

# Разработка управленческого решения



1. Сущность понятия «управленческое решение». Требования, предъявляемые к управленческим решениям; виды управленческих решений.
2. Логика построения схемы процесса управления. Основные этапы процесса принятия и реализации управленческого решения.
3. Сущность и особенности использования основных методов принятия управленческих решений.
4. Основные принципы и методы оценки эффективности управленческого решения.

# 1. Сущность понятия «управленческое решение». Требования, предъявляемые к управленческим решениям; виды управленческих решений

## Проблемы:

- Неверные принципы деятельности организации
- Ошибочные критерии оценки
- Нарушения в процессе достижения поставленных целей
- Непредвиденные обстоятельства

### Классификация проблем

- По степени важности
- По масштабности
- По степени риска
- По степени срочности
- По важности
- По формализованности
- По возможности решения

# 1. Сущность понятия «управленческое решение». Требования, предъявляемые к управленческим решениям; виды управленческих решений

- Управленческое решение – обдуманый вывод о необходимости осуществить какие-то действия, прямо или косвенно связанные с достижением целей, стоящих перед организацией и ее членами, либо наоборот, воздержаться от них.
  - 1) важнейший вид управленческого труда, а также совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, которые обеспечивают реализацию управленческих задач[1];
  - 2) творческое, волевое действие субъекта управления, которое основывается на знании объективных законов в сфере функционирования управляемой системы и анализа информации об её функционировании.

1. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента. Учебник. — МН.: НПЖ «ФУА», ЗАО «Экономпресс». 1997. — 284 с. — [ISBN 5-85173-048-X](#). 195.
2. ↑ Смирнов Э. А. Разработка управленческих решений: учебник для вузов. — М: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. — 271 с. — [ISBN 5-238-00127-4](#)

**Это – продукт труда руководителя!**

# 1. Сущность понятия «управленческое решение». Требования, предъявляемые к управленческим решениям; виды управленческих решений

- Требования, предъявляемые к управленческим решениям
- Научная обоснованность;
- Непротиворечивость;
- Своевременность;
- Адаптивность;
- Реальность



# 1. Сущность понятия «управленческое решение». Требования, предъявляемые к управленческим решениям; виды управленческих решений

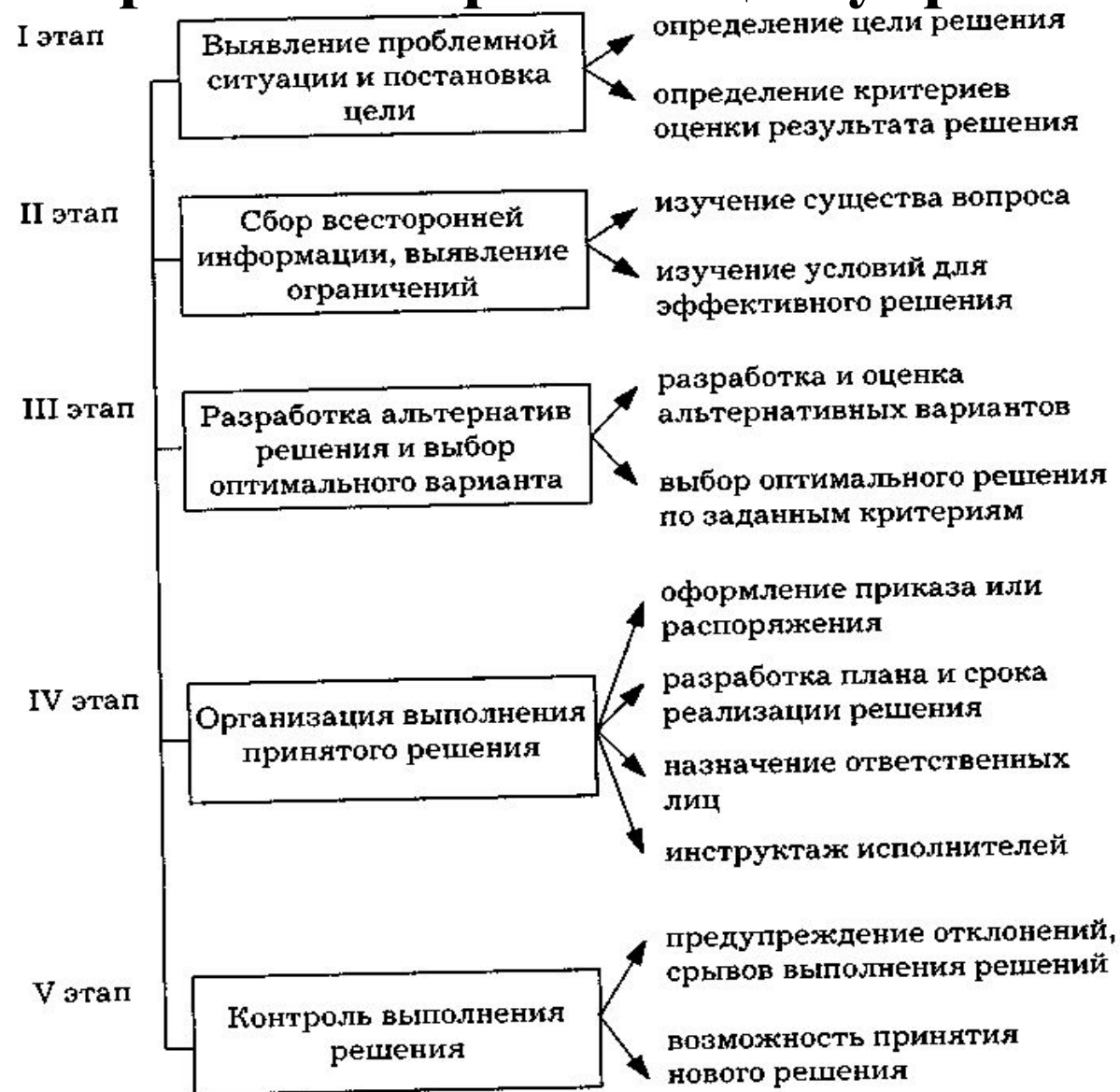
Признаки, по которым различаются управленческие решения	Группы решений, различающиеся между собой по данному признаку
Продолжительность и глубина воздействия на развитие организации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегические, обычно долгосрочные</li> <li>2. Тактические, обычно среднесрочные</li> <li>3. Оперативные, кратковременного воздействия, краткосрочные</li> </ol>
Мотивы принятия решений	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вынужденные, по преимуществу оперативные, реже тактические</li> <li>2. Инициативные (оперативные, тактические и стратегические)</li> </ol>
Планирование подготовки решений	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Плановые, заранее предусмотренные</li> <li>2. Внеплановые, спонтанные, непредвиденные</li> </ol>
По содержанию вопросов, решаемых задач и проблем	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Периодически повторяющиеся, главным образом плановые</li> <li>2. Повторяющиеся с определенной периодичностью</li> <li>3. Неповторяющиеся (неплановые)</li> </ol>

