



# Экономическая оценка управленческих решений

## Модуль 1. Функции решения в методологии и организации процесса управления.

Автор: Кузнецов Николай Васильевич – доцент кафедры экономики торговли



# ЗАДАЧИ МОДУЛЯ

## После изучения модуля вы сможете:

- ❖ дать определение таким понятиям как: управленческое решение, модель, подготовка и принятие решений, организационно-распорядительная деятельность;
- ❖ рассказать, в каких значениях употребляется термин управленческое решение;
- ❖ рассказать, какие выделяют сущности и свойства управленческих решений;
- ❖ рассказать, какие факторы влияют на качественный уровень управленческих решений;
- ❖ назвать классификационные признаки управленческих решений;
- ❖ рассказать о том, что составляет основу системы методов, используемых при разработке управленческого решения;
- ❖ рассказать, что включает в себя процесс выработки и принятия решений;





# ЗАДАЧИ МОДУЛЯ

После изучения модуля вы сможете:

- ❖ рассказать, из каких стадий состоит управленческое решение;
- ❖ назвать методы принятия решений;
- ❖ назвать требования, предъявляемые к технологии менеджмента;
- ❖ назвать факторы, использование которых предполагает процесс принятия управленческих решений.





# СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ

- Роль, сущность и свойства управленческого решения.
- Классификация управленческих решений.
- Методологические основы разработки управленческих решений.
- Содержание и стадии процесса принятия управленческих решений.
- Требования, предъявляемые к технологии менеджмента, и важнейшие области принятия решений.
- Модель процесса подготовки и принятия решений.
- Организационно-распорядительная деятельность как форма осуществления решений.



# 1. Роль, сущность и свойства управленческого решения.



Управленческие решения связаны с выполнением управленческих функций, в том числе с планированием, организацией, координацией и контролем каких-либо процессов. Данные решения реализуются в форме распоряжения, деловой беседы, инструкции и др.

**Решение называется управленческим (УР),** если оно разрабатывается и реализуется для социальной системы и направлено на:

- стратегическое планирование;
- управление управленческой деятельностью;
- управление человеческими ресурсами (производительность, активизация знаний, умений, навыков);
- управление производственной и обслуживающей деятельностью;
- формирование системы управления организацией (методология, механизм);
- управленческое консультирование;
- управление внутренними и внешними коммуникациями.



**Управленческое решение** – творческое, волевое действие субъекта управления на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее функционировании, состоящее в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива по разрешению проблемы или изменению цели.

Термин «управленческое решение» употребляется в двух основных значениях: как процесс и как явление.

*Как процесс УР* – поиск, группировка и анализ требуемой информации, разработка, утверждение и реализация УР.

*Как явление* – план мероприятий, постановление, устное или письменное распоряжение и т. п.



**Экономическая сущность УР** проявляется в том, что на подготовку и реализацию любого УР требуются финансовые, материальные и другие затраты. Каждое УР имеет реальную стоимость. Реализация эффективного УР принесет организации прямой или косвенный доход, а ошибочное решение – убытки.

**Организационная сущность УР** состоит в том, что к этой работе привлекается персонал организации. Для эффективной работы необходимо сформировать работоспособный коллектив, разработать инструкции и положения, наделить работников полномочиями, правами, обязанностями и ответственностью, наладить систему контроля, выделить необходимые ресурсы, в том числе информационные, обеспечить работников необходимой техникой и технологией, координировать их работу.

**Социальная сущность УР** заложена в механизме управления персоналом, который включает рычаги воздействия на человека для согласования их деятельности в коллективе. К этим рычагам относятся потребности и интересы человека, мотивы и стимулы, установки и ценности.

**Правовая сущность УР** заключается в точном соблюдении законодательных актов страны и ее международных обязательств, уставных и других документов самой организации.

**Технологическая сущность УР** предполагает возможность обеспечения персонала необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами для подготовки и реализации УР.





