

## **Уважаемые студенты!**

### **Задание:**

1. Прочтите приведенный ниже конспект лекции.
2. Напишите конспект лекции в тетрадь объемом не менее 4 страниц рукописного текста.
3. Ответьте письменно на контрольные вопросы.
4. Письменный отчет конспекта лекции и ответов на вопросы в виде фото предоставьте преподавателю на e-mail ([irina.osiphuk@mail.ru](mailto:irina.osiphuk@mail.ru)).

С уважением Осипчук Ирина Николаевна

!!! Если возникнут вопросы обращаться по телефону 0721488209 (вацап)

## **Лекция**

**Тема: Типы решений и требования, предъявляемые к ним**

### **Содержание**

1. Типы решений и требования, предъявляемые к ним.
2. Методы принятия решений.
- 3.

#### **1. Типы решений и требования, предъявляемые к ним**

Управленческое решение – развёрнутый во времени логико-мыслительный, эмоционально-психологический и организационно-правовой акт выбора альтернативы, выполняемый руководителем в процессе своих полномочий единолично или с привлечением других лиц.

Принятие решений является важнейшей функцией менеджмента. Решения, принимаемые менеджером, всегда нацелены на перспективу в будущее. Поэтому в момент принятия решения далёко не всегда с уверенностью можно предсказать результат предпринимаемого действия, в какой степени оно будет обеспечивать достижение цели, стоящей перед организацией.

#### **Классификация управленческих решений**

Обычно решение принимается в обстановке определённости и риска (неопределённости).

1. По степени полноты и достоверности информации решения могут быть детерминированные и вероятностные. Детерминированные – решения, которые принимаются при наличии полной и достаточной информации. Вероятностные – когда информации не хватает.

2. По степени регламентации, т.е. насколько жестко установлены сроки и условия действия подчинённых, различают решения регламентирующие, ориентирующие и рекомендуемые. Регламентирующие решения исключают самостоятельность, полностью направляют деятельность подчинённых. От подчинённых требуется лишь безусловная исполнительность.

3. По сроку действия последствий решения: долго-, средне- и краткосрочные решения.

4. По частоте повторяемости: стандартные (решения принимаются по разработанному алгоритму или инструкции) и творческие (требуют творческого нестандартного подхода, т.к. такой проблемы не было).

5. По широте охвата: общие (касающиеся всех сотрудников) и специализированные (частные).

6. По форме подготовки: единоличные (принимаются руководителем), коллегиальные (подготавливаются и принимаются группой специалистов) и коллективные (решение принимает весь коллектив сотрудников).

7. По сложности: простые и сложные.

8. По способу доведения решения: устные и письменные.

9. По источнику возникновения: внешние, внутренние.

10. По целевой направленности: одноцелевые, многоцелевые.

11. По содержанию: экономические, технические, социальные, организационные.

12. По функциям управления: решения по коммерческой деятельности (касаются закупок и завоза товаров в розничную сеть, соблюдения правил хранения, продажи), планово-экономические (решения по планированию объёма производства, оплаты труда), финансовые (формирование и распределение различных фондов, погашение кредитов), по работе с персоналом (приём на работу, увольнение, перемещение и др.).

13. По времени действия: оперативные, тактические, стратегические.

Существует ряд общих требований, которым должны соответствовать решения, принимаемые в процессе управления. К числу таких требований можно отнести следующие:

1. Минимальное число корректировок.
2. Сбалансированность прав и обязанностей менеджера, принимающего решение: ответственность должна быть равна его полномочиям.
3. Единство распорядительства, т.е. решение должно исходить от непосредственного руководителя. На практике это означает, что вышестоящий менеджер не должен отдавать распоряжения «через голову» нижестоящего руководителя».
4. Строгая согласованность, т.е. управленческие решения не должны противоречить друг другу.
5. Обоснованность – это означает, что управленческое решение должно быть принято на основе достоверной информации о состоянии объекта с учётом тенденций его развития.
6. Конкретность.
7. Полномочность – управленческое решение должно быть полномочным, т.е. должно быть принято органом или лицом, имеющим право принять его.
8. Своевременность – управленческое решение должно быть своевременным, ибо задержка резко снижает эффективность управления.

## **2. Методы принятия решений**

При разработке управленческого решения применяют конкретные приёмы (методы), которые позволяют достичь целей, поставленных принятым решением.

Всё многообразие применяемых методов можно классифицировать по следующим видам:

1. Декомпозиция определяет сложную проблему как совокупность элементарных вопросов.
2. Диагностика заключается в вычленении из списка вопросов наиболее значимых и требующих первоочередного решения. Этот метод наиболее актуален для принятия решений в условиях ограниченных ресурсов.
3. Математическое моделирование.

4. Экспертные методы принятия управленческих решений, основываются на выводах эксперта. В данном случае под экспертом понимают человека, являющегося профессионалом необходимого уровня в определённом вопросе, и который проводит экспертизу, результаты которой признаются базой для принятия необходимого решения. Эксперта к принятию решения привлекает лицо, ответственное за принятие решения, или аналитическая группа, которая работает над разработкой плана решения. В рамках данного метода, выделяют не экспертный способ принятия решения, смысл которого заключается в привлечении лиц, не имеющих опыта в решении проблем данной области, но которые признаются специалистами в смежных областях.

5. Линейное программирование -- это метод, направленный на решение оптимизационных задач, в рамках которых целевая функция и функциональные ограничения признаются линейными функциями относительно переменных, принимающих разные значения из ограниченного ряда значений.

6. Метод теории игр применяется в условиях полной неопределённости, то есть тогда когда процесс реализации решения становится неопределённым или конкуренты сознательно противодействуют, либо операция не имеет ясных и четких целей. Поэтому успех операции зависит не только от принимающих решение людей, но и от решения или действий других людей. Решения принятые таким методом являются одноразовыми. Если ситуация повторяется, то уже лучше применять статистический метод принятия решения.

7. Метод аналогий строиться не на самостоятельных решения, а на базе заимствования решения из подобных ситуаций.

8. Методы, основывающиеся на психологических приёмах творческого мышления индивида или работы в группах.

Для правильного выбора применения необходимого метода менеджеры обязаны понимать преимущества и недостатки, которые имеет каждый подход к решению проблемы, уметь их комбинировать и определять типичные управленческие задачи, при решении которых можно применять структурированные методы принятия решений, но помимо этого, менеджеру необходимо разрабатывать и собственные методы решения проблем организации.

Контрольные вопросы

1. Классификация методов принятия решений.
2. Типы управленческих решений.