

# Управленческие решения

---

## Классификация управленческих решений

Презентацию подготовила:

Игнатенко К.В

Факультет менеджмент организации

5-ый курс, вечернее отделение

---

# Введение

Целью моей работы является попытка классифицировать управленческие решения.

Существуют разнообразные точки зрения на то, какие решения, принимаемые человеком в организации, считать управленческими. Некоторые специалисты относят к таковым, например, решение о поступлении человека на работу, решение об увольнении с неё и т.п. оправданной представляется точка зрения, согласно которой к управленческим следует относить лишь те решения, которые затрагивают отношения в организации.

1. Классификация решений по субъектному признаку:
  - 1.1 Индивидуальные
  - 1.2 Групповые
2. Классификация решений по уровню решаемых проблем:
  - 2.1 Оперативные
  - 2.2 Стратегические
  - 2.3 Тактические
3. Классификация решений по методам обоснования:
  - 3.1 Интуитивные
  - 3.2 Логические
  - 3.3 Рациональные
4. Классификация решений по степени определенности ситуации:
  - 4.1 Определенность
  - 4.2 Неопределенность
5. Классификация решений по методу разработки:
  - 5.1 Алгоритмические
  - 5.2 Шаблонные
  - 5.3 Оригинальные

**Индивидуальные решения** принимаются руководителем, ответственным лицом, они четко персонифицированы. Индивидуальный характер таких решений распространяется только на акт их принятия. В подготовке решений могут участвовать консультанты, аналитики, помощники лица, принимающего окончательное решение. Часто проводятся предварительные согласования проекта решения с заинтересованными лицами, будущими исполнителями принимаемых решений. Но в самом индивидуальном решении проявляется личная воля лица, принимающего решение, в связи с чем оно приобретает силу от имени данного лица, подтверждается его подписью или публичным оглашением.

### Достоинства

1. Решения могут быть приняты в короткие сроки

2. Строгая персонификация позволяет конкретно устанавливать лицо, несущее ответственность за данное решение.

3. При высокой квалификации лица, принимающего решения, качество и эффективность подобных решений оказываются достаточно высокими.

### Недостатки

1. Принятие решений повышает вероятность ошибок.

2. Возникает угроза подмены объективной цели, для достижения которой должно приниматься решение, целями, отражающими личные, корыстные интересы лица, принимающего решение.

3. При принятии индивидуальных решений достаточно часто проявляются признаки своеволия, диктаторства, волюнтаризма

**Групповое принятие решений** – осуществляемый группой выбор из ряда альтернатив в условиях взаимного обмена информацией при решении общей для всех членов группы задачи (групповое обсуждение какой-либо проблемы, в результате которого группа принимает определенное решение).

## Достоинства

1. Решения, связанные с риском, как правило, особо ответственны. Поэтому здесь роль выбора решения весьма велика.

2. Групповой выбор решения в ряде случаев, оказывается менее субъективным.

3. Дает возможность выявить больше альтернатив, всесторонне оценить многочисленные варианты, выбрать из них лучшие и устранить слабые.

## Недостатки

1. Существенным недостатком коллективного решения является его сравнительно низкая оперативность: выработка такого решения требует определенного времени.

**Оперативные решения.** Такие решения связаны с осуществлением текущих целей и задач. По времени они рассчитаны на период, не превышающий месяца. Операционные цели – это задачи, предусматривающие решения текущих вопросов, намечаемые менеджерами нижнего звена и описывающие действия, необходимые для достижения тактических и стратегических целей. Оперативные решения – подчинены стратегическим и тактическим решениям, служат для решения задач оперативного управления.

---

**Например.** Руководители подразделений принимают решение нанять штат высококлассных специалистов, обучать персонал, уже задействованный на производстве, без отрыва от работы для обеспечения полного использования возможностей нового оборудования.

**Тактические решения.** Такие решения, как правило, обеспечивают реализацию стратегических задач. По времени они не превышают одного года. Тактические цели – это задачи, предусматривающие решение частных проблем, намечаемые менеджерами среднего звена и описывающие шаги, прохождения которых требуют стратегические цели организации. Тактические решения – подчинены стратегическим целям и решениям, служат их реализационными этапами;

---

**Например.** В целях минимизации издержек (в соответствии с разработанной руководством предприятия стратегией) менеджеры среднего звена принимают решение приобрести новые технологии, внедрение которых обеспечит снижение издержек.

**Стратегические решения.** Такие решения обычно касаются коренных проблем. Они принимаются в масштабе объекта управления и выше, рассчитаны на длительный отрезок времени, на решение перспективных задач. Стратегические цели – это цели, предусматривающие решение масштабных проблем и относятся к компании в целом. Стратегические решения являются наиболее важными решениями. Они особенно значимы для конкурентоспособности и имеют высокую цену последствий. Такие решения связаны с существенными преобразованиями организации (смена технологии, смена целей, обновление персонала). Стратегические решения – решения, обеспечивающие решение стратегических проблем, достижение стратегических целей и требующие значительных, зачастую необратимых изменений;

---

**Например.** Главный конкурент предприятия начал выпуск продукции нового образца, выпуск продукции, сопоставимой по качеству, невозможен из-за устаревшего оборудования, да и рыночная ниша уже занята. Как быть? Руководство предприятия принимает решение минимизировать издержки и снизить цены на свою продукцию, что обеспечит конкурентные преимущества именно по выпускаемой предприятием продукции, при этом налаживает контакты с дилерами и учреждает свои предприятия-дилеры в нескольких крупных городах.

