

# Тема: Типология и последовательность принятия управленческих решений

1. Целевая ориентация управленческих решений.
2. Классификационные признаки управленческих решений
3. Процесс разработки управленческого решения.



- **Под целью** понимают идеальное или желательное состояние объекта (организации, индивида), на достижение которого, прежде всего, ориентирована его деятельность и соответственно процесс управления.

- Цели либо официально провозглашаются высшим руководством как деловые задачи проводимой политики, либо неявно подразумеваются в философии организации, основных принципах ее деятельности.

# Иерархическая структура целей

- 1. Цели руководства высшего уровня управления
- 2. Цели среднего уровня управления
- 3. Индивидуальные цели исполнителей (работников, подчиненных)

# По признаку отнесения к структурным подразделениям цели делятся на :

- 1. Производственные
- 2. Финансовые
- 3. Кадровые
- 4. Инновационные
- 5. Исследовательские
- 6. Административные

# По критерию временной перспективы:

- 1. Долгосрочные
- 2. Среднесрочные
- 3. Краткосрочные

# По содержанию цели могут быть:

- 1. Экономические
- 2. Организационные
- 3. Научно-производственные
- 4. Социальные
- 5. Кадровые
- 6. Технические

# Методы целеполагания:

- 1. логическая структуризация целей, при осуществлении которой на каждом уровне структуризации используются заранее выбранные принципы структуризации (метод структуризации)
- 2. парных сравнений, основанных на взаимоотношении «целое-частное»
- 3. структуризация целей на основе контент-анализа формулировок целей, встречающихся в различных планово-управленческих документах, касающихся изучаемой проблемы, в стандартах по управлению.
- 4. совместное применение первого и второго методов.

- *Метод логической структуризации целей* предназначен для построения «дерева целей» (графа целей, говоря более строго научным языком). Одной из задач применения метода структуризации является установление полного набора элементов (цели, подцели, мероприятия и т.п.) на каждом уровне структуризации и выявление взаимосвязей между ними, другая — последующее определение коэффициентов относительной важности (приоритетов) отдельных элементов «дерева целей».

- При *методе парных сравнений* вначале определяется неупорядоченный перечень целей. После того как проанализированы все цели, составляются результаты парных сравнений по отношению «общее (1)— частное (0)». По результатам сравнений начинают строить «дерево целей»: выделяют общие цели и от них стрелками помечают «частные» элементы. Если можно попасть из одного элемента в другой прямым путем, то такие пути исключаются из рассмотрения, а из оставшихся взаимосвязей строится «дерево целей».

- Содержание *метода структуризации целей на основе контент-анализа* можно рассмотреть на примере общей цели: «повысить эффективность управления».
- На первом уровне структуризации с помощью классификатора понятия «эффективность», содержащегося в памяти ЭВМ, выполняют детализацию общей цели на такие подцели, как «повысить экономическую эффективность управления», «повысить социальную эффективность управления», «повысить техническую эффективность» и т.п.
- На втором уровне структуризации с помощью каталогов понятий «экономическая эффективность», «социальная эффективность», «техническая эффективность» осуществляют дальнейшее развертывание общей цели. Понятие «экономическая эффективность» классифицируют на такие составные элементы, как «повышение прибыли», «повышение рентабельности», «повышение фондоотдачи» и т.п.
- Дальнейшая структуризация целей может осуществляться подобным образом, например, в направлении отдельных групп товаров и рынков.

- При *совместном применении первого и второго методов* специалисты — системные аналитики определяют в целом структуру «дерева целей», принципы структуризации для отдельных его уровней, структурируют наиболее сложные в логическом и содержательном смысле фрагменты «дерева целей» (используя метод структуризации целей).

- В практике планирования чаще всего встречаются цели плохо или вообще не поддающиеся количественному измерению. Во многих случаях оптимальное решение пытаются найти, исходя из постановки экстремальной цели в качестве главной, например при заданных ресурсах хотят достичь максимальной или определенной прибыли при минимальных ресурсах.



# Управленческие решения по длительности делятся:

- 1. стратегические управленческие решения.
- 2. тактические управленческие решения.

# При классификации по объекту управления

- 1. общие решения.
- 2. частные решения.
- 3. локальные решения.

# **По глубине воздействия выделяют**

- 1. одноуровневые
- 2. многоуровневые решения.

# По направленности бывают решения

- *1. внутри организации*
- *2. за ее пределы.*

# По степени обязательности выполнения выделяют

- 1. решения *обязательные* (например, назначение на должность, определение источников финансирования, утверждение решений по распределению прибыли)
- 2. *вероятные* (санкционирование инвестиционных проектов, сделок и др.).

**В зависимости от степени структуризации проблемы, т.е. степени ее формализации, выделяют**

- 1. *хорошо структурированные,*
- 2. *слабо структурированные*
- 3. *неструктурированные*  
проблемы.

# По методам устранения проблемы различают

- 1. Типовые решения
- 2. творческие решения.

# **По субъекту, принимающему решения, выделяются решения**

- **1. индивидуальные,**
- **2. коллективные**
- **3. коллегиальные.**

**По функциональному признаку**  
(содержанию) решения бывают

- 1. экономические,
- 2. социальные,
- 3. технические,
- 4. организационные.



# Методология и организация процесса разработки управленческого решения

