



# Понятие и сущность управленческих решений

**Технологии разработки и принятия управленческих решений**

Бывшева Марина Валерьевна,  
канд. пед. наук, доцент кафедры социальной работы и управления персоналом







# Управленческое решение (УР)

означает **подготовку** совокупности оценок и выводов о текущем и будущем состоянии объекта управления **и принятие** уполномоченным лицом **окончательного и обязательного для исполнения постановления об управляющем воздействии на объект управления.**

## Лицо, принимающее управленческое решение

### Единоличные УР

- Руководитель организации
- Руководитель проекта
- Руководитель подразделения/ филиала
- Руководитель кафедры, МО

### Коллегиальные УР

- Педагогический коллектив
- Наблюдательный совет
- Методический совет
- Проектная/организационная группа
- Кафедра, МО



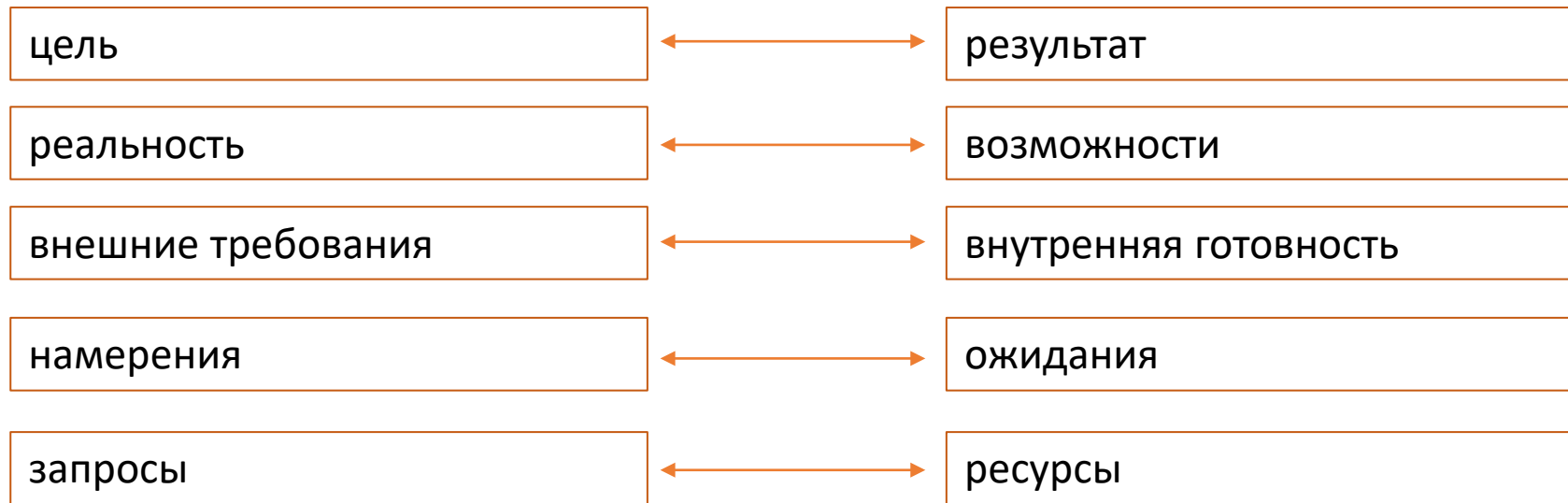
# Управленческие решения: жизнь или работа?

| Критерий         | Жизнь  | Работа  |
|------------------|--|---|
| Цель             | удовлетворения<br>собственных интересов        | решение проблем организации, текущих вопросов и<br>достижения тактических и стратегических целей<br>организации                                 |
| Последствия      | сказываются на жизни<br>принявших их индивидов | влияют на деятельность всей организации и ее<br>сотрудников; чем выше уровень принятия<br>управленческого решения, тем серьезнее их последствия |
| Разделение труда | выполняется тем, кто<br>принял                 | выполняются на основе разделения труда: руководитель –<br>исполнители   |
| Профессионализм  | принимаются людьми в<br>силу их опыта и разума | требуется специальная подготовка, профессиональные<br>знания, дающие право получить полномочия для<br>самостоятельного принятия решений         |



