

Типология управленческих решений

• **Решение** – выбор одного из возможных альтернативных вариантов, осуществляемый менеджером и направленный на достижение поставленной цели.

- **Управленческим** называется решение *направленное на:*
- управленческую деятельность в целом:
- стратегическое планирование;
- управление человеческими ресурсами;
- управление производственной и обслуживающей деятельностью;
- формирование системы управления компании;
- управленческое консультирование;
- коммуникации с внешней средой.

• **Управленческое решение** — это творческое, волевое действие субъектов управления на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы, состоящее в выборе цели, программы и способов деятельности по разрешению проблемы.

• По содержанию:

- экономические;

- политические;

- социальные;

- административные;

- информационные;

- организационные решения.

- **По степени важности:**

- Первоочередные;

- Второстепенные.

- **По степени сложности:**

- простые;

- решения средней сложности;

- сложные.

• По степени охвата и регулирования общественных отношений:

• всеобщие;

• особые;

• Единичные.

**• По степени обязательности
выполнения:**

- директивные;
- рекомендательные.

- **По форме**

- письменные;

- устные;

- кодированные.

- **По способу передачи**

- вербальные;

- письменные;

- электронные.

- **По времени действия**

- оперативные;

- тактические;

- стратегические.

• **По характеру разработки**

• уравновешенные;

• рискованные;

• осторожные.

• По порядку разработки и принятия решений:

• индивидуальные;

• групповые;

• смешанные;

• коллективные.

- **Решение** – это результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу и необходимым действиям.

- Понятие «решение» трактуется тройко:
 - как процесс;
 - как акт выбора;
 - как результат выбора.

- ЛПР – лица, принимающие решения.
- это люди, ответственные за принятие решения после рассмотрения какого-то официального сообщения, включая пресс-релизы партнеров и компаний, предлагающих свои товары и услуги.

- Решению присущи следующие признаки:

- возможность выбора из множества альтернативных вариантов;
- наличие цели;
- необходимость волевого акта ЛПР через выбор решения.

- **Лица разрабатывающие решения** – специалисты (проектанты, разработчики, конструкторы, менеджеры, модельеры и т. д.).

- **Субъекты решения** – лица, наделенные правом инициировать решения или их реализовывать.
- **Исполнители решений** – **объекты решения.**

- Особенности современных условий формирования решений:
 - усилился динамизм окружающей среды и уменьшился период времени, отведенного на подготовку решений;
 - увеличилась сложность обработки информации при подготовке решений;
 - возросла цена возможных отрицательных последствий от решений.

- 6 составляющих профессионального решения:
 - субъект (инициатор) решения;
 - объект решения (исполнитель);
 - предмет решения: конкретная тема, процесс или информация;
 - цель подготовки решения;
 - причины подготовки и реализации решения;
 - персонал или население, для которых, готовятся или реализуются управленческие решения.

- Решение может приниматься человеком

в 3 основных системах:

- технической;
- биологической;
- социальной.

- Решения, разрабатываемые и реализуемые в технической системе, называются **техническими**.
- Разрабатываемые и реализуемые в биологической системе – **биологическими**.
- Решения, разрабатываемые и реализуемые в социальной системе, в общем случае называют

- **Решение** называется **управленческим (УР)**, если оно разрабатывается и реализуется для социальной системы и направлено на:

- стратегическое планирование;
- управление управленческой деятельностью;
- управление человеческими ресурсами (производительность, активизация знаний, умений, навыков);

- ❑ управление производственной и обслуживающей деятельностью;
- ❑ формирование системы управления компании (методология, механизм);
- ❑ управленческое консультирование;
- ❑ управление внутренними и внешними коммуникациями.

- **Управленческое решение** – это творческое, волевое действие субъекта управления на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации ее функционирования, состоящее в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива по разрешению проблемы или изменению цели.

• Термин «управленческое решение» употребляется в двух основных значениях:

как процесс;

как явление.

- **Экономическая сущность УР** проявляется в том, что на подготовку и реализацию любого УР требуются финансовые, материальные и другие затраты.

- **Организационная сущность УР** состоит в том, что к этой работе привлекается персонал компании.

- **Социальная сущность УР** заложена в механизме управления персоналом, который включает рычаги воздействия на человека для согласования их деятельности в коллективе.

- **Правовая сущность УР** заключается в точном соблюдении законодательных актов РФ и ее международных обязательств.

- **Технологическая сущность УР**
предполагает возможность обеспечения персонала необходимыми ресурсами.

- РПУР – разработка производственных управленческих решений.

- Существует несколько точек зрения на место процесса РПУР в управлении организацией. Из всех подходов можно выделить два наиболее часто встречающихся, которые определяют процесс РПУР как:
 - связующее звено, важную часть для выполнения всех других функций управления (планирование, организация, мотивация,

- В рамках каждой управленческой функции принимаются определенные решения, вытекающие из содержания этой функции;
- управление есть совокупность циклических действий по разработке и принятию управленческих решений.

- **Требования, предъявляемые к управленческим решениям**
- Каждое УР должно удовлетворять десяти требованиям и условиям их разработки и реализации.

1. Первое требование.
2. Второе требование.
3. Третье требование.
4. Четвертое требование.
5. Пятое требование.

6. Шестое требование.
7. Седьмое требование.
8. Восьмое требование.
9. Девятое требование.
10. Десятое требование.

- Процесс РУР состоит из трех больших **этапов:**
 - Подготовка.
 - Принятие.
 - Реализация.

- Подготовка управленческого решения (или постановка задач)
 - Выявление и анализ проблемной ситуации.
 - Формирование целей для решения проблемной ситуации.
 - Сбор необходимой информации.
 - Анализ информации.
 - Выявление или выработка полного перечня альтернатив достижения цели.
 - Выбор допустимых альтернатив.
 - Предварительный выбор лучшей альтернативы.

