

Раздел 1.
Методология разработки
управленческих решений

**Тема 1.1 Понятие и виды
управленческих решений**

Тема 1.1 Понятие и виды управленческих решений

- 1. Значение, сущность и функции управленческих решений**
- 2. Классификация управленческих решений**
- 3. Условия и факторы качества управленческих решений**

1. Значение, сущность и функции управленческих решений

- **Управленческое решение – продукт управленческого труда**, полученный в результате анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора лучшей альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели менеджмента [Р.А. Фатхутдинов, РУР, с.16]

Управленческое решение

- на предприятии представляет собой творческий акт субъекта управления (индивидуального или группового лица), определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению назревшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии [В.С. Юкаева, Управленческие решения, с.8].

Решение может рассматриваться

- как организационный акт, как один из основных этапов процесса управления, как интеллектуальная задача, как процесс легализации управляющего воздействия на управляемую подсистему [Э.М. Коротков, Программа по курсу РУР].

Решение – это

- выбор одного из возможных альтернативных вариантов, осуществляемый ЛПР (лицом, принимающим решение) и направленный на достижение поставленной цели. Решение может рассматриваться и как организационный акт, и как один из основных этапов процесса управления [Б.Г. Литвак, Разработка управленческого решения, с. 412].

Решением называют выбор одной из ряда альтернатив в процессе достижения поставленных целей [В.В. Глущенко, РУР, с.47].

Решение – это выбор альтернативы [М. Мескон, Основы менеджмента, с. 195].

Решение – это альтернатива (необходимость выбора между двумя или несколькими, исключаящими друг друга возможностями) [Е.Е. Вершигора, с. 177]

Решение – это результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу и необходимым действиям [Э.А. Смирнов, Управленческие решения, с.4].

Управленческое решение как явление – это

- набор мероприятий, направленных на разрешение рассматриваемой проблемы в форме постановления, приказа в устном или письменном виде [Э.А. Смирнов, Управленческие решения, с.13].

Управленческое решение –

- это директивный акт, направляющий, организующий и стимулирующий коллективный труд на удовлетворение конкретных потребностей народного хозяйства и населения [В.И. Некрасов, Управление развитием хозяйственной организации, с.181]

Управленческое решение как процесс – это выполнение восьми основных процедур: информационная подготовка, разработка вариантов, согласование вариантов, выбор одного варианта, утверждение, реализация, контроль выполнения УР и информирование инициатора решения [Э.А. Смирнов, Управленческие решения, с.13].

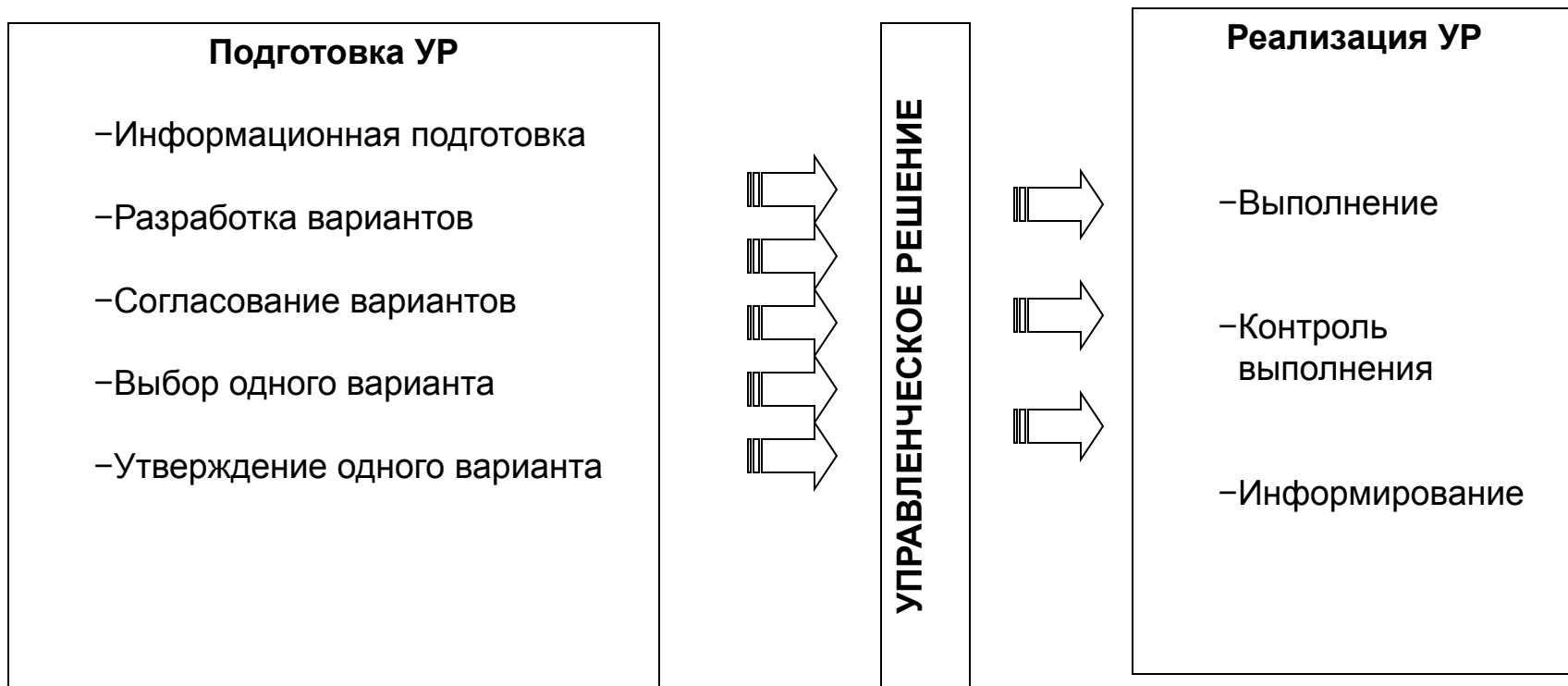


Рисунок 1 – Процедуры, составляющие процесс РУР



Рисунок 2 – Графическая интерпретация понятия «управленческое решение»

Управленческое решение – это результат труда менеджера (группы менеджеров), полученный в ходе последовательного выполнения этапов процесса разработки управленческого решения с использованием методов анализа, экономического обоснования, прогнозирования, оптимизации и выбора лучшей альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели организации. Управленческое решение носит директивный характер и может быть представлено в различных формах (приказ, распоряжение, положение, план, инструкция и т.д.).



Рисунок 3 – Место управленческих решений в системе управления

Актуальность разработки УР

- ✓ Степень обоснованности УР определяет уровень эффективности системы менеджмента организации в целом;
- ✓ Чем выше обоснованность методов управления и качество УР, тем меньше коммерческий риск, тем лучше условия финансирования;
- ✓ Игнорирование современных методов обоснования УР приводит к 10 единицам потерь на стадии проектно-конструкторских и технологических работ, к 100 единицам потерь на стадии производства, к 1000 единицам потерь в сфере потребления;
- ✓ От качества РУР зависят рациональность использования ресурсов и конкурентоспособность товара.

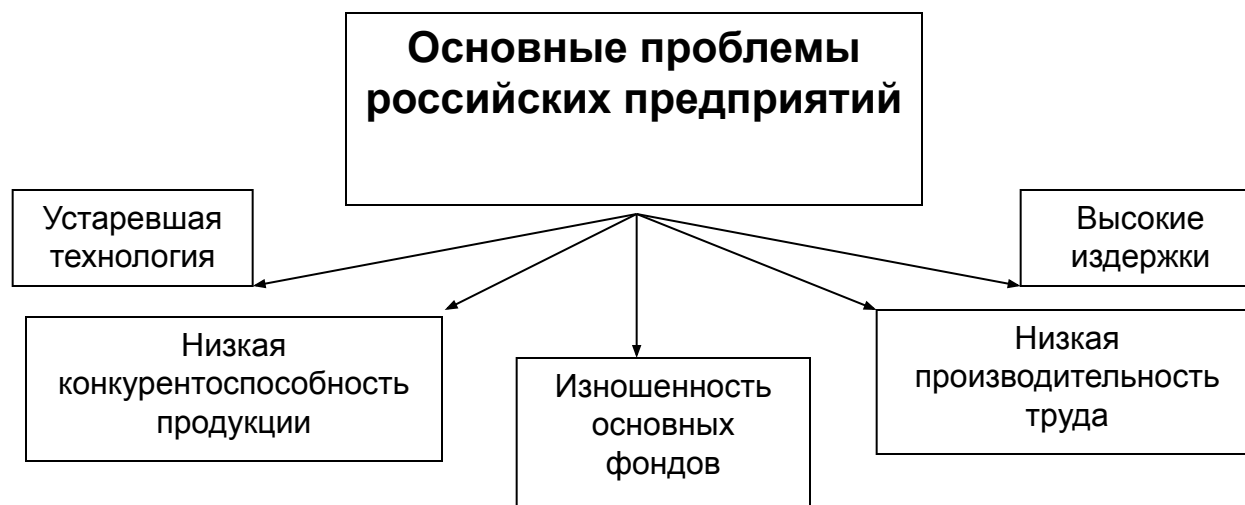


Рисунок 4 – Основные проблемы российских предприятий

Функции управленческих решений



Рисунок 5 – Функции управленческих решений

2. Классификация управленческих решений

По стадиям жизненного цикла товара



По подсистемам системы менеджмента



По сфере действия

- Технические УР;
- Экономические УР;
- Социальные УР;
- Финансовые УР;
- Организационные УР;
- Маркетинговые УР;
- Политические УР.

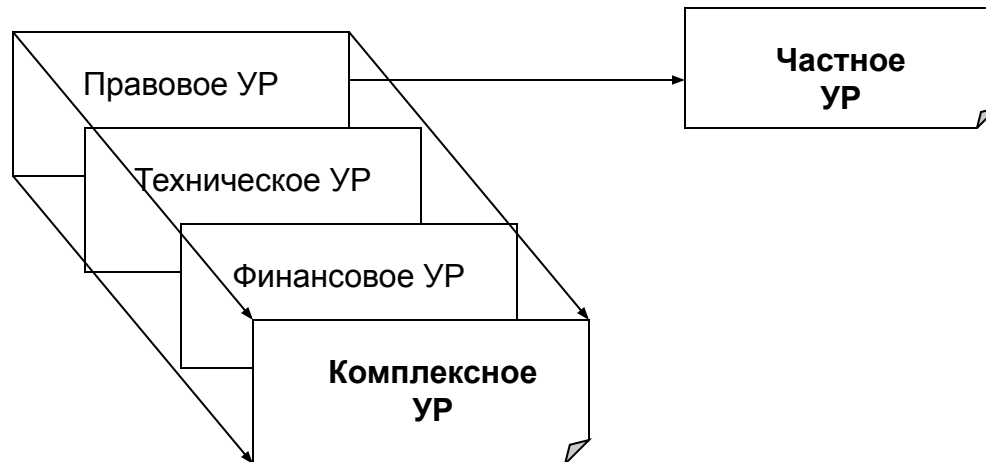
По цели деятельности

- Коммерческие УР;
- Некоммерческие УР.

