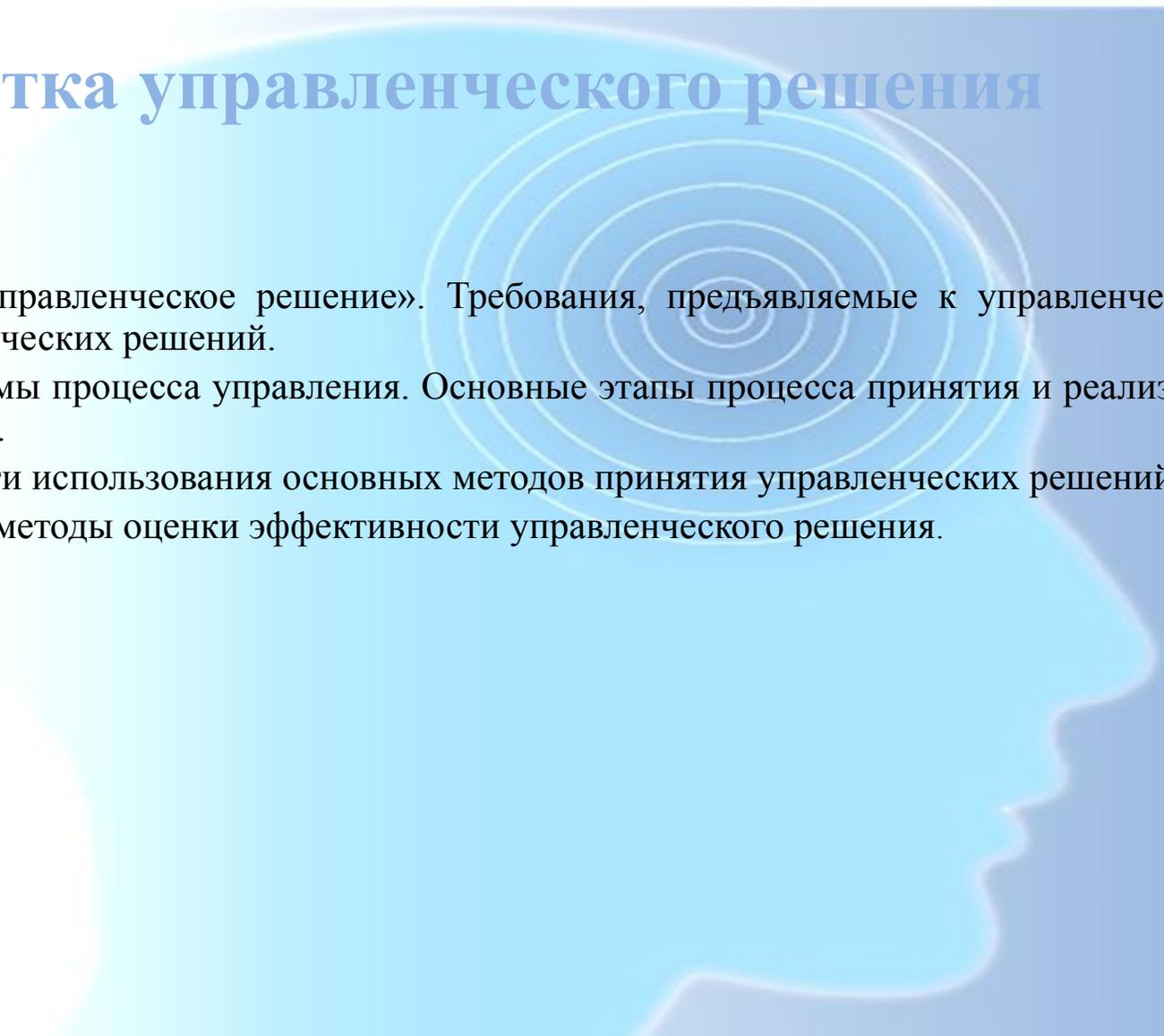


Разработка управленческого решения



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

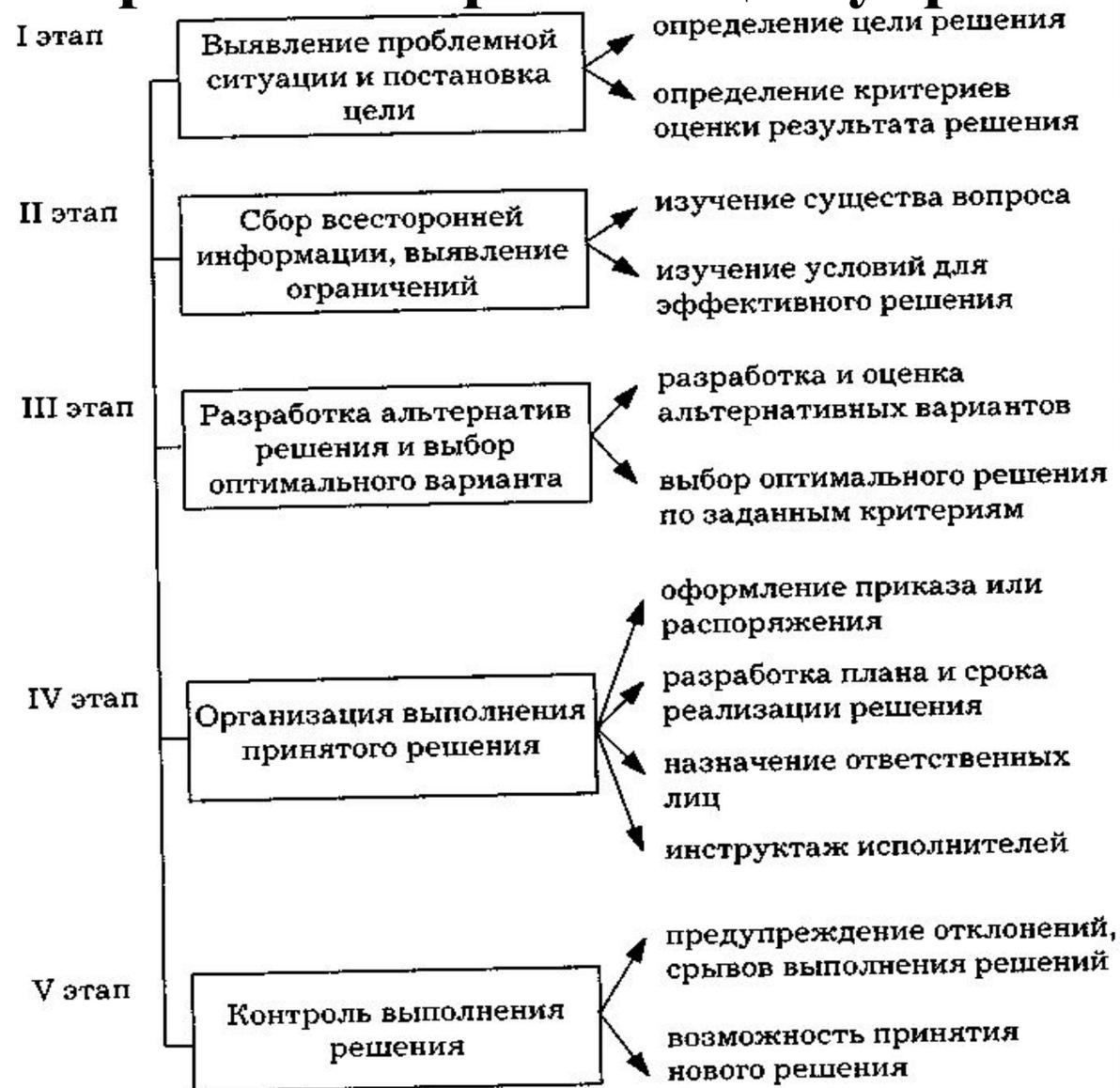
Признаки, по которым различаются управленческие решения	Группы решений, различающиеся между собой по данному признаку
Продолжительность и глубина воздействия на развитие организации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегические, обычно долгосрочные 2. Тактические, обычно среднесрочные 3. Оперативные,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