В составе свойств управленческих решений выделяются следующие:

- обоснованность как необходимость учета всей совокупности факторов и условий, связанных с разработкой решения. Это его всесторонняя сбалансированность по срокам, ресурсам и целям: если выбраны неверно цели, ошибка проявится быстро, и коррективы внести легко. Исполнители должны быть убеждены, что решение обосновано;
- своевременность как необходимость преодоления, устранения, смягчения возникающего противоречия. Своевременность решения определяется тем, на какой стадии оно принимается: в самом начале, когда конфликт только еще зарождается и его можно устранить без больших затрат; в период, когда он назрел и приобрел острые, открытые формы и уже неизбежны крупные потери и издержки, или на стадии, когда уже ничего не изменить и остается только подсчитать убытки и наказать «стрелочников»;
- экономичность решения – это высокие конечные результаты при наименьших затратах, материализация передовой управленческой концепции в выборе стратегических направлений, движущих сил и сроков;
- эффективность, т. е. принятие решения должно наиболее полно обеспечивать достижение поставленной организацией цели;
- осуществимость, т. е. решение должно быть реально осуществимо, и нельзя принимать нереальные абстрактные решения. Принятое решение должно соответствовать силам и средствам коллектива, его выполняющего.

Дополнительные параметры-требования могут быть следующие: непротиворечивость, конкретность, правомочность и др.



Данные свойства управленческих решений позволяют объективно ответить на следующие вопросы:

- ❖ что делать (какие новые потребности потребителей необходимо удовлетворять либо на каком качественном уровне необходимо удовлетворять старые потребности)?
- ❖ как делать (по какой технологии)?
- ❖ с какими производственными затратами делать?
- ❖ в каком количестве и в какие сроки?
- ❖ где (место, производственное помещение, персонал)?
- ❖ кому поставлять и по какой цене?
- ❖ что это даст инвестору и обществу в целом?



Объективные экономические условия разработки качественных управленческих решений следующие:

- ✓ знание руководителем, менеджером объективных тенденций развития управленческого объекта и умение их использовать на пользу организации;
- ✓ ориентация в общих целях развития экономики страны, региона, города и определение исходя из этого конкретных задач своей организации;
- ✓ умение своевременно реагировать на меняющуюся обстановку и на новые задачи, выдвигаемые рынком, экономической политикой государства, региона и т. д.



На качественный уровень управленческих решений влияют две группы факторов:

- ❑ факторы ситуационного характера, связанные с осознанием проблемы: они действуют до принятия решения и заключаются в умении сформулировать проблему, спрогнозировать последствия;
- ❑ факторы поведенческого характера: стиль управления руководителя, политическая и социально-экономическая среда, общественные и правовые нормы, мотивы и интересы, квалификация и личностные характеристики руководителя.

В достижении эффективности решений особую роль играют методы доведения принятых решений до исполнителя.



## 2. Классификация управленческих решений.



**1. По организационному оформлению** - формальные и неформальные, в виде приказа или распоряжения, консультации (совета) или жесткого требования, опирающегося на ответственность.

Управленческие решения могут быть направлены в ту или иную сферу управления или деятельности: внешнюю или внутреннюю, финансовую, экономическую, социальную, организационную.

**2. По степени разработки** - запрограммированные и незапрограммированные решения.

**Запрограммированные решения** - принимаются в результате определенной последовательности шагов по стандартным методикам или правилам, которые разрабатываются заранее и применяются в типовых (обычно повторяющихся) ситуациях.

**Незапрограммированные решения.** Решения данного типа требуются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. Поскольку заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов, руководитель должен разработать процедуру принятия решения. К числу незапрограммированных можно отнести решения следующего типа:

- какими должны быть цели организации;
- как улучшить продукцию;
- как усовершенствовать структуру управленческого подразделения;
- как усилить мотивацию подчиненных.



**3. По степени обоснования** - интуитивные, логические и рациональные решения.

*Интуитивные решения* - принимаются людьми на основе ощущения того, что они правильные.

*Логические решения* - решения, основанные на суждениях, обусловленные знаниями и прошлым опытом человека.

