

Тема 1. Решения в системах и процессах управления

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].

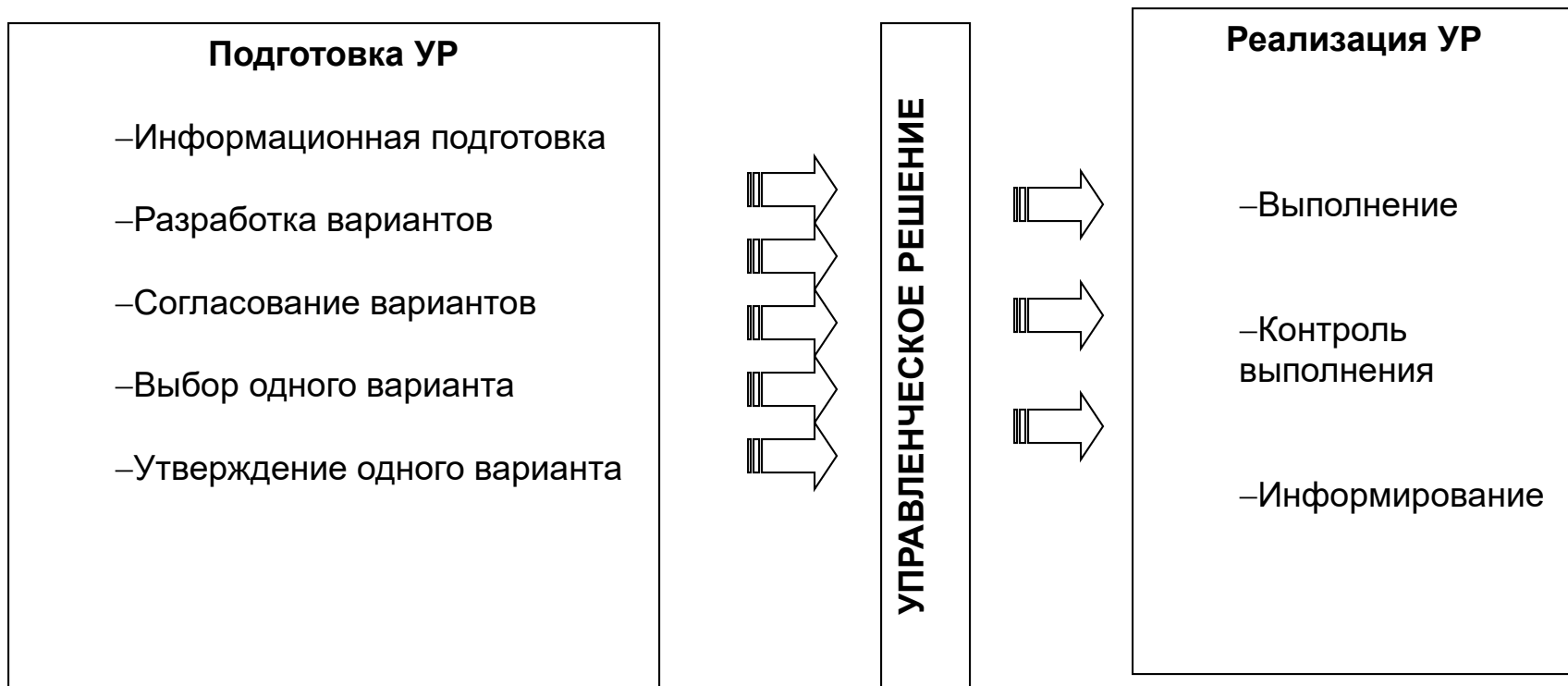


Рисунок 1 – Процедуры, составляющие процесс РУР



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.).

