

# ЧТО ИЗ СЕБЯ ПРЕДСТАВЛЯЕТ УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ?

- **Управленческое решение является результатом деятельности менеджера, основные функции которого заключаются в анализе информации о внутренней и внешней среде организации, о ее сильных и слабых сторонах и принятии решений для достижения целей организации.**



# ПРИРОДА ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

- Управленческие решения принимает человек, который выполняет в организации какую-либо управленческую функцию.
- Менеджер принимает управленческие решения и реализует их с помощью других людей, работающих в организации.
- Управленческое решение — это некий вывод, который делает менеджер, выполняя свои должностные обязанности.



## ПРИРОДА ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

- Наиболее эффективным управленческим решением является выбор, который будет реально реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели.
- Цель управленческого решения — обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам.



**Основными критериями,  
отличающими управленческие  
решения, являются:**

- ❑ цели;
- ❑ последствия;
- ❑ разделение труда;
- ❑ профессионализм



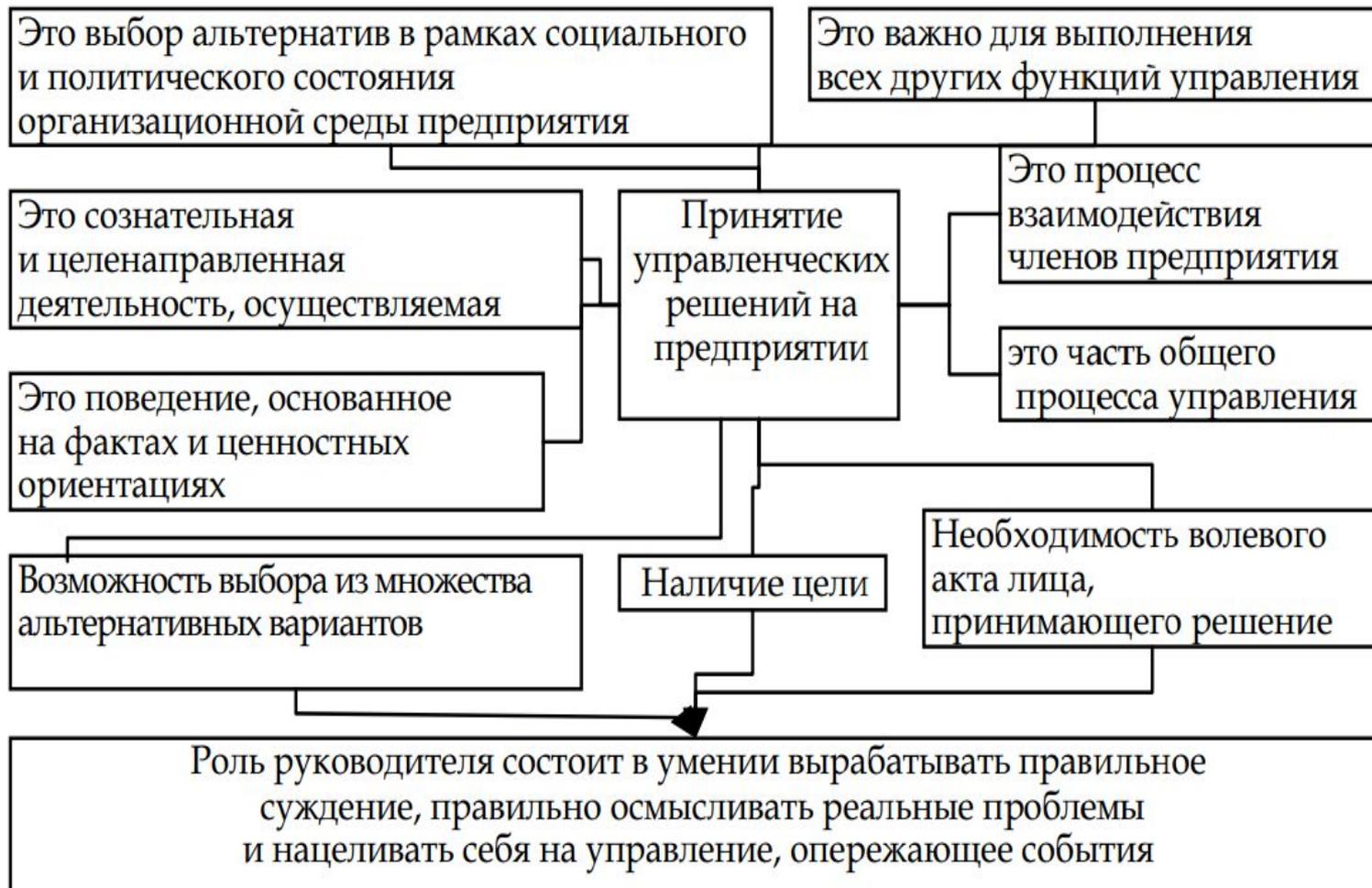
ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ, ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ДОСТАТОЧНО СЛОЖНЫЙ.  
ОН ТРЕБУЕТ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ГРУППЫ ЛЮДЕЙ.

**В этот процесс могут быть вовлечены  
следующие лица:**

- ❑ генеральный директор;
- ❑ менеджеры среднего и низшего звена;
- ❑ элементы системы управления;
- ❑ внешние специалисты, консультанты, эксперты



# КРИТЕРИИ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ:



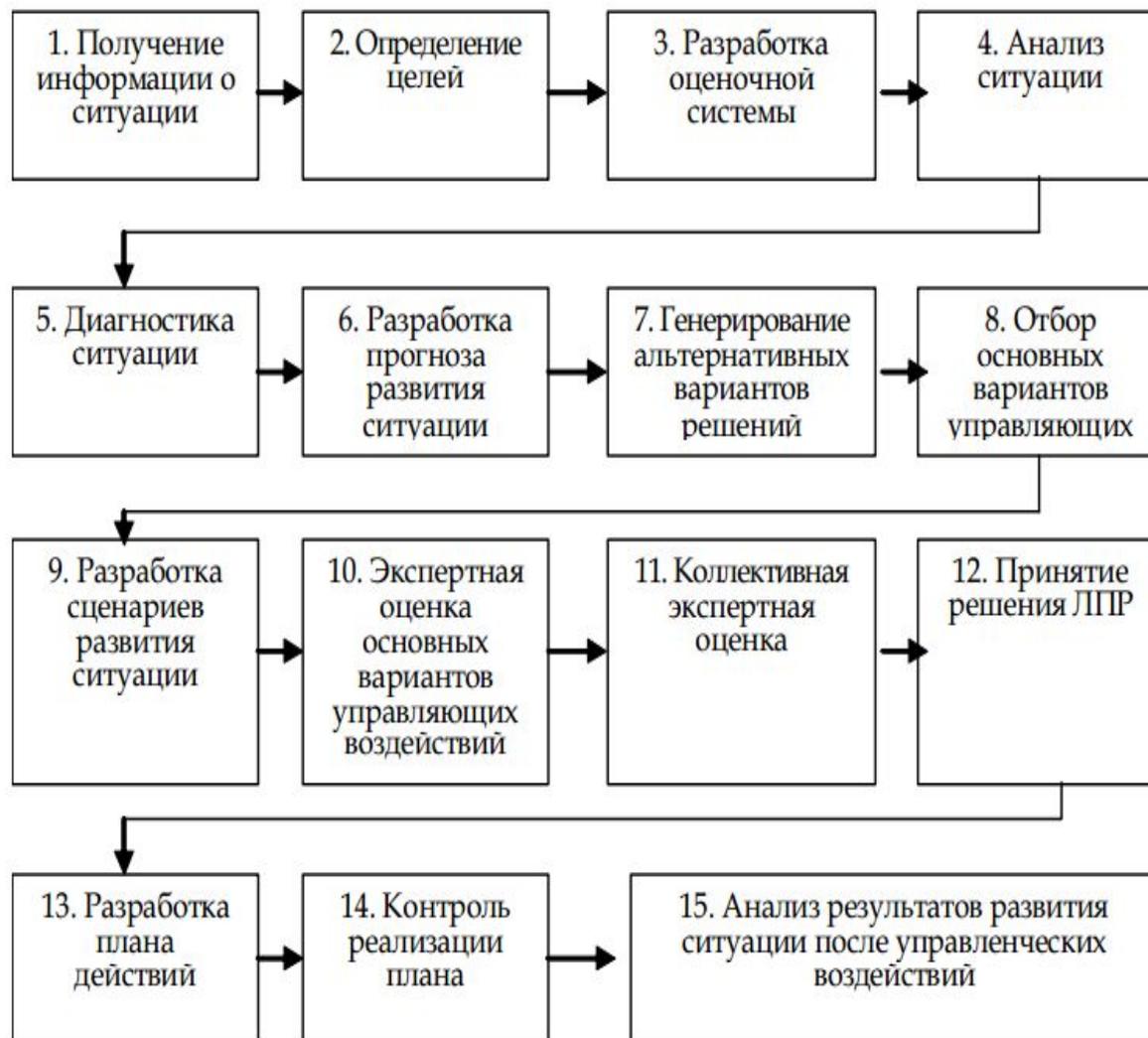
# ПРИЗНАКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

- ❑ возможность выбора из множества альтернативных вариантов (если нет альтернатив, то нет выбора и, следовательно, нет и решения);
- ❑ наличие цели (бесцельный выбор не рассматривается как решение);
- ❑ необходимость волевого акта лица

✓ *Управленческое решение* не только процесс, но и один из видов мыслительной деятельности и проявления воли человека.



# ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ:



# ПОДГОТОВКА К РАЗРАБОТКЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

## □ I блок этапов:

- получение информации о ситуации;
- определение целей;
- разработка оценочной системы;
- анализ ситуации;
- диагностика ситуации;
- разработка прогноза развития ситуации



# РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

## □ II блок этапов:

- генерирование альтернативных вариантов решений;
- отбор основных вариантов управленческих воздействий;
- разработка сценариев развития ситуации;
- экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий



# ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ, РЕАЛИЗАЦИЯ, АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТА

## □ III блок этапов:

- коллективная экспертная оценка;
- разработка плана действий;
- контроль реализации плана;
- анализ результатов развития ситуации после управленческих воздействий.



# АСПЕКТЫ/ПАРАМЕТРЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ:



# ПОКАЗАТЕЛИ КАЧЕСТВА И ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Качество управленческого решения – это совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя и обеспечивающих реальность его реализации.

Эффективность управленческого решения – это отношение нового ресурса или прироста старого ресурса в результате процесса подготовки и реализации УР к затратам на этот процесс



# СОСТАВЛЯЮЩИЕ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ:

- ❑ организационная составляющая;
- ❑ экономическая составляющая;
- ❑ социальная составляющая;
- ❑ технологическая составляющая;
- ❑ психологическая составляющая;
- ❑ правовая составляющая;
- ❑ экологическая составляющая



# ВИДЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ:

- ❑ организационная эффективность;
- ❑ экономическая эффективность;
- ❑ социальная эффективность;
- ❑ технологическая эффективность;
- ❑ психологическая составляющая;
- ❑ правовая эффективность;
- ❑ экологическая эффективность



# ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА КАЧЕСТВО И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ:

- ❑ влияние внешней среды на деятельность организации;
- ❑ профессионализм лица, принимающего решения;
- ❑ применение к разработке управленческого решения научных подходов менеджмента;
- ❑ влияние экономических законов на эффективность управленческого решения;



## ПРОДОЛЖЕНИЕ...

- ❑ наличие четких целей (построение дерева целей);
- ❑ наличие качественной информации при разработке, принятии и реализации управленческого решения;
- ❑ структурированность проблемы;
- ❑ многовариантность решений (сопоставимость управленческого решения);



## ПРОДОЛЖЕНИЕ...

- ❑ профессионализм лиц, разрабатывающих и реализующих управленческое решение;
- ❑ использование систем поддержки принятия решений;
- ❑ разработка и функционирование системы ответственности и мотивации качественного и эффективного решения и т.д.



# ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

- ✓ Процесс принятия УР в организации является сложным процессом.
- ✓ Результативность его зависит от многих факторов, которые мы рассмотрим на следующем слайде.



# ФАКТОРЫ, КОТОРЫЕ ОКАЗЫВАЮТ ВЛИЯНИЕ НА ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ:

- ❑ личностные оценки руководителя;
- ❑ среда принятия решения;
  - определенности;
  - неопределенности;
  - риска
- ❑ информационные ограничения;



# **ФАКТОРЫ, КОТОРЫЕ ОКАЗЫВАЮТ ВЛИЯНИЕ НА ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ:**

- ❑ Поведенческие ограничения;
- ❑ Поведенческие ограничения;
- ❑ Время и изменяющаяся среда;
- ❑ Негативные последствия;
- ❑ Взаимозависимость решений



# ПРИМЕНЕНИЕ НАУЧНЫХ ПОДХОДОВ К РАЗРАБОТКЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ:

- ❑ системный;
- ❑ комплексный;
- ❑ интеграционный;
- ❑ функциональный;
- ❑ динамический;
- ❑ нормативный;
- ❑ поведенческий;
- ❑ ситуационный;
- ❑ маркетинговый



Спасибо за  
внимание!

