган қарорлар

коллегиаллик асосида қабул қилинган қарорлар

консенсус принципи асосида қабул қилинган қарорлар

“Ринги” усули асосида қабул қилинган қарорлар

# По времени воздействия

**Тактические (среднесрочные) управленческие решения** призваны обеспечить достижение частных целей, решение частных задач. Например, составление текущего плана фирмы, решение вопросов сотрудников и т.д.

Данные решения принимаются руководителями со сроком до 2 лет.

# По содержанию и по свойству воздействия

- **Общие решения**-это решения относящиеся к одинаковой проблеме, и воздействующие на все звенья одинаково. Например, время начала и конца рабочего дня, время обеда, даты получения зарплаты и другие.

## По содержанию и по свойству воздействия:

- **Специальные** решения-опираются на узкий круг, действуют только на определённый отдел или на определённую группу лиц.

# По содержанию и по свойству воздействия

- **Стереотипные решения** составляют в основном функцию регулирования и принимаются, как правило, по рутинным вопросам. Для них используются существующие наработки, которые корректируются в соответствии с изменившимися условиями функционирования компании (например, решения по правилам внутреннего распорядка, инструкциям по организации и охране труда, технике безопасности).

# По содержанию и по свойству воздействия

- **Инициативные управленческие решения** - это решения, опирающиеся на новые, инновационные подходы. Для руководства компании они являются наиболее интересными. Гораздо сложнее с точки зрения способов и методов разработки и, есть решение, разработку которых определило руководство. Это и есть обязательные решения, при реализации которых творческая инициатива редко может быть проявлена в полной мере.

## **По повторяемости или по инновационному уровню:**

**Традиционные решения - это решения, которые для определенного субъекта хозяйствования являются обычными и связанными с прошлой и текущей деятельностью предприятия**

## По повторяемости или по инновационному уровню:

- **Рекомендательные решения** обычно готовят совещательные органы - различного рода комитеты и комиссии. Исполнение таких решений желательно, но не обязательно, так как те, кого данные решения касаются, формально не подчиняются тем, кто их принимает.

## По степени снабжения информацией

- **Управленческие решения, которые принимаются в достаточно конкретных и полностью информативно обеспеченных условиях, являются фиксированными.**

## По степени снабжения информацией

- Решение, которые приходится принимать при полном или частичном отсутствии нужной информации по проблеме, анализируется, являются **неопределенными.**

## По временному фактору

- **Непериодические** – это решения, разработка и реализация которых повторяется через различные нерегламентированные периоды времени: например, разработка, утверждение и внедрение норм и нормативов, решение о приеме на работу и другие.

# По временному фактору

- **Оперативные управленческие решения** — решения, принимаемые в средних и низших эшелонах управления, связанные с организацией работы непосредственных исполнителей, обеспечением их ресурсами, материалами, информацией. Закупка материалов, ремонт офисного оборудования, направление работников на определенные участки для выполнения технических заданий, заключение договоров с потребителями, — это примеры оперативных управленческих решений. Такие решения принимаются в процессе ежедневной, напряженной работы трудового коллектива и требуют регулярного контроля со стороны руководителя.

## По временному фактору

- К периодическим относятся решения, разработка и реализация которых повторяется через определенные регламентированные промежутки времени (сутки, неделю, декаду, месяц, квартал и т.д.), например, разработка, утверждение и реализация планов производства, планов материально-технического обеспечения и др.

# По временному фактору

**Решения, которые принимаются время от времени-** это решения, которые принимаются по определённым причинам. Например, решения для определения эффективности городского транспорта, отслеживания его движение.

## **По форме принятия решения:**

Коллегиальные решения принимаются на основе обсуждения проблемы со специалистами, поиска оптимального варианта с учетом предложенных идей, но окончательная формулировка решения и вся полнота ответственности, принадлежит руководителю.

