

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное агентство по образованию  
Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова  
Кафедра экономической теории  
и социально-экономической политики

# ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

*Методические указания*

*Рекомендовано*  
*Научно-методическим советом университета*  
*для студентов специальности Социальная работа*

Ярославль 2005

УДК 304(078)  
ББК У9(2)212.14я73  
П 75

*Рекомендовано  
Редакционно-издательским советом университета  
в качестве учебного издания. План 2005 года*

Рецензент  
кафедра экономической теории и социально-экономической политики  
Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова

Составитель **В.М. Мелиховский**

**Принятие управленческих решений:** Метод. указания / Сост. В.М. Мелиховский; Яросл. гос. ун-т. - Ярославль: ЯрГУ, 2005. - 40 с.  
П 75

В методических указаниях кратко излагаются основные вопросы лекционных и семинарских занятий по спецкурсу, даются вопросы для повторения, а также рекомендуемая литература. В приложении приведены материалы, которые можно использовать на семинарах и самостоятельно (тесты, деловые задания, задачи).

Предназначены для студентов, обучающихся по специальности 350500 Социальная работа (дисциплина «Принятие управленческого решения», блок ДС), очной формы обучения, а также для повышения квалификации работников социальной сферы.

УДК 304(078)  
ББК У9(2)212.14я73

© Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова, 2005  
© В.М. Мелиховский, 2005

---

Учебное издание

## **Принятие управленческих решений**

Составитель **Мелиховский** Виктор Михайлович

Редактор, корректор А.А. Антонова  
Компьютерная верстка И.Н. Ивановой

Подписано в печать 16.06.2005 г. Формат 80×64/16. Бумага тип.  
Усл. печ. л. 2,32. Уч.-изд. л. 1,5. Тираж 50 экз. Заказ № .

Оригинал-макет подготовлен в редакционно-издательском отделе ЯрГУ.

Отпечатано на ризографе  
Ярославский государственный университет  
150 000 Ярославль, ул. Советская, 14

# Тема 1. Понятие управленческого решения

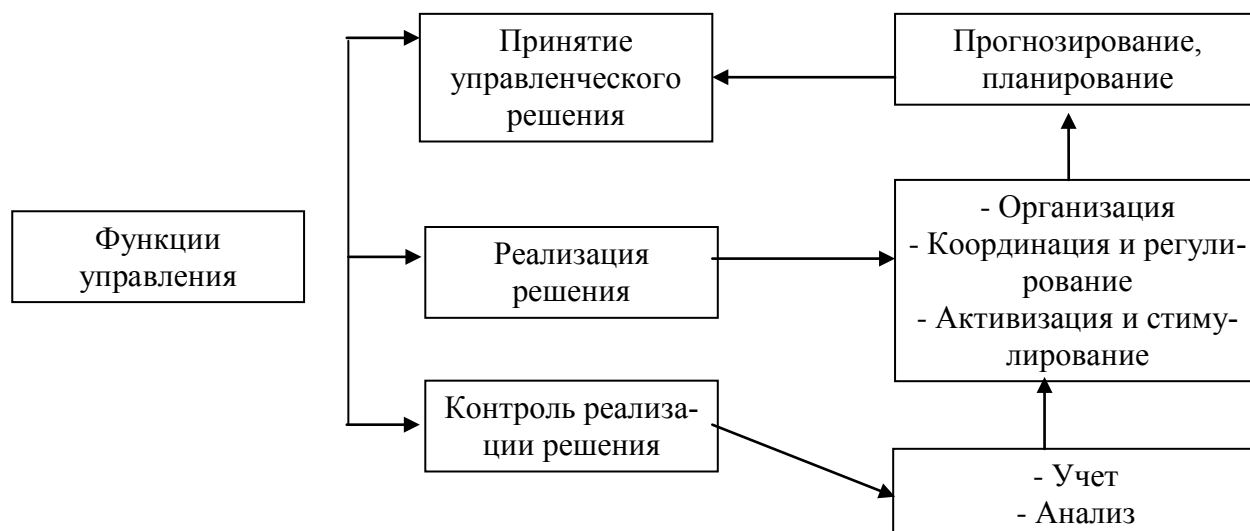
## 1.1. Основные варианты определения понятия «управленческое решение»

В литературе по менеджменту рассматриваются два ведущих варианта понятия «управленческие решения». *Первый* – расширенное, в котором процесс принятия решений отождествляется со всем процессом управления. В пользу такого подхода свидетельствует реальная жизнь, когда деятельность организации представляет собой цепь принятия и реализации решений по самым разнообразным вопросам – кадровым, финансовым, технологическим. *Второй* – узкое, как выбор наилучшего из множества альтернативных вариантов. При этом акцент делается на сам процесс разработки и принятия решения, на контроль за его реализацией.

Оба эти подхода правомерны. Они не противоречат друг другу, а лишь отражают точку отсчета при анализе той или иной проблемы.