*Рациональные решения* (не зависят от прошлого опыта) - основаны на объективном анализе сложных проблемных ситуаций с использованием научных методов и компьютерных технологий. В процессе их разработки и принятия используются все доступные человеку механизмы - интуиция, логика и расчет.

**4. По возможности реализации** - допустимые и недопустимые решения.

*Допустимые решения* - решения, которые удовлетворяют всем ограничениям (ресурсные, временные, правовые, организационные, этические и т.д.) и могут быть реализованы на практике.

*Недопустимое решение* - решение, которое не может быть реализовано и не имеет никакой практической ценности.

**5. По степени достижения цели управления** - неразумные, удовлетворительные и оптимальные решения.

*Неразумные решения* - недопустимые решения или решения, не приводящие к достижению цели управления.



**Удовлетворительные решения** - такие варианты действий, которые приводят к достижению цели управления организацией (обеспечивают приемлемый, но не обязательно наилучший результат).

**Оптимальные решения** - решения руководителя, которые обеспечивают максимальную степень достижения цели управления (наилучшие компромиссы, найденные в результате тщательного анализа и сравнения всех альтернатив).

**Концепция максимизации полезности** - требует исследования всего множества альтернатив, их оценивания и выбора наилучшей, даже если удовлетворительное решение уже найдено (имеет смысл, если ожидаемый эффект оправдывает затраты ресурсов и времени на поиск самого решения).

**6. По признаку инновационности (уровню творческого вклада)** - рутинные, селективные, адаптационные и инновационные решения.

**Рутинные решения** - хорошо известные способы действий для разрешения возникшей проблемы.

**Селективные решения** - предполагают выбор одной альтернативы из определенного набора способов действий.

**Адаптивные решения** - принимаются в условиях, когда ситуация изменяется и поэтому требуется некоторая модификация известных вариантов с учетом особенностей новой ситуации (руководитель ищет новое решение известной проблемы).





**Инновационные решения** - принимаются в условиях, когда проблема не может быть решена с помощью известных способов действий или их модификаций и требует разработки принципиально новых решений, не используемых ранее.

### Виды решений по уровню творческого вклада менеджера.

Уровень творческого вклада	Вид решения	Необходимые профессиональные умения менеджеров
Первый	Рутинный	<ul style="list-style-type: none"> <li>– неукоснительное следование процедуре;</li> <li>– разумная оценка ситуации;</li> <li>– гуманное лидерство;</li> <li>– контроль/мотивация.</li> </ul>
Второй	Селективный	<ul style="list-style-type: none"> <li>– установление целей;</li> <li>– планирование;</li> <li>– анализ/развитие;</li> <li>– анализ информации.</li> </ul>
Третий	Адаптационный	<ul style="list-style-type: none"> <li>– идентификация проблемы;</li> <li>– систематизированное решение проблем;</li> <li>– создание рабочих групп;</li> <li>– анализ возможного риска.</li> </ul>
Четвертый	Инновационный	<ul style="list-style-type: none"> <li>– творческое управление;</li> <li>– стратегическое планирование;</li> <li>– системное развитие.</li> </ul>



**7. По масштабу изменений, вносимых в организацию** - ситуационные и реорганизационные решения.

*Ситуационные решения* - связаны с решением текущих проблем организации.

*Реорганизационные решения* - подразумевают значительные изменения (например, перестройку организационной структуры или выбор новой стратегии организации).

**8. По степени влияния субъекта на содержание решения** - рутинизированные (запрограммированные) и инициативные решения (незапрограммированные, уникальные).

**9. По времени действия** - стратегические, тактические, оперативные решения.

*Стратегические решения* - направлены на достижение долгосрочных целей организации.

*Тактические решения* - обеспечивают выполнение стратегических и преследуют достижение среднесрочных целей организации.

*Оперативные решения* - принимаются руководителями ежедневно для достижения краткосрочных целей и выполнения текущих работ в организации.

**10. По содержанию** - решения разрешающие, запрещающие и конструктивные.



**Разрешающие и запрещающие решения** - управленческие решения «да» или «нет», которые дают «добро» или накладывают запрет на те или иные предложения по решению проблемы.