## По форме принятия решения:

- **Единоличные** управленческие решения принимает менеджер без согласования со специалистами, без обсуждения в коллективе. К таким решениям чаще всего относятся оперативные решения, предусматривающие быстрое вмешательство в деятельность управляемой системы.

## По форме принятия решения:

- Принцип консенсуса. Появление данного принципа связано с рядом факторов.
- Во-первых, это углубление процессов демократизации управления. В условиях плюрализма мнений нельзя подавлять какую-то группу лиц или отдельных людей, представляющих своё собственное видение решаемой проблемы. Демократически воспитанное общество такого обращения с собой просто не допустит.

- Во-вторых, это возрастание информационных потоков и усложнение технико-экономических условий принятия решений. И то, и другое требует бережного отношения к каждой идее, искреннего внимания к каждому человеку. На практике все это реализуется путем многоплановых согласований между отдельными людьми и группами по поводу значимых и «незначимых» проблем, связанных с принятием решения.

## По форме принятия решения:

- **Метод «ринги».** Термин «Ринги» в «Большом японо-русском словаре» трактуется как «получение согласия на решение проблемы путем опроса без созыва заседания».
- В Японии процедуру «ринги» относят к проявлениям управленческой философии, проповедующей предусмотрительность, осторожность и коллективную ответственность. И хотя в японской печати можно встретить критику в адрес этой процедуры из-за ее чрезмерной громоздкости, перегруженности каналов информации, об отказе от ее использования нет и речи. В ближайшем обозримом будущем японцы от «ринги» не откажутся. Они считают, что «ринги» помогает им учитывать весь спектр мнений по разрабатываемым проблемам, поэтому выбрасывать за борт какое-либо даже не очень значительное мнение — это слишком большая роскошь.

# Этапы применения метода «Ринги»

- Процедура «ринги» состоит из ряда этапов.
- **Первый этап:** руководство фирмы совместно с привлеченными специалистами выдвигает общие соображения по проблеме, по которой должно быть принято решение. Например: «Начать выпуск принципиально нового двигателя».
- **Второй этап:** передача проблемы «вниз», т.е. в секцию, где организуется работа над проектом.

## Этапы применения метода «Ринги»

- **Третий этап** — «нэмаваси», буквально «обрубание корней», т. е. детальное согласование с исполнителями всех пунктов готовящегося проекта. В сущности — это «сглаживание углов», т. е. ослабление разногласий, отсечение противоположных точек зрения. Подобно тому, как при пересадке дерева садовник проделывает подготовительную работу, обрубая торчащие далеко в сторону корни, принятие решения предваряется обсуждением проблемы всеми заинтересованными лицами и выработкой согласованного подхода к ее решению.

## Этапы применения метода «Ринги»

- **Четвертый этап:** проведение целенаправленных совещаний и конференций, на которых обсуждается конкретный путь решения проблемы.
- **Пятый этап:** доработка документа, который называется «рингисе», визирование его исполнителями (каждый должен поставить свою печать), утверждение документа руководством фирмы.

# Классификация управленческих решений

В зависимости от личностных характеристик менеджера, принимающего решение, принято различать:

- уравновешенные решения;
- импульсивные решения;
- инертные решения;
- рискованные решения;
- осторожные решения.

- **Уравновешенные решения** принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке. Обычно, прежде чем приступить к принятию решения, они имеют сформулированную исходную идею.

- **Импульсивные решения**, авторы которых легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить, оценить. Решения поэтому оказываются недостаточно обоснованными и надежными, принимаются «с наскока», «рывками».

- **Инертные решения** становятся результатом осторожного поиска. В них, наоборот, контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск, новаторство.

- 
- **Рискованные решения** отличаются от импульсивных тем, что их авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез и, если уверены в себе, могут не испугаться любых опасностей.

- **Осторожные решения** характеризуются тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу. Они в еще меньшей степени, чем инертные, отличаются новизной и оригинальностью.