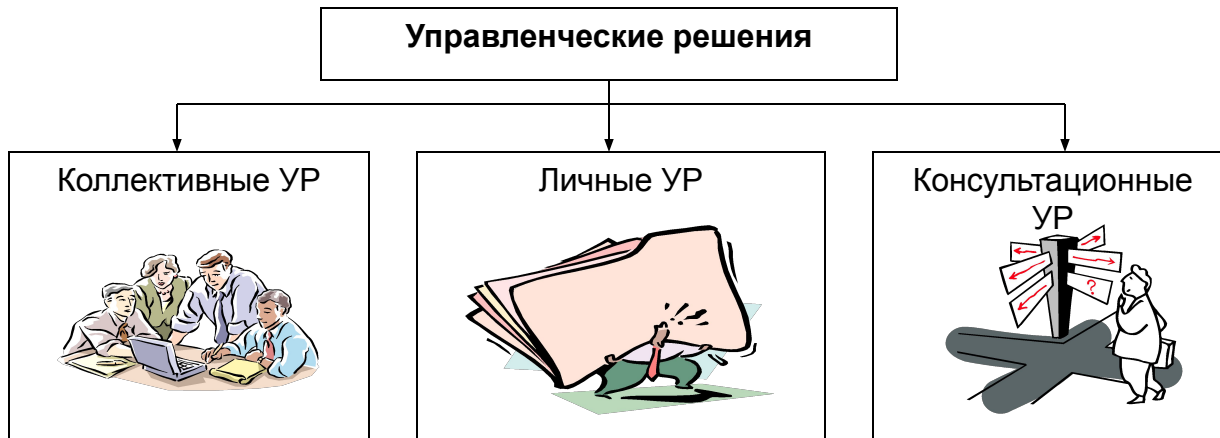
По рангу управления



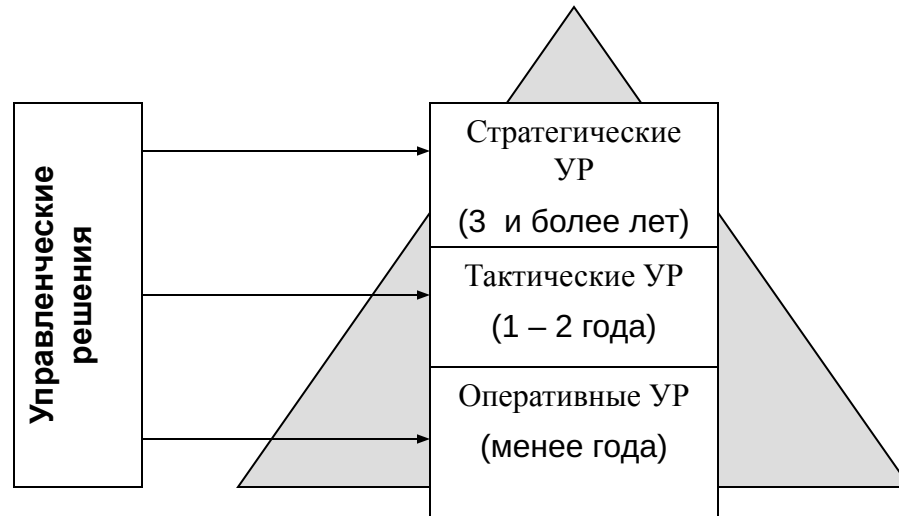
По масштабности



По организации разработки

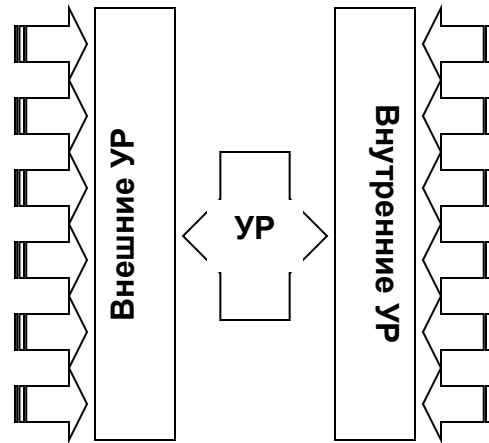


По продолжительности действия



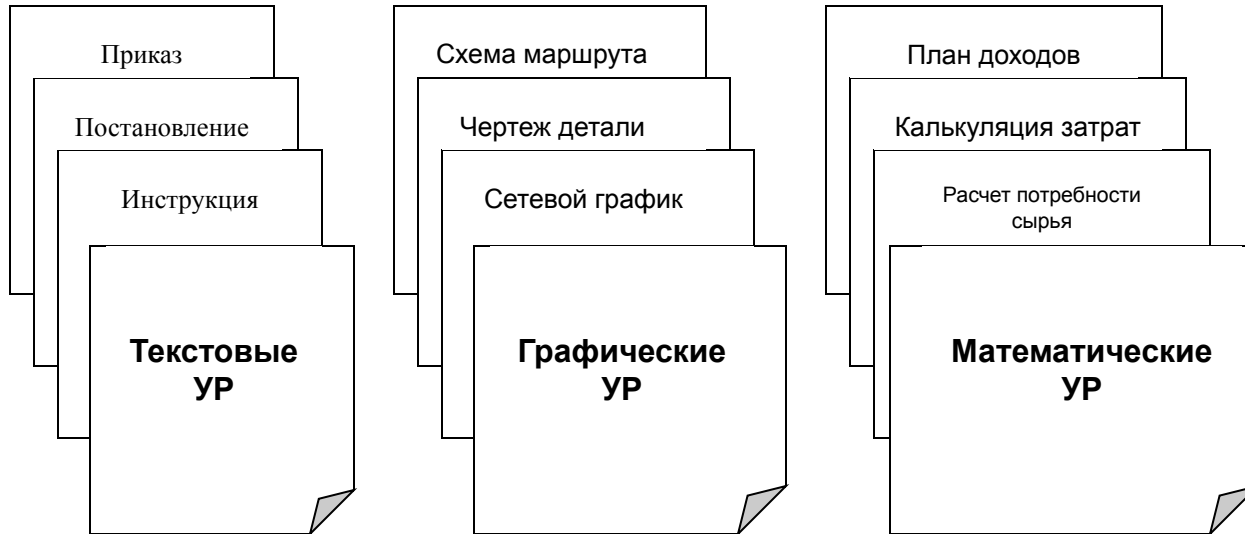
По объекту воздействия

- ✓Поставщики
- ✓Клиенты
- ✓Конкуренты
- ✓Рынок
- ✓Банки
- ✓Законодательство
- ✓Политика
- ✓Экономика
- ✓и другие факторы внешней среды

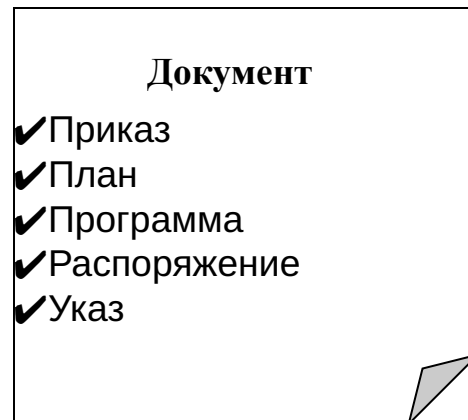
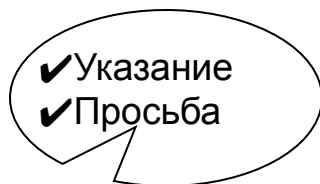