**Интуитивные решения** – принимаются на основе ощущения того, что они правильные, вследствие работы подсознательного процесса оценки альтернатив по доминирующим критериям, которые соответствуют личным предпочтениям; Для принятия интуитивных решений требуется минимум времени, их особенность заключается в том, что лицо, принимающее решение, оценивает альтернативы по тем критериям, которые считает важными, не сравнивая их по незначительным, на его взгляд, критериям.

**Например.** Шахматист принимает решения, не рассчитывая всю партию наперед и не перебирая все возможные комбинации ходов, а выделяя из контекста игры только некую модель поведения, которая, по его мнению (особенно если он знает соперника, его стиль игры и т. п.), может привести его к победе (это стратегия), выстраивая расположение фигур так, чтобы приблизиться к данной модели (это тактика), и, следя за тем, чтобы ходы (операции) соответствовали критериям (правилам игры, безопасности для самой фигуры, избегание угрозы королю, соответствие стратегическому плану и тактическим комбинациям)



**Логические** – решения, принимаемые на основе знаний, опыта и логических суждений, здравого смысла;

---

**Например.** Выбор площадки под постройку склада: логично, что склад должен находиться недалеко от производственного помещения, от средств коммуникации (автомобильных дорог, железнодорожных путей и т. п.). Сравнивая различные варианты, пользуясь таким логическим построением, легко осуществить обоснованный выбор.

**Рациональные** – принимаются на основе объективного анализа проблемных ситуаций с использованием научных методов и компьютерных технологий;

---

**Например.** Решение, оптимальность которого доказана математическими, экспертными, иными научными методами, достоверность результатов которых гарантирована с той или иной точностью и проверена на практике.

## Определенность.

Решение принимается в условиях определенности, когда руководитель в точности знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора. Примером определенного решения является то, что руководитель, по меньшей мере на ближайшую перспективу, точно может установить, какими будут затраты на производство определенного изделия, поскольку арендная плата, стоимость материалов и рабочей силы известны или могут быть рассчитаны с высокой точностью.

## Неопределенность.

Решения принимаются в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов, неподвластных личному принятию решений. Неопределенность характерна для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся обстоятельствах. Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель может использовать две основные возможности. Во-первых, попытаться получить дополнительную информацию и еще раз проанализировать проблему. Руководитель сочетает эту дополнительную информацию и анализ с накопленным опытом, способностью к суждению или интуицией, чтобы придать ряду результатов субъективную или предполагаемую вероятность. Вторая возможность – действовать или интуицией и сделать предположение о вероятности событий. Это необходимо, когда не хватает времени на сбор дополнительной информации или затраты на нее чересчур высоки. Руководитель всегда сталкивается с неопределенностью в принятии решений, если принято решение о запуске новой продукции, закупке нового оборудования и степени затрат на него, реакция потребителей и поставщиков на новое производство.

**Алгоритмические** – разрабатываются по определенному алгоритму и допускают строгую формализацию;

Пример алгоритмического решения – прием на работу: установление должностных требований (критериев выбора); анкетирование, отсеивание заведомо несоответствующих кандидатур (по ключевым критериям); собеседование; выбор; принятие решения о приеме на работу.

**Шаблонные** – допускают частичную формализацию; разрабатываются методами, которые успешно зарекомендовали себя для решения существовавших ранее проблем;

Шаблонное решение (решение по аналогии). Существует проблема, например, после получения рабочими заработной платы резко падает производительность труда. Такой случай уже имел место, проблема решилась тем, что заработную плату начали выдавать накануне выходных (решение имело положительный результат), следовательно, делаем так же.

**Оригинальные** – разрабатываются не использовавшимися оригинальными методами.

Оригинальное решение. Тот же случай, но после введения правила выдавать заработную плату рабочим накануне выходных рабочие в знак протеста начали брать в долг, чтобы не нарушать традицию собираться вместе именно пятого числа каждого месяца. Менеджеры подумали и решили сделать выходным именно день получения заработной платы. Проблема была решена.

## Заключение

На основании вышеизложенного, можно сделать вывод, что управленческое решение – понятие сложное и многогранное, включающее в себя различные критерии оценки. Общими признаками для всех управленческих решений являются их целенаправленность и принятие в рамках компетенции управляющего субъекта.

Для определения, каким способом следует принимать решение, каждый менеджер должен полностью понимать суть проблемы, для решения которой принимается любое управленческое решение.