- **Стратегические решения - это управленческие решения, которые:**
  - 1) ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных управленческих решений;
  - 2) сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы, воздействующие на предприятие;
  - 3) связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия.

# ● Элементы управленческих решений:

- Задача
- Средство
- Ответственность
- Срок

# Этапы принятия решений

- 1. Возникновение проблем, по которым необходимо принять решение.
- 2. Выбор критериев, по которым будет принято решение.
- 3. Разработка и формулировка альтернатив.
- 4. Выбор оптимальной альтернативы из их множеств.
- 5. Утверждение (принятие) решения.
- 6. Организация работ по реализации решения - обратная связь .

# Решения, типичные для функций управления

1. Планирование
2. Организация
3. Мотивирование
4. Контроль
5. Координация

# ● Планирование

- Проведение предпланового анализа и прогнозирование
- Выбор миссии
- Выработка предложений (гипотезы) о ситуации в будущем
- Определение целей
- Выбор стратегии по достижению поставленных целей
- Формирование мероприятий по реализации стратегий

# Организация:

- Адаптация организованной структуры под новые цели и задачи, сформулированные в плане
- Рационализация, распределения задач, обязанностей и прав
- Обеспечение всех видов деятельности необходимыми ресурсами, в том числе информационно-техническими
- Кадровые решения: расстановка, найм и увольнения, создание резерва на выдвижение, повышение квалификации

# Мотивация

- Разработка системы оплаты труда и премирования сотрудников и руководителей, максимально соответствующей характеру и результатам труда, а также возможностям организации
- Выбор социально-психологических методов стимулирования эффективного труда
- Создание надлежащего морального климата в организации
- Разработка мероприятий по эффективному использованию факторов корпоративной культуры
- Рациональное и сбалансированное использование экономических, организационных и социально-психологических методов управления

# Контроль

- Создание системы контроля; выбор методов учета, анализа и внесения коррективов – для всех трех видов контроля: упреждающего, текущего и заключительного

- **Управленческое решение есть план ликвидации проблемы.**
- Под проблемой понимается ситуация, характеризующаяся различием существующего состояния в объекте управления с желаемым или необходимым (целевой подход) или наличие неиспользованных возможностей (предпринимательский подход к диагностированию проблемы).

# ● Для решения проблемы необходимо ответить на следующие вопросы.

- Что делать (какие новые потребности потребителей необходимо удовлетворять или на каком качественном уровне нужно удовлетворять старые потребности)?
- Как делать (какую использовать технологию)?
- Какие производственные затраты следует произвести?
- В каком количестве производить?

# Для решения проблемы необходимо ответить на следующие вопросы.

- • В какие сроки производить?
- • Где производить (место, производственное помещение, персонал)?
- • По какой цене и кому поставлять?
- • Что это даст инвестору и обществу в целом?
- Поскольку ресурсы для решения проблемы ограничены, следует ранжировать, т.е. определять важность, весомость, ранг проблем по их актуальности, степени риска, масштабности.

# Основные факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений

- 1. Личностные оценки руководителя
- 2. Среда принятия решения
- 3. Информационные ограничения
- 4. Поведенческие ограничения
- 5. Взаимозависимость решений

# Эффективность решения

- Одним из важных факторов, влияющих на качество управленческих решений, является число уровней управления в организации, увеличение которых ведёт к искажению информации при подготовке решения, искажению распоряжений, идущих от субъекта управления, увеличивает неповоротливость организации. Этот же фактор способствует запаздыванию информации, которую получает субъект решения. Это и обуславливает постоянное стремление сократить число уровней управления организации.

# Эффективность решения

- Серьёзной проблемой, связанной с эффективностью управленческих решений, является также проблема выполнения этих решений. До трети всех управленческих решений не достигают своих целей по причине невысокой исполнительской культуры.
- Крупные решения имеют последствия для организации в целом, а не только для сегмента, непосредственно затрагиваемого тем или иным решением.



**Благодарю за внимание!!!**