

Управленческие решения: теоретические аспекты

«Это проблема, но всякая проблема имеет решение. У очень трудной проблемы может быть очень дорогое решение, но оно есть всегда»

Терентьева Татьяна Валерьевна

Доктор экономических наук, профессор
Ректор ВВГУ

Пашук Наталья Руслановна

Кандидат экономических наук, доцент
кафедры экономики и управления

- ❖ **Управление** - это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную **целенаправленную группу**.

П. Друкер

- ❖ **Менеджеры** – это люди, которые зарабатывают себе на жизнь в напряженной, **постоянно меняющейся среде**, которая ничего не прощает.

Д. Дункан

План лекции

1. Основные термины и определения
2. Обязательные элементы управленческого решения
3. Принципы и сущность принятия управленческих решений
4. Типология управленческих решений
5. Этапы принятия управленческих решений
6. Алгоритм принятия управленческого решения
7. Методы генерации альтернатив и принятия решений

Основные термины и определения

Решение

– выбор одной из нескольких альтернатив.

Управленческое решение

– выбор альтернативы, осуществляемый руководителем в рамках его должностных компетенций и полномочий и направленный на достижение целей организации.

Управлять – это значит принимать решения.

Основные термины и определения

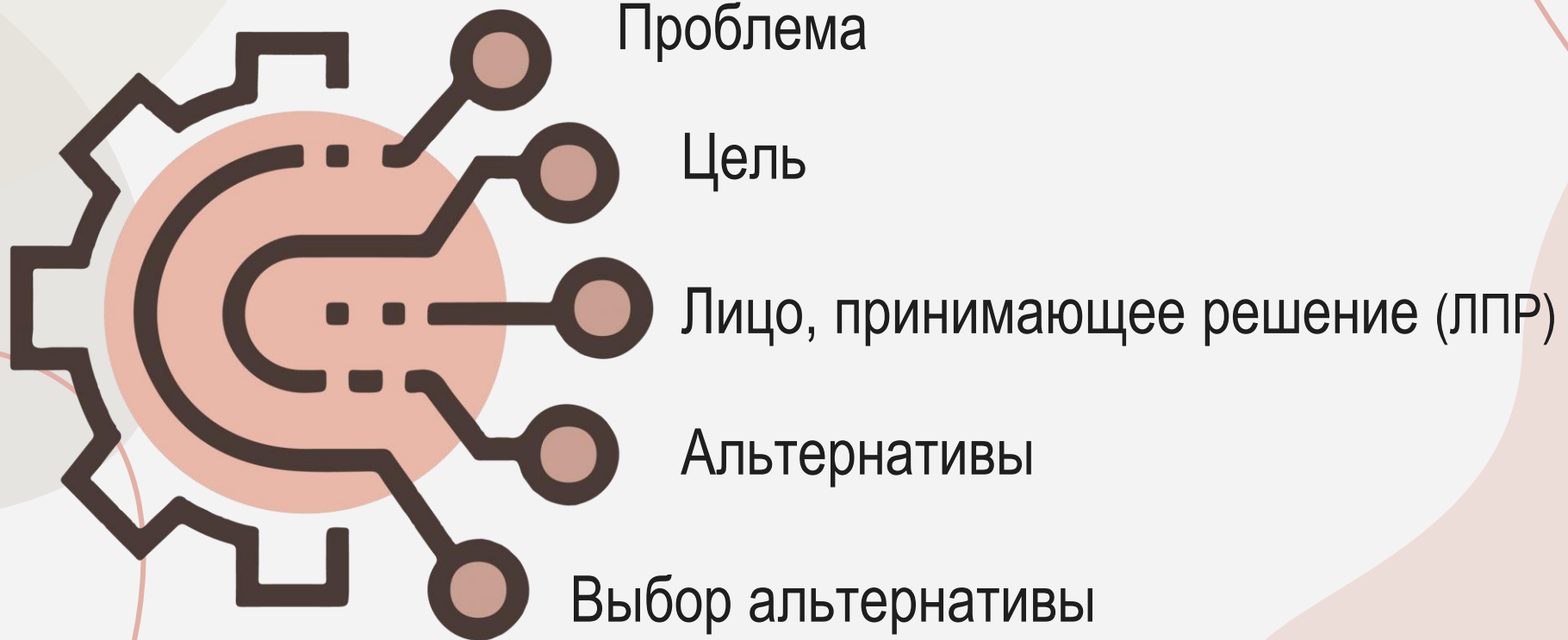
Субъект управленческого решения

– высшее руководство (ТОП – менеджмент), руководители структурных подразделений, лица принимающие решения (ЛПР)

Объект управленческого решения

– виды деятельности, отдельные элементы, отдельные экономические показатели, элементы бизнес процессов

Обязательные элементы управленческого решения



Принципы и сущность принятия управленческих решений

- 1) Принцип субъектности
- 2) Принцип предметности и содержательности
- 3) Принцип системности
- 4) Принцип абстрактности формы

Сущность управленческих решений

Экономическая

Организационная

Социальная

Правовая

Технологическая

Типология управленческих решений

Временные характеристики УР

По длительности действия:

- стратегические;
- тактические;
- оперативные.

По продолжительности периода реализации:

- долгосрочные;
- среднесрочные;
- краткосрочные.

По степени повторяемости проблемы:

- типичные;
- нетипичные.

Масштаб и сферы реализации УР

По сфере реализации и содержанию:

- производственные;
- финансовые;
- кадровые;
- технические;
- экономические;
- социальные.

По уровню принятия УР:

- одноуровневые;
- многоуровневые.

По широте охвата:

- общие;
- специальные.

По масштабу:

- глобальные;
- локальные.

Типология управленческих решений

Особенности принятия и формализации УР

По степени обязательности исполнения:

- директивные;
- рекомендательные;
- ориентирующие.

По способу принятия:

- консультативные;
- совместные;
- парламентские.

По форме принятия:

- единоличные;
- коллективные;
- коллегиальные;
- корпоративные.

По характеру исходной информации:

- в условиях определенности;
- в условиях неопределенности;
- в условиях риска.

По способу фиксации решений:

- документированные;
- недокументированные.

По числу критериев:

- однокритериальные;
- многокритериальные.

В зависимости от прогнозируемых последствий:

- корректируемые;
- некорректируемые.

По методу разработки решений:

- формализованные;
- неформализованные.

Типология управленческих решений

Направленность и характер воздействия УР

По направленности воздействия:

- внутренние;
- внешние.

По функциональному назначению:

- регулирующие;
- координирующие;
- контролирующие.

По глубине воздействия:

- затрагивающие организацию;
- структурные подразделения;
- функциональные службы;
- отдельных работников.

Этапы принятия управленческих решений



Методы генерации альтернатив и принятия решений

Качественные методы

Индивидуальные

- интуитивные решения;
- основанные на суждении (опыт + знание);
- рациональные решения (анализ ситуации).

«+»

- оперативность

«-»

- велик риск ошибки (субъективизм, недостаточное количество альтернатив)

Коллективные

«+»

- низкая вероятность ошибки;
- расширение информации, обеспечивающей решение;
- интерес к решению проблемы в коллективе.

«-»

- большие временные затраты

Количественные методы

- экономико-математические модели;
- системный анализ;
- линейное программирование;
- теория игр и т.п.

«+»

- научно-технический подход;
- обработка больших объемов информации.

«-»

- требует специальной подготовки

Методы генерации альтернатив и принятия решений

Примеры качественных методов

Неформализованные (эвристические)

- ➔ Мозговой штурм
- ➔ Метод сценариев
- ➔ Brainwriting-pool (метод 635)
- ➔ Метод дерева решений
- ➔ Метод деловой игры
- ➔ Причинно-следственный анализ

Экспертные методы

- ➔ Метод простого ранжирования
- ➔ Метод весовых коэффициентов
- ➔ Метод Дельфи
- ➔ Метод PATTERN (ПАТТЕРН)

Методы генерации альтернатив и принятия решений

Количественные методы
(формализованные, математические)

Методы, принимаемые в условиях
однозначной определённости
информации о ситуации принятия
решения

Аналитические
методы

Методы, принимаемые в условиях
вероятностной определённости
информации о ситуации принятия
решения

Статистические
методы

Методы, принимаемые в условиях
неопределённости информации о
ситуации принятия решения

Теоретико-игровые

Методы математического
программирования

Методы теории
статистических
решений

Теория игр