**Конструктивные решения** - предлагаются руководителем самостоятельно и отражают его активную позицию по отношению к решаемой проблеме.

**11. По числу лиц, участвующих в принятии решения** - индивидуальные и коллективные (групповые) решения.

**Индивидуальные решения** (иногда называют **административными**) - принимаются руководителем организации единолично.

**Административные управленческие решения** - делятся на партисипативные и авторитарные.

**Партисипативные решения** - когда участвуют все члены организации или группы.

**Авторитарные решения** - подготавливаются и принимаются руководителем организации без учета мнений своих подчиненных.

**Коллективные решения** - результат совместного интеллектуального труда группы людей.

**12. В зависимости от сферы деятельности организации, по поводу которой управленческие решения принимаются** - производственные решения (выбор технологии производства), маркетинговые решения (выбор рыночного сегмента), финансовые решения (выбор оптимального портфеля ценных бумаг), решения по персоналу (отбор и расстановка кадров) и многие другие.



### **3. Методологические основы разработки управленческих решений.**



Основу системы методов, используемых при разработке управленческого решения, составляют общенаучная методология (предусматривающая системный и комплексный подходы к решению проблем), моделирование, экспериментирование, конкретно-исторический подход, социальное измерение.

**Системный подход** используется как способ упорядоченья управленческих проблем, посредством которых осуществляется их структурирование, определяются цели, выбираются варианты, устанавливаются взаимосвязи и взаимозависимости элементов системы, факторы и условия, оказывающие воздействие на их решение.

Основу **комплексного подхода** составляет рассмотрение проблем управления в их взаимосвязи и взаимозависимости с использованием методов исследования других наук, изучающих эти же проблемы. Комплексный подход является формой междисциплинарной интеграции и кооперации деятельности по принятию решения.

Моделирование используется там, где решаются сложные задачи, требующие системного и комплексного подхода.

Осуществляется моделирование в несколько этапов:

1. постановка задачи моделирования;
2. сбор исходной информации;
3. конструирование проблем;
4. анализ адекватности проблем;
5. качественный и количественный анализ модели и его корректировка;
6. практическое использование модели для разработки управленческого решения.



**Экспериментирование** используется как метод, с помощью которого можно быстро решать многие управленческие проблемы. С помощью эксперимента ведется поиск научно обоснованных нововведений. Эксперимент трактуется как научно поставленный опыт, проводимый на базе разработанной методики, с целью проверки тех или иных гипотез.

Методы **социального исследования** используются в решении проблем, связанных с работниками. Они осуществляются путем сбора и обработки информации о потребителях и интересах организации, о характере взаимоотношений между людьми и группами. Используются интервью, анкетное наблюдение, самонаблюдение и т.д.

Социальные исследования дают информацию, на основе которой можно прогнозировать реакцию персонала на определенное решение.

Все методы разработки управленческого решения делятся на следующие группы:

1. методы постановки проблем;
2. методы решения проблем;
3. методы организации выполнения принятых решений.



## **4. Содержание и стадии процесса принятия управленческих решений.**



**Управленческое решение** - это результат конкретной управленческой деятельности менеджмента. **Принятие решений** является основой управления. **Выработка и принятие решений** - это творческий процесс в деятельности руководителей любого уровня, включающий:

- ❖ выработку и постановку цели;
- ❖ изучение проблемы на основе получаемой информации;
- ❖ выбор и обоснование критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемого решения;
- ❖ обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы (задачи); выбор и формулирование оптимального решения; принятие решения;
- ❖ конкретизацию решения для его исполнителей.





Технология менеджмента рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий из трех стадий: подготовка решения; принятие решения; реализация решения.

На *стадии подготовки* управленческого решения проводится экономический анализ ситуации на микро и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формируются проблемы, требующие решения.

На *стадии принятия решения* осуществляется разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; производится отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения.

На *стадии реализации решения* принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения.