- Принятие решения
 - ❑ Оценка альтернатив со стороны ЛПР.
 - ❑ Экспериментальная проверка альтернатив.
 - ❑ Выбор единственного решения.
 - ❑ Согласование решения с органами управления и исполнителями.
 - ❑ Окончательное оформление и утверждение решения.

- Реализация решения
- Организация выполнения решения.
- Определение работ по выполнению решения.
- Выполнение решения.

- Термин «модель» имеет весьма многочисленные трактовки.

- Под **моделью** понимается:

- представление объекта системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности;
- образ или прообраз какого-либо объекта или системы объектов, используемый при определенных условиях в качестве их «заменителя» или «представителя»;
- устройство, воспроизводящее, имитирующее что-либо, такой материальный или мысленно представляемый объект, который в процесс исследования замещает объект-оригинал так, что непосредственное изучение дает новые знания об объекте-оригинале;
- образец, служащий эталоном.

- По общему целевому назначению

модели делятся на:

теоретико-аналитические;

прикладные.

- По степени агрегирования объектов моделирования **модели разделяются на:**

- макроэкономические;

- микроэкономические.

- По конкретному предназначению, т. е. по цели создания и применения,

выделяются модели:

- балансовые;
- трендовые;
- оптимизационные;
- имитационные.

- По учету фактора времени модели подразделяются на:

- статические;

- динамические.

- По учету фактора неопределенности
модели распадаются на:

- детерминированные;

- стохастические (вероятностные).

- По типу подхода к изучаемым социально-экономическим системам

выделяют модели:

дескриптивные;

нормативные.

- **Качество управленческих решений**
- **Качество управленческого решения – интегрированный показатель, включающий качество продукции, технологии, экономики, организации производства, профессионализма и культуры управленческих решений.**

- **Качество** – это совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные или предполагаемые потребности.

- **Качество управленческой деятельности** – это степень ее соответствия общепринятым требованиям или стандартам.

- **Качество технологической деятельности – это обеспечение технологической готовности компании к выпуску продукции заданного уровня качества при установленных сроках, объеме и конкурентоспособности.**

- Качество **организационной** деятельности – это совершенствование и развитие регламентирования труда в организации.

- 3 основных подхода профессиональной регламентации:

- создание специальной централизованной структуры в компании по регламентации труда;
- формирование децентрализованных структур по главным направлениям деятельности;
- приглашение на договорной основе специализированных консультационных или аудиторских фирм.

- **Качество экономической деятельности**
– это совокупность используемых методов анализа и синтеза экономических процессов.

- Качество **социальной** деятельности – это соблюдение социальных норм.
- Социальные нормы – набор требований к условиям жизнедеятельности человека и социальных групп.

- Качество **правовой** деятельности характеризуется степенью использования средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления.

- **Качество экологической деятельности определяется степенью экологической чистоты выпускаемой продукции, технологического процесса и отходов производства.**

- **Качество психологической** стороны деятельности определяется уровнем учета и использования **личностных качеств работника** в **социально-трудовых отношениях**.

- Качество **политической** стороны деятельности – это лояльность и поддержка руководителем государственного курса развития страны и стратегии развития своей компании.

- Качество партийной стороны деятельности – это степень реализации партийной программы в компании при производстве продукции или проведении политических мероприятий.

- **Организаторская деятельность** – является связующей для всех видов управленческой деятельности.

- Стимулирующие условия для эффективной работы коллектива:

- обеспечение разработчиков полной и своевременной информацией;
- использование современных информационных технологий;
- профессиональное проведение в коллективе разработчиков мозговой атаки и фиксация полученных результатов;
- использование опыта и знаний наиболее профессиональных по решаемой задаче специалистов;

- ❑ разностороннее рассмотрение всех этапов процесса РПУР, особенно ситуации;
- ❑ преодоление местничества, субъективизма и показухи;
- ❑ отражение в решениях главных достижений коллектива, признанных авторитетными специалистами;
- ❑ осуществление мониторинга решений.

- **Требования к качеству управленческих решений**
- Качество управленческого решения – это степень соответствия параметров выбранной альтернативы решения определенной системе характеристик, удовлетворяющая его разработчиков и потребителей и обеспечивающая возможность эффективной реализации.

- К числу таких характеристик следует отнести:

- научную обоснованность;
- своевременность;
- непротиворечивость;
- адаптивность;
- реальность;
- полномочность;
- директивность;
- точность, ясность и лаконичность формулировки решения;
- эффективность, экономичность и оптимальность;
- комплексность.

- **Оценка качества управленческих решений**

1. Самооценивание.
2. Оценивание со стороны руководителей.
3. Оценивание со стороны заказчиков.

- По форме выражения оценок качества методы оценивания могут быть разделены на две группы:

- качественное суждение;**

- количественная числовая оценка.**

- 4. Порядковая оценка.**
- 5. Шкальная (шкалированная) оценка.**
- 6. Коэффициентная оценка.**

7. Уровневая оценка.

8. Параметрическая оценка.

- **Литература**

- Батрик Р., «Техника принятия эффективных управленческих решений». 2006.г
- Башкатова Ю.И. «Управленческие решения». Учебник. 2004.г
- Воронин В.Г., Кобулов Б.А., Гайдаренко Л.В. «Управленческие решения». Учебно – практическое пособие. 2007.г
- Лапыгин Д.Ю., Лапыгин Ю.Н. «Управленческие решения» Учебное пособие. 2009.г
- Пирогова Е.В. «Управленческие решения». Учебное пособие. 2010.г
- Смирнов Э.А. «Разработка управленческих решений». Учебное пособие. 2007.г
- www.lib.4i5.ru
- www.management.web-standart.net