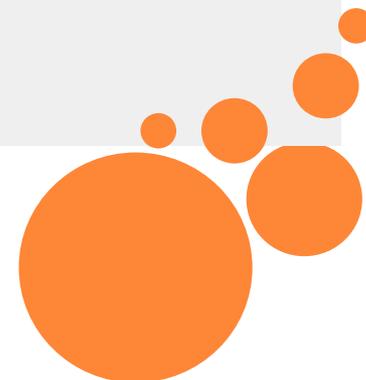


# ТИПОЛОГИЯ РЕШЕНИЙ



# Типы управленческих решений в зависимости от характера проблем и методов их разрешения



## ПРОГРАММИРУЕМЫЕ РЕШЕНИЯ

(СТАНДАРТНЫЕ И ПОВТОРЯЮЩИЕСЯ РЕШЕНИЯ)

К таким ситуациям относятся те, что связаны с закупкой товаров, формированием ассортимента, подбором кадров и др.

## НЕПРОГРАММИРУЕМЫЕ РЕШЕНИЯ

(ПРИНИМАЕМЫЕ В НОВЫХ СИТУАЦИЯХ)

Они могут носить разовый, творческий характер, во многом зависят от здравого смысла и интуиции (например, разработка новых технологий, изделий, формирование новой структуры).



## **РУТИННЫЕ РЕШЕНИЯ**

Они принимаются согласно отработанному механизму и имеющейся программе действий.

## **СЕЛЕКТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ**

Инициатива и свобода действий на данном уровне проявляется в ограниченных пределах.

## **АДАПТАЦИОННЫЕ РЕШЕНИЯ**

Они рассчитываются на дополнительные, непредусмотренные трудности.

## **ИННОВАЦИОННЫЕ РЕШЕНИЯ**

Решения этого уровня связаны со сложностью и непредсказуемостью событий.



**Структуризация** - возможность количественного выражения зависимостей между элементами ситуации.

### **ХОРОШО СТРУКТУРИЗОВАННЫЕ ПРОБЛЕМЫ**

*(ЭТО ПРОБЛЕМЫ, В КОТОРЫХ ЗАВИСИМОСТИ МЕЖДУ ЭЛЕМЕНТАМИ СИТУАЦИИ МОГУТ ПОЛУЧАТЬ ЧИСЛЕННЫЕ ЗНАЧЕНИЯ ИЛИ СИМВОЛЫ)*

Здесь используются количественные методы анализа:

- ❖ линейное программирование
- ❖ нелинейное программирование
- ❖ динамическое программирование
- ❖ теории массового обслуживания
- ❖ теории игр
- ❖ методология "исследование операций".



## СЛАБО СТРУКТУРИЗОВАННЫЕ ПРОБЛЕМЫ

*(ЭТО КАК ПРАВИЛО, СЛОЖНЫЕ, ОТЛИЧАЮЩИЕСЯ, В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ, КАЧЕСТВЕННЫМИ ЗАВИСИМОСТЯМИ ЭЛЕМЕНТОВ СИТУАЦИИ)*

Это область применения системного анализа.

В решении подобных проблем исключается возможность построения моделей, но не всегда.

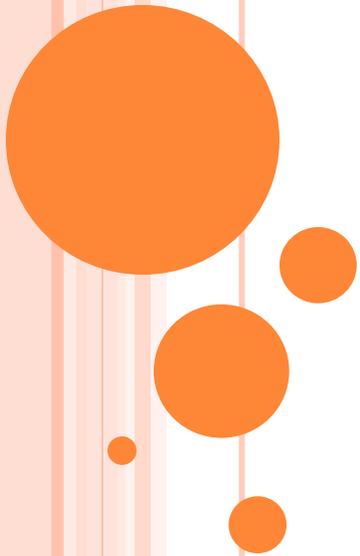
## НЕСТРУКТУРИЗОВАННЫЕ ПРОБЛЕМЫ

*(ИЛИ КАЧЕСТВЕННО ВЫРАЖЕННЫЕ)*

Решение проблем производится с использованием эвристических методов, основанных на интуиции, логике, теоретических рассуждениях, опыте, профессионализме лица или коллегиального органа субъекта управления.

