# Разработка управленческих решений

Д.э.н., профессор И.В.Скопина

# Понятие управленческих решений

***УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ*** представляет собой обдуманный вывод о необходимости осуществить какие-то действия (либо, наоборот, воздержаться от них), связанные с достижением целей организации и преодолением стоящих перед ней проблем.

- Проблемы живут в прошлом, решения — в будущем.

ФрэнкМак-Нейр

Заставьте их работать!

# Требования, предъявляемые к управленческим решениям

- Эффективное решение должно быть:
  - простым и логичным;
  - приемлемым для большинства членов организации;
  - экономичным (затраты на его подготовку и осуществление меньше результата);
  - своевременным (чтобы успеть приостановить отрицательное развитие ситуации или использовать открывающиеся возможности);
  - ориентированным на стратегические цели и задачи (при сохранении свободы тактического маневра);
  - устраняющим причины, а не следствия проблемы.

# Виды управленческих решений

- По степени влияния на будущее организации:
  - **стратегические** (определяют основные пути ее развития),
  - **тактические** (конкретные способы продвижения по ним).
- По степени самостоятельности решения:
  - **инициативные** (принимаются руководством организации под воздействием обстоятельств),
  - **предписанные** (конкретизируют поступающие сверху (например, от головной фирмы) указания).
- По масштабам:
  - **глобальными** (затрагивающими всю организацию в целом),
  - **локальными** (касающимися только одной ее части (стороны деятельности).
- В соответствии с временным горизонтом:
  - **перспективные** (решения, последствия которых будут ощущаться длительное время (например, об инвестировании),
  - **текущие** (ориентированные на нужды сегодняшнего дня (об изыскании средств для выплаты заработной платы).
- В зависимости от конкретной продолжительности периода реализации:
  - **долгосрочные** (свыше 5 лет),
  - **среднесрочные** (от года до 5 лет),
  - **краткосрочные** (до одного года) решения.
- В соответствии со степенью предопределенности результата:
  - **вероятные**,
  - **детерминированные** (однозначные) решения, которые сравнительно редки.
- По степени регламентированности:
  - **контурные решения** (предоставляют широкую свободу исполнителям);
  - **структурированные** (допускают инициативу во второстепенных вопросах);
  - **алгоритмизированные**, где инициатива исключена.
- По направленности воздействия:
  - **внешние** (касаются окружения),
  - **внутренние**.

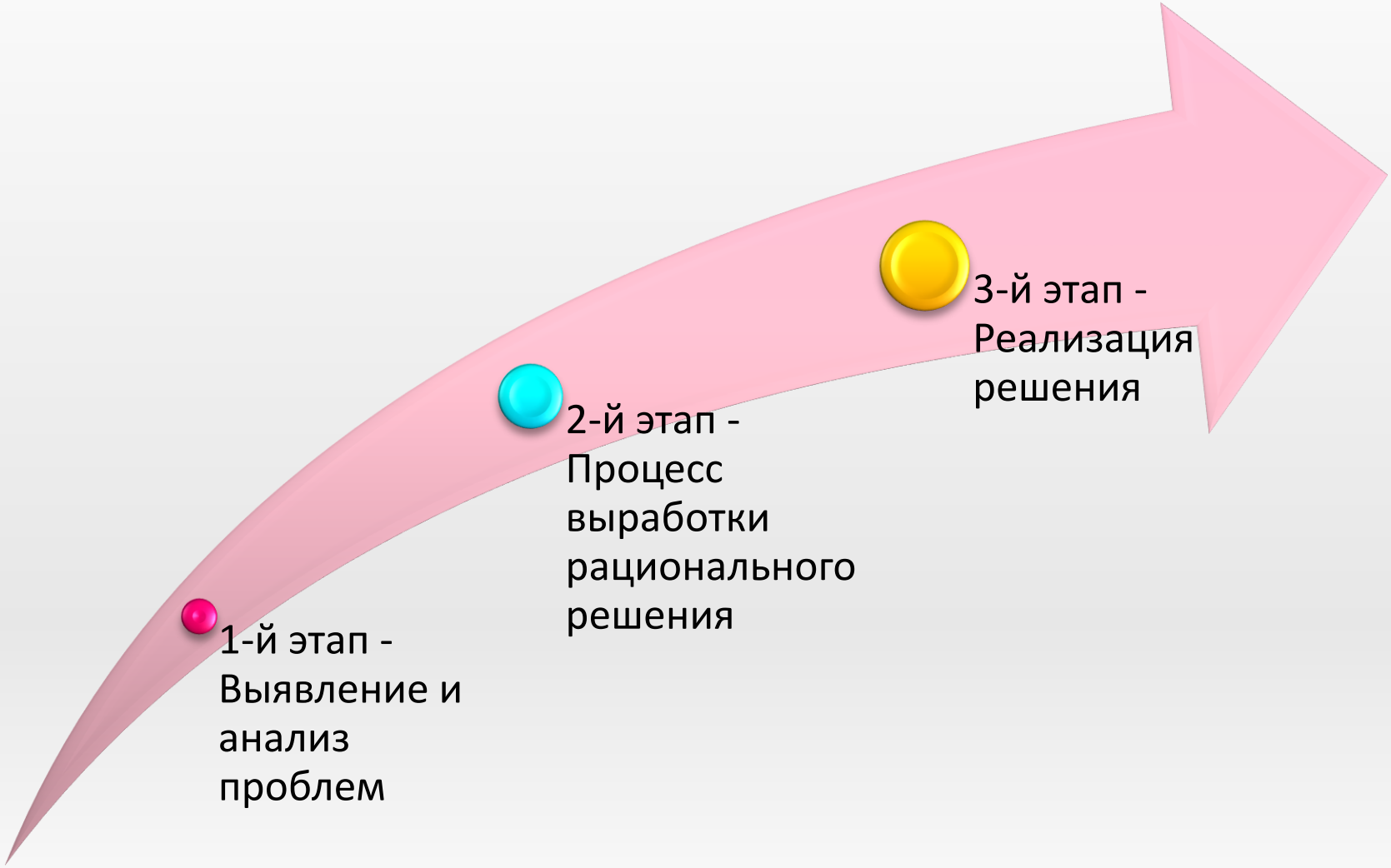
# Виды управленческих решений

- По степени обязательности исполнения:
  - **директивные** (разрабатываются высшими инстанциями в стабильных условиях по поводу наиболее важных проблем организации и требуют обязательного исполнения),
  - **рекомендательные** (готовятся совещательными органами (различного рода комитетами или комиссиями). Их исполнение желательно, но не обязательно, поскольку те, к кому эти решения относятся, формально не подчиняются тем, кто их принимает),
  - **ориентирующие** (предназначены для независимых субъектов. Ориентирующими, по сути, можно считать и прогнозные решения, являющиеся как бы «маяком».
- По функциональному назначению:
  - **организационные** (н-р, решение о распределении служебных обязанностей),
  - **координирующие** (носят в основном оперативный характер (например, распределение текущей работы среди подчиненных);
  - **регулирующие** (чаще всего предписывают способ осуществления в определенных ситуациях тех или иных действий, отражаемый в правилах, распорядках, графиках, нормах, нормативах и т. д.),
  - **активизирующие** (связаны, например, с премированием).
  - **контролирующие** (служат для оценки результата тех или иных действий исполнителей).
- По степени сложности:
  - **простые**,
  - **сложные**,
  - **уникальные**.
- По методам выработки:
  - **шаблонные**,
  - **творческие**.
- В зависимости от числа разработчиков:
  - **индивидуальные**,
  - **коллективные**.
- По широте охвата:
  - **Общие** (касаются одинаковых для всех вопросов (например, о времени начала и окончания рабочего дня) и вносят в деятельность организации элемент стабильности);
  - **специальные** (относятся к узким проблемам, присущим только одному субъекту).
- С точки зрения предопределенности:
  - **Запрограммированные**,
  - **незапрограммированные**.
- По способу влияния на объект:
  - **прямые** (воздействуют непосредственно на него),
  - **косвенные** (на создание таких условий, под влиянием которых он сам изменит в нужную сторону свое поведение).

# Процесс принятия и реализации управленческих решений

***ЛОГИКА УПРАВЛЕНИЯ*** — это система целенаправленных действий, осуществляемых в строго определенной последовательности в установленный период времени.

# Основные этапы процесса принятия и реализации управленческого решения



# 1-й этап - Выявление и анализ проблем

- Проблемы всегда имеют:
  - определенное содержание (что?);
  - связаны с каким-то конкретным местом (где?);
  - временем возникновения, частотой повторяемости (когда?);
  - количественными параметрами (сколько?);
  - кругом лиц, так или иначе причастных к ним (кто?).

Причинно-следственный анализ

- Причины проблем:
  - неверные принципы и условия деятельности. Например, излишне высокая заработная плата может привести к нехватке финансовых ресурсов для развития организации;
  - ошибочные критерии оценки. Завышенные покажут наличие проблемы там, где ее нет, а заниженные, наоборот, преуменьшат ее реальное значение;
  - случайные или умышленные нарушения в процессе достижения поставленных целей;
  - непредвиденные обстоятельства, например стихийные бедствия, техногенные катастрофы, политические катаклизмы;
  - неполнота знаний о ситуации, создающей проблему.

# 2-й этап –
# Процесс выработки рационального решения

# 3-й этап - Реализация решения

# Факторы успеха в решении проблем

- способность фирмы своевременно перестроиться в соответствии с изменившимися условиями, приспособиться к ним
- своевременность обнаружения и решения проблемы, доведения соответствующего задания до исполнителя
- ожидаемые последствия

**Организационные**

- наличие необходимых для этого ресурсов (естественных, технологических, информационных и т. п.)
- возможность свободного маневра ресурсами)

**Материальные**

- высокий уровень квалификации, знаний и опыта персонала
- индивидуальные особенности руководителя и сотрудников, занимающихся решением проблем;
- ожидаемое вознаграждение в случае успеха или, наоборот, боязнь возможного наказания при неудаче
- стиль руководства и общий морально-психологический климат в организации

**Личные**

# Проверка выполнения управленческих решений

**1-й этап**

определяются параметры функционирования организации, относительно которых приняты решения, подлежащие проверке, а также определяются необходимые источники информации для контроля.

**2-й этап**

осуществляются наблюдения и измерения контролируемых процессов или результатов.

**3-этап**

проведение корректировки деятельности организации по результатам контроля, т.е. регулирование.

# Регулирование реализации решений

- Это возможно в том случае, когда полученные в ходе проверки данные свидетельствуют о достижении намеченных решением результатов, и наиболее приемлемой для фирмы реакцией на результаты контроля является поддержание status quo.

**Сохранение текущего состояния**

- Основное содержание этой корректировки сводится к приведению в соответствие контролируемых параметров с принятым решением. При этом анализируются и устраняются причины, вызвавшие подобные отклонения.

**Внесение изменений в функционирование объекта проверки.**

- Это изменение самих стандартов и показателей, заданных управленческим решением по результатам контроля.

**Трансформация эталонов.**

# Методы принятия управленческих решений

# Методы принятия решений

- Общенаучные методы:
  - системный анализ;
  - комплексный анализ;
  - дифференциацию и интеграцию;
  - программно-целевое планирование.

- Традиционные способы обработки информации и принятия решений:
  - метод сравнения;
  - метод относительных и средних величин;
  - графический метод;
  - метод группировки;
  - балансовый метод.

- Способы принятия решений на основе детерминированного факторного анализа:
  - метод цепных подстановок;
  - индексный метод;
  - метод абсолютных разниц;
  - метод относительных разниц;
  - интегральный метод;
  - метод пропорционального деления (долевого участия);
  - метод дифференциального исчисления;
  - метод взвешенных конечных разностей;
  - метод простого прибавления неразложимого остатка;
  - логарифмический метод;
  - метод коэффициентов;
  - метод дробления приращения факторов.

# Методы принятия решений

- Способы принятия решений на основе стохастического факторного анализа:
  - корреляционного анализа;
  - дисперсионного анализа;
  - компонентного анализа;
  - современного многомерного факторного регрессионного анализа.
- Способы принятия решений на основе оптимизации показателей эффективности:
  - методы линейного программирования;
  - методы динамического программирования;
  - методы теории массового обслуживания;
  - методы теории игр;
  - методы теории исследования операций;
  - методы управления запасами ресурсов;
  - методы распознавания образов.
- Способы, базирующиеся на основе анализа схем стратегического развития:
  - метод GAP-анализа («продукт—рынок»);
  - метод матрицы BCG (Бостонской консультативной группы
  - модель Томпсона и Стрикланда;
  - портфельная матричная модель Мак-Кинси DPM;
  - модель «7S»;
  - модель комплексного делового анализа PIMS;
  - модель ситуационного SWOT-анализа.
- Способы, связанные с управлением персоналом:
  - континуум лидерского поведения Танненбаума—Шмидта;
  - ситуационная модель Фидлера;
  - модель зрелости исполнителей Херсея и Бланшарда;
  - модель «путь—цель» Торенса, Митчелла и Хауса;
  - ситуационная модель Стинсона—Джонсона;
  - модель принятия решений Врума—Йеттона—Яго.

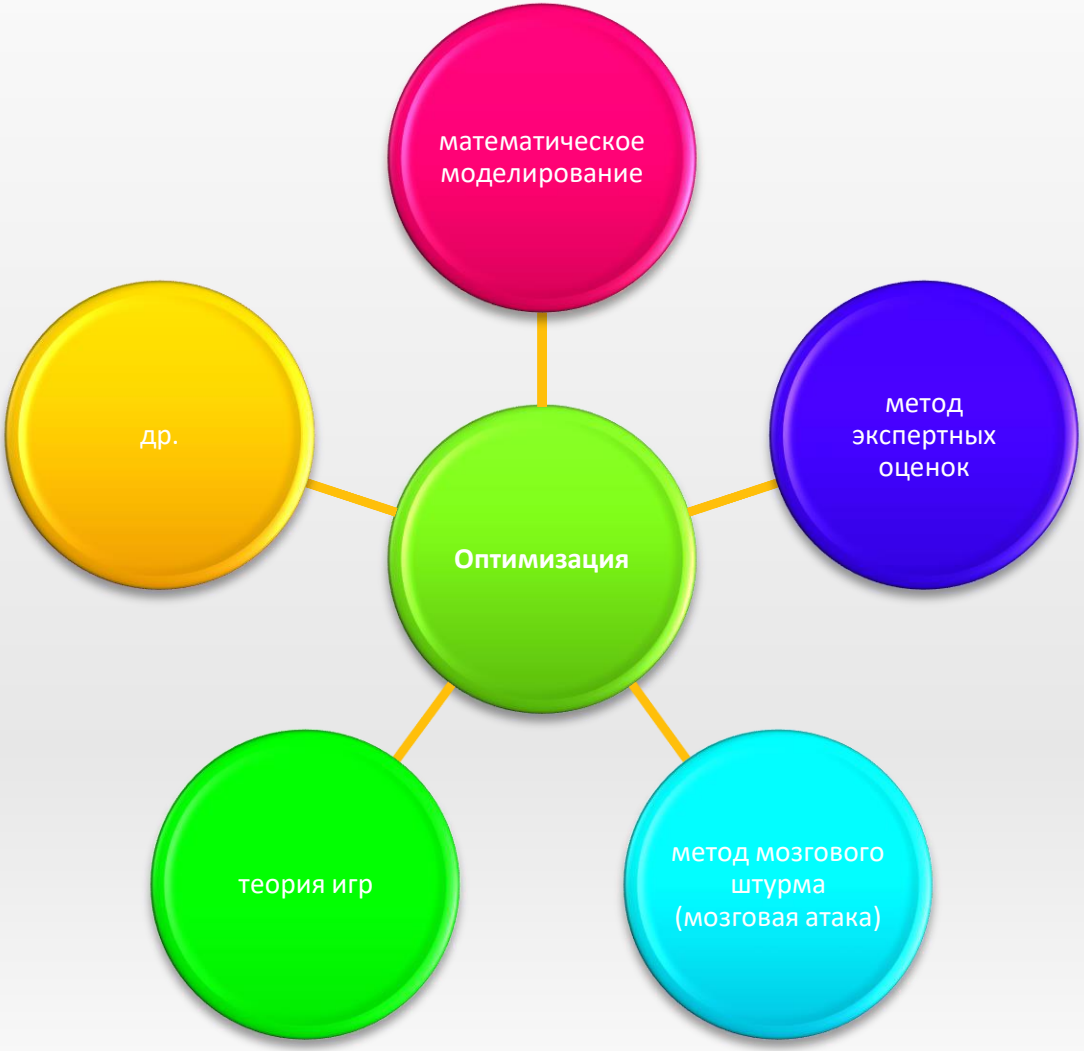
# Методы принятия решений

- Методы, основанные на инструментах управления качеством.
  - Семь основных инструментов качества включают(seven basic tools):
    - стратификацию;
    - контрольный листок;
    - гистограмму;
    - диаграмму Парето;
    - диаграмму Исикавы;
    - диаграмму рассеяния;
    - контрольные карты.
  - Семь новых инструментов повышения качества составляют:
    - аффинная диаграмма;
    - интерреляционная диаграмма;
    - диаграмма древа;
    - матричная диаграмма;
    - лист матрицы;
    - сетевой план;
    - древо ошибок.
- Методы теории квалиметрии**.** Эти методы традиционно содержат такие этапы, каждый из которых характеризуются множеством методов.
  - **этап определения вида зависимости** между абсолютным значением отдельного параметра системы (в качестве которой может выступать организация, продукция и т.д.) и его относительной оценкой (что составляет частную оценку эффективности) используют линейные зависимости, нелинейные зависимости и зависимости, выраженные в неявном виде.
  - на **этапе определения способа нахождения весомостей частных оценок эффективности** для формирования показателя интегральной оценки эффективности используют методы (методы организации опроса экспертов):
    - метод предпочтения,
    - метод ранга,
    - первый и второй методы попарного сопоставления,
    - метод полного попарного сопоставления,
    - метод последовательных сопоставлений.
  - на **этапе выбора метода сведения воедино частных оценок эффективности в показатель интегральной оценки эффективности** используют следующие типовые методы:
    - взвешенной среднеарифметической оценки,
    - взвешенной среднегеометрической оценки,
    - взвешенной среднегармонической оценки.

# Методы принятия решений

- Методы комплексного экономического анализа хозяйственной деятельности организации:
  - методы выявления и подсчета резервов при АХД;
  - методы функционально-стоимостного анализа;
  - методы маржинального анализа;
  - методы анализа формирования и размещения капитала;
  - методы анализа эффективности и интенсивности использования капитала предприятия;
  - методы анализа эффективности использования основного капитала;
  - методы анализа использования материальных ресурсов предприятия;
  - методы анализа использования трудовых ресурсов предприятия;
  - методы анализа маркетинговой деятельности предприятия;
  - методы анализа производства и реализации продукции;
  - методы анализа себестоимости продукции;
  - методы анализа финансовых результатов деятельности предприятия;
  - методы анализа прибыли и рентабельности;
  - методы анализа использования прибыли предприятия;
  - методы анализа эффективности инвестиционной деятельности;
  - методы анализа финансового состояния предприятия;
  - методы диагностики кризиса и риска банкротства на предприятии.

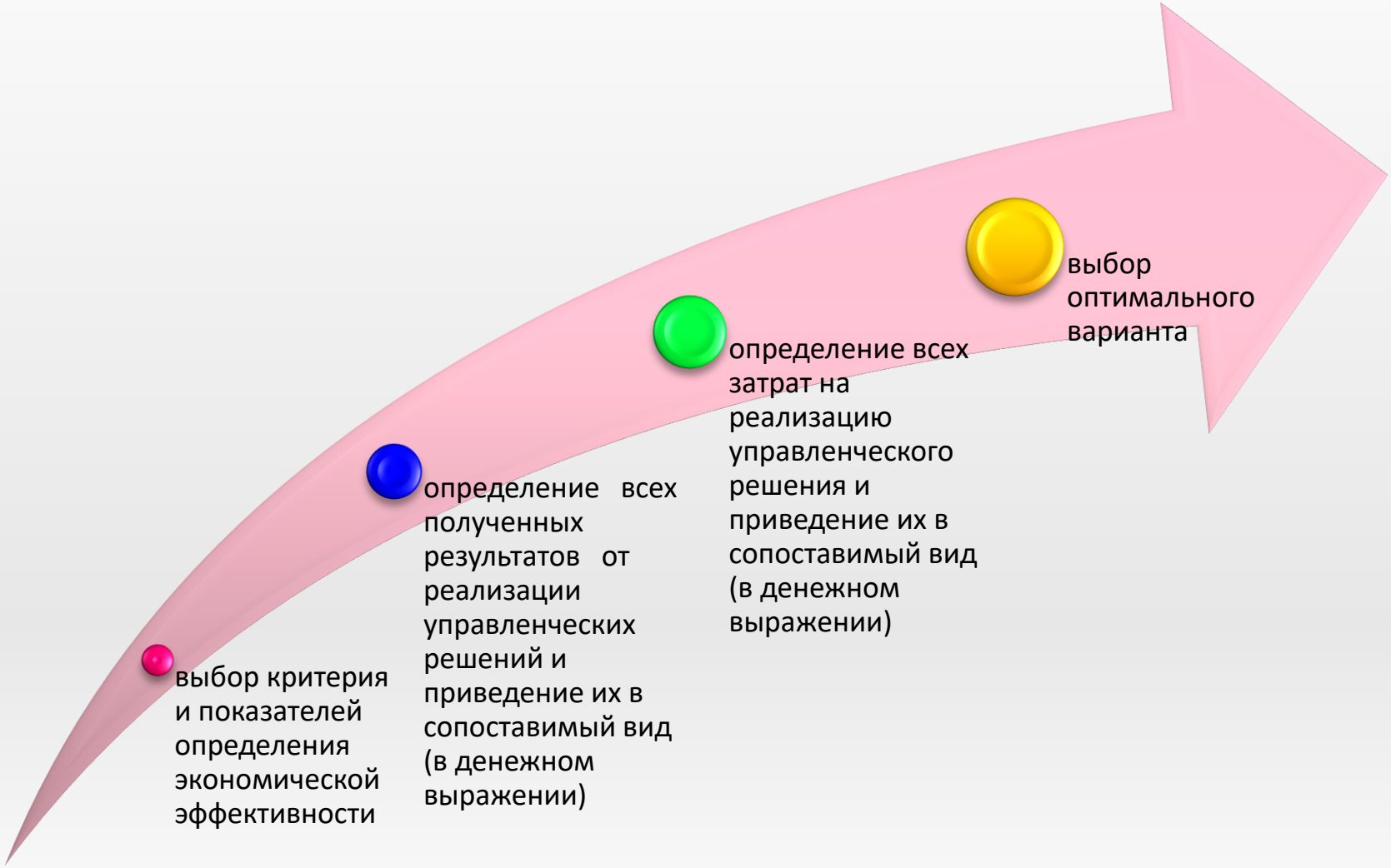
# Методы оптимизации управленческих решений



# Эффективность управленческих решений

Сущность проблемы ***ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ*** заключается в том, чтобы менеджеры могли безошибочно выбрать из множества проектов оптимальный вариант, обеспечивающий при минимальных затратах получение максимального эффекта.

# Процесс определения эффективности управленческих решений



# Показатели экономической эффективности

## Основные

- Отражают все виды затрат и результатов.
  - Они предназначены для выбора оптимальных управленческих решений (н-р, показатели интегрального экономического эффекта)

## Дополнительные

- Характеризуют отдельные виды затрат и результатов.
- 
  - Могут использоваться только для иллюстрации или оценки влияния управленческих решений на отдельные показатели хозяйственной деятельности (увеличение объемов выпуска и реализации продукции, прирост прибыли и т.д.) (н-р, фондоотдача, производительность труда и др.)