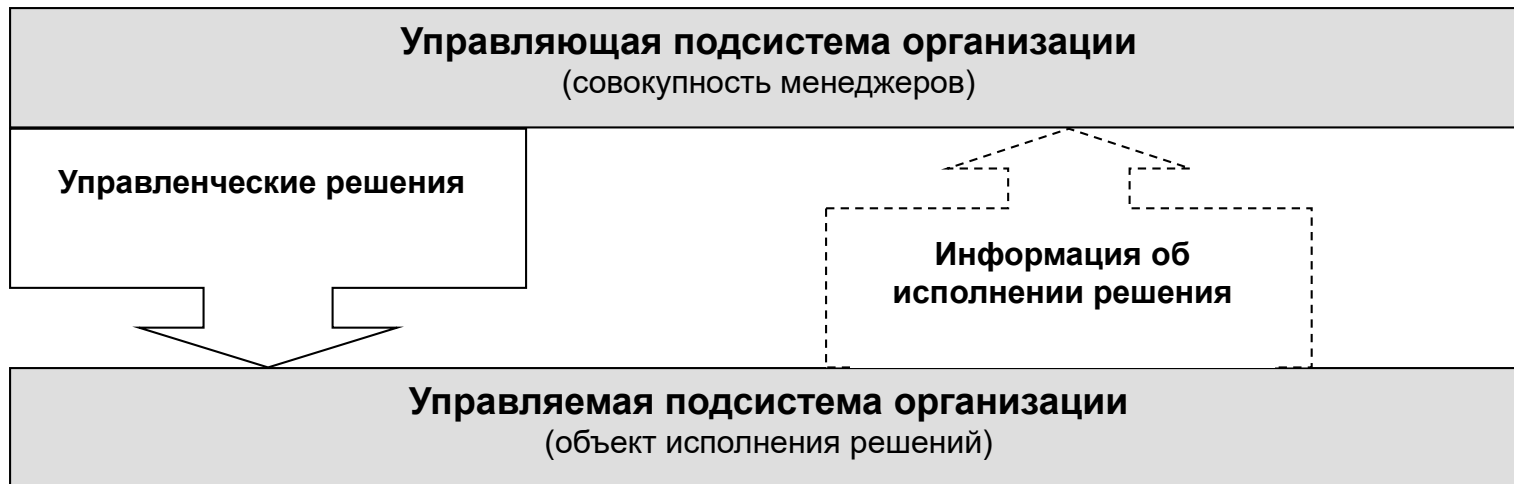


Рисунок 3 – Место управленческих решений в системе управления

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.