Методы принятия решений, направленных на достижение намеченных целей, могут быть различными:

1) метод, основанный на интуиции управляющего, которая обусловлена наличием у него ранее накопленного опыта и суммы знаний в конкретной области деятельности, что помогает выбрать и принять правильное решение;

2) метод, основанный на понятии "здорового смысла", когда управляющий, принимая решения, обосновывает их последовательными доказательствами, содержание которых опирается на накопленный им практический опыт;

3) метод, основанный на научно-практическом подходе, предполагающий выбор оптимальных решений на основе переработки больших количеств информации, помогающий обосновать принимаемые решения. Этот метод требует применения современных технических средств и, прежде всего, электронно-вычислительной техники.



## **5. Требования, предъявляемые к технологии менеджмента и важнейшие области принятия решений.**



Требования, предъявляемые к технологии менеджмента, можно свести к следующему:

- ❖ формулирование проблем, разработка и выбор решения должны быть сконцентрированы на том уровне иерархии управления, где для этого имеется соответствующая информация;
- ❖ информация должна поступать от всех подразделений фирмы, находящихся на разных уровнях управления и выполняющих различные функции;
- ❖ выбор и принятие решения должны отражать интересы и возможности тех уровней управления, на которые будет возложено выполнение решения или которые заинтересованы в его реализации;
- ❖ должна строго соблюдаться соподчиненность в отношениях в иерархии управления, жесткая дисциплина, высокая требовательность и беспрекословное подчинение.

Принятие управленческих решений предполагает использование следующих факторов: иерархии; целевых межфункциональных групп; формальных правил и процедур; планов; горизонтальных связей.



## 6. Модель процесса подготовки и принятия решений.



**Модель** – это объект любой природы, который способен замещать исследуемый объект так, что его изучение дает новую информацию об исследуемом объекте.

**Подготовка и принятие решений** представляет собой процесс содержательного преобразования информации состояния в управляющую информацию.

Подготовка и принятие решений, в целом, является неформальным, а творческим процессом, хотя включает определенные элементы, поддающиеся формализации. Совокупность этих элементов называется **формализованной частью содержательных преобразовательных процессов**.

Поскольку модель не может учесть всех факторов, влияющих на решение задачи, то информация должна подвергаться творческому анализу со стороны человека, и лишь потом приниматься решение, то есть вырабатывается управляющая информация.

Процесс принятия решения можно представить в виде этапов, составляющих модель переработки информации состояния в информацию управления или модель процесса принятия решения:

1. анализ проблемной ситуации и постановка задач;
2. определение параметров операции и выбор показателей ее успешности;
3. построение описательной модели выбора решений;
4. построение математической модели функциональной системы;
5. формирование решения.



## 7. Организационно-распорядительная деятельность как форма осуществления решений.



При разработке управленческих решений необходимо не только определить варианты действий, но и провести определенные организационно-распорядительные действия в процессе их осуществления.

*Организационно-распорядительная деятельность* - это форма осуществления принятых управленческих решений, при этом руководитель должен:

- ❖ оформлять организационную документацию по этому решению и доводить ее до исполнителей;
- ❖ разъяснять содержание управленческого решения, его важность и необходимость;
- ❖ конкретизировать задачи по принятому управленческому решению и вносить коррективы в его содержание с изменением условий функционирования объекта;
- ❖ назначить ответственных по данному управленческому решению;
- ❖ организовать контроль за ходом выполнения принятого решения;
- ❖ организовать практическую оценку выполненных управленческих решений.

Организационно-распорядительная деятельность в процессе принятия управленческих решений - это работа руководителя непосредственно с людьми, исполняющими принятое решение.





# ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

**Задание 1.** Закрытое акционерное общество «ABS-Auto» работает на рынке пять лет. Занимается поставкой автозапчастей на белорусский рынок. За это время успело зарекомендовать себя с лучшей стороны. Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоят в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы «ABS-Auto». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «ABS-Auto»? Попробуйте решить данную проблему. Какие действия должна предпринять данная фирма? Какую информацию ЗАО «ABS-Auto» будет использовать для решения данной проблемы? Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию? Примите управленческое решение. Подумайте, как принятое Вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы? От каких факторов в данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения? Каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений? Какова будет ответственность в случае принятия неверного, непродуманного, необоснованного управленческого решения? К чему это может привести?





# ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

**Задание 2.** Открытое Акционерное Общество «Бленд» работает на рынке консалтинговых услуг десять лет. Штат организации свыше 100 человек. Сначала сотрудники работали с клиентами по одиночке либо произвольно сгруппированной бригадой. Затем было принято управленческое решение, в результате чего все сотрудники были разбиты на бригады по четыре человека. В результате сложилась неблагоприятная ситуация: внутриорганизационные разногласия, в результате чего снизилась производительность труда.

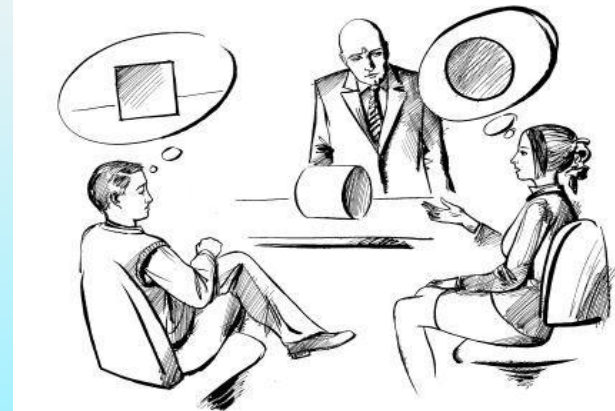
Примите управленческое решение по выходу их сложившейся ситуации. Подумайте, как Вы, если бы были руководителем данной организации, вышли из данной неблагоприятной управленческой ситуации.

Какие управленческие решения должны быть приняты в данной ситуации?

Как принятые Вами решения отразятся на Ваших сотрудниках и на работе самой организации?

Какое решение (инертное, импульсивное, рискованное, осторожное, рациональное, основанное на суждении или интуитивное) Вы примите?

**Задания следует выполнять в MS Word и  
высылать в СДО в раздел практические задания.**





# ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ

1. Что понимается под управленческим решением?
2. В каких значениях употребляется термин управленческое решение?
3. Какие выделяют сущности управленческих решений?
4. Какие выделяют свойства управленческих решений?
5. Какие факторы влияют на качественный уровень управленческих решений?
6. Назовите классификационные признаки управленческих решений.
7. Что составляет основу системы методов, используемых при разработке управленческого решения?
8. Что включает в себя процесс выработки и принятия решений?
9. Из каких стадий состоит управленческое решение?
10. Назовите методы принятия решений.
11. Назовите требования, предъявляемые к технологии менеджмента.
12. Использование каких факторов предполагает принятие управленческих решений?
13. Что представляет собой подготовка и принятие решений?
14. Что представляет собой организационно-распорядительная деятельность ?





## ЛИТЕРАТУРА

1. Балдин, К. В. Управленческие решения: учебник для вузов / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. - 7-е изд. - М.: Дашков и К, 2005. - 496 с.
2. Коробко, В.И. Теория управления [Электронный ресурс]: электрон. учеб. курс / В.И. Коробко. - Электрон. дан. и прог. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).
3. Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения: учеб. для вузов / Б.Г. Литвак. - М.: Дело, 2006. - 440 с.
4. Трофимова, Л.А. Методы принятия управленческих решений: учеб. для бакалавров / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. - М.: Юрайт, 2013. - 335 с.
5. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений: учеб. для вузов, обуч. по спец. "Антикризисное управление" и др. экон. спец., спец. "Менеджмент организации" / Ю.Г. Учитель, А.И. Терновой, К.И. Терновой. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 383 с.
6. Юкаева, В.С. Управленческие решения: учеб. пособие для вузов / В.С. Юкаева. - М.: Дашков и К, 2007. - 324 с.





*Спасибо за внимание!*

Автор: **Кузнецов Николай Васильевич** – доцент кафедры экономики торговли учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации»

e-mail: [nvkuznetsov@list.ru](mailto:nvkuznetsov@list.ru)