- ✓Снабжение
- ✓Производство
- ✓Сбыт
- ✓Управление

По методу формализации



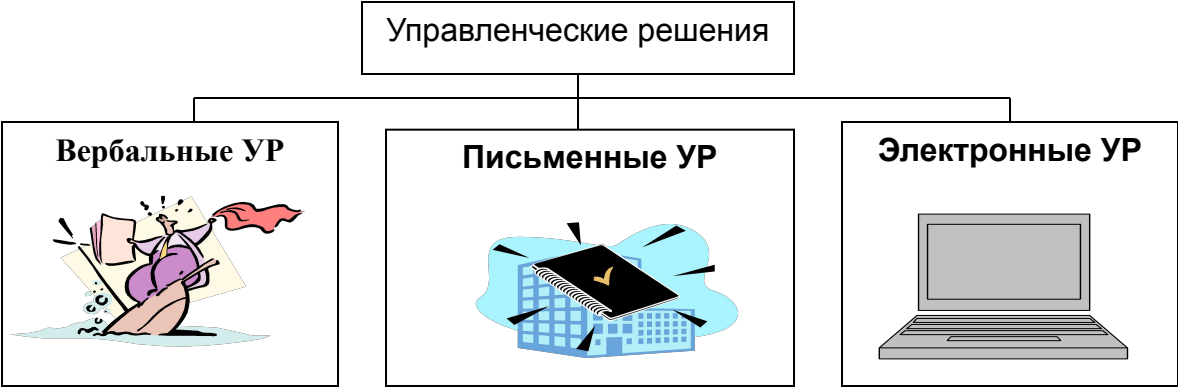
По форме юридического оформления



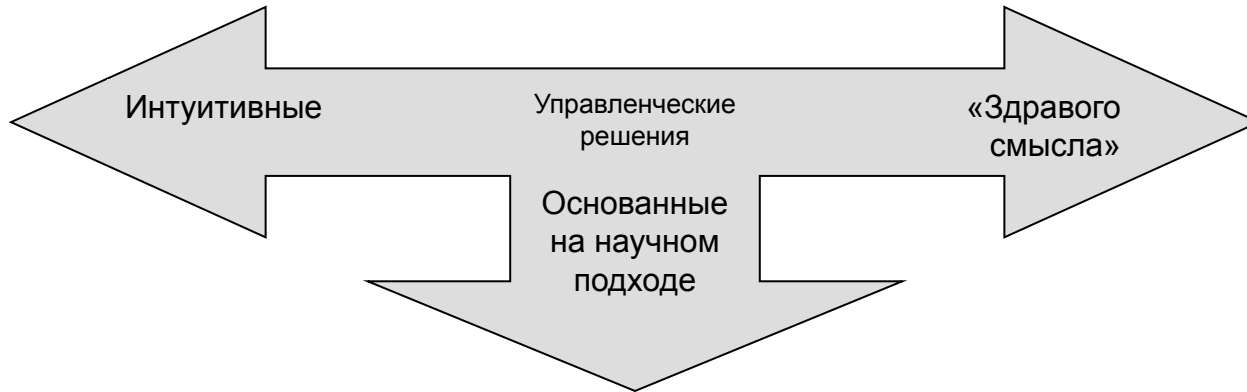
По сложности



По способу передачи



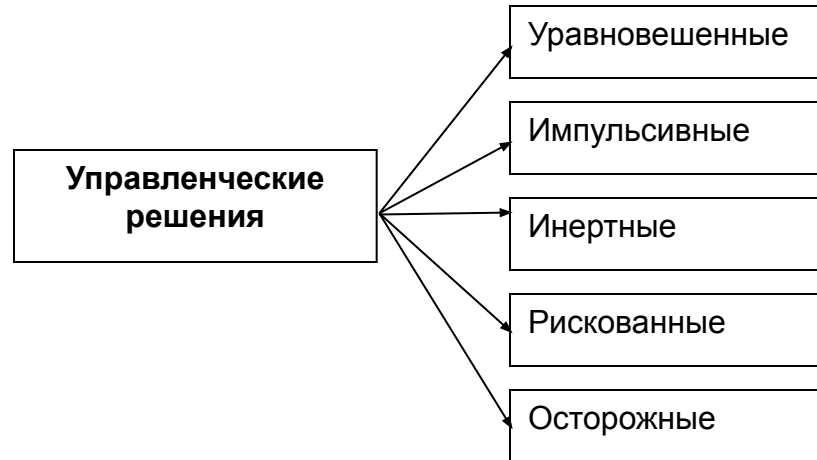
По методу принятия решения



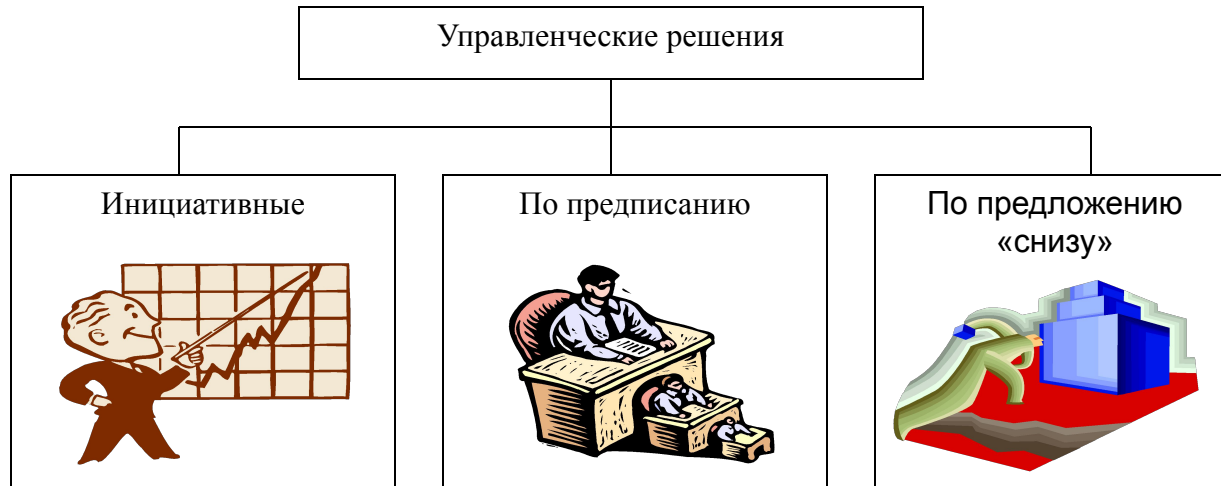
По особенностям среды, в которой принимается управленческое решение

- управленческие решения, принимаемые в **определенной среде;**
- управленческие решения, принимаемые **в условиях риска;**
- управленческие решения, принимаемые **в условиях полной неопределенности**

По воздействию личности менеджера на управленческое решение



По источнику возникновения



3. Условия и факторы качества управленческих решений

- **Качество УР** – это совокупность свойств, обеспечивающих успешное выполнение решения и получение желаемого результата.

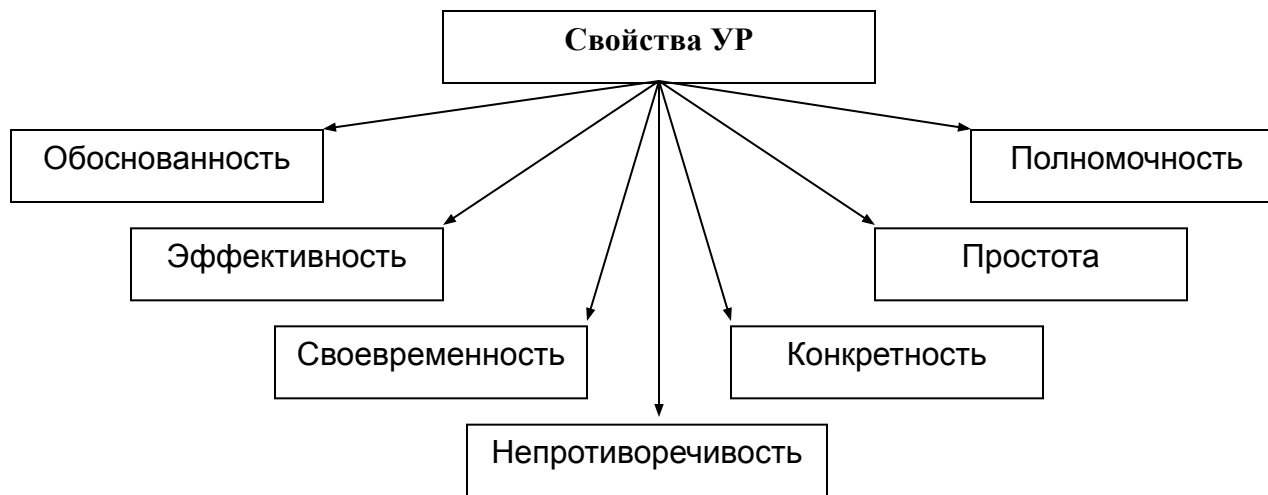


Рисунок 1 – Совокупность свойств качественного УР

Эффективность – это свойство УР, предполагающее получение результата на вложенные ресурсы (рентабельность, производительность труда, фондоотдача, материалоотдача и т.п.).

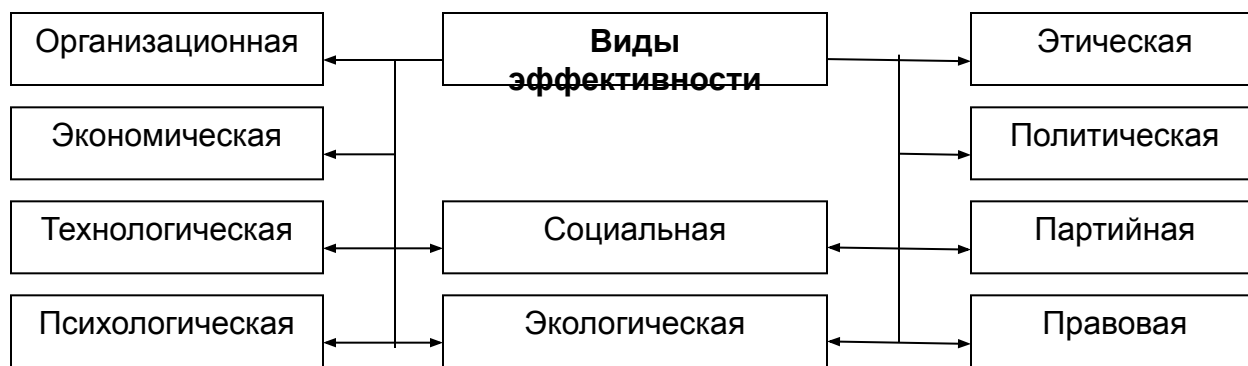


Рисунок 2 – Виды функциональной эффективности УР

Коэффициент качества управленческих решений

$$K_k = \frac{P_B - P_H}{P_{\Pi}} * 100\%,$$

где K_k – коэффициент качества управленческих решений, %;

P_B – количество выполненных управленческих решений, ед.;

P_H – количество выполненных некачественных управленческих решений, ед.;

P_{Π} – количество принятых управленческих решений, ед.

Значение коэффициента качества:

0-20% - низкий уровень;

21-50% - средний уровень;

51-80% - высокий уровень;

81-100% - идеальный уровень.

Основные условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений

- 1) Применение научных подходов менеджмента к разработке управленческих решений (рис. 2.1);**
- 2) Изучение влияния экономических законов на эффективность управленческих решений;**
- 3) Обеспечение качественной информацией лица, принимающего решение;**
- 4) Применение современных методов экономического обоснования каждого управленческого решения;**
- 5) Структуризация проблемы и построение дерева целей;**
- 6) Обеспечение многовариантности решений;**
- 7) Обеспечение сопоставимости вариантов решения;**
- 8) Правовая обоснованность принимаемого решения;**
- 9) Автоматизация процесса сбора и обработки информации, процесса разработки и реализации управленческого решения;**
- 10) Разработка и функционирование системы ответственности и мотивации разработки и реализации управленческого решения;**
- 11) Наличие механизма реализации решения.**

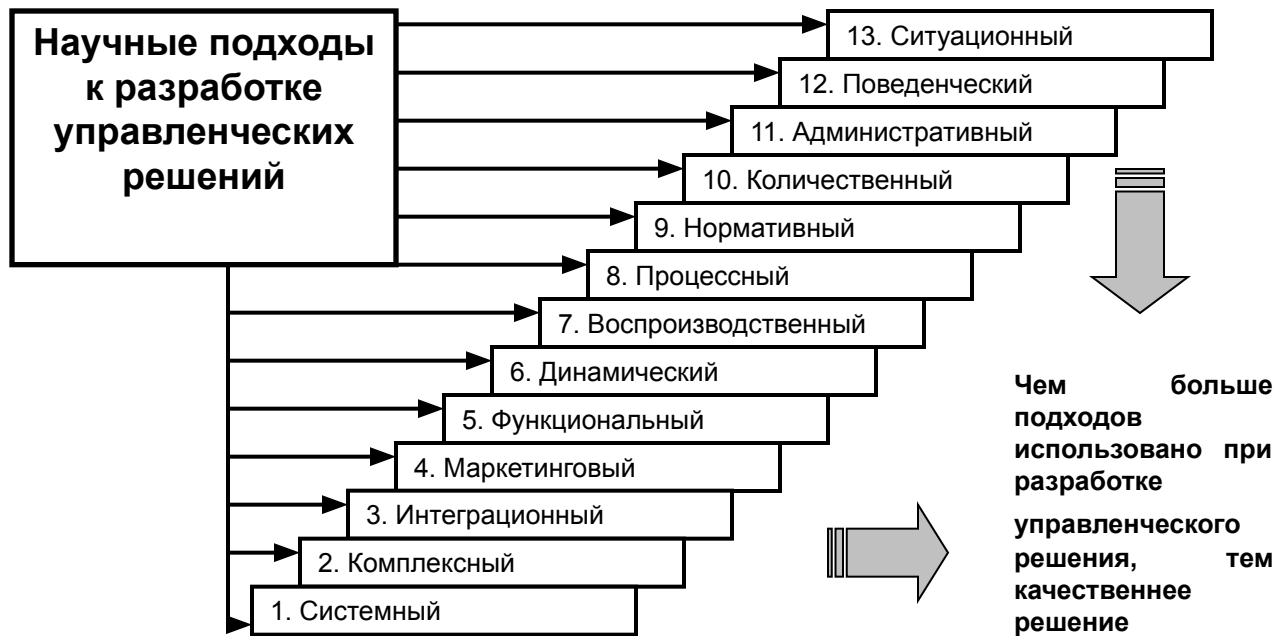


Рисунок 2.1 – Научные подходы к разработке управленческих решений

1. Системный подход (рис. 2.2): любой объект рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, изменение одного элемента приводит к изменению других элементов и системы в целом.