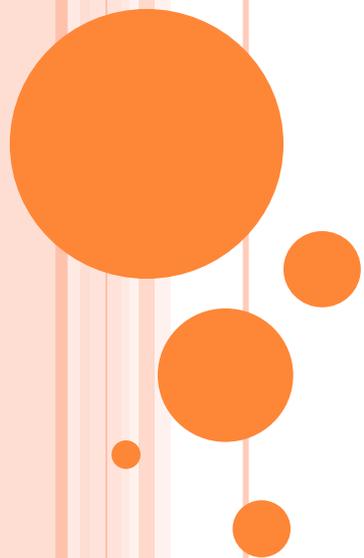


**ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЕНЧЕСКИМ  
РЕШЕНИЯМ В УСЛОВИЯХ ИХ  
ДОСТИЖЕНИЯ**



№ п/п	Требования к УР	Условия достижения требований
1	Соответствие УР действующему законодательству и положениям уставных документов компании	Самоконтроль или контроль со стороны юриста, референта
2	Наличие у руководителей соответствующих полномочий (прав и ответственности) для РУР	Разработка должностных инструкций и положений об отделах и службах
3	Наличие в тексте УР четкой целевой направленности и адресное™ (исполнителям должно быть ясно, на что направлено разрабатываемое решение и какие средства будут использоваться)	Доведение до каждого работника информации о целях! сроках выполнения, используемых ресурсах
4	Соответствие формы УР его содержанию	Контроль со стороны юриста, референта
5	Обеспечение своевременности (нельзя ни опережать, ни опаздывать)	Знания и интуиция руководителя, реальная оценка ситуации
6	Недопустимость в тексте решения противоречий самому себе или ранее реализованным решениям	Самоконтроль и контроль со стороны юриста, референта
7	Возможность технической, экономической и организационной выполнимости УР	Заключение специалистов или экспертов
8	Наличие параметров для внешнего или внутреннего контроля выполнения УР	Составление рабочих документов, проведение аудита
9	Учет возможных отрицательных последствий при реализации УР в экономической, социальной, экологической и других областях	Заключение внешних экспертов, оценка рисков
10	Наличие возможности обоснованного положительного результата	Набор расчетов и предположений

# ПРОБЛЕМЫ И ИХ РЕШЕНИЕ



## **ПРОБЛЕМА – ЭТО ПРЕГРАДА, ТРУДНОСТЬ, ЗАДАЧА.**

**Цель:** *выражает объективно возникающий в ходе развития познания вопрос или комплекс вопросов, решение которых представляет существенный практический или теоретический интерес.*

### **Свойства проблем:**

- *если это проблема, то ее обязательно следует решать*
  - *неповторимость ситуации*
  - *наличие трудностей при рассмотрении альтернатив решения проблемы*
  - *неопределенность последствий принятия решения*
  - *необходимость учета множества факторов*
  - *присутствие человеческого фактора, а следовательно, субъективных аргументаций*
- 

## ВНУТРЕННЯЯ СТРУКТУРА ПРОБЛЕМЫ

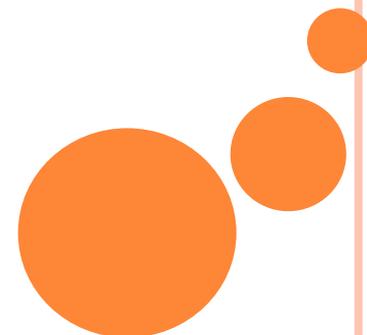
- **Предмет** (*ответ на вопрос: "В чем суть проблемы?"*)
- **Объект** (*"Где возникла проблема?"*)
- **Субъект** (*тот, кто связан с проблемой*)
- **Связи** (*"С чем связана проблема?"*)
- **Цель решения** (*"Для чего необходимо решать проблему?"*)

Решение проблем - это процесс, включающий последовательность взаимосвязанных шагов.

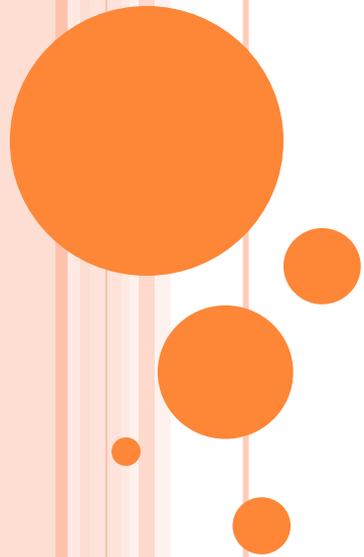


## **ПРИ ВЫБОРЕ МЕТОДА РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ СЛЕДУЕТ ПРЕДВАРИТЕЛЬНО ОТВЕТИТЬ НА ВОПРОСЫ:**

- ❖ *требуется ли проблема комплексного решения?*
- ❖ *это проблема или возможность?*
- ❖ *как классифицировать проблему?*
- ❖ *это реально существующая или надуманная проблема?*
- ❖ *это финансовая проблема или она связана с отношениями между людьми?*
- ❖ *что произойдет, если не принимаешь никакого решения?*
- ❖ *эта проблема уникальна?*
- ❖ *существует ли последовательность решения проблемы?*