# Управленческие решения: зачем это нужно?

**Управленческая проблема – это расхождение !!!!**



**Управленческая проблема → Управленческое решение → Совокупность управленческих задач**

**Достижение результата → Решение управленческих проблем**

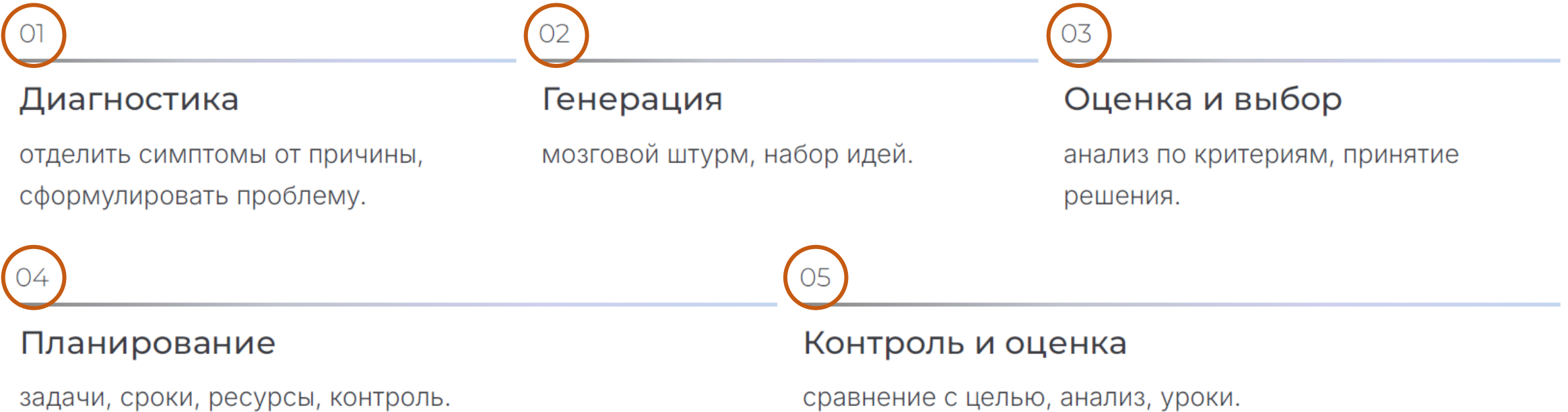


# Управленческие решения: что учесть?

| аспект          | Как это работает?  |
|-----------------|--|
| психологический | ЛПР подвержено влиянию и склонно делать ошибки   |
| информационный  | 1) Для принятия УР необходима достоверная, полная и верифицируемая информация<br>2) УР – это информация! Ее нужно грамотно довести до исполнителей и организовать обратную связь |
| юридический     | 1) ЛПР должно иметь полномочия<br>2) УР – совокупность прав и обязанностей ЛПР и исполнителей  |
| организационный | УР связывают базовые процессы и организация работает как единый организм   |



# Управленческие решения: 5 шагов



**Важно:** процесс итерационный — можно вернуться на предыдущий шаг, если что-то не сходится.

---





# Диагностика и формулировка проблемы

## Ключевое правило:

сначала понять, ЧТО решаем, а не бросаться тушить пожары

### Помеха 1.

ошибка атрибуции (поиск «виноватого»)

### Помеха 2.

Эвристика доступности (фокус на громких, а не на главных затруднениях)

## Рекомендации:

- 1) Оцените СИМПТОМЫ (симптом: «срываются сроки», причина: «нет регламента передачи данных»)
- 2) Используйте технику «5 почему»
- 3) Формулируйте проблему конкретно, безобвинительно и проверяемо  
(Неверно: «Петров – плохой учитель»  
Верно: «В инструкциях Петрова обучающимся регулярны ошибки, ведущих к неверному выполнению проверочных работ»)



# Диагностика и формулировка проблемы

## Метод «5 почему»

**Проблема:** Родители переводят детей в другие школы после начальной школы

**Почему уходят?**

→ Считают, что в других школах образование лучше. **Почему так считают?**

→ В нашей школе мало кружков, а учителя не мотивированы. **Почему нет кружков и мотивации?**

→ Школа не участвует в грантах и не ищет дополнительное финансирование.