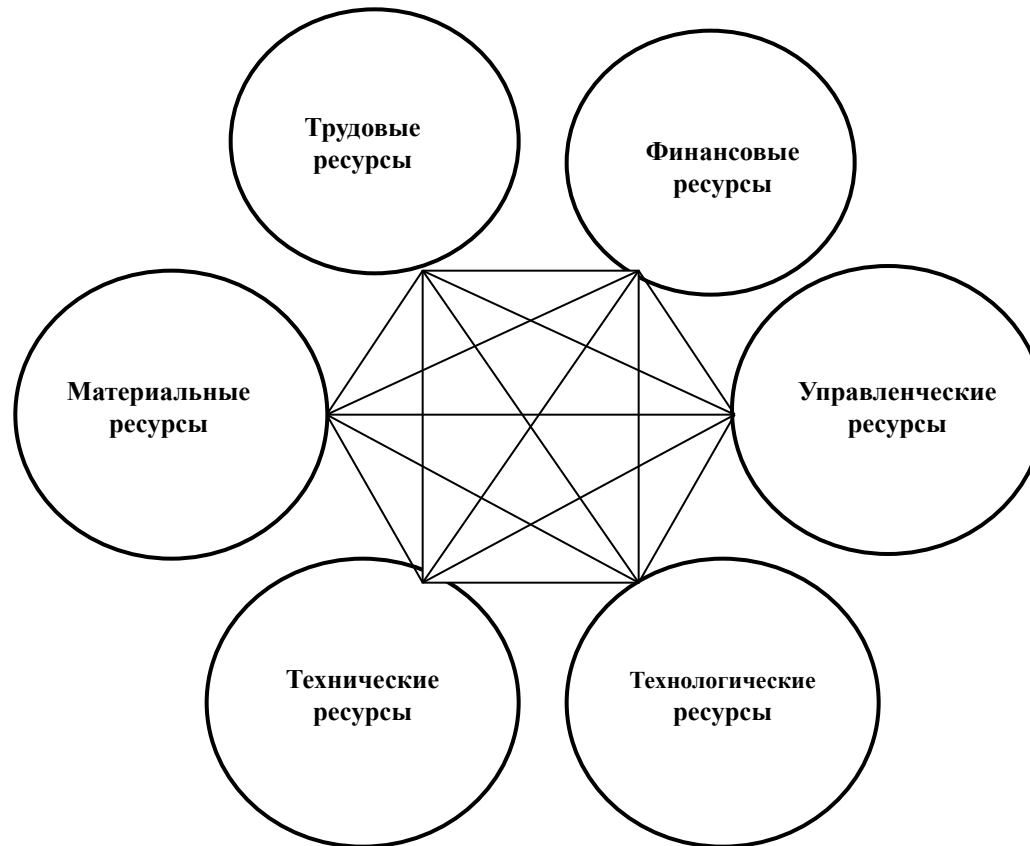


Рисунок 2.2 – Взаимосвязь элементов системы предприятия

2. **Комплексный подход** (рис. 2.3): учитываются технические, правовые, экономические, финансовые, экологические, организационные, социальные, психологические и др. аспекты менеджмента и их взаимосвязи.

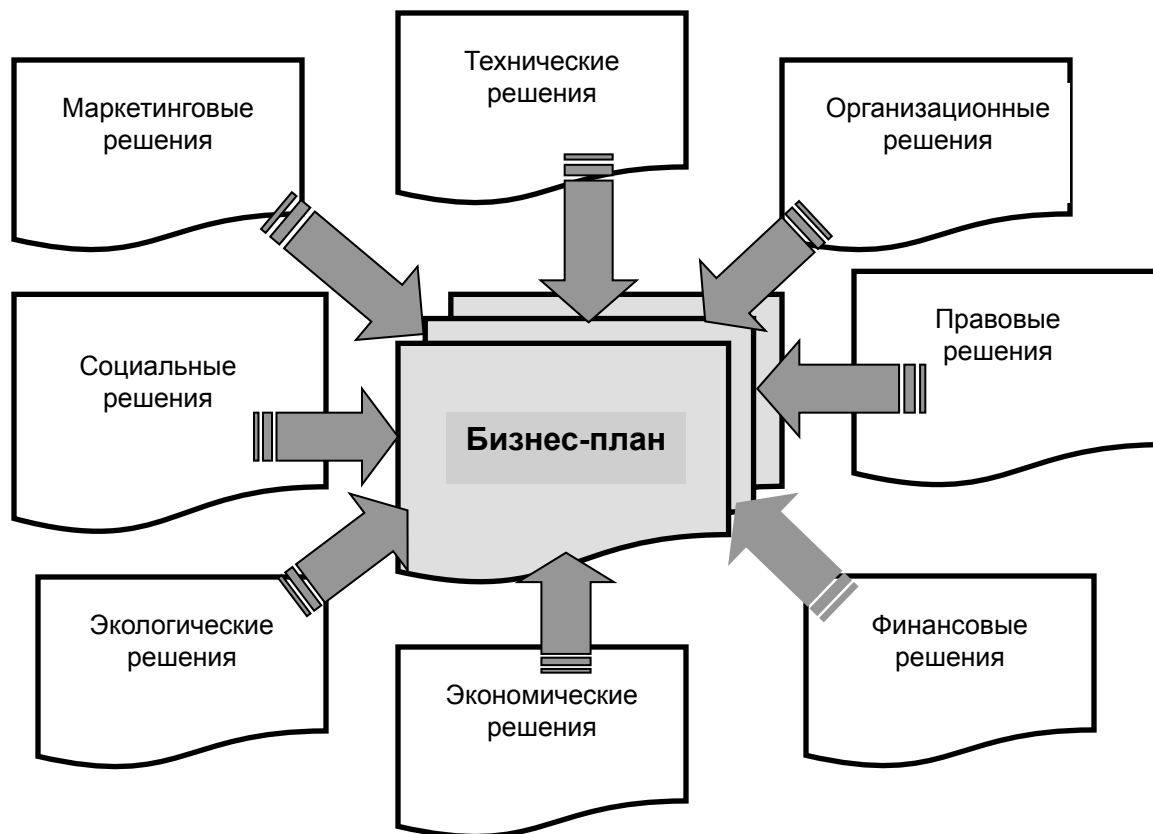


Рисунок 2.3 – Комплекс аспектов прорабатываемых в бизнес-плане

3. Интеграционный подход (рис. 2.4) нацелен на исследование и усиление взаимосвязей между подсистемами и элементами, между стадиями жизненного цикла объекта управления, между уровнями объекта управления, между субъектами управления.

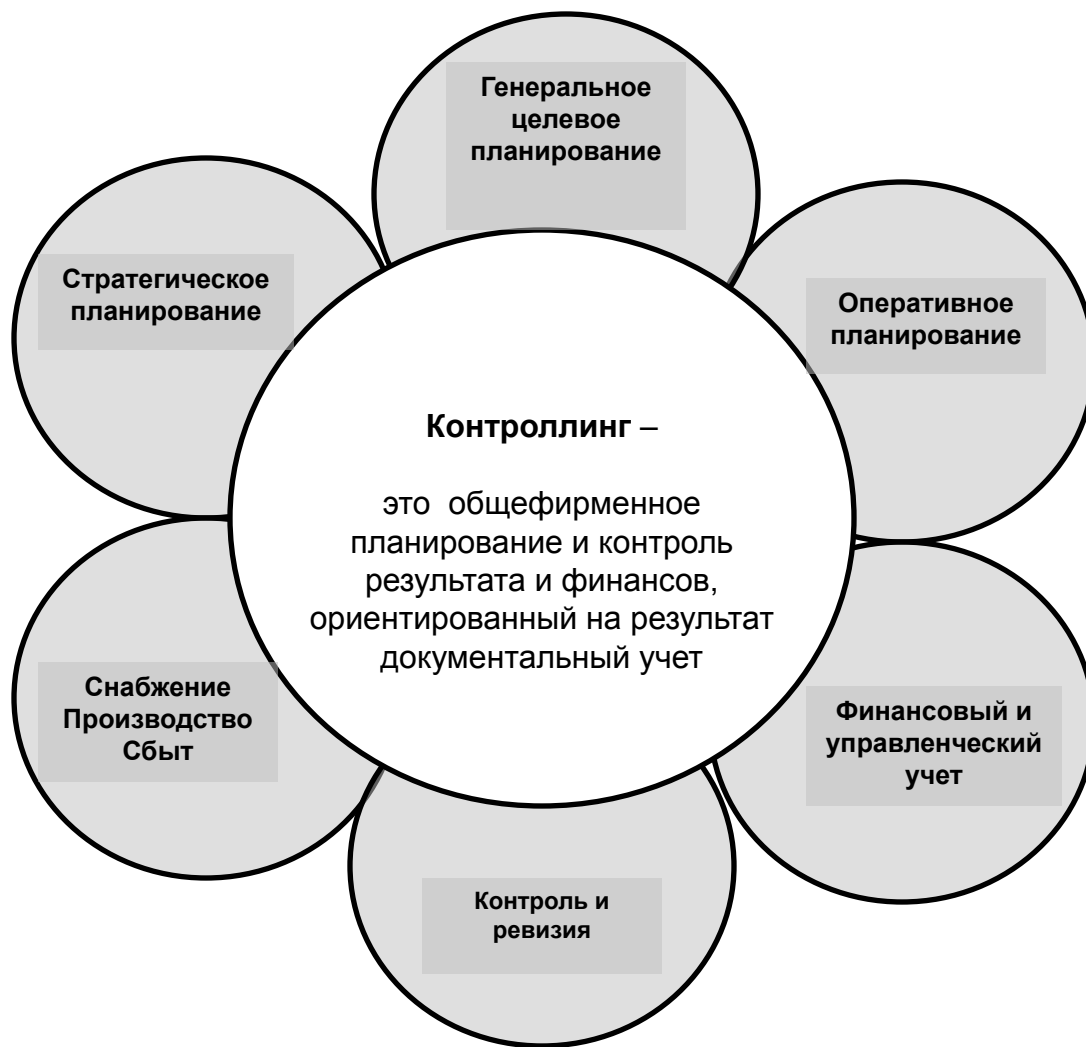


Рисунок 2.4 – Взаимосвязь функций контроллинга

1.Маркетинговый подход предусматривает ориентацию управления при решении любых задач на потребителя (рис. 2.5).

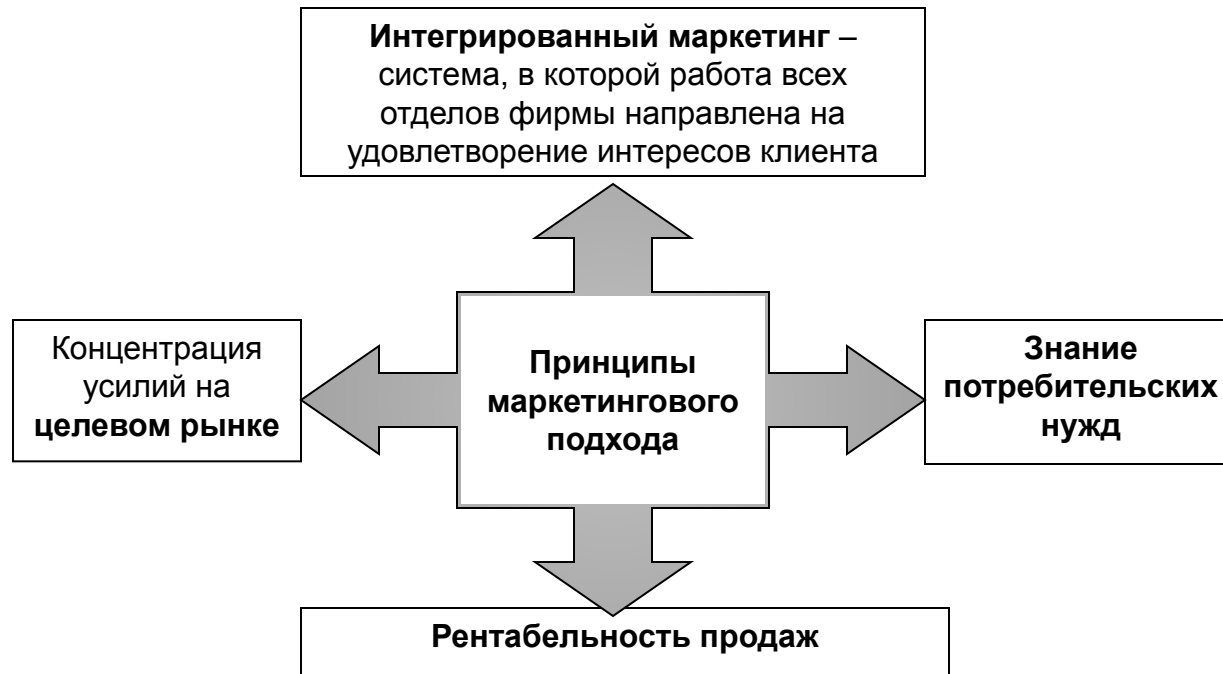


Рисунок 2.5 – Принципы маркетингового подхода при разработке управленческих решений