# **СВОЙСТВА КАЧЕСТВЕННЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**



## КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ -

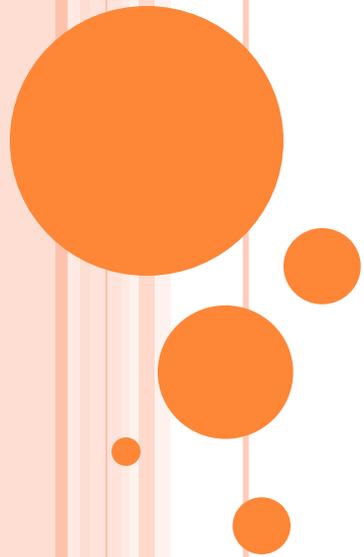
СОВОКУПНОСТЬ СВОЙСТВ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ УСПЕШНОЕ ИХ ВЫПОЛНЕНИЕ И ПОЛУЧЕНИЕ ОПРЕДЕЛЕННОГО ЭФФЕКТА.

### Состав свойств управленческих решений:

- ▣ *обоснованность*
- ▣ *своевременность*
- ▣ *эффективность*
- ▣ *непротиворечивость*
- ▣ *конкретность*
- ▣ *простота*
- ▣ *полномочность*

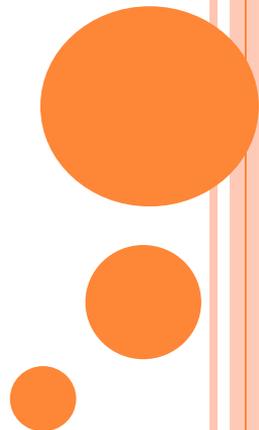


# УСЛОВИЯ И ФАКТОРЫ КАЧЕСТВА РЕШЕНИЙ



# УСЛОВИЯ:

- **знание реальных тенденций развития управляемого объекта;**
- **владение методами положительного использования складывающихся тенденций на деятельность предприятия;**
- **ориентация в общих целях развития экономики страны в целом;**
- **определение задач, вытекающих из этих целей, для управляемого объекта;**
- **четкое представление о состоянии объекта, внешней среды, тенденциях их развития;**
- **владение набором методов перевода управляемого объекта из фактического состояния в желаемое и придания ему необходимых направлений развития;**
- **умение своевременно реагировать на изменяющуюся обстановку и новые задачи, выдвигаемые рынком, экономической политикой государства.**

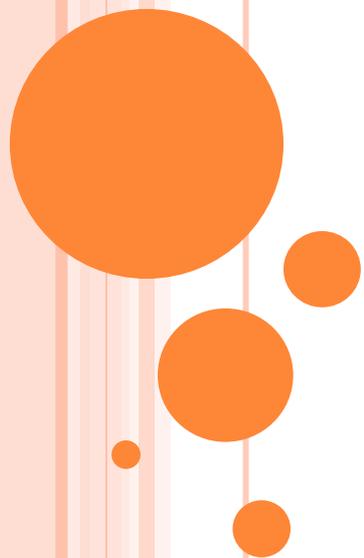


## ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИХ НА КАЧЕСТВЕННЫЙ УРОВЕНЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ:

- ▣ ситуационного характера - связанные с осознанием проблемы, альтернатив ее решения и их последствий (изучение ситуации, анализ и прогнозы, используемые методы, организация управления на предприятии)
- ▣ поведенческого характера в процессе разработки решений: мотивы, ценностные ориентации, уровень требований, готовность идти на риск лиц, разрабатывающих и принимающих решения.



# **ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**



**ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ РЕШЕНИЙ** - СОВОКУПНОСТЬ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНО ПОВТОРЯЮЩИХСЯ ДЕЙСТВИЙ, СКЛАДЫВАЮЩИХСЯ ИЗ ОТДЕЛЬНЫХ ЭТАПОВ, ПРОЦЕДУР, ОПЕРАЦИЙ.

**Этапы решения проблемы включают:**

- уточнение задачи и выбор целей;*
- перечисление или изобретение альтернатив;*
- анализ альтернатив;*
- выбор наилучшего решения;*
- предоставление результатов.*



# При использовании методов исследования операций и системного анализа как научных методов решения задач поэтапно определяются:

- *цель, совокупность целей;*
- *альтернативные средства достижения цели;*
- *ресурсы;*
- *построение логической и математической моделей, альтернативные средства, факторы окружающей среды и ресурсы;*
- *критерии выбора альтернатив.*