Признаки, по которым различаются управленческие решения	Группы решений, различающиеся между собой по данному признаку
По числу лиц, принимающих решения	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Групповые, коллегиальные</li> <li>2. Коллективные</li> <li>3. Личные</li> </ol>
Процесс, процедура поиска альтернатив	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Запрограммированные, преимущественно оперативные, реже тактические</li> <li>2. Незапрограммированные (все стратегические, по большей части тактические, реже оперативные)</li> </ol>
Выбор решения из нескольких альтернатив	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Интуитивные</li> <li>2. Основанные на суждениях</li> <li>3. Рациональные</li> </ol>
Направление деятельности	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Производство, ассортимент продукции, технология, техника производства</li> <li>2. Финансы, в том числе инвестиции</li> <li>3. Маркетинг, рынки, конкуренция</li> <li>4. Кадры, трудовые ресурсы</li> <li>5. Организация, структура, ее совершенствование и другие направления</li> </ol>

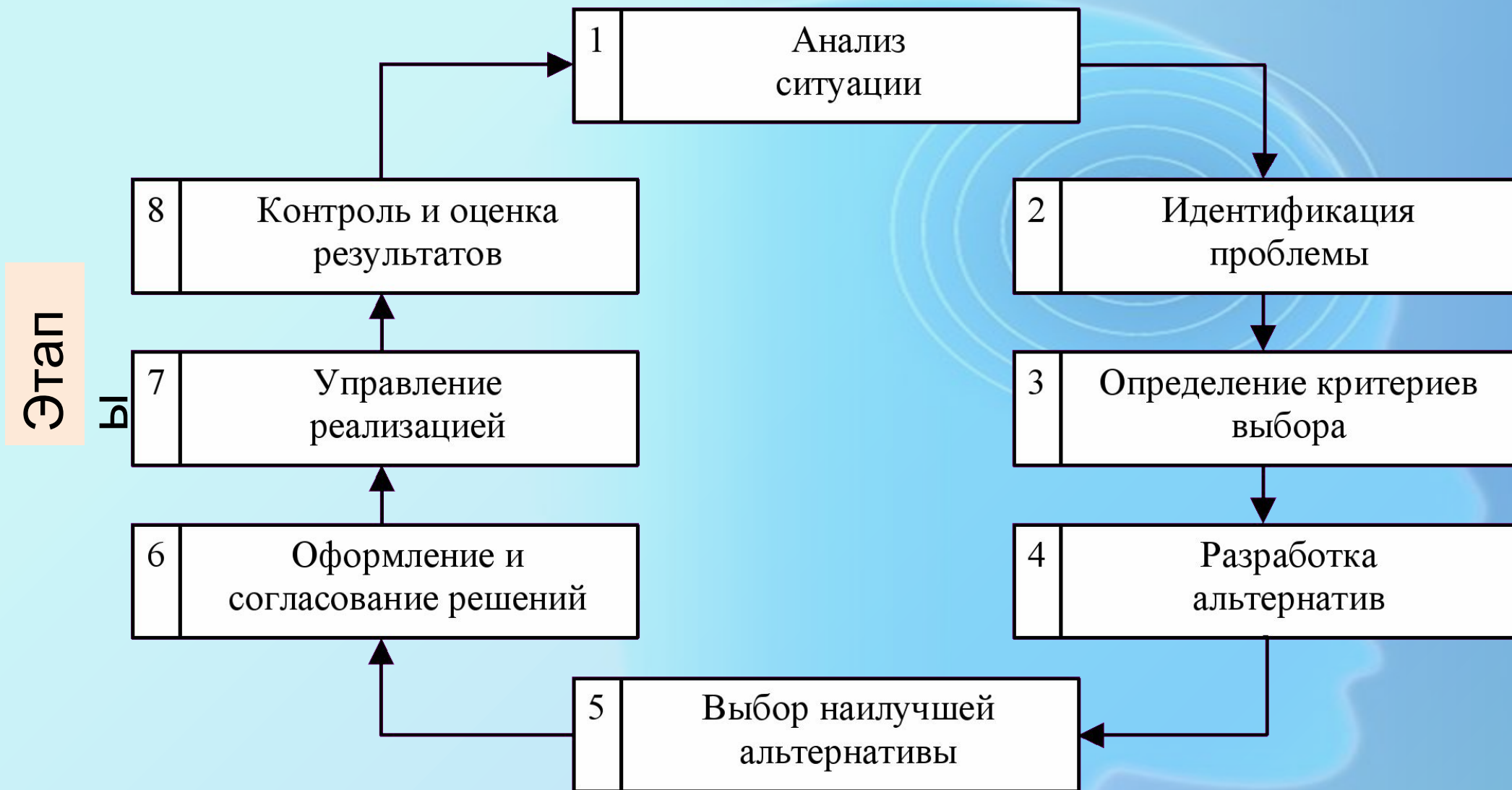
## 2. Логика построения схемы процесса управления. Основные этапы процесса принятия и реализации управленческого решения

ЛОГИК

а



## 2. Логика построения схемы процесса управления. Основные этапы процесса принятия и реализации управленческого решения



### 3. Сущность и особенности использования основных методов принятия управленческих решений.

Методы принятия управленческих решений – собирательное название методов, связанных с процессами поиска, анализа, оценки, выбора альтернатив, собственно акта принятия решения, а также организации его исполнения.

КАЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ		КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ
ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ	КОЛЛЕКТИВНЫЕ	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Интуитивные</b></li> <li>▪ <b>Основанные на суждении (знания + опыт)</b></li> </ul> <p><b>Черты:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• «+» оперативность;</li> <li>• «-&gt;» велик риск ошибки (интуиция может подвести)</li> </ul>	<p><b>Черты:</b></p> <p>«+»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• низкая