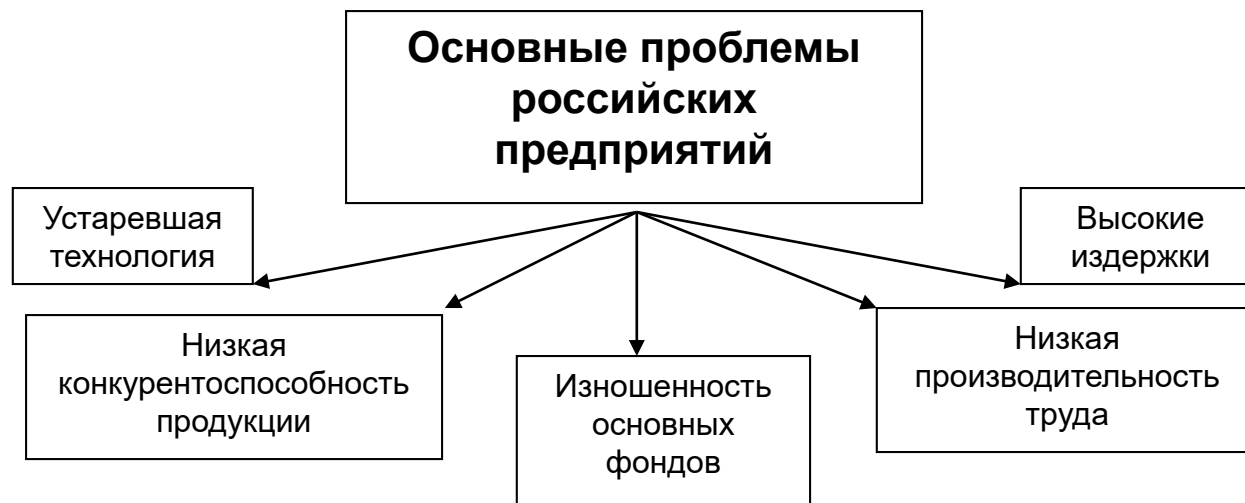


Рисунок 4 – Основные проблемы российских предприятий

Функции управленческих решений



Рисунок 5 – Функции управленческих решений

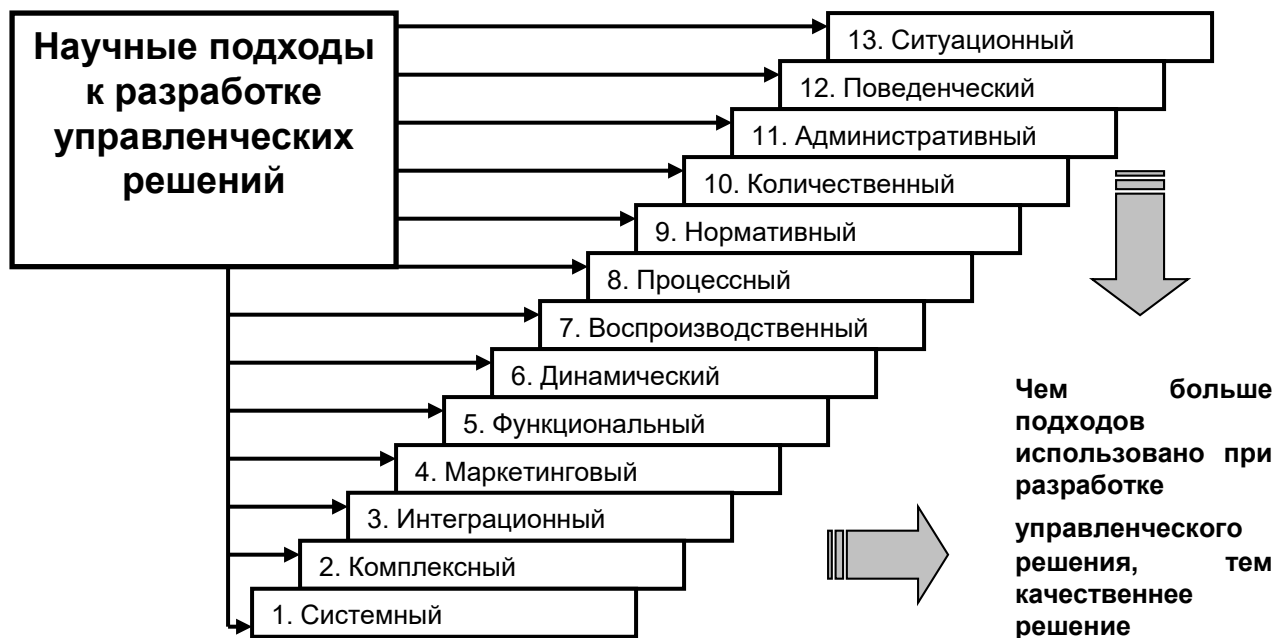


Рисунок 2.1 – Научные подходы к разработке управленческих решений

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.

