

*Санкт-Петербургский  
университет управления и  
экономики институт экономики  
специальность : коммерция*



## **Принятие управленческих решений**

Санкт-Петербург  
2015

Гаджиев Артур 411-1/2  
Кандидат экономических наук, доцент : Чиркова Т. В.

# Принятие управленческих решений

## *План:*

1. Понятие управленческого решения.
2. Классификация управленческих решений.
3. Решение и человеческий фактор или индивидуальные стили принятия решений.
4. Этапы принятия рационального решения.
5. Качество управленческого решения.
6. Методы принятия и обоснования управленческих решений.
7. Организация, координация и контроль при реализации управленческих решений.
  
8. Понятие управленческого решения.
9. Классификация управленческих решений.
10. Процесс принятия управленческого решения.
11. Модели принятия управленческого решения.
12. Методы принятия и обоснование решений.
13. Эффективность управленческого решения.

# Управленческое решение (УР)

- **выбор альтернативы,**  
т.е. акт, направленный на разрешение проблемной ситуации
- **результат управленческой деятельности**
- **основной вид управленческого труда,**  
т.е. совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач

# Управленческое решение (УР)

**ВЫБОР  
АЛЬТЕРНАТИВЫ**



**РЕЗУЛЬТАТ  
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**ОСНОВНОЙ ВИД  
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО  
ТРУДА**

# **Управленческое решение –**

это воздействие субъекта  
управления на объект,  
переводящее управляемую систему  
из одного состояния в другое,  
соответствующее  
новым условиям  
и целям управления

**Объект УР** – проблема (теоретический вопрос или практическая ситуация), не позволяющая в данных условиях получить желательный результат.

### **Признаки проблемы:**

- определённое содержание (что?)
- конкретное место (где?)
- время возникновения и решения (когда?)
- количественные параметры (сколько?)
- круг участников (кто?)

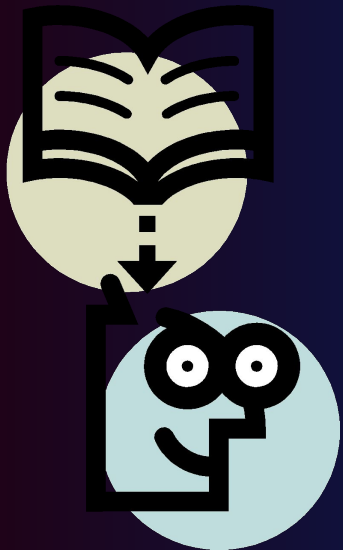
**масштабности**



**степени  
важности**



**степени  
риска**



**степени четкости  
формулировки/ возможности  
структурирования**

# ПРОБЛЕМЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

```
graph TD; A[ПРОБЛЕМЫ В ОРГАНИЗАЦИИ] --> B[Решения на уровне индивида]; A --> C[Решения на уровне организации];
```

## Решения на уровне индивида

- Наличие индивидуального умения
- Важность ПРОЦЕССА принятия решения
- Использование индивидуального стиля принятия решения
- Создание и выбор альтернатив
- Взятие риска на себя

## Решения на уровне организации

- Создание соответствующей среды
- Вовлечение всех уровней управления
- Неопределенность среды
- Групповой характер решения
- Управление творчеством и новаторством
- Выполнение решений

