

Тема 1. Классификация управленческих решений

По стадиям жизненного цикла товара



По подсистемам системы менеджмента



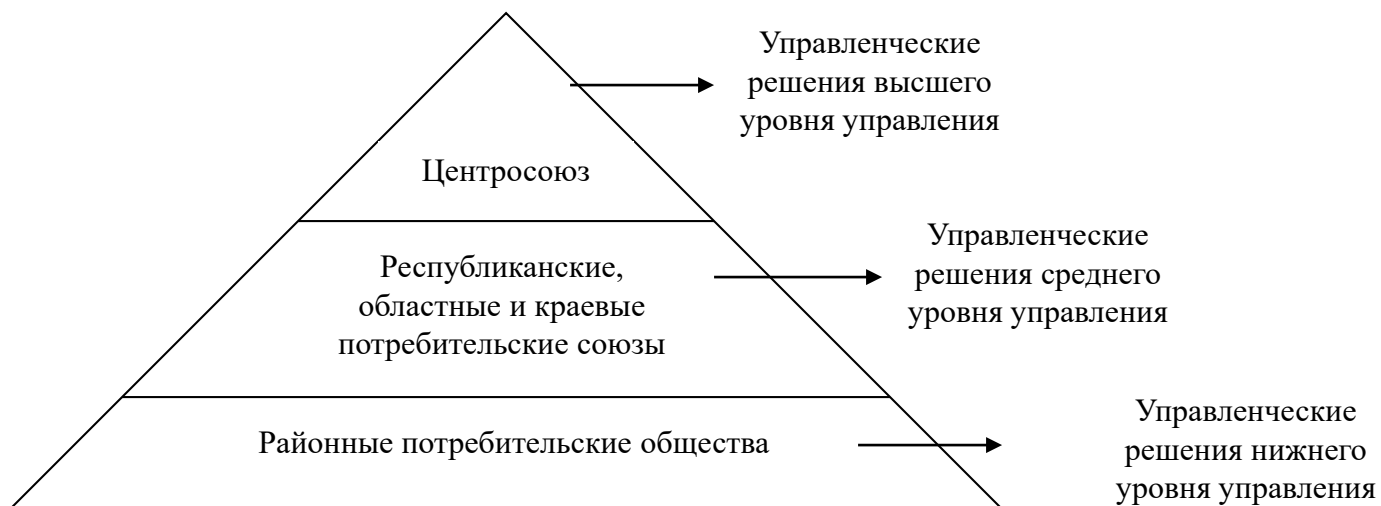
По сфере действия

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

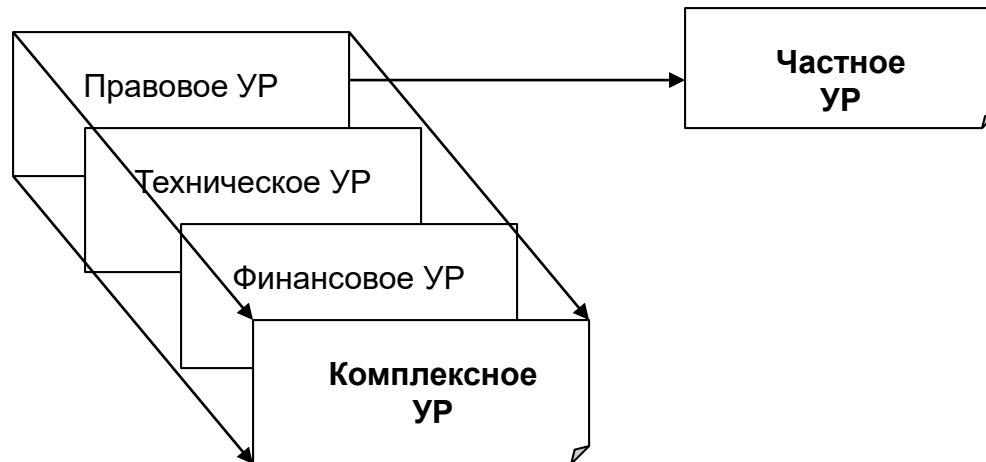
По цели деятельности

- Коммерческие УР;
- Некоммерческие УР.