вероятность ошибки;</li> <li>• расширение информации, обеспечивающей решение;</li> <li>• усиление интереса к решению проблемы в коллективе</li> </ul> <p>«-&gt;»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• большие временные затраты;</li> <li>• «иллюзия единомышления»;</li> <li>• размытая ответственность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Линейного и нелинейного программирования</li> <li>▪ Теории игр</li> <li>▪ Теории вероятностей</li> <li>▪ Статистические моделирования</li> <li>▪ Имитационного моделирования</li> <li>▪ Теории массового обслуживания</li> <li>▪ Экономического анализа</li> <li>▪ Функционально-стоимостного анализа . . .</li> </ul> <p><b>Черты:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• научно-технический подход;</li> <li>• обработка больших объёмов информации;</li> <li>• требуют специальной подготовки</li> </ul>



## 4. Основные принципы и методы оценки эффективности управленческого решения

### Оценка эффективности управленческих решений

---

На стадии разработки и принятия осуществляется с использованием количественных и качественных показателей, норм и стандартов.

Качественные показатели эффективности разработки:

- ▶ своевременность представления проекта решения;
- ▶ степень научной обоснованности решений, многовариантность расчетов, применение технических средств в процессе разработки;
- ▶ ориентация на изучение и использование прогрессивного отечественного и зарубежного опыта.



## 4. Основные принципы и методы оценки эффективности управленческого решения

Определить экономическую эффективность решения, повлиявшего на рост товарооборота и увеличение прибыли, можно при помощи формулы:

$Эф = П * Т = П * (Тф - Тпл)$ , где:

- Эф – показатель экономической эффективности
- П – показатель прибыли из расчета на 1 млн. рублей товарооборота
- Т – показатель прироста объема товарооборота
- Тф – показатель фактического товарооборота, наблюдающийся после реализации управленческого решения
- Тпл – показатель планового товарооборота (либо товарооборота за сопоставимый отрезок до реализации управленческого решения)

В данном примере экономическую эффективность отражает снижение показателей издержек обращения (коммерческих затрат, затрат на продажу), которые приходятся на остаток товаров.