5. **Функциональный подход** (рис. 2.6): потребность рассматривается как совокупность функций, которые необходимо выполнить для удовлетворения потребностей



Рисунок 2.6 – Функциональный подход

6. **Динамический подход** (рис. 2.7): объект управления рассматривается в развитии, в причинно-следственных связях и соподчиненности, проводится ретроспективный анализ за 5-10 прошлых лет и строится перспективный прогноз

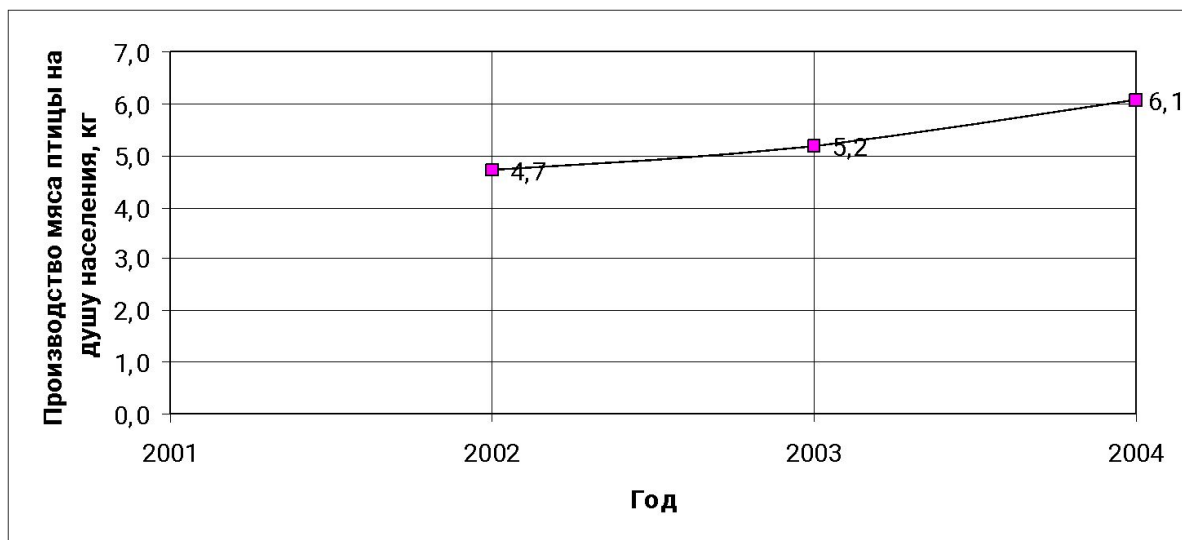


Рисунок 2.7 – Динамика производства мяса птицы на душу населения в Пермской области

7. Воспроизводственный подход (рис. 2.8): ориентация на постоянное возобновление производства товара для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими затратами на единицу полезного эффекта

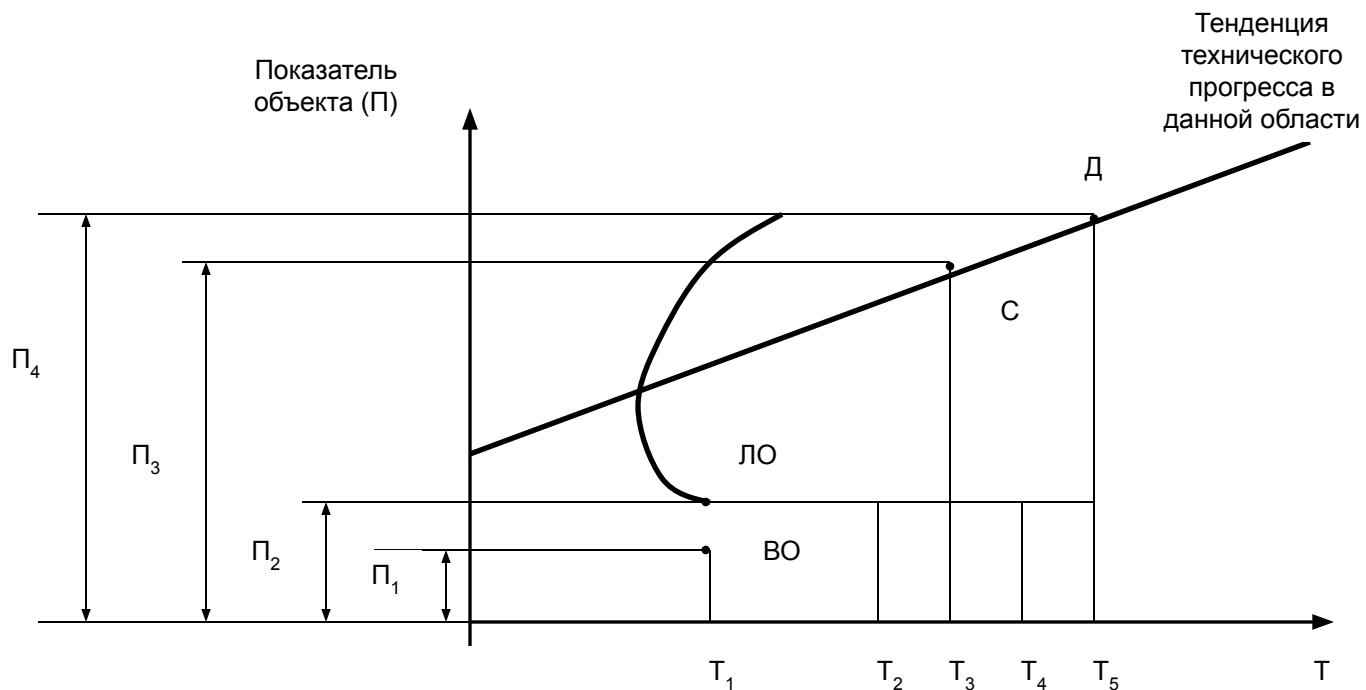


Рисунок 2.8 – Схема применения опережающей базы сравнения при планировании воспроизводства товаров,

где T – временной период;

P – показатель, характеризующий товар (качество, производительность, функциональность, полезный эффект и т. п.);

ВО – выпускаемый образец товара;

ЛО – лучший аналогичный образец товара на данном рынке;

С – тенденции технического прогресса на период освоения новой продукции в производстве;

Д – тенденции технического прогресса по важнейшим параметрам товара на период до внедрения у потребителей первых образцов новых товаров.

8. Процессный подход (рис. 2.9) рассматривает функции управления в определенной последовательности

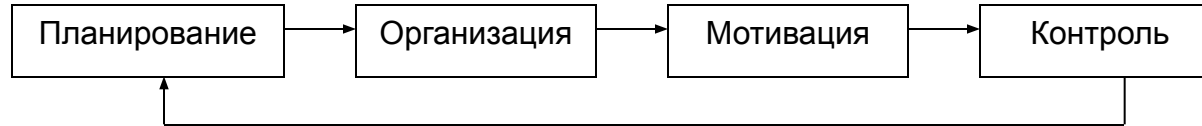


Рисунок 2.9 – Процесс управления как взаимодействие функций менеджмента

9. Нормативный подход предполагает установление нормативов управления по всем подсистемам системы менеджмента

Таблица 2.1 - Планирование запасов по группе А с помощью модели оптимального заказа

Ассортимент	Ед. изм.	Объем реализации в год, в натур. ед. изм.(N)	Затраты по формированию 1 заказа, тыс. руб. (So)	Издержк и по хранению единицы товара в запасе за год, тыс. руб.(Sh)	Закупочная цена единицы товара, тыс. руб.	Объем заказа (q)	Интервал заказа, дни (t)	Норматив в товарного запаса, тыс. руб.	Товарный запас на 01.01.2006.	Отклонение фактического товарного запаса от норматива, тыс. руб.
Пиво	дал	6898,9	0,1	0,035	0,184	198,5	11	25,6	9,422	-16,2
Водка	дал	799,2	0,1	0,302	1,186	23,0	11	20,5	151,051	130,6
Молочная продукция	т	24,6	0,001	9,821	48,182	0,1	1	1,9	32	30,1
Колбасные изделия	т	11,7	0,1	20,650	79,665	0,3	11	16,8	52	35,2
Кондитерские изделия	т	12,04	0,1	20,066	45,235	0,3	11	10,0	200	190,0
Мясо и птица	т	9,1	0,05	26,549	54,383	0,2	7	5,9	12,92	7,1
Хлебные изделия	т	46,9	0,001	5,151	10,155	0,1	1	0,8	12	11,2
Безалкогольные напитки	дал	80,595	0,05	2,998	4,902	1,6	7	5,5	32	26,5
Фрукты	т	22,2	0,1	10,883	18,601	0,6	11	6,7	0	-6,7
Овощи	т	26,3	0,05	9,186	15,280	0,5	7	4,6	0	-4,6
Итого	-	-	-	-	-	-	-	98,1	501,4	403,2

10. **Количественный подход** (табл. 2.2) – это переход от качественных оценок (хорошо, плохо) к количественным при помощи математических, статистических, инженерных расчетов, экспертных оценок, системы баллов.

Таблица 2.2 - Оценка значимости параметров изделия "Стол рабочий лакированный"						
Параметры	Эксперты				Среднее значение	Коэффициент вариации
	1	2	3	4		
Вес, кг	0,12	0,13	0,1	0,12	0,1175	0,092743
Долговечность, лет	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0
Эстетичность, баллов	0,21	0,2	0,21	0,2	0,205	0,02439
Удобство, баллов	0,19	0,18	0,19	0,18	0,185	0,027027
Безопасность, баллов	0,28	0,29	0,3	0,3	0,2925	0,028347
Итого	1	1	1	1	1	

11. **Административный подход** (рис. 2.10) – это регламентация функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности и т.п. (приказы, распоряжения, инструкции, положения и т.п.)

