

# Управленческие решения



# 25% решений неисполнимы:

- Нелепость целей
- Сложность контроля
- Отсутствия сроков выполнения
- Отсутствия определения ответственных лиц



- Управлять – это играть, выигрывать, проигрывать.  
Управляющий – это теоретик, прагматик, актер,  
живущий в науке, искусстве... не только управлять, но  
и просто жить.



# Решения в нестандартной ситуации

- Нельзя с достаточной степенью определенности предсказать, каковы будут последствия принятия той или иной альтернативы.
- Множественность целей.
- Сложность ситуации.



# Что такое решение?

- результат обдумывания каких-либо действий, обдуманное намерение сделать что-либо;
- процесс и результат выбора цели и способа действий.



# Управленческое решение в менеджменте.

- продукт управленческого труда, организационная реакция на возникшую проблему;
- выбор определенного курса действий из возможных вариантов;
- выбор предварительно осмысленной цели, средств и методов ее достижения;
- выбор способа действий, гарантирующего положительный исход той или иной операции.



# Управленческое решение

- выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.



# Классификации управленческих решений

- По характеру исходной информации;
- По принципам выработки решений;
- По методам решения проблем;
- По частоте принятия:
- По сфере деятельности организации



# Классификации управленческих решений

- По формам принятия:
- По уровню инстанции, в которой принимается решение
- По предмету
- По решаемым задачам
- По широте охвата
- По жесткости регламентации



# По характеру исходной информации

- В условиях определенности
- В условиях неопределенности
- В условиях риска



# разновидности неопределенности

- неопределенность «природы» (т. е. внешней среды по отношению к рассматриваемой системе);
- неопределенность целей;
- неопределенность действий противника (в случае конфликтных ситуаций, конкуренции и т. п.).



# По принципам выработки решений

- Запрограммированные
- Незапрограммированные



# По методам решения проблем

- Интуитивные решения
- Решения, основанные на суждениях
- Рациональные решения
- Решения, основанные на комбинации подходов



# По частоте принятия

- 1) Одноразовые (случайные);
- 2) Повторяющиеся.



# По сфере деятельности организации

- 1) Производственные (технические и технологические);
- 2) Сбытовые и снабженческие;
- 3) Финансовые, плановые, кадровые и другие.



# По формам принятия

- Единоличные;
- Коллегиальные;
- Коллективные;



# По уровню инстанции

- Высшего уровня;
- Среднего уровня;
- Низшего уровня.



# По предмету

- Концептуальные решения;
- Исполнительские.



# По решаемым задачам

- Информативные (имеют целью оценить получаемую информацию);
- Организационные (призваны установить необходимую структуру управления);
- Оперативные (решения на действия «как действовать?»)



# По жесткости регламентации

- Контурные;
- Структурированные;
- Алгоритмические решения



# Если индеец скачет на лошади, а она подыхает, он слазит с лошади

- обзаводятся более крепкой плеткой;
- меняют всадника;
- говорят: «Что случилось, мы же всегда ездили на этой лошади?»;
- выясняют, как другие обходятся с мертвыми лошадьми;
- повышают стандарты качества езды на мертвых лошадях;
- создают рабочую группу для оживления мертвой лошади;
- создают тренировочное подразделение верховой езды;
- Проводят сравнение различных мертвых лошадей;
- нанимают стороннего всадника, который умеет лучше обходиться с мертвыми лошадьми;
- увеличивают бюджет для повышения силы лошади;
- докупают что-нибудь, что может обеспечить ускорение езды мертвой лошади;
- объясняют, что наша лошадь «лучше, быстрее и дешевле» мертва, чем лошадь конкурента.



«Если индеец скачет на лошади,  
а она подыхает, он слазит с  
лошади».

Даже тот, кто решил пустить дело на самотек, уже принял  
решение не принимать решения. Ж.-П. Сартр