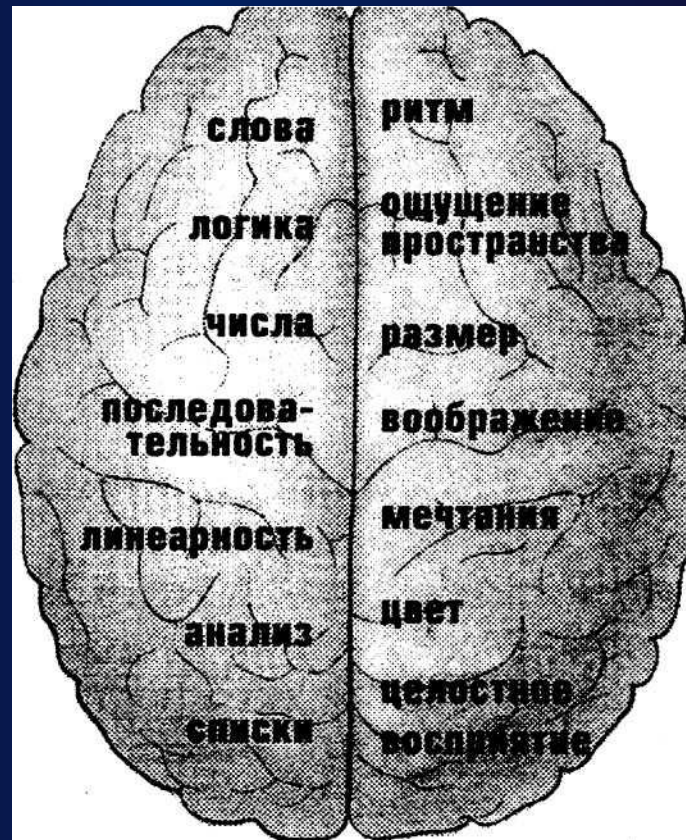


# Виды управленческих решений



# Решение и человеческий фактор: индивидуальные стили принятия решений

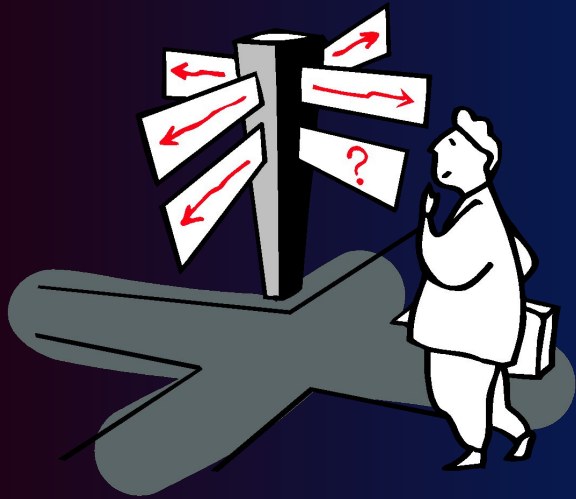
Левое  
полушарие



Правое  
полушарие

Кора головного мозга делит задачи  
на две большие категории

# Решение и человеческий фактор: индивидуальные стили принятия решений



- **I фаза** - формирование альтернатив решения проблемы:  
**продуктивность мышления – активно правое полушарие мозга**
- **II фаза** - анализ вариантов и собственно принятие решения:  
**критичность и конструктивность мышления - активно левое полушарие мозга**

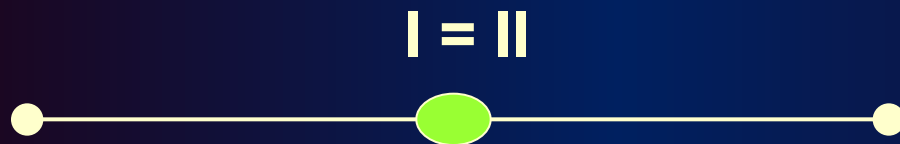
# Индивидуальные стили принятия решения



**Импульсивный  
стиль**



**Рискованный  
стиль**



**Уравновешенный  
стиль**



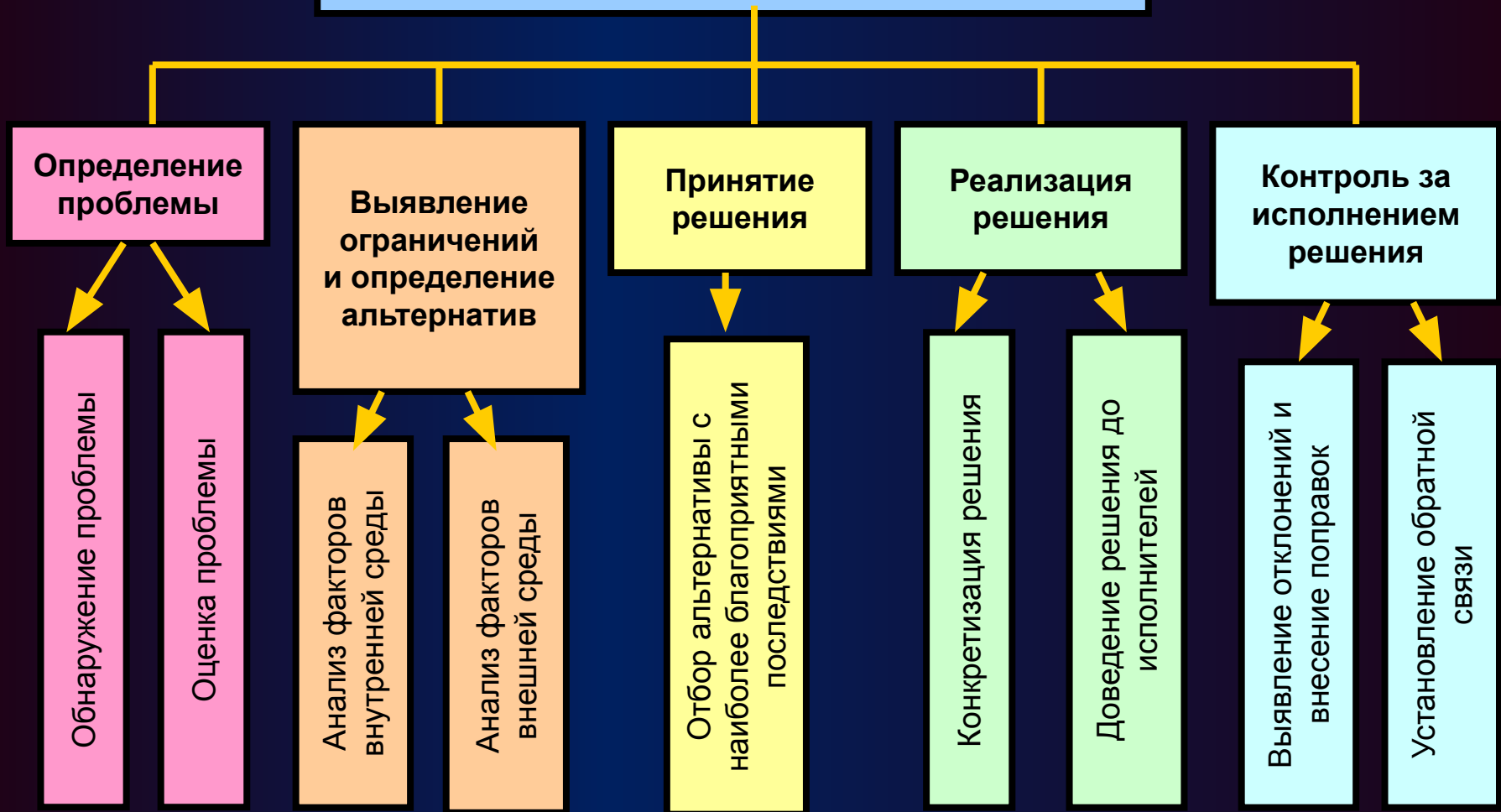
**Осторожный  
стиль**



**Инертный стиль**

# Этапы принятия рационального решения

## ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ



# МОДЕЛИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Организационный

Уровень  
принятия  
решения

Индивидуальный

<p>Модель «лично- стно ограниченной рациональности»  (удовлетворенность индивида)</p>	<p>Рациональная модель  (организационная максимизация)</p>
<p>Политическая модель  (индивидуальная максимизация)</p>	<p>Модель «организационно ограниченной рациональности»  (удовлетворенность организации)</p>

"Я"

Восприятие и интерпретация решения

"Мы"

# МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ И ОБОСНОВАНИЯ РЕШЕНИЙ

## Неформальные (эвристические)

Логика

Опыт

Интуиция

+

оперативность

-

интуиция подводит

## Коллективные

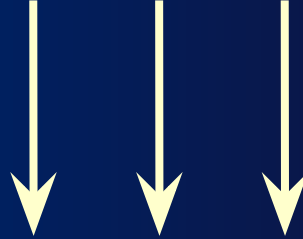
1. Определение круга лиц – участников:
  - компетентность
  - способность решать творческие задачи
  - конструктивность мышления
  - коммуникабельность
2. Выбор формы работы:
  - заседание
  - совещание
  - работа в комиссии
  - «мозговой штурм/атака»
  - метод Дельфы
  - кольцевая система «кингисё»

## Количественные

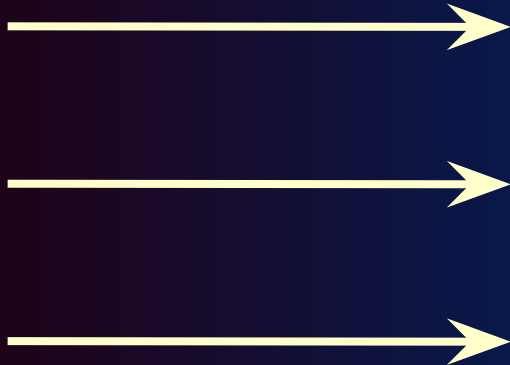
- научно-практический подход
  - обработка больших массивов информации
1. линейное моделирование
  2. динамическое программирование
  3. вероятностные и статистические модели
  4. теория игр
  5. имитационные модели

# Метод многомерных матриц

Критерии  
поставщиков



Критерии  
заказчиков



Критерии  
экологов



Набор  
альтернативных  
решений



Согласованное  
решение

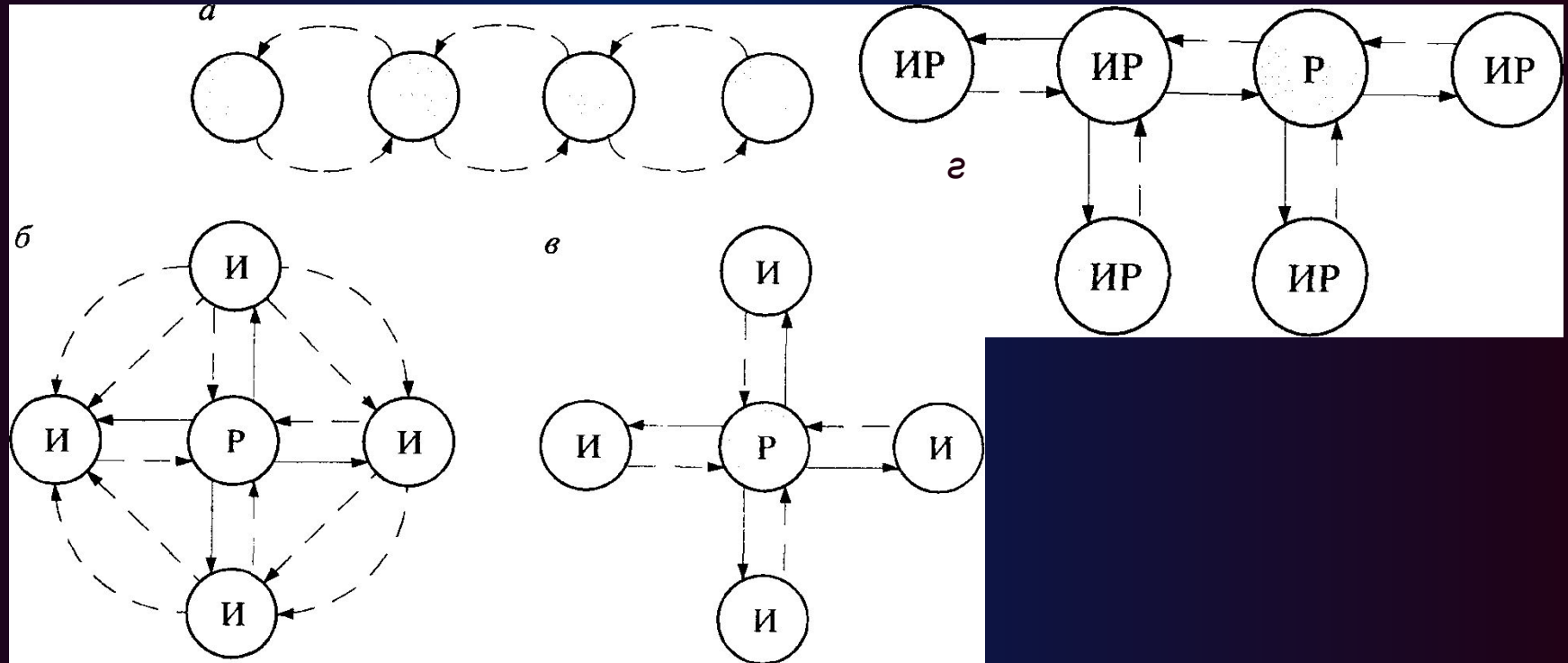


# Принципы выбора варианта решения

1. принцип большинства голосов
2. принцип диктатора
3. принцип Курно (коалиций нет)
4. принцип Парето (эксперты образуют коалицию)
5. принцип Эджворта  
(в группе несколько коалиций)



# Структуры коммуникаций управленческих работников и исполнителей



**а** — цепочная

**в** — звездная

**б** — многосвязная

**г** — иерархическая

# Контроль за исполнением УР

## ФУНКЦИИ КОНТРОЛЯ

диагностическая