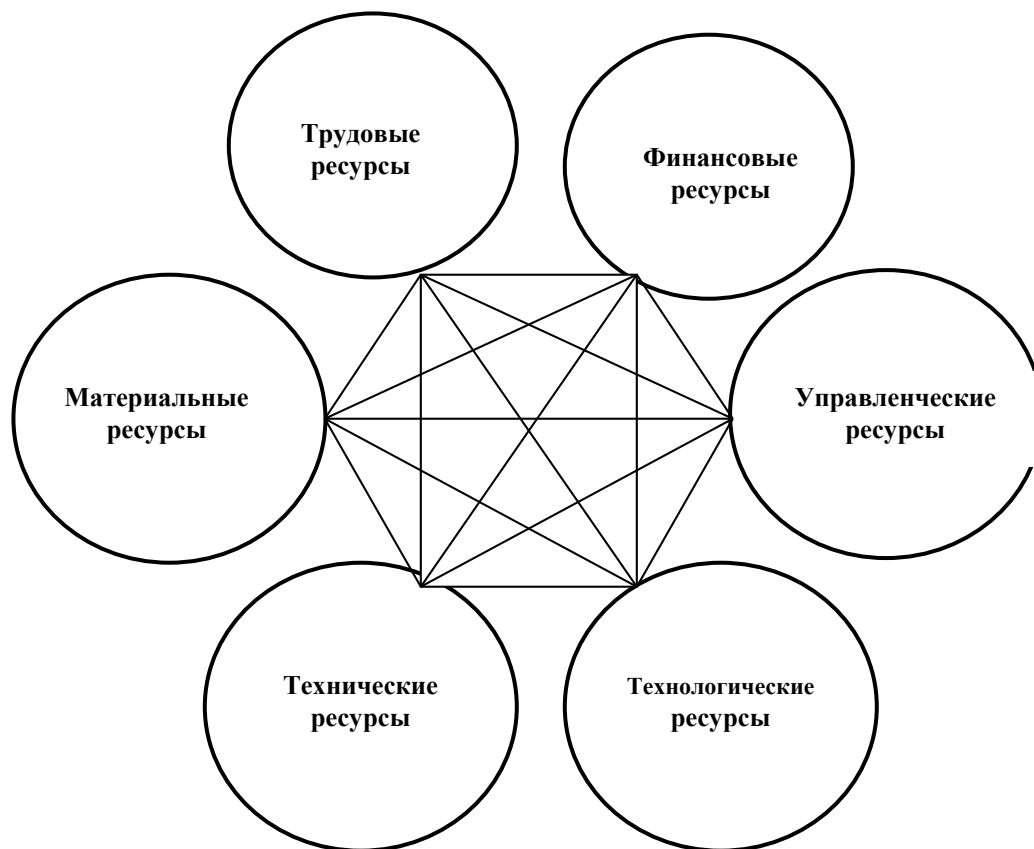


Рисунок 2.2 – Взаимосвязь элементов системы предприятия

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

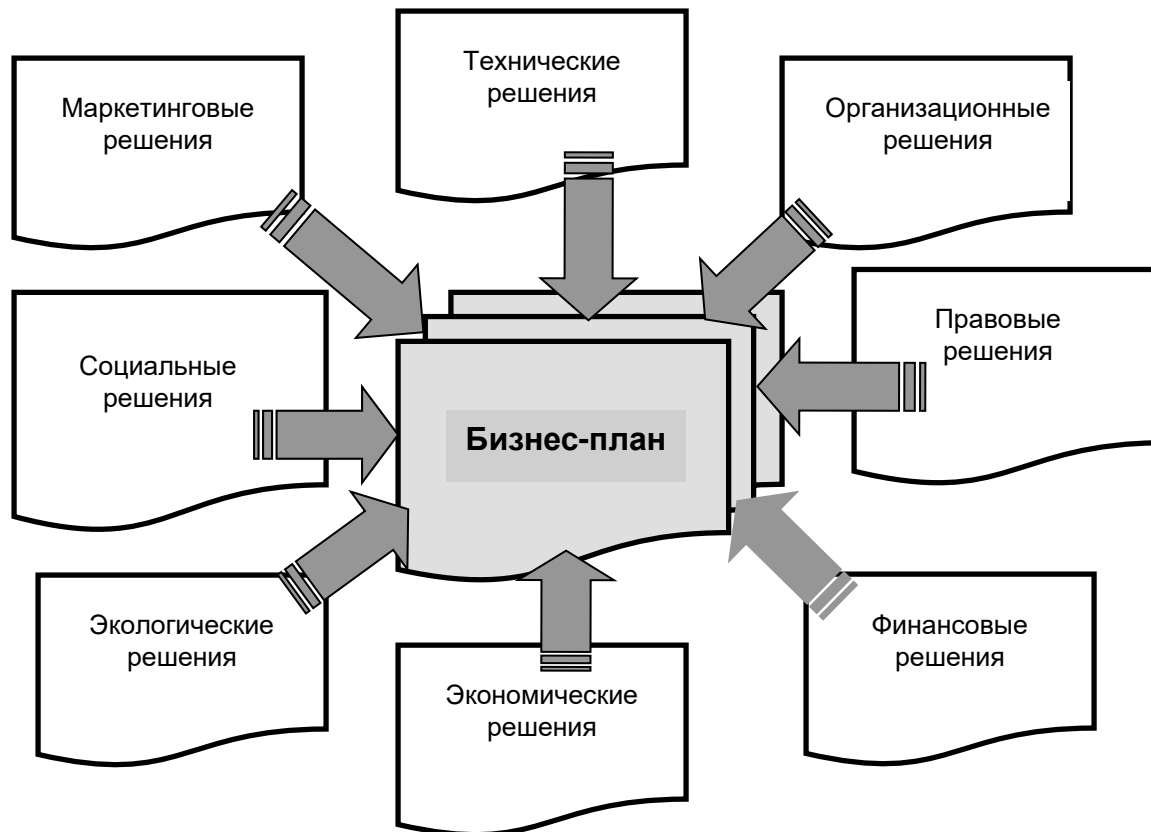


Рисунок 2.3 – Комплекс аспектов прорабатываемых в бизнес-плане

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.