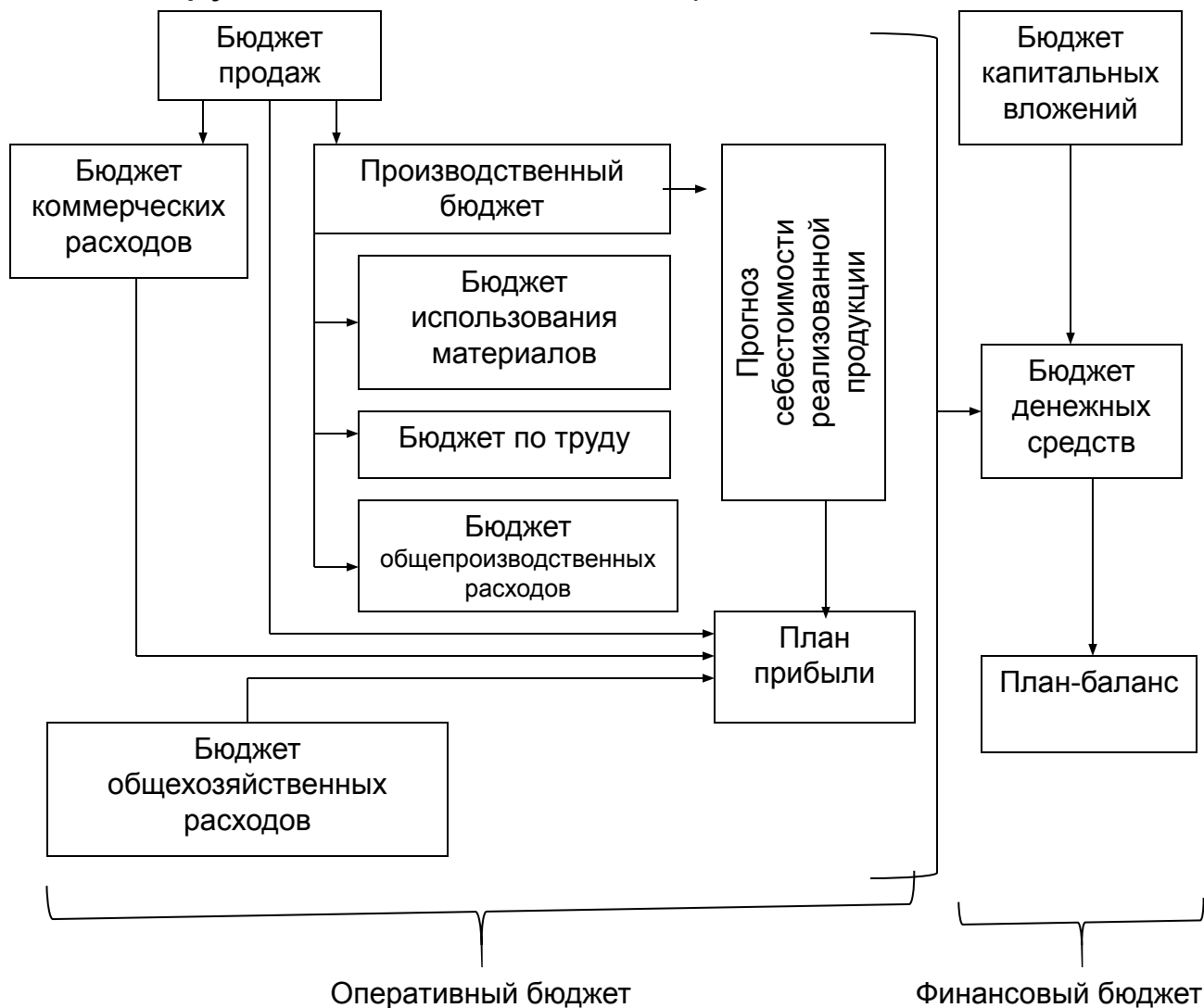


Рисунок 2.10 – Основные составляющие общего бюджета

12. **Поведенческий подход** (рис. 2.11) предполагает оказание помощи работнику в осознании собственных возможностей, творческих способностей на основе применения поведенческих наук (психологии, организационного поведения, этики) к управлению с целью повышения эффективности предприятия

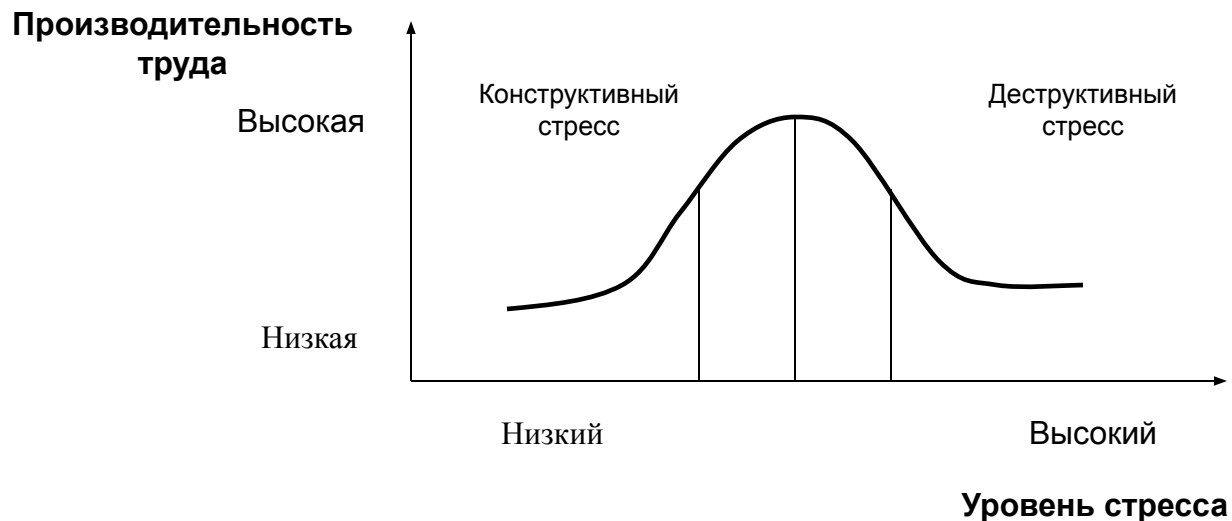


Рисунок 2.11 – Влияние стресса на индивидуальную деятельность работника

13. Ситуационный подход (рис. 2.12) – пригодность конкретных методов управления определяется конкретной ситуацией

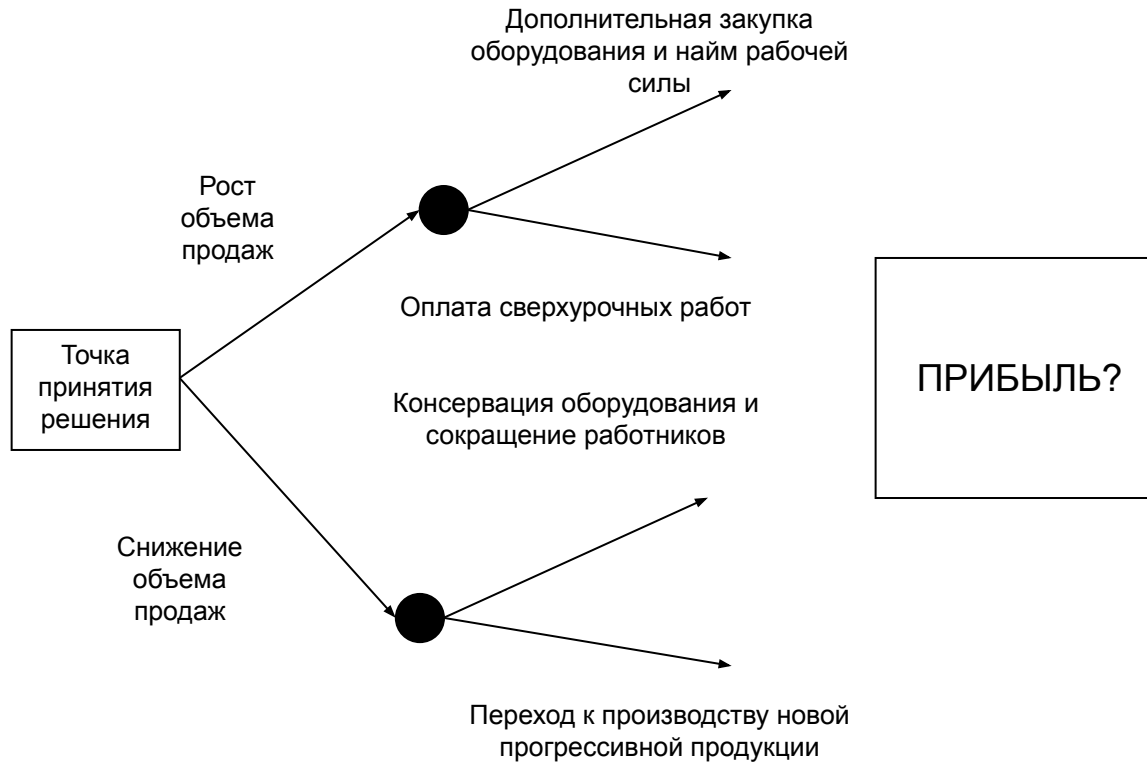
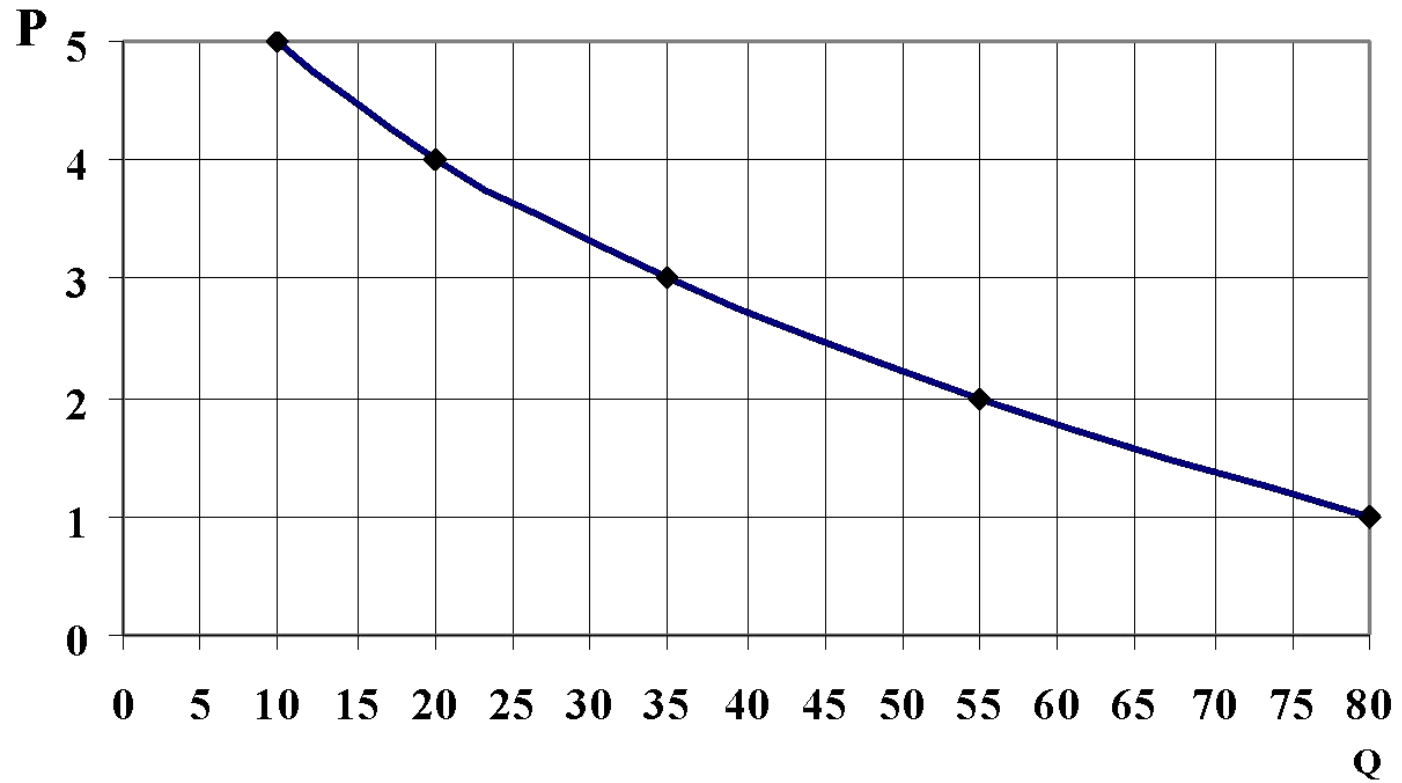