**Почему не участвует в грантах?**

→ Директор не организовал подачу заявок и не делегировал эту задачу.

**Почему директор этого не делает?**

→ Не считает развитие школы своим приоритетом / не имеет нужных компетенций.

**Вывод:**

Корень проблемы — пассивная позиция директора, который не ищет возможности для развития школы.



# Генерация возможных решений

## Ключевое правило:

сначала создаем «веер решений», потом критически отбираем оптимальное

### Помеха 1.

Группомыслие (люди молчат, чтобы не нарушать коллективный дух)

### Помеха 2.

Барьеры креативности (отбраковка раньше времени)

## Инструмент «Мозговой штурм»

**Количество важнее качества.** Чем больше идей, тем лучше.

**Критика запрещена абсолютно.** Никаких «это нереально» или «это дорого».

Это убивает креативность на корню.

**Приветствуются безумные идеи.** Они могут послужить катализатором для практичных решений.

**Комбинируйте и улучшайте.** Используйте идеи других как трамплин.



# Оценка и выбор

## Ключевое правило:

Выбор — это всегда компромисс. Идеального решения не существует, есть оптимальное для ваших конкретных условий и ресурсов».

### Помеха 1.

Недостаток информации («паралич анализа» или поспешное решение)

### Помеха 2.

Недооценка рисков (переоценивается вероятность ярких, но маловероятных рисков и недооцениваются «скучные», но вероятные. )

## Инструменты:

1) Матрица «За и Против»

2) Список критериев:

Эффективность (Насколько полно альтернатива решает проблему?)

Затратность (Каковы затраты времени, денег, человеческих ресурсов)

Реализуемость (Есть ли у нас возможности и полномочия для его реализации?)

Риски и последствия (Какие негативные побочные эффекты возможны?)



# Планирование

## Ключевое правило:

План — это мост между целью и результатом.

### Помеха 1.

Сопротивление исполнителей (план спущенный сверху не будет «присвоен»)

### Помеха 2.

Слабая коммуникация плана (люди не поддерживают то, в чем они не заинтересованы)

## Ключевые вопросы планирования:

- **Что?** (Конкретные задачи и действия)
- **Кто?** (Ответственный за каждую задачу)
- **Когда?** (Четкие сроки и вехи)
- **Какие ресурсы?** (Что нужно: бюджет, люди, оборудование?)
- **Критические точки контроля:** В какие моменты мы будем проверять, что все идет по плану?



# Контроль и оценка

## Ключевое правило:

Учиться нужно не на ошибках, а на анализе любого результата.

### Помеха 1.

Сшибки обратной связи

### Помеха 2.

Соппротивление («мы же говорили, что не будет работать»)

## Рекомендации:

**Сравниваем результат с желаемым.** Достигли ли мы той цели, которую поставили на шаге диагностики?

**Анализируем успехи и неудачи.** Что сработало хорошо? Что пошло не так и почему?

**Извлекаем уроки.** Как нам улучшить процессы, чтобы эта проблема не повторилась?

- **Обратная связь.** Людям критически важно видеть результаты своего труда. Положительная обратная связь закрепляет успех, а конструктивная — помогает расти. Без обратной связи мотивация угасает.
- **Работа с сопротивлением.** Любые изменения встречают сопротивление. На этапе контроля оно может проявиться вновь («мы же говорили, что не сработает»). Важно управлять этим, вовлекая людей в



# Контроль и оценка

## Ключевое правило:

Учиться нужно не на ошибках, а на анализе любого результата.