## 1.2. Анализ схемы управленческих действий по принятию решений

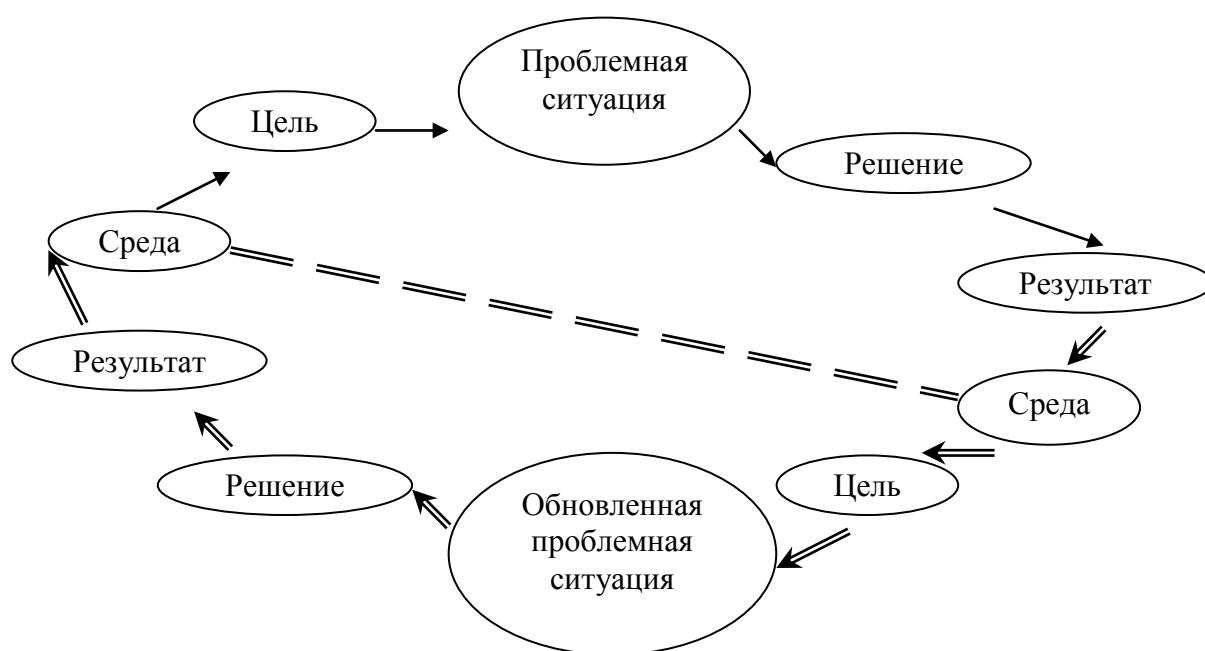
Имеется следующая *унифицированная схема управленческих действий по принятию решений*:



Особенность схемы в том, что она показывает взаимопроникновение различных функций в процессе принятия и реализации управленческих решений. Это предполагает развитие функции координации, что является непосредственной обязанностью руководителя.

### 1.3. Анализ схемы цикличности принятия решений

Ведущим признаком процесса принятия решений является его цикличность, когда реализуется одна проблемная ситуация. Но возникает новая ситуация, которая требует новых решений. *Принципиальная схема процесса непрерывности решений* следующая:



### 1.4. Классификация управленческих решений

Классификация управленческих решений многообразна. Они различаются *по содержанию* (экономические, социальные, организационные), *по количеству целей* (одноцелевые и многоцелевые) *длительности действия* (стратегические, тактические, оперативные), *степени коллективности* (индивидуальные, групповые), *направленности действия* (внутри и вне организации), *по прогнозируемым последствиям* (точно прогнозируемые, вероятностные), *степени повторяемости проблемы* (традиционные, нетипичные), *способу передачи* (вербальные, письменные, электронные), *цели* (коммерческие, некоммерческие).

ские), *по ограничениям на ресурсы* (с ограничениями, без ограничений). Имеются и другие варианты классификации, в частности *с учетом психологических аспектов* (уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные). На практике часто решения могут быть разносторонними и относиться к разным блокам. Но это лишь усложняет процесс разработки и принятия решения.

### ***Вопросы для повторения***

1. Два основных варианта понятия «управленческое решение».
2. Каковы основные управленческие действия по принятию решения?
3. Какова классификация управленческих решений?

### ***Рекомендуемая литература***

1. Платов, О.К. Разработка и реализация управленческих решений. – Ярославль, 2001. - Гл. 1.
2. Смирнов, Э.А. Разработка управленческих решений. – М., 2002. - Гл. 1.
3. Мелиховский, В.М. Теория организации: экономические и социальные проблемы. – Ярославль, 2003. – Ч. 2. - Гл. 1.

## **Тема 2. Эволюция взглядов на разработку и принятие управленческих решений**

### **2.1. Ф. Тейлор и разграничение функций принятия решения и исполнения**

Взгляды на разграничение функций при принятии решения, на сам процесс их разработки прошли определенную эволюцию. Оценки, которые имели место до начала XX века, то есть до появления теории научного менеджмента, однозначно исходили из иерархической системы управления. Все вопросы решал высший правитель, но допускалось консультирование (советы) с подчиненными. Последним отводилась роль простых исполнителей.

Теория научного менеджмента (Тейлор Ф. Принципы научного управления. 1911) также исходила из жесткого разграничения функ-