Рисунок 2.12 – Дерево решений

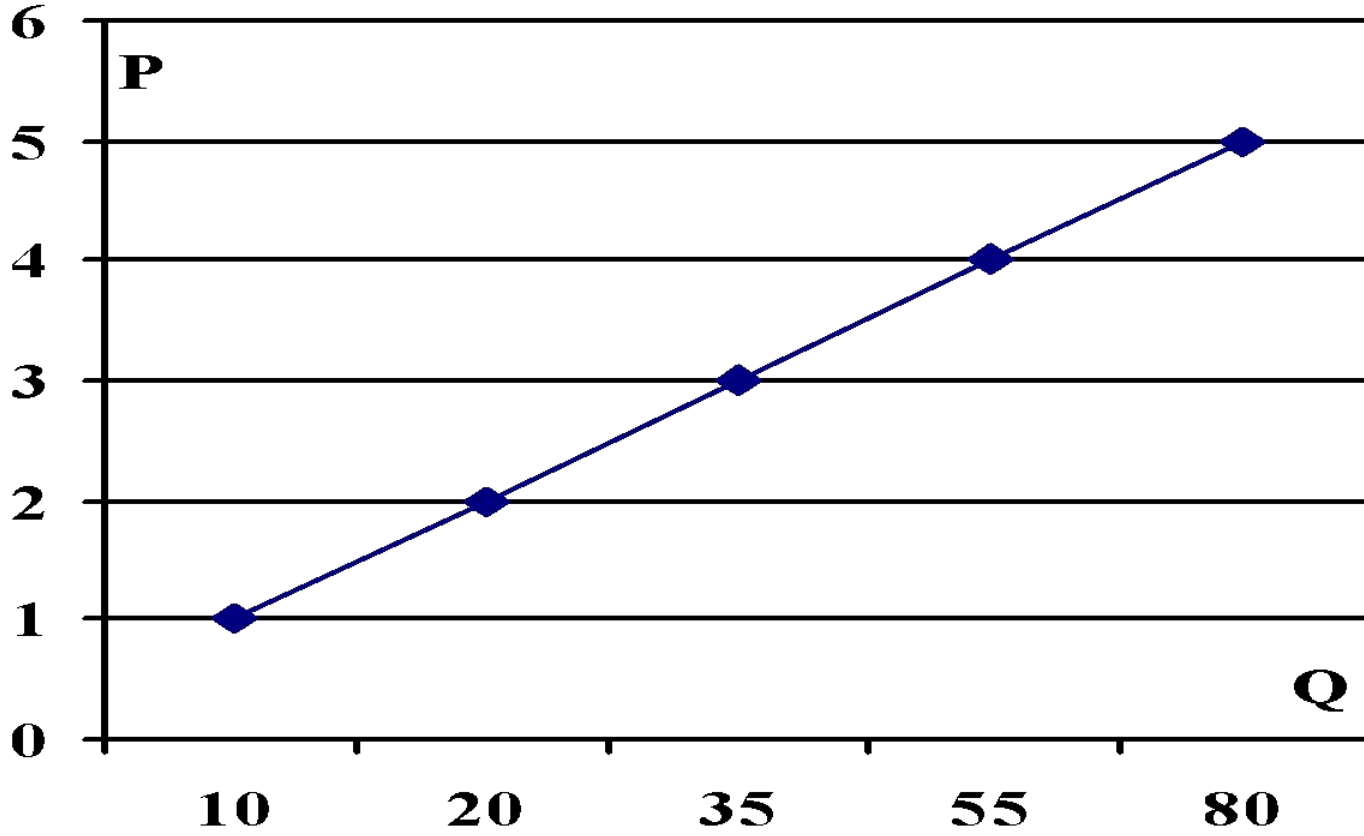
2)Изучение влияния на эффективность управленческих решений экономических законов:

- Закон зависимости между ценой и предложением (ценой и спросом);**
- Закон спроса и предложения;**
- Закон равновесной цены;**
- Закон эффекта масштаба производства;**
- Закон эластичности спроса;**
- Закон экономической взаимосвязи затрат в сферах производства и потребления;**
- Закон экономии времени;**
- Закон конкуренции и антимонопольного законодательства.**

Закон зависимости спроса от цены



Закон зависимости между ценой и предложением



Закон спроса и предложения

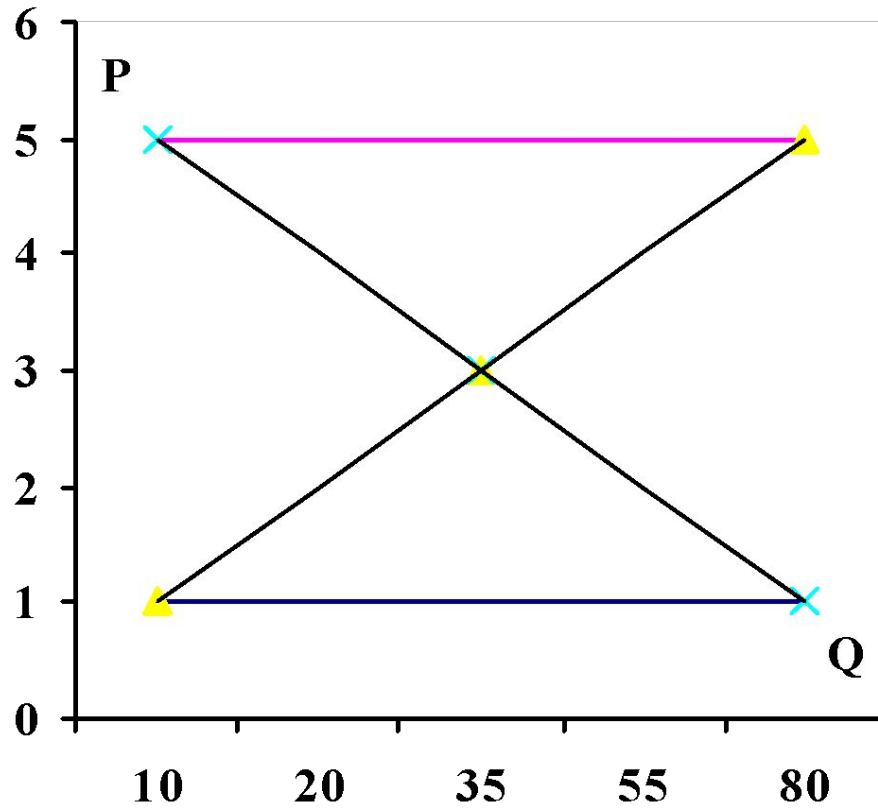


Рисунок 2.14 – Закон спроса и предложения, точка равновесной цены

Закон эффекта масштаба производства

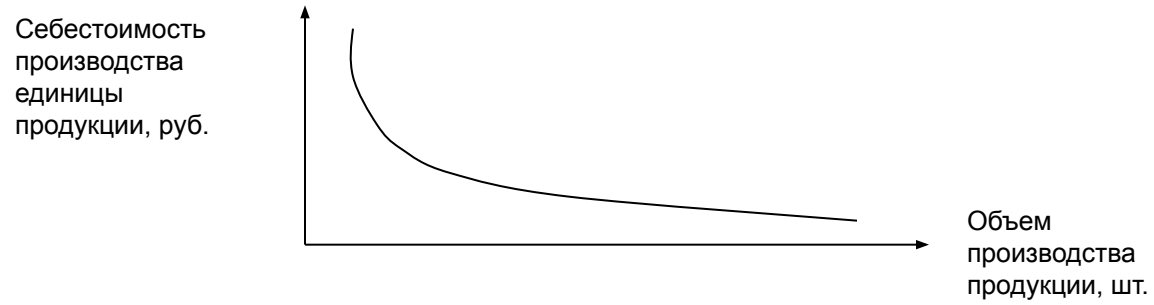


Рисунок 2.16 – Зависимость себестоимости единицы продукции от объема производства