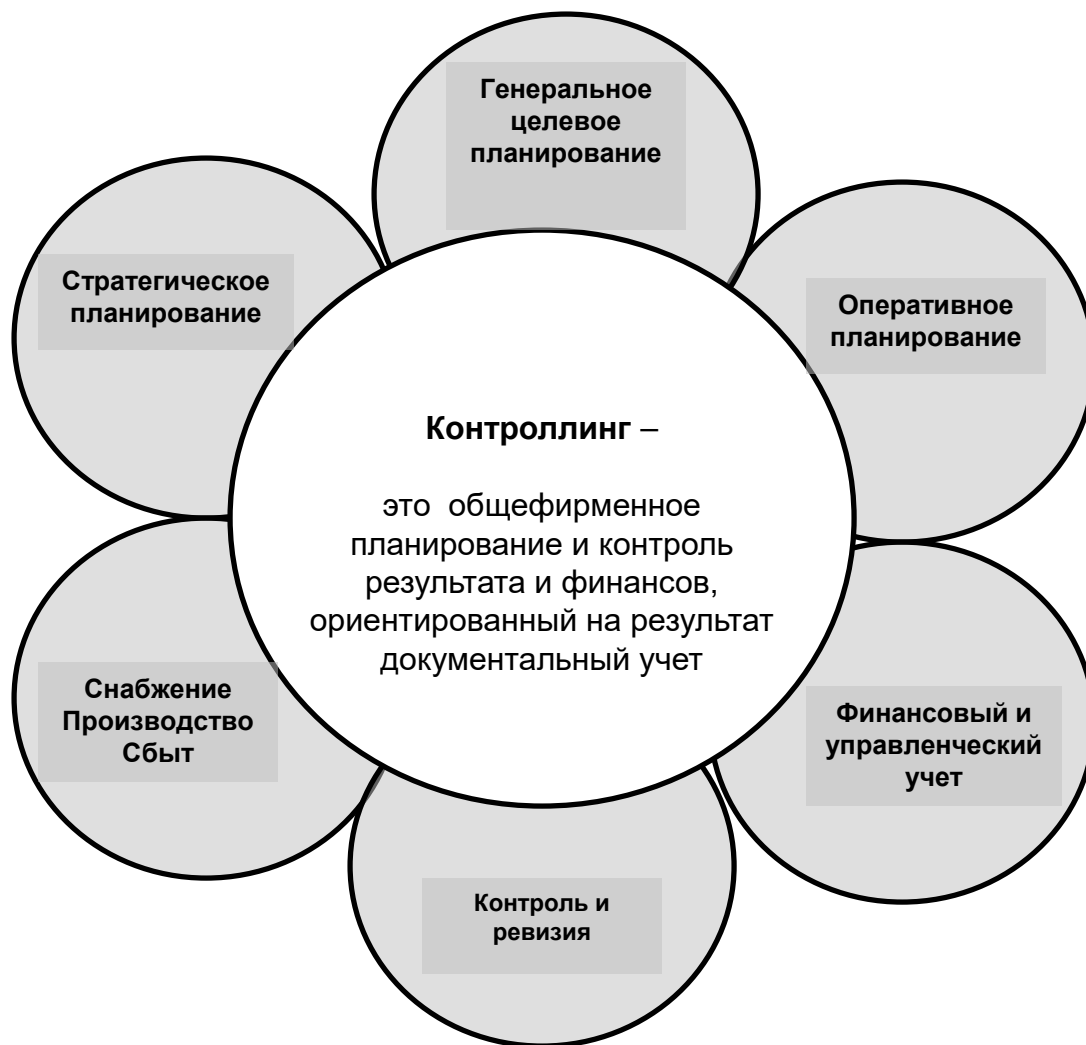


Рисунок 2.4 – Взаимосвязь функций контроллинга

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

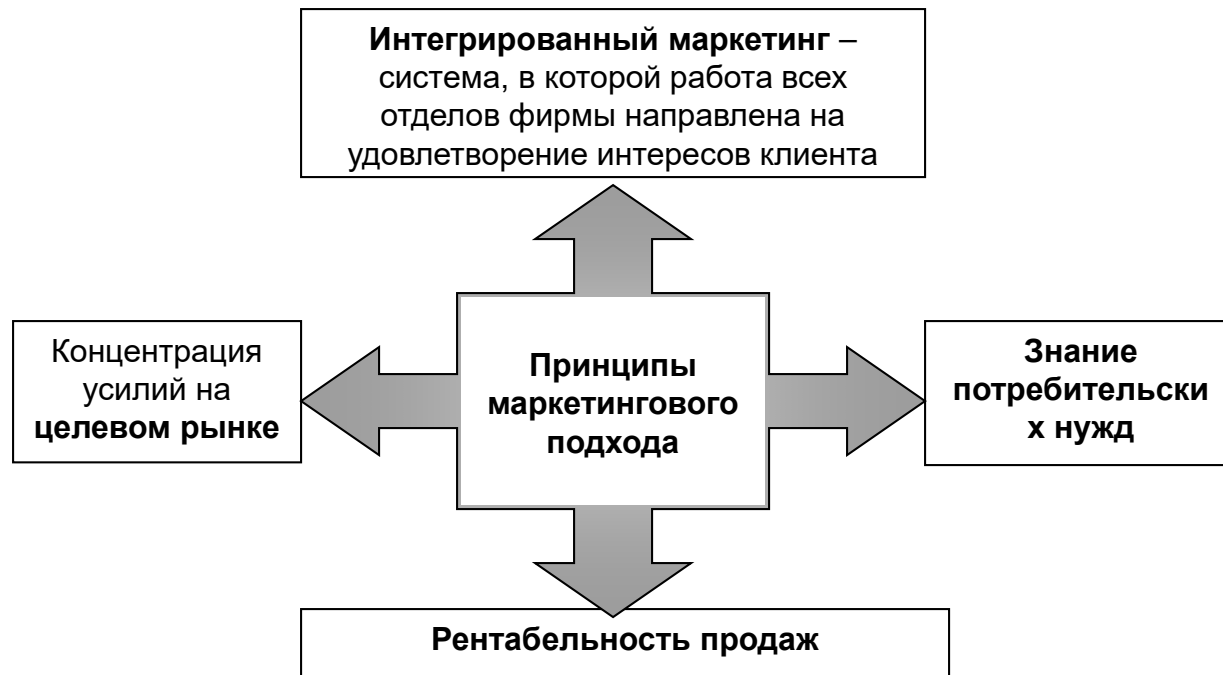


Рисунок 2.5 – Принципы маркетингового подхода при разработке управленческих решений