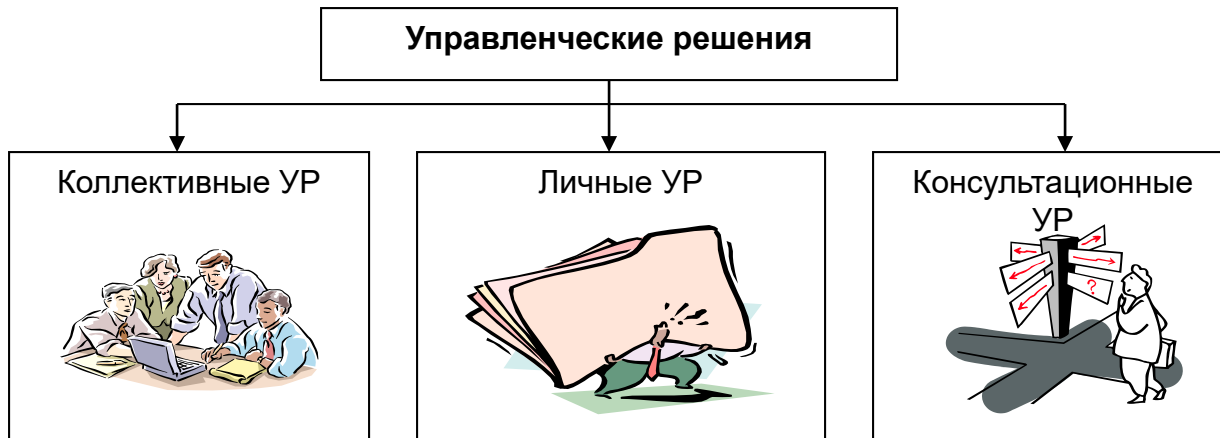
По рангу управления



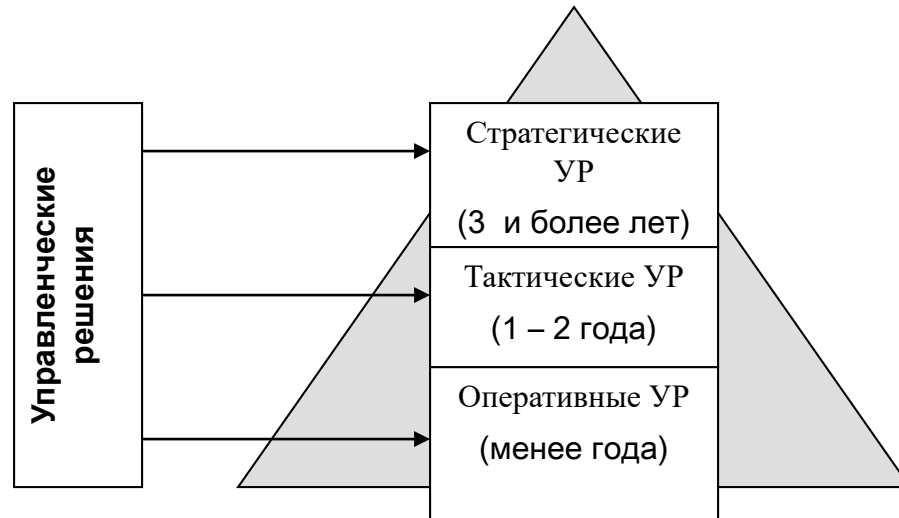
По масштабности



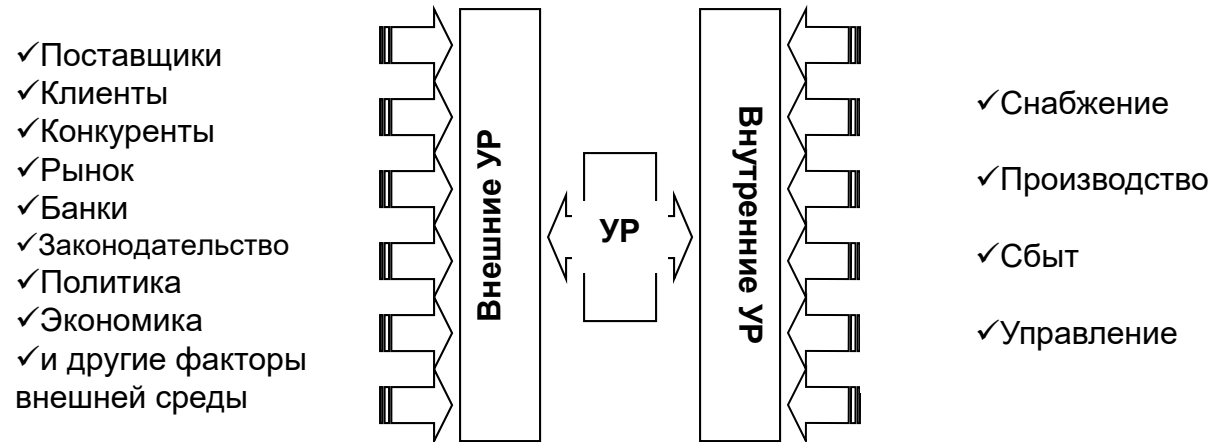
По организации разработки



По продолжительности действия



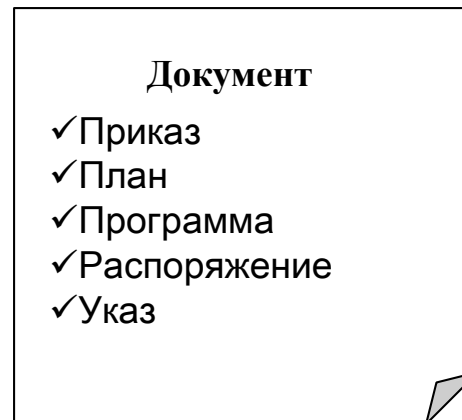
По объекту воздействия



По методу формализации



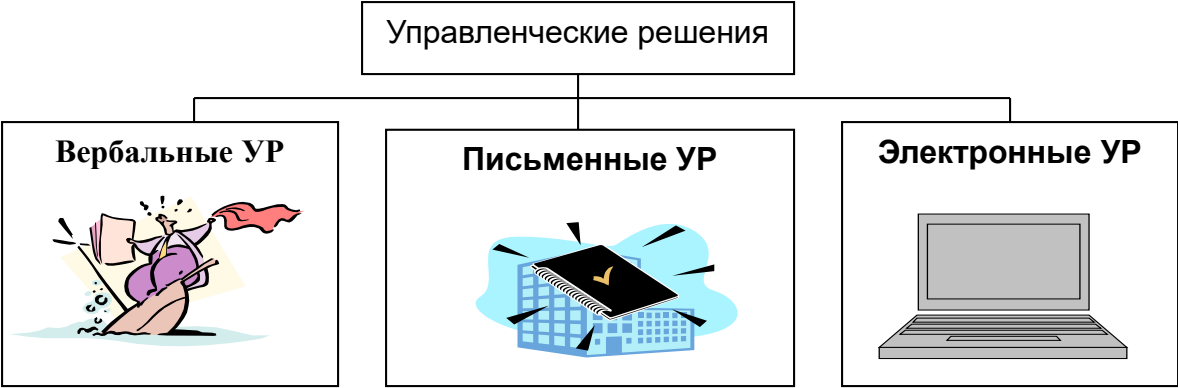
По форме юридического оформления



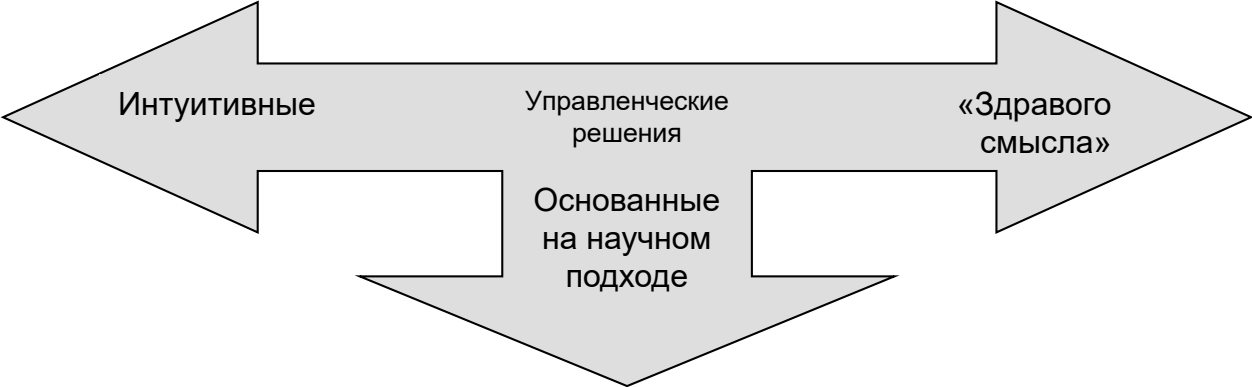
По сложности



По способу передачи



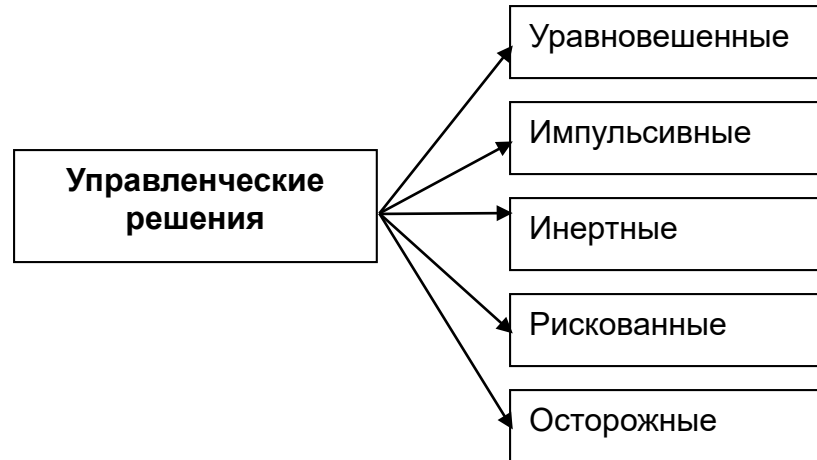
По методу принятия решения



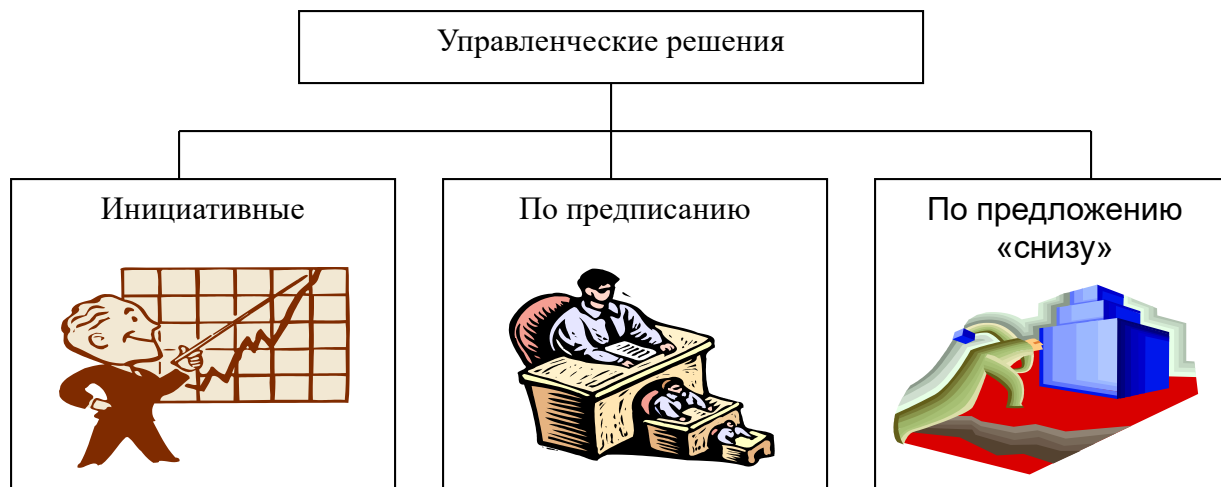
По особенностям среды, в которой принимается управленческое решение