Закон эластичности спроса

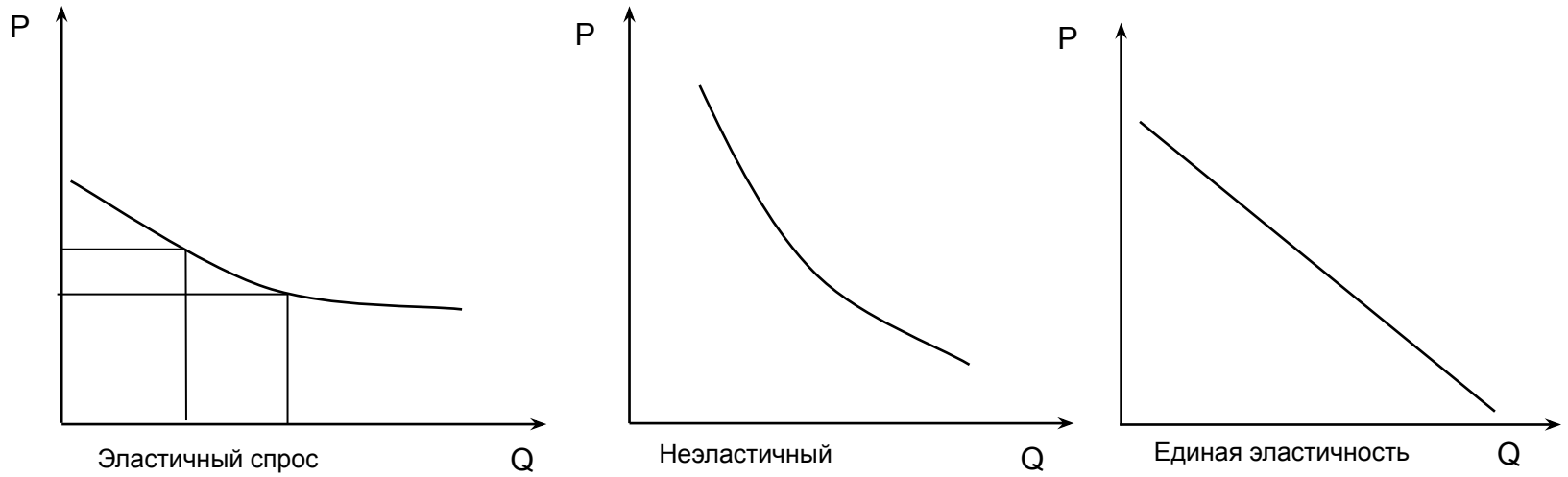


Рисунок 2.13 – Виды зависимости спроса от цены

Закон конкуренции и антимонопольного законодательства

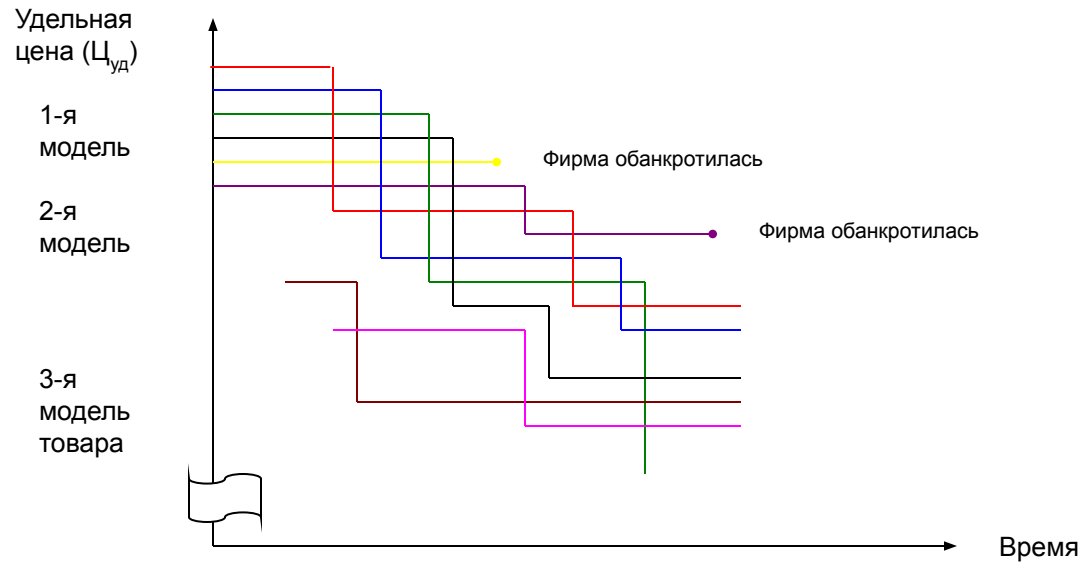


Рисунок 2.17 – Механизм действия закона конкуренции (цветом выделены фирмы конкуренты)

3) Обеспечение качественной информацией лица, принимающего решение



Рисунок 2.18 – Фильтрация информации

4) Применение современных методов экономического обоснования каждого управленческого решения

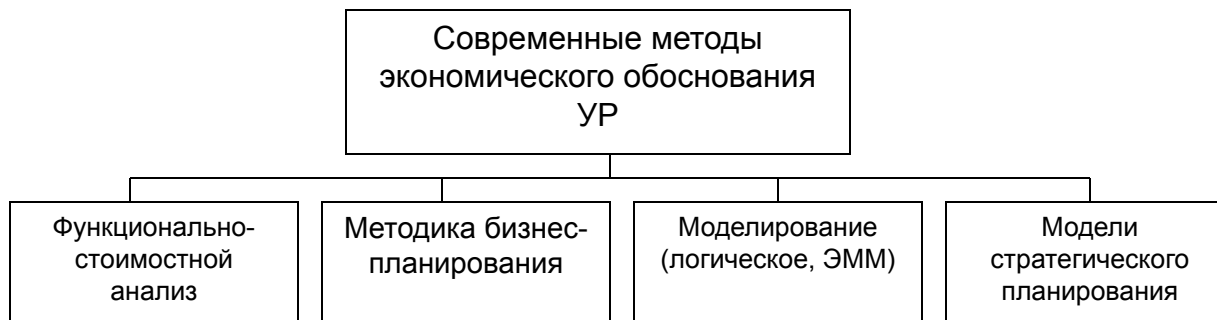


Рисунок 2.5 – Современные методы обоснования управленческих решений

5) Структуризация проблемы и построение дерева целей

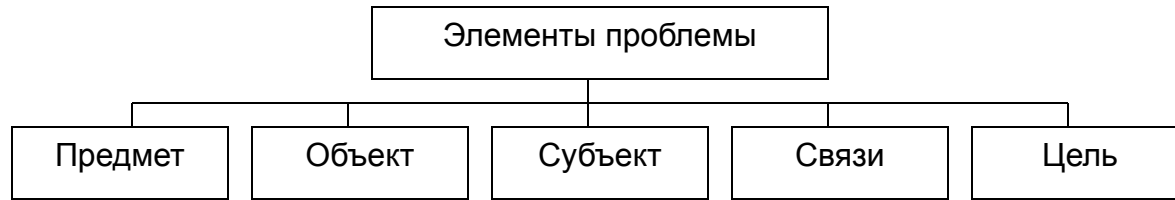


Рисунок 2.6 – Структура внутренних элементов проблемы

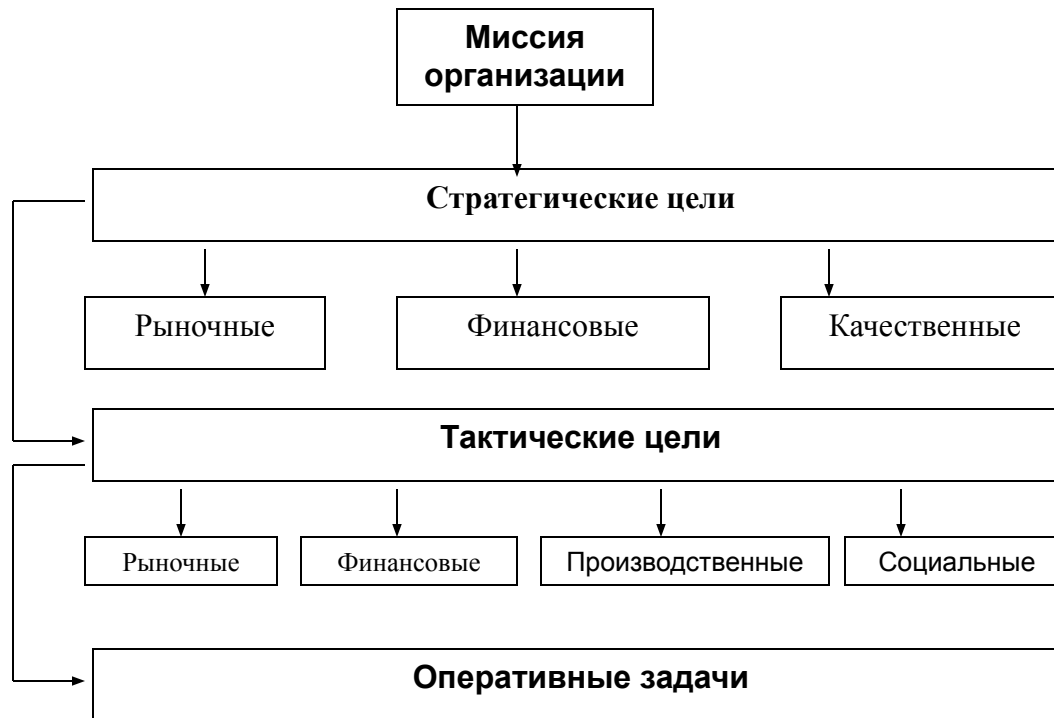


Рисунок 2.7 – Иерархическая структура целей организации

6) Обеспечение многовариантности решений

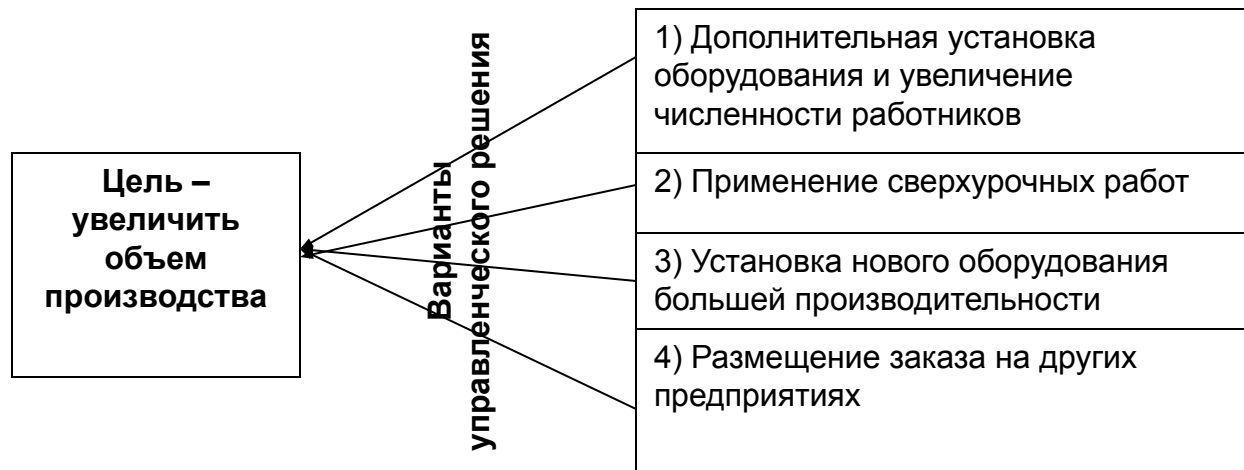


Рисунок 2.20 – Альтернативы управленческого решения по увеличению объема производства

7) Обеспечение сопоставимости вариантов решения;

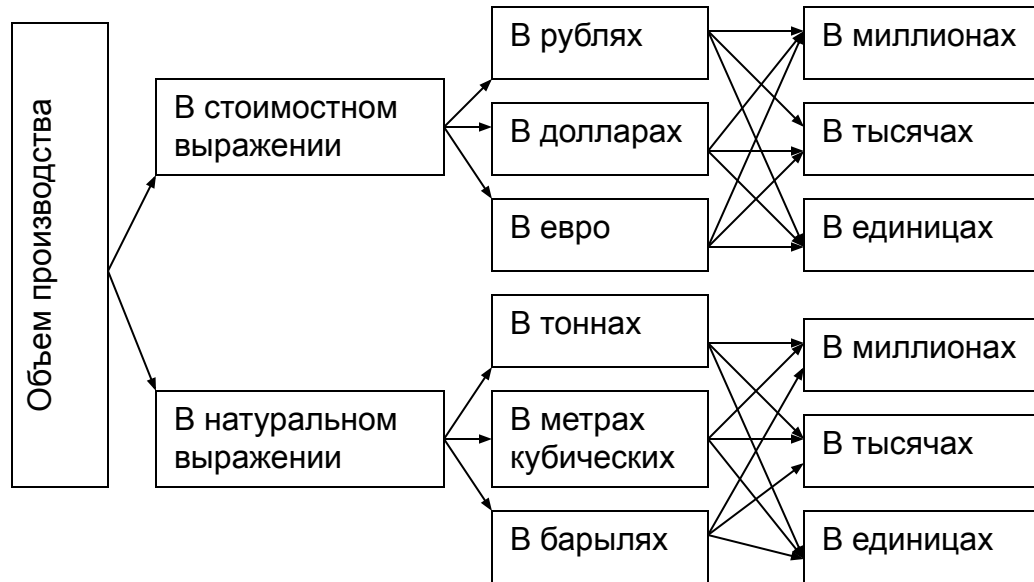


Рисунок 2.21 – Единицы измерения объема производства нефти

8) Правовая обоснованность принимаемого решения

- Гражданский кодекс;
- Трудовой кодекс;
- Налоговый кодекс;
- Бюджетный кодекс и др. законодательные акты.

9) Автоматизация процессов сбора и обработки информации, разработки и реализации управленческого решения



10) Разработка и функционирование системы ответственности и мотивации разработки и реализации управленческого решения

11)Наличие механизма реализации решения