## Рекомендации:

- **Обратная связь.** Людям критически важно видеть результаты своего труда. Положительная обратная связь закрепляет успех, а конструктивная — помогает расти. Без обратной связи мотивация угасает.
- **Работа с сопротивлением.** Любые изменения встречают сопротивление. На этапе контроля оно может проявиться вновь («мы же говорили, что не сработает»). Важно управлять этим, вовлекая людей в анализ и делая выводы прозрачными.
- **Закрепление изменений.** Позитивный результат нужно превратить в новую норму, новый стандарт работы. Это требует повторения, поддержки и признания.



# Управленческие решения: Что влияет?

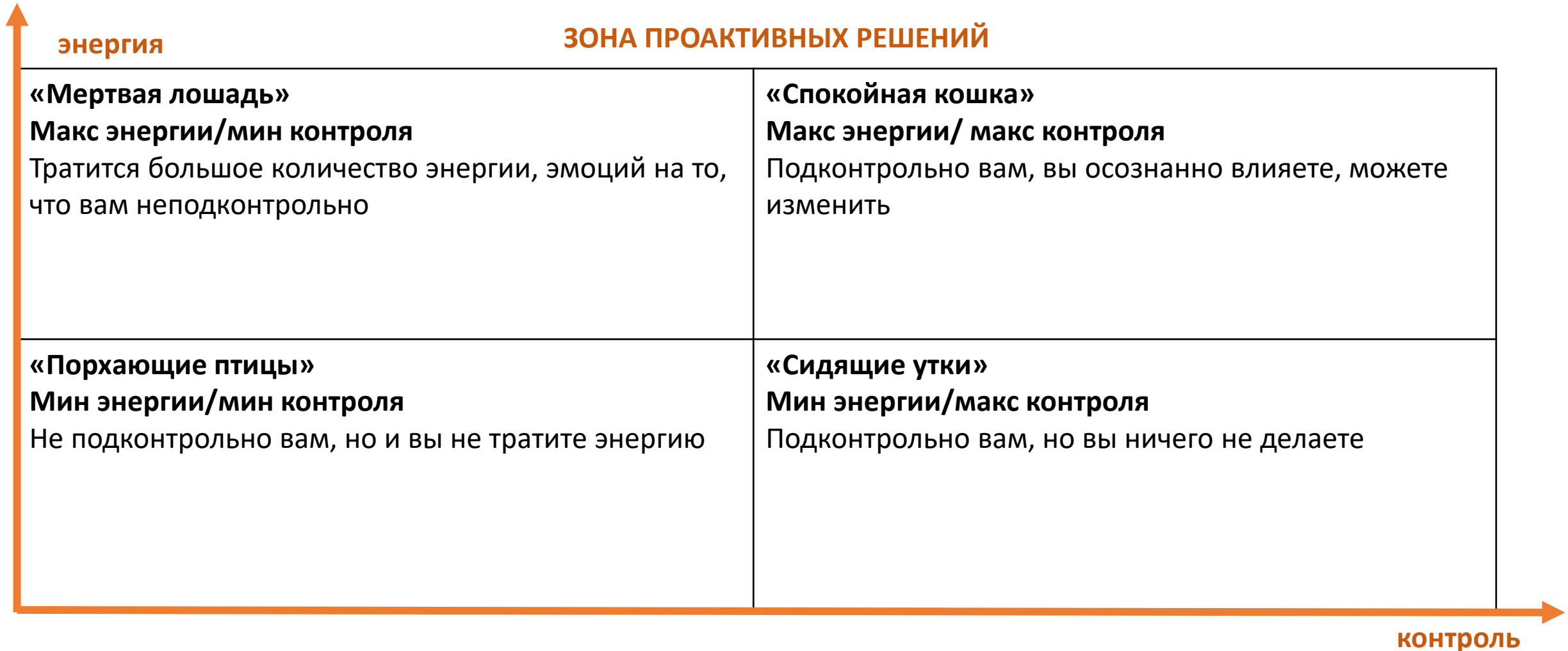
| аспект                   | Как это работает?   |
|--------------------------|---|
| Личность<br>руководителя | «Картина мира»; скорость; мышление; модели поведения; мотивация; компетентность<br>(владение технологиями, оценка рисков) |
| Статус<br>руководителя   | ПОЛНОМОЧИЯ  |
| Внешняя среда            | 1) Определенная<br>2) Наличие рисков<br>3) Неопределенная   |