- 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



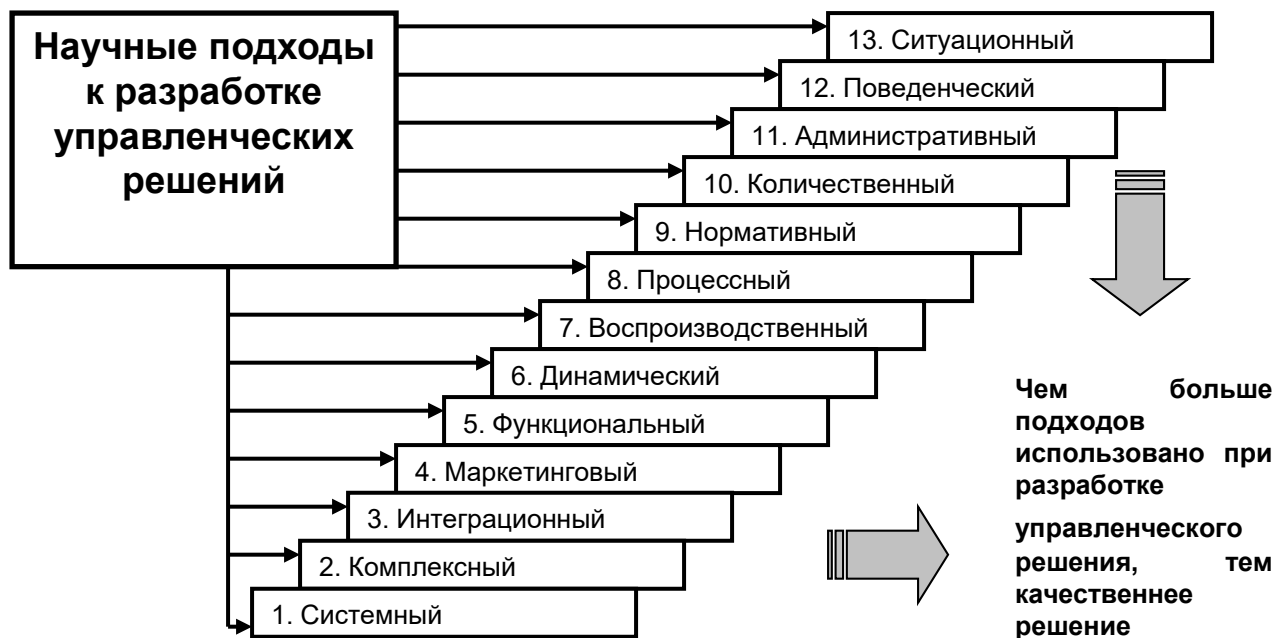


Рисунок 2.1 – Научные подходы к разработке управленческих решений

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.

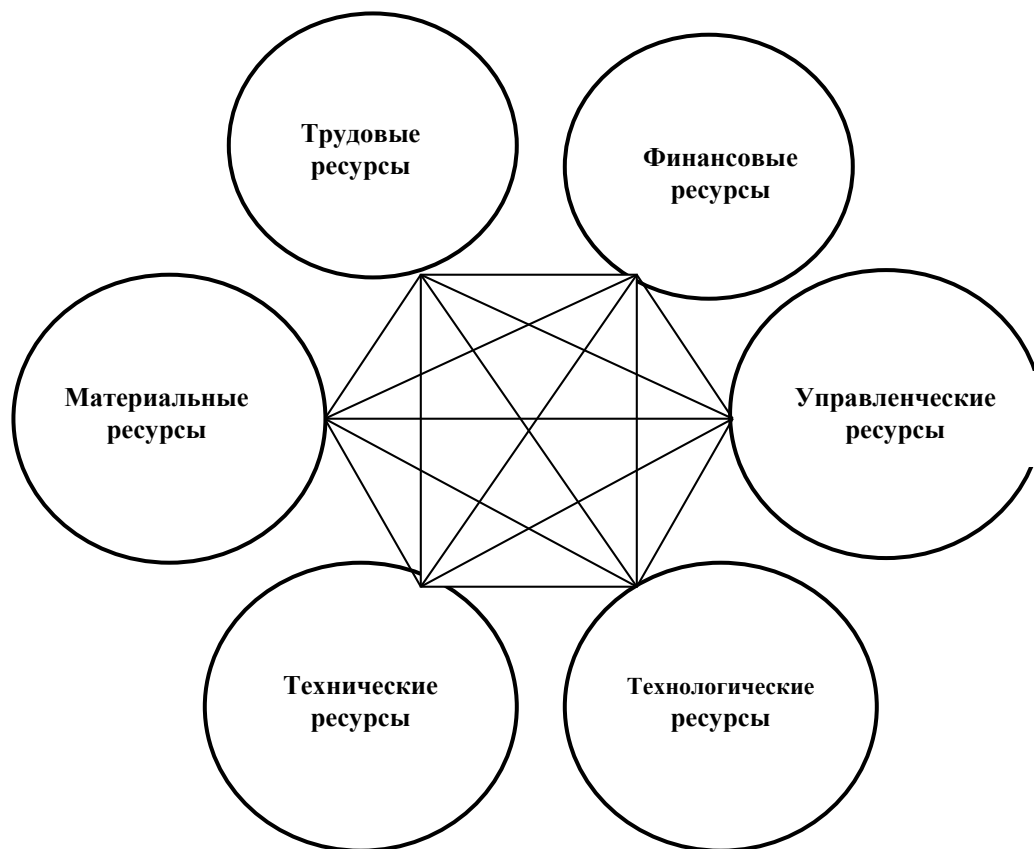


Рисунок 2.2 – Взаимосвязь элементов системы предприятия

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

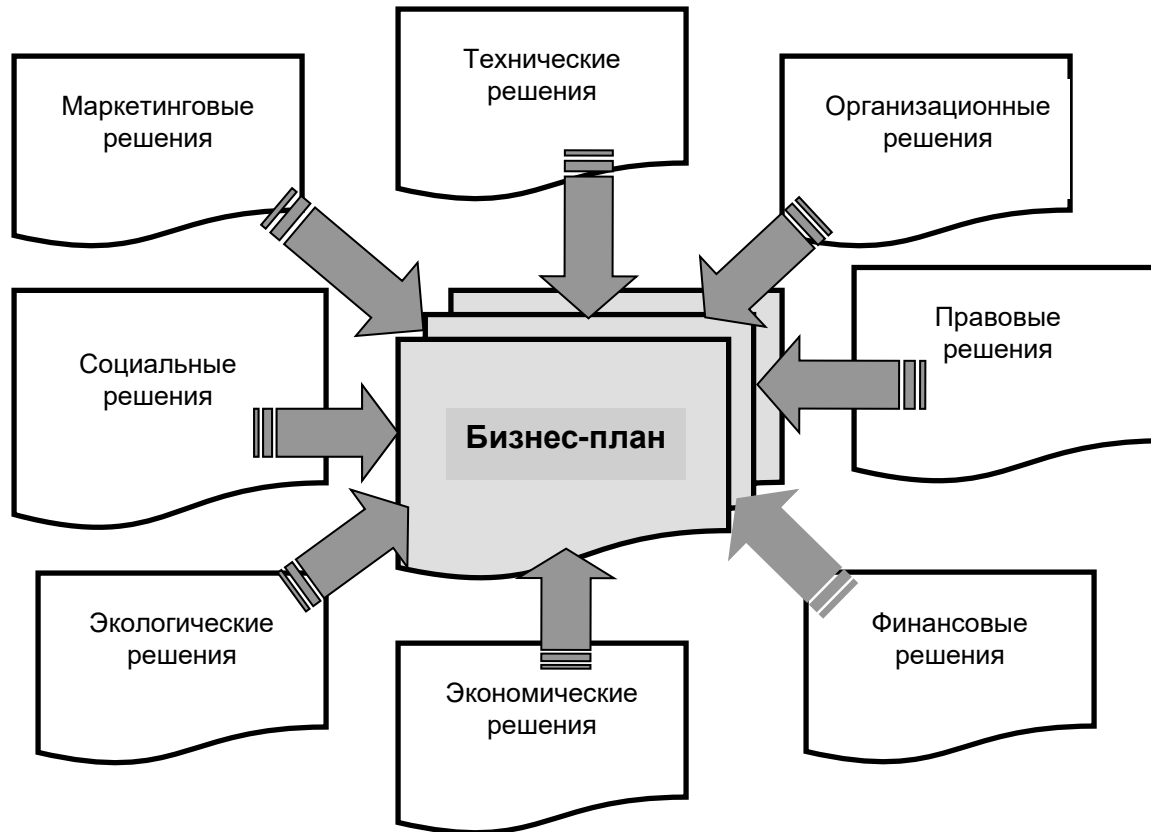


Рисунок 2.3 – Комплекс аспектов прорабатываемых в бизнес-плане

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.