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

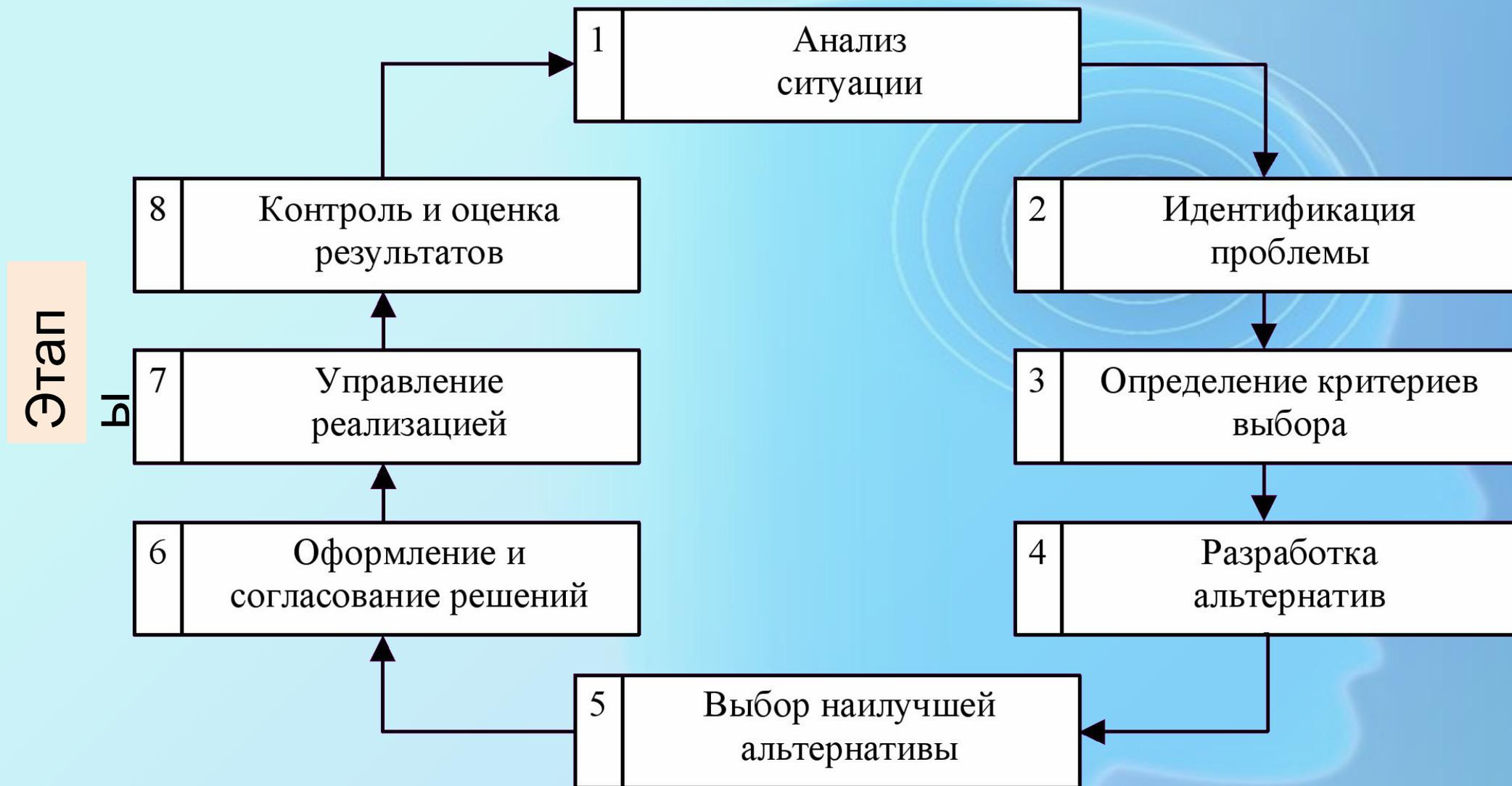
2. Логика построения схемы процесса управления. Основные этапы процесса принятия и реализации управленческого решения

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

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.