# Управленческие решения:

распределение энергии (усилий) при наличии тех или иных проблем





# Управленческие решения: стили принятия решений

| Стили принятия решения   | Принятие решения   |                                   | Ситуация  |
|--------------------------|--|-----------------------------------|---|
|                          | <i>Руководителем</i>   | <i>Группой</i>                    |   |
| <b>Автократический 1</b> | Принимает решение  | Не участвует                      | Мало времени, минимальный риск, есть информация                                   |
| <b>Автократический 2</b> | Принимает решение  | Дает информацию                   |   |
| <b>Консультативный 1</b> | Обсуждает с отдельными членами группы и принимает решение              | Члены группы дают идеи по решению | Больше времени, мало информации, риск разногласий при выполнении решения          |
| <b>Консультативный 2</b> | Обсуждает с группой и принимает решение                                | Коллективно обсуждают             |   |
| <b>Командный</b>         | Обсуждает с группой и принимает только согласованное с группой решение | Обсуждает и принимает решение     | Достаточно времени, максимальный риск. В реализации решения участвует вся команда |



# Управленческие промахи

- 1. Маятниковые решения** (Часто следствие поверхностной оценки ситуации, при слабом анализе, плохо сформулированных целях, неподготовленного прогноза).
- 2. Дублирование организационного порядка.** (Организационный порядок - система устойчиво повторяющихся правил и норм в организации. Организационный порядок должен перекрывать 4/5 внештатных ситуаций и, только 1/5 внештатных ситуаций требует вмешательства руководителя. Причиной нарушения руководителем орг. порядка является самоцентристский стиль руководства, стремление контролировать все процессы в организации (Подчиненным нравится, т.к. неудачи можно свалить на руководство).
- 3. Игнорирование орг. порядка самим руководителем** (Постановка задач перед сотрудником, минуя его непосредственного руководителя).
- 4. Разрыв между решениями и их реализацией** (Каждое решение должно проходить проверку на реализуемость и извращаемость).
- 5. Стагнация** - неспособность к нововведениям (Это угроза, а не просто застой!).



# Управленческие промахи

**6. Подавление развития функционированием** (оперативное управление организацией полностью поглощает руководителя от его главных функций: стратегическое планирование; создание организационного порядка).

**7. Демотивирующий стиль руководства** (отсутствие поощрений, упор на негативное).

**8. Инверсия** (когда результат деятельности противоречит целям деятельности. Остальные пункты являются частным проявлением вышеизложенных).

**9. Неясность формулировок задания.**

**10. «Пожарные» методы руководства.**

**11. Закрытость обратной связи для руководителя.**

**12. Фаворитизм.**

**13. Необязательность первого лица.**



# ИСТОЧНИКИ

- Балдин К. В. Управленческие решения : учебник.; Дашков и К°, Москва; 2017;  
<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452520> (Электронное издание)
- Башкатова Ю. И. Управленческие решения : учебно-методический комплекс.; Евразийский открытый институт, Москва; 2008; <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=90762> (Электронное издание)
- Давиденко В. П.; Управленческие решения : учебное пособие.; Самарский государственный архитектурно-строительный университет, Самара; 2010; <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=142910> (Электронное издание)
- Демин Г. А. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебное пособие / Г. А. Демин ; Пермский государственный национальный исследовательский университет. – Электронные данные. – Пермь, 2020; <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/demin-upravlencheskie-resheniya.pdf> (Электронное издание)
- Ершова Т. Б. Управленческие решения: учебное пособие / Татьяна Борисовна Ершова, Алексей Станиславович Ершов. – Комсомольск-на-Амуре: Изд-во АмГПГУ, 2015.
- Карданская Н. Л. Управленческие решения : учебник.; Юнити, Москва; 2015;  
<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436715> (Электронное издание)
- Меркурьева Ю. В. Управленческие решения : учебник.; Проспект, Москва; 2017;  
<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=468330> (Электронное издание)