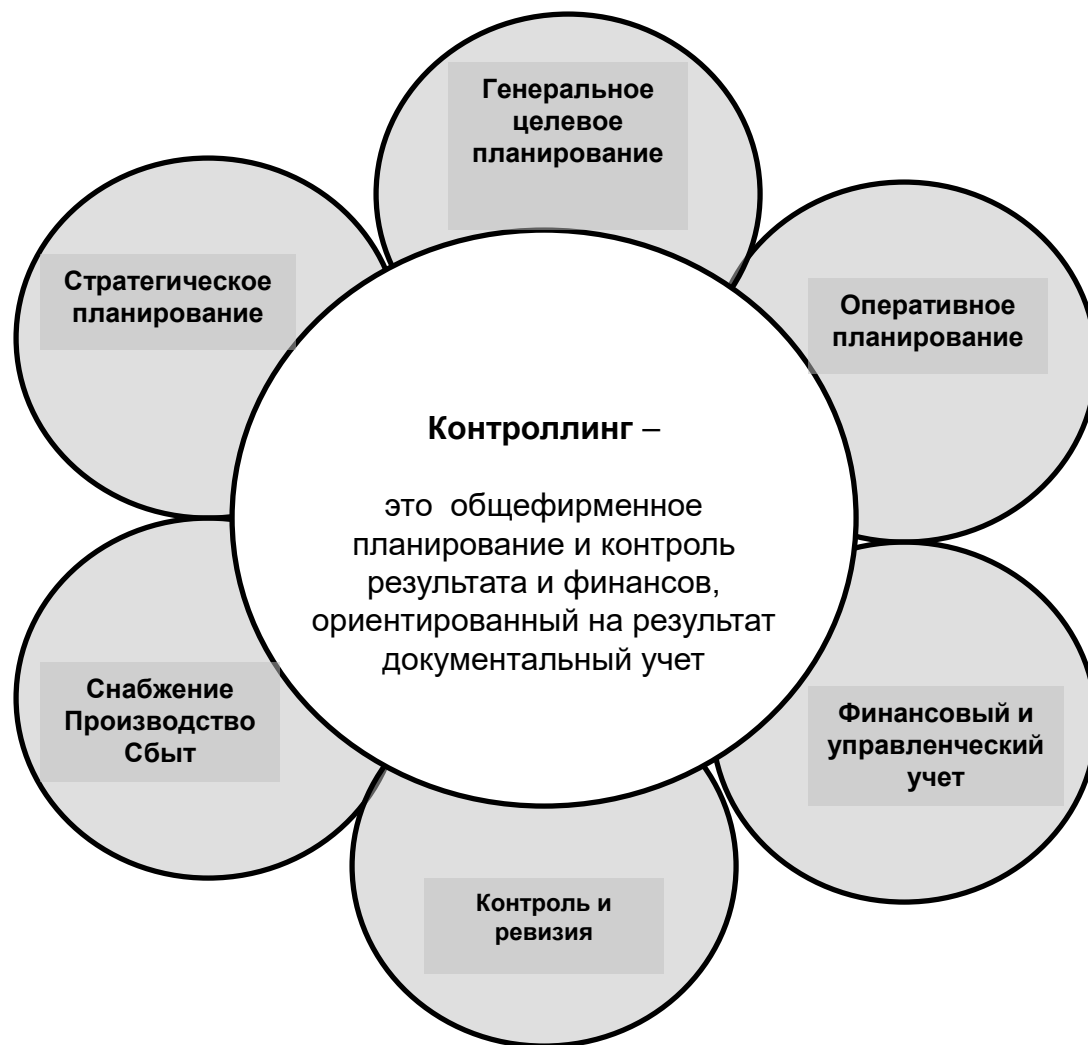


Рисунок 2.4 – Взаимосвязь функций контроллинга

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

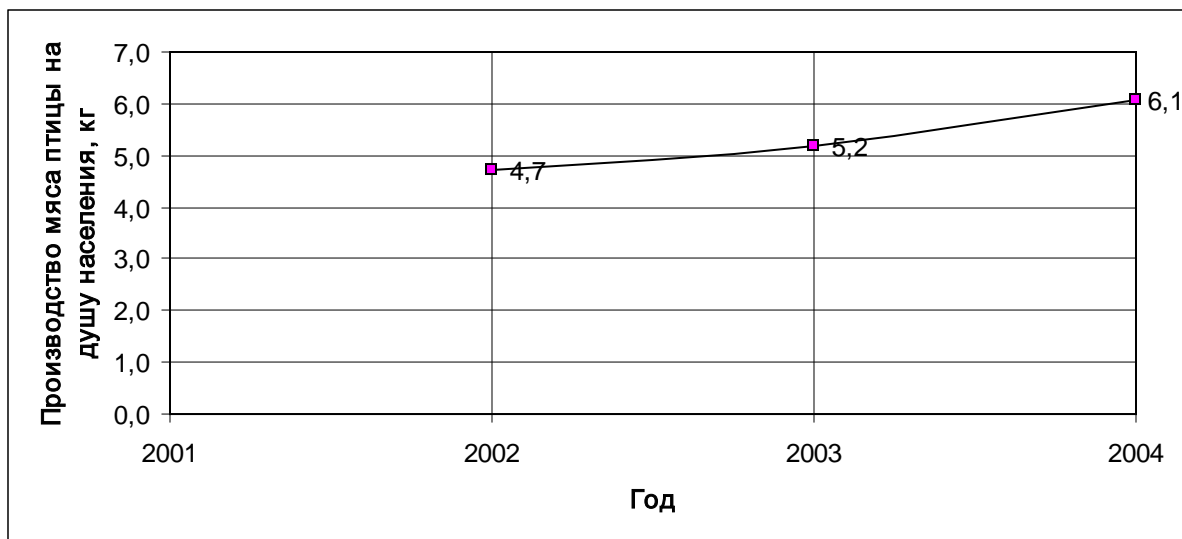


Рисунок 2.7 – Динамика производства мяса птицы на душу населения в Пермской области

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

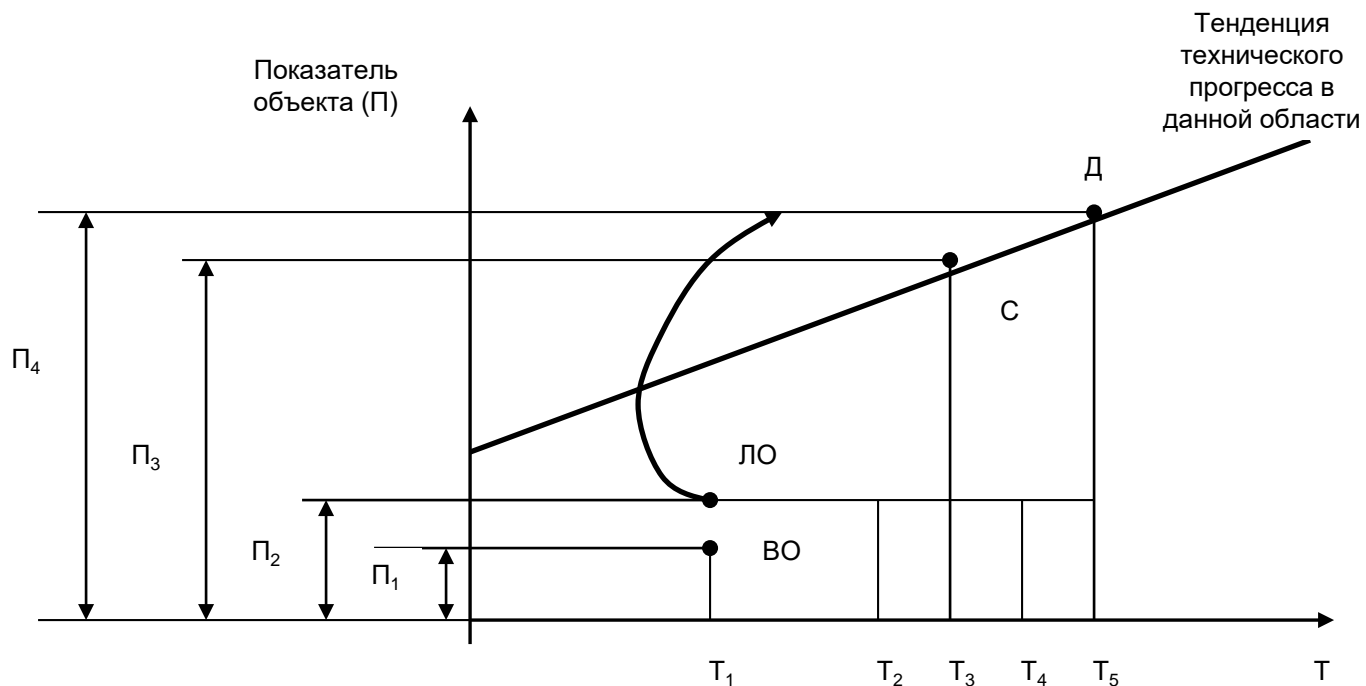


Рисунок 2.8 – Схема применения опережающей базы сравнения при планировании воспроизводства товаров,

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

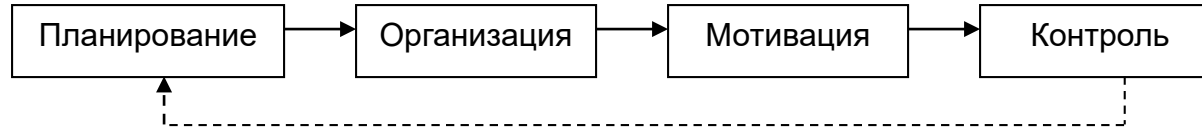


Рисунок 2.9 – Процесс управления как взаимодействие функций менеджмента

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.)

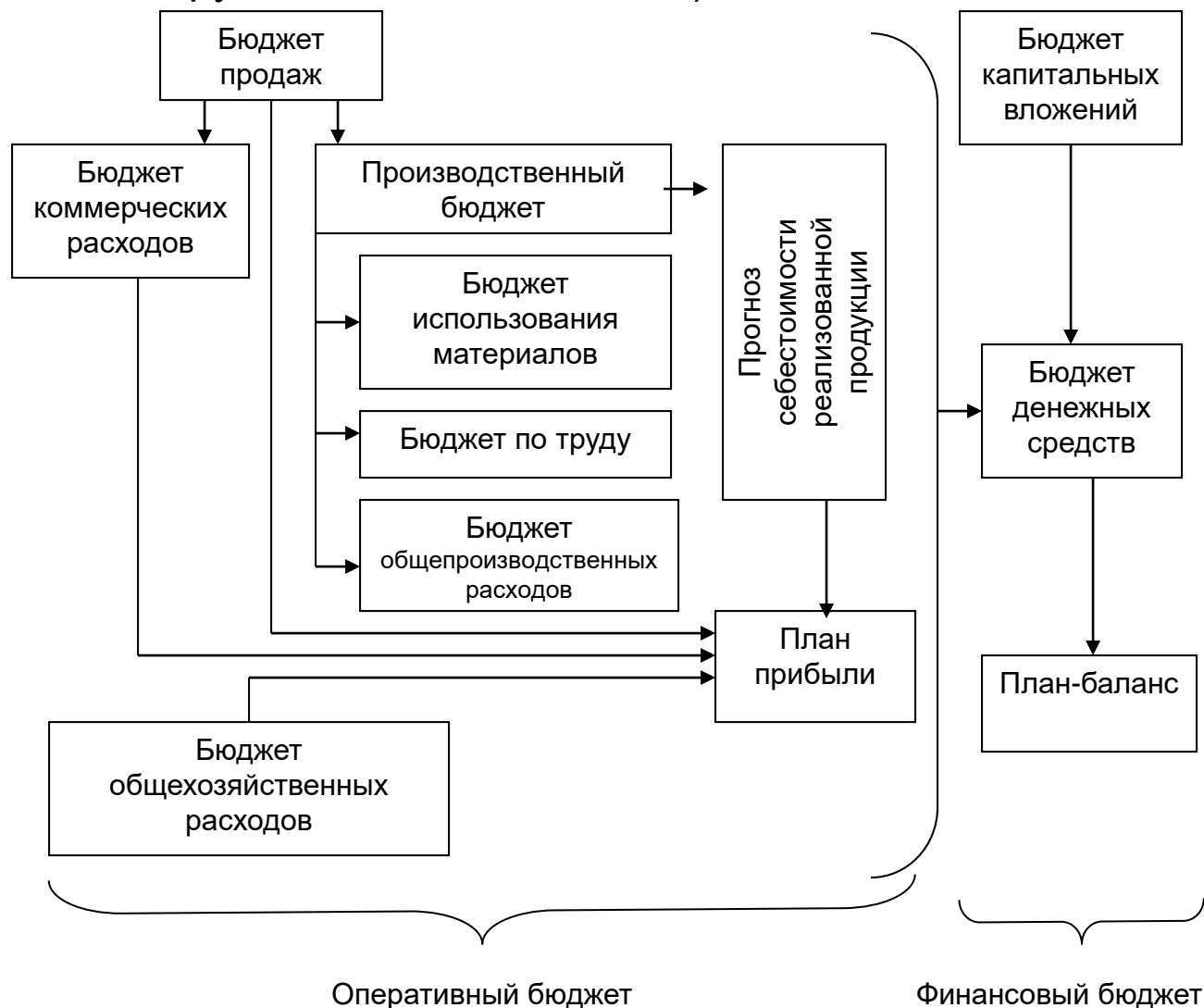


Рисунок 2.10 – Основные составляющие общего бюджета

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

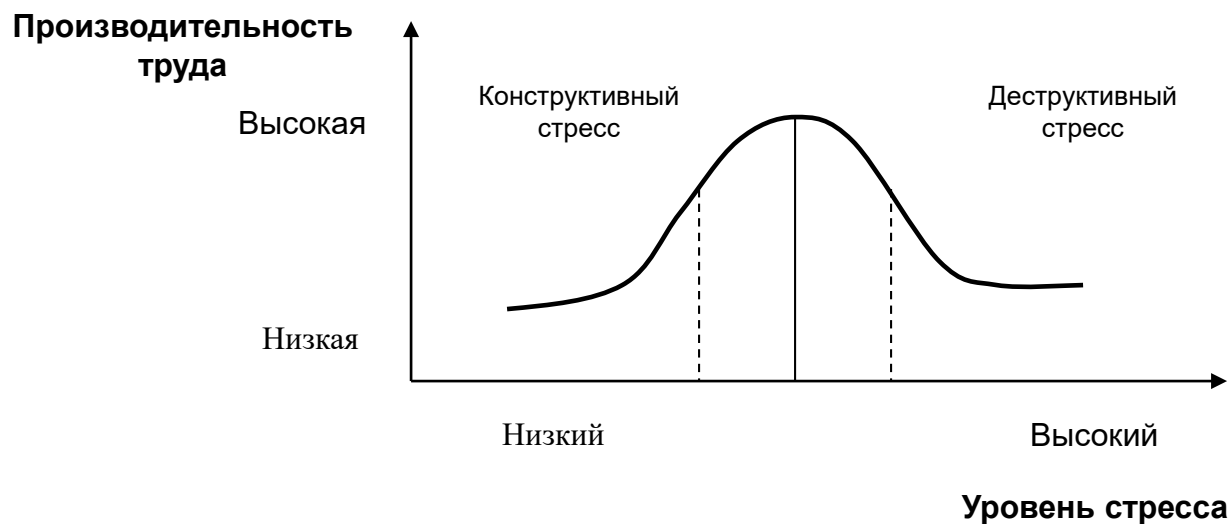


Рисунок 2.11 – Влияние стресса на индивидуальную деятельность работника

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

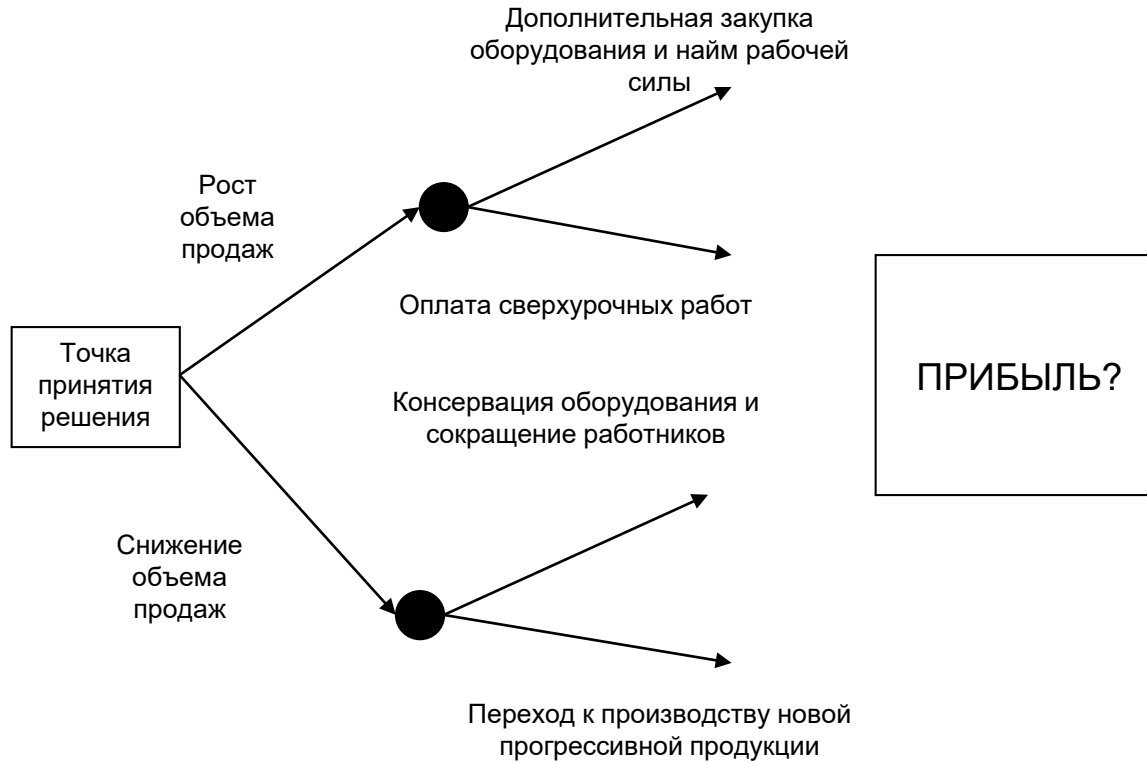
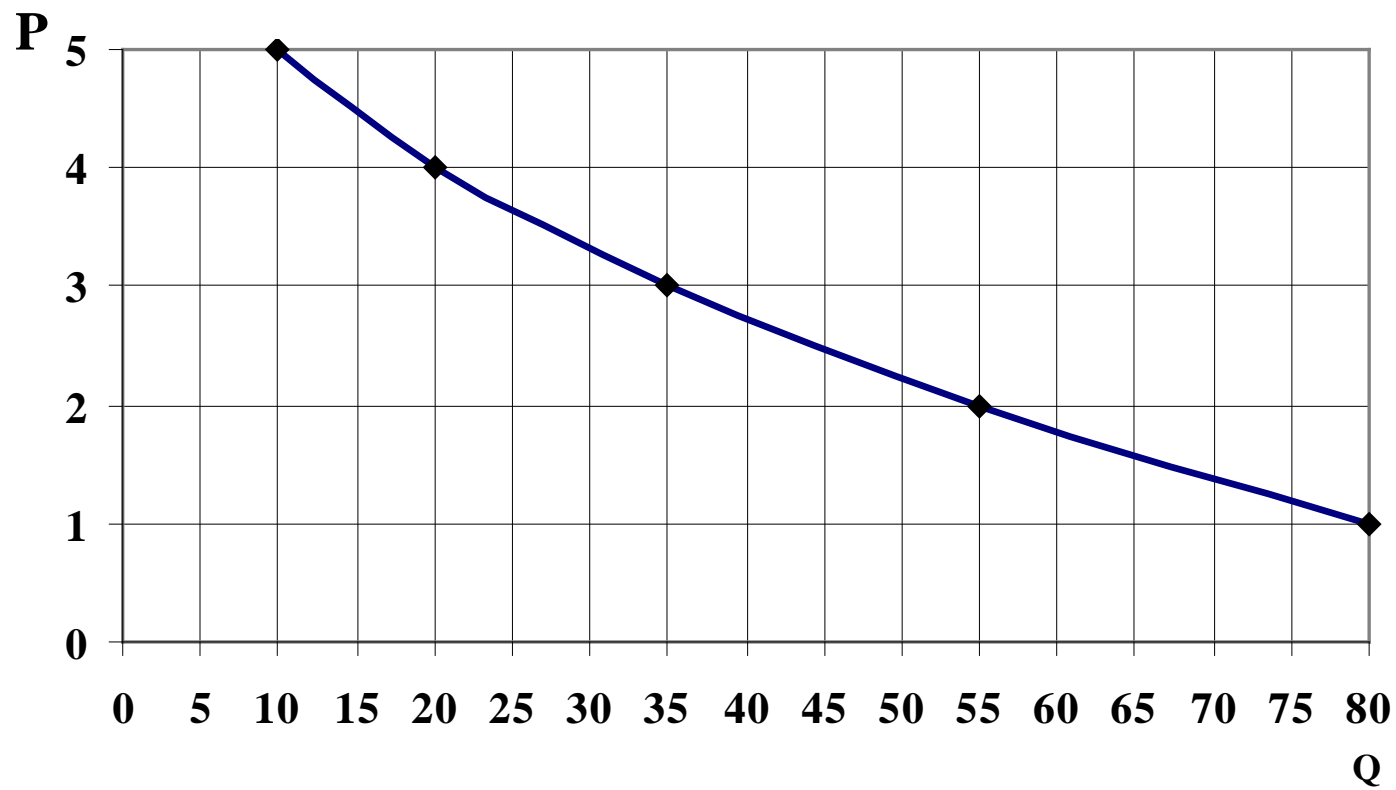


Рисунок 2.12 – Дерево решений

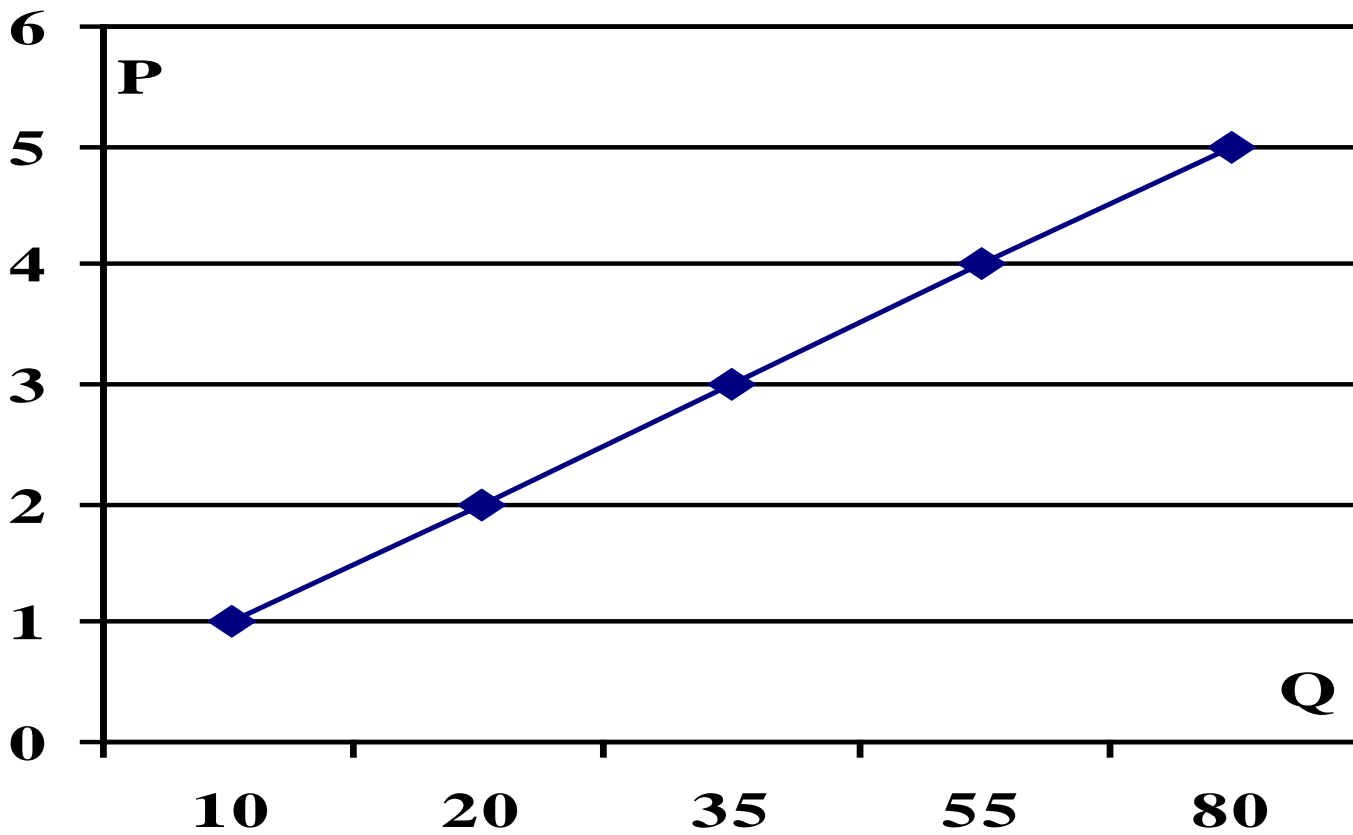
2)Изучение влияния на эффективность управленческих решений экономических законов:

- **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

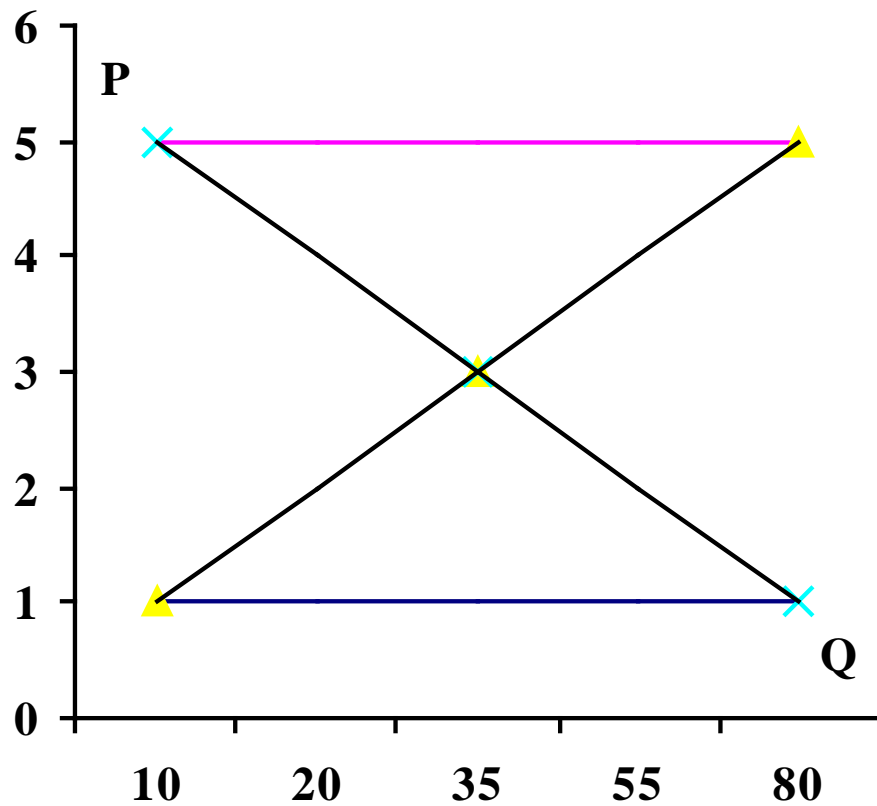


Рисунок 2.14 – Закон спроса и предложения, точка равновесной цены

Закон эффекта масштаба производства

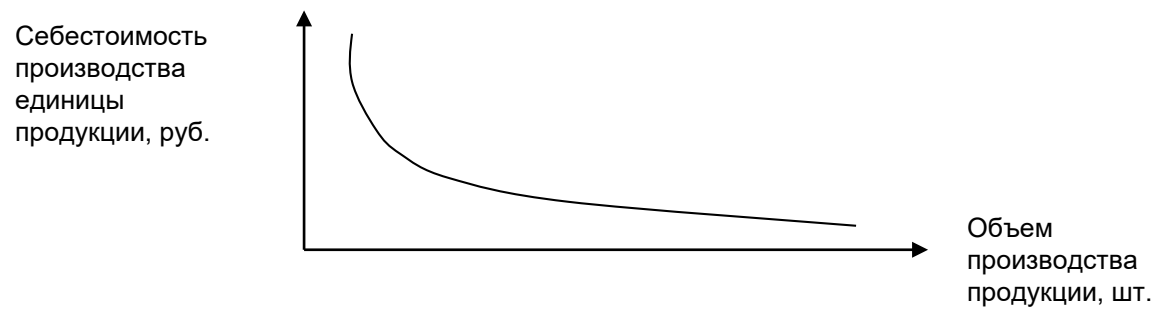


Рисунок 2.16 – Зависимость себестоимости единицы продукции от объема производства

Закон эластичности спроса

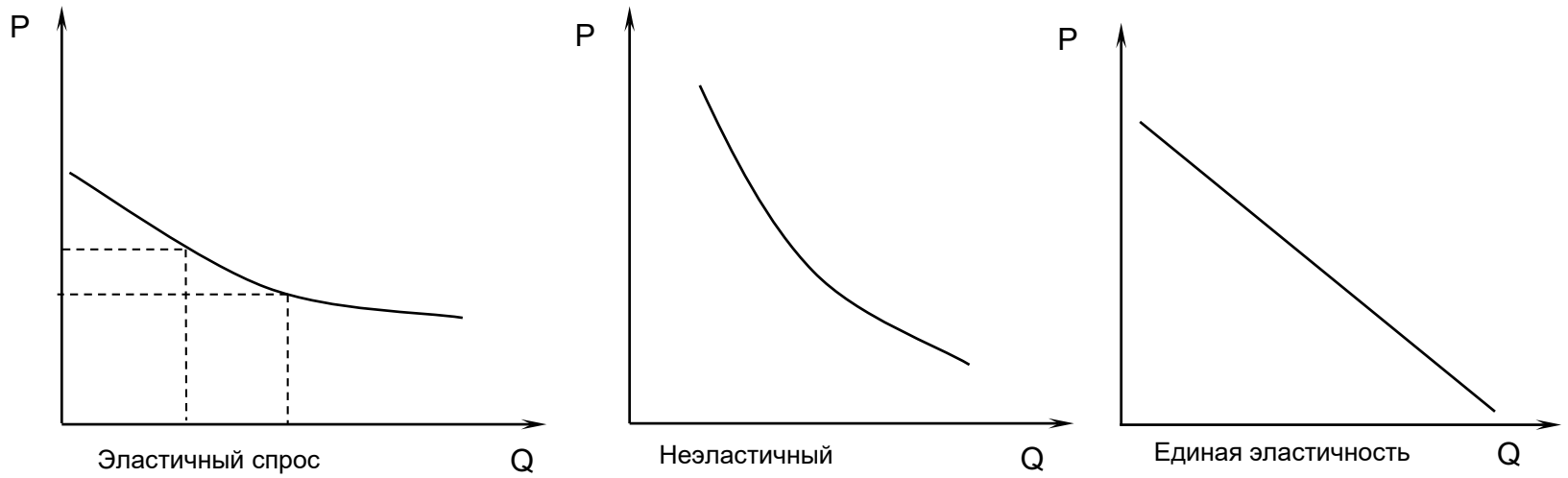


Рисунок 2.13 – Виды зависимости спроса от цены

Закон конкуренции и антимонопольного законодательства

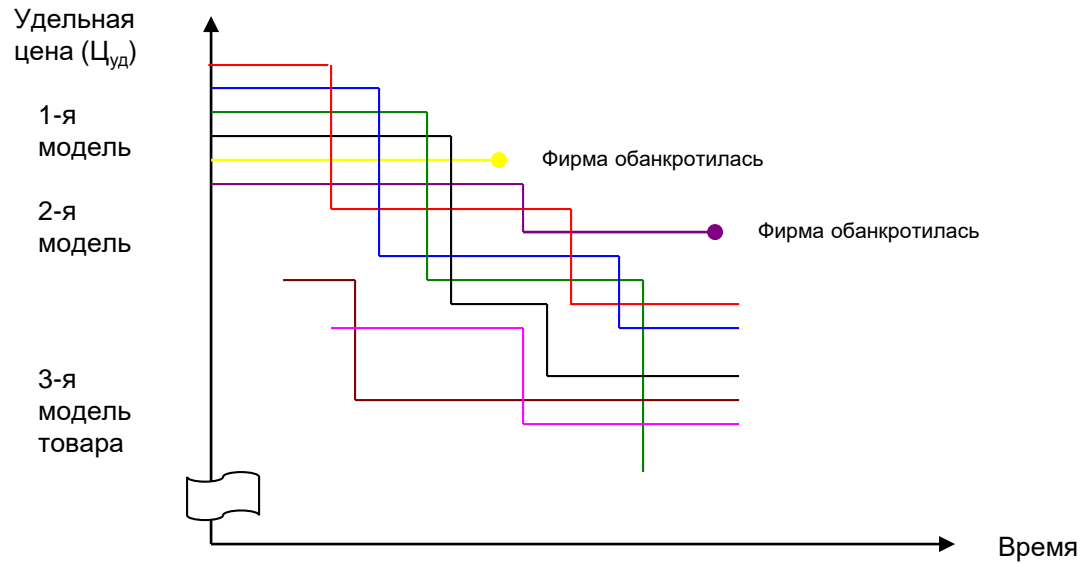


Рисунок 2.17 – Механизм действия закона конкуренции (цветом выделены фирмы конкуренты)

3) Обеспечение качественной информацией лица, принимающего решение



Рисунок 2.18 – Фильтрация информации

4) Применение современных методов экономического обоснования каждого управленческого решения

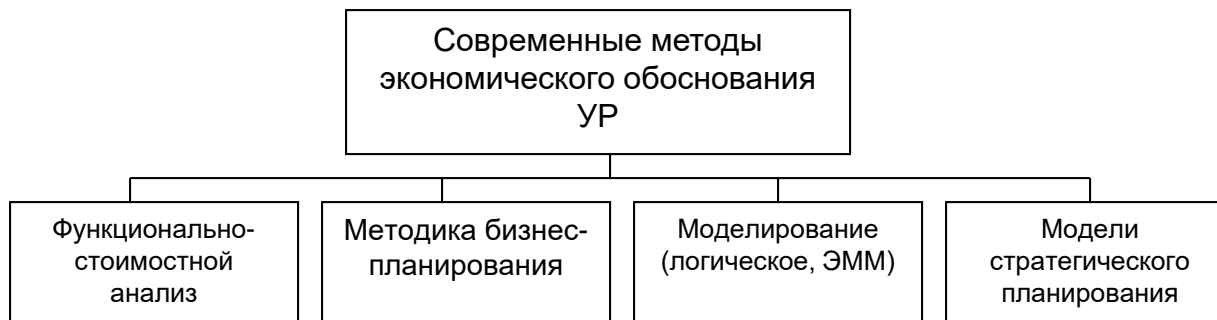


Рисунок 2.5 – Современные методы обоснования управленческих решений

5) Структуризация проблемы и построение дерева целей



Рисунок 2.6 – Структура внутренних элементов проблемы

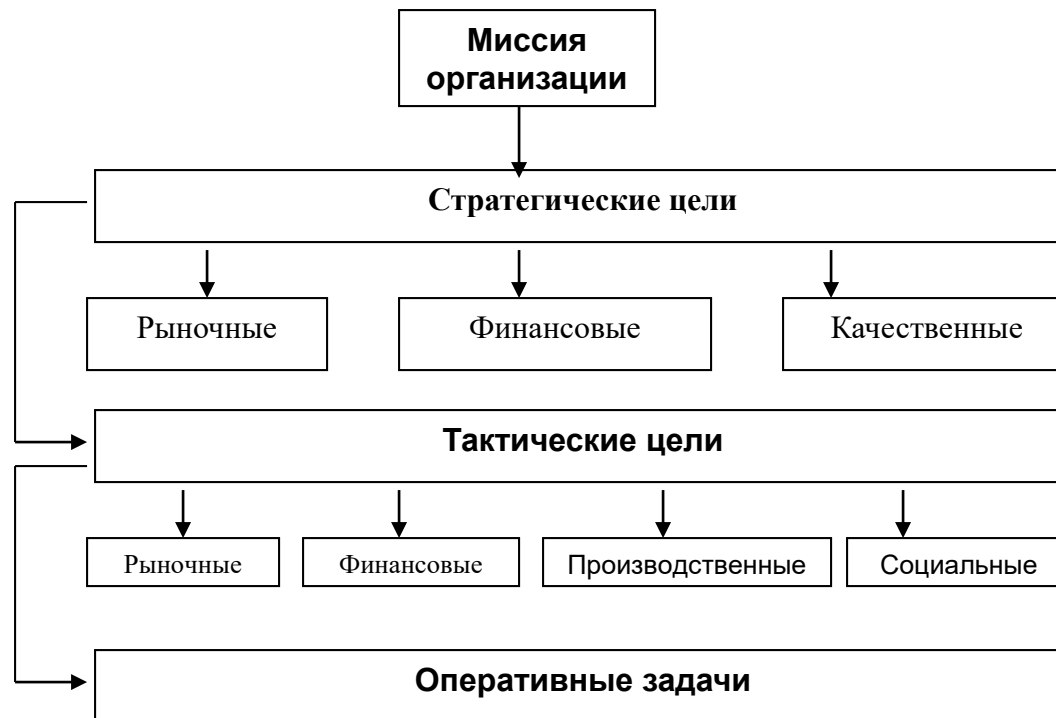


Рисунок 2.7 – Иерархическая структура целей организации

6) Обеспечение многовариантности решений

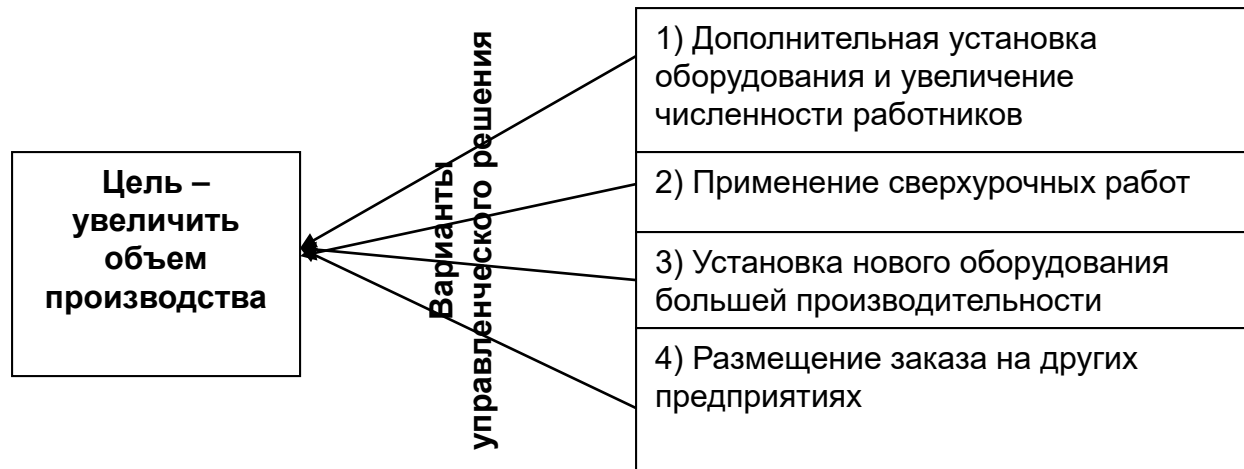


Рисунок 2.20 – Альтернативы управленческого решения по увеличению объема производства

7) Обеспечение сопоставимости вариантов решения;

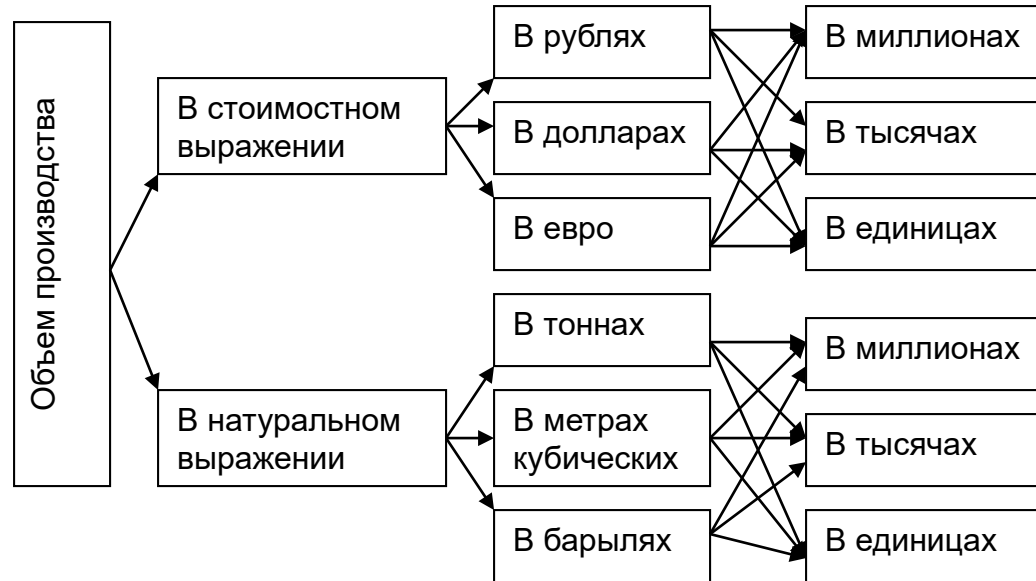


Рисунок 2.21 – Единицы измерения объема производства нефти

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