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

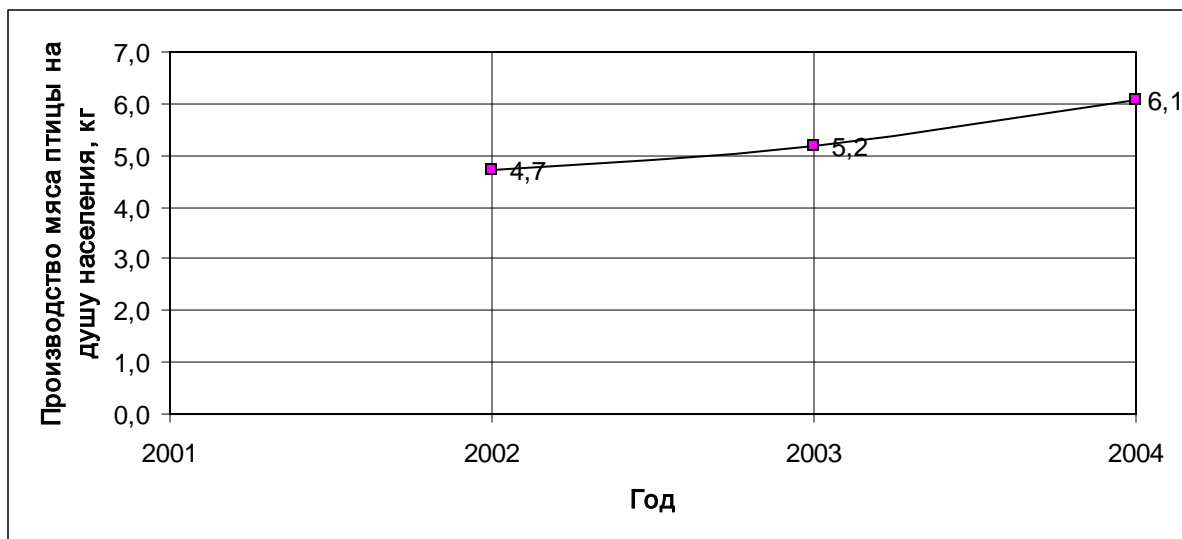


Рисунок 2.7 – Динамика производства мяса птицы на душу населения в Пермской области

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

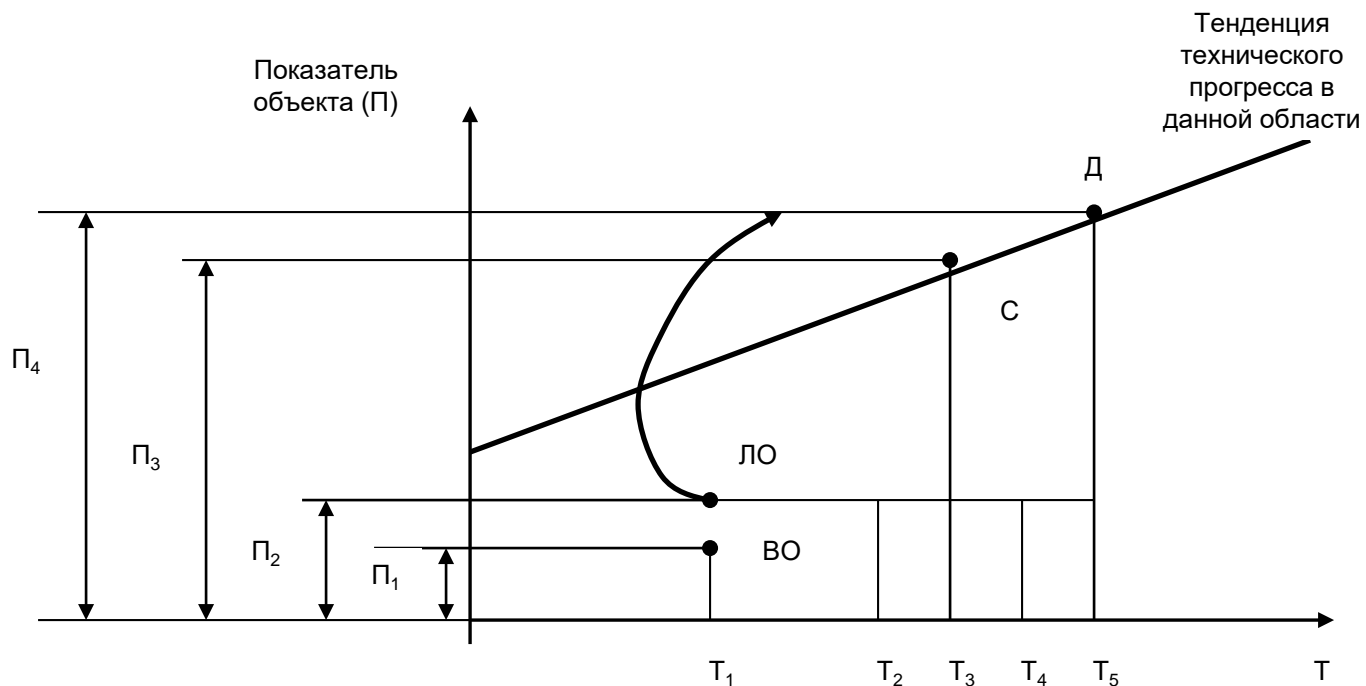


Рисунок 2.8 – Схема применения опережающей базы сравнения при планировании воспроизводства товаров,

где Т – временной период;

П – 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

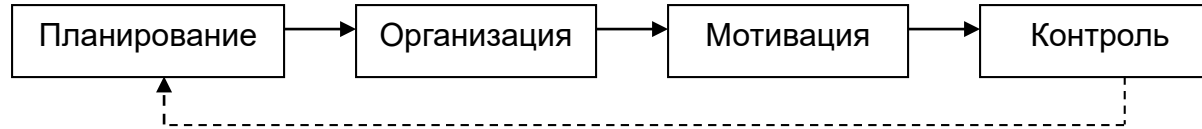


Рисунок 2.9 – Процесс управления как взаимодействие функций менеджмента

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)	Издержки 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 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.)

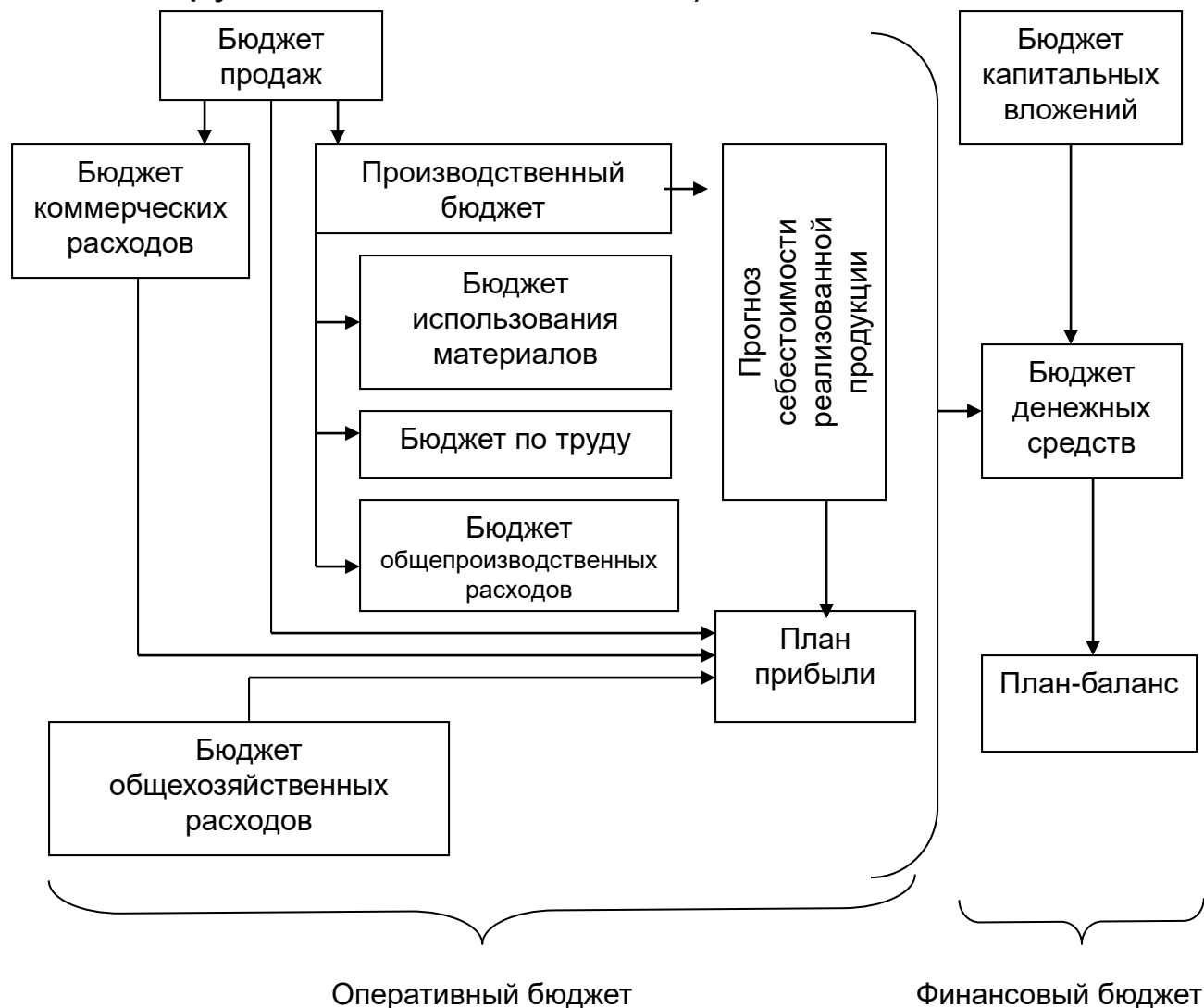


Рисунок 2.10 – Основные составляющие общего бюджета

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

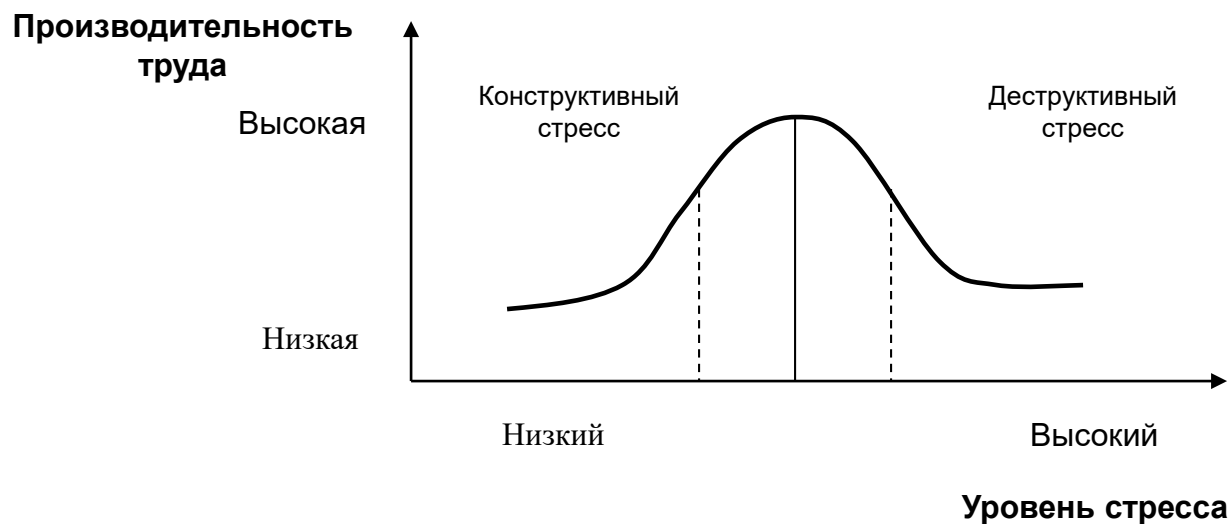


Рисунок 2.11 – Влияние стресса на индивидуальную деятельность работника

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

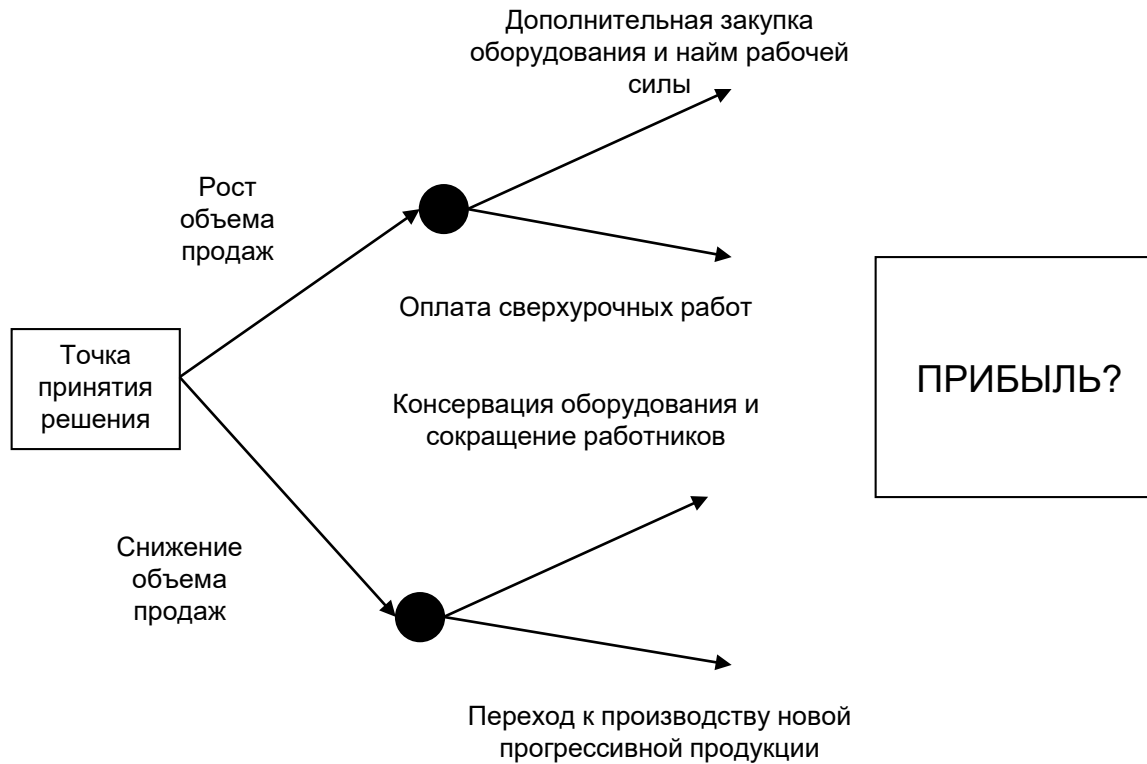


Рисунок 2.12 – Дерево решений