

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 организованную **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

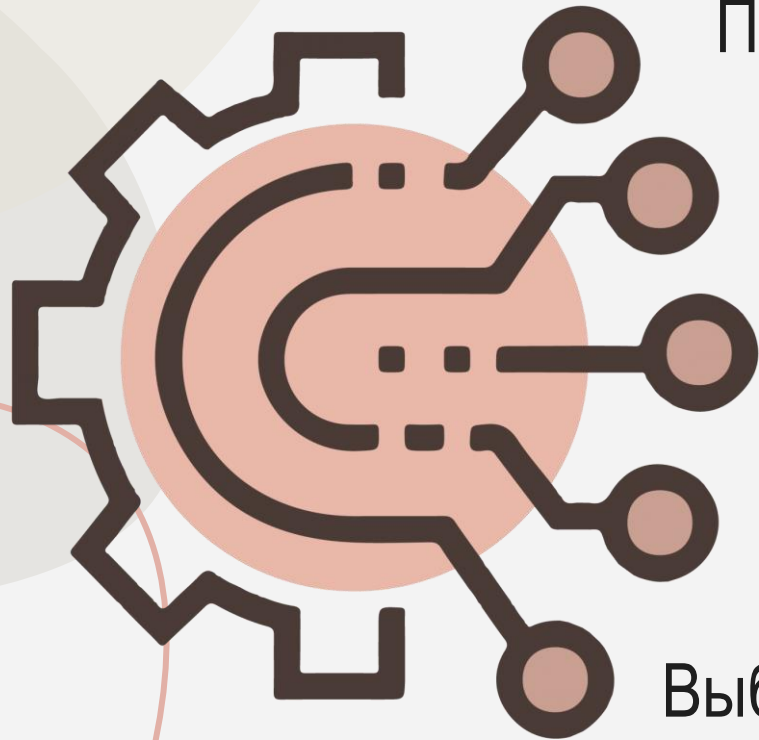
Субъект управленческого решения

– 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



Проблема

Цель

Лицо, принимающее решение (ЛПР)

Альтернативы

Выбор альтернативы

Принципы и сущность принятия управленческих решений

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

**Сущность управленческих
решений**

```
graph TD; A[Сущность управленческих решений] --> B[Экономическая]; A --> C[Организационная]; A --> D[Социальная]; A --> E[Правовая]; A --> F[Технологическая]
```

Экономическая

Организационная

Социальная

Правовая

Технологическая

Типология управленческих решений

Классификационное основание	Группы решений
По длительности действия	Стратегические, тактические, оперативные
По масштабу	Глобальные, локальные
По продолжительности периода реализации	Долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные
По направленности воздействия	Внутренние, внешние
По степени обязательности исполнения	Директивные, рекомендательные, ориентирующие
По функциональному назначению	Регулирующие, координирующие, контролирующие
По способу принятия	Консультативные, совместные, парламентские
По форме принятия	Единоличные, коллективные, коллегиальные, корпоративные
По характеру исходной информации	В условиях: определённости, неопределённости, риска

Типология управленческих решений

Классификационное основание	Группы решений
В зависимости от прогнозируемых последствий	Корректируемые, некорректируемые
По способу фиксации решения	Документированные, не документированные
По широте охвата	Общие, специальные
По сфере реализации и содержанию	Производственные, финансовые, кадровые, технические, экономические, социальные
По методу разработки решения	Формализованные, неформализованные
По степени повторяемости проблемы	Типичные, нетипичные
По числу критериев	Однокритериальные, многокритериальные
По уровню принятия решений	Одноуровневые, многоуровневые
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 математического
программирования

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 теории
статистических
решений

Теория игр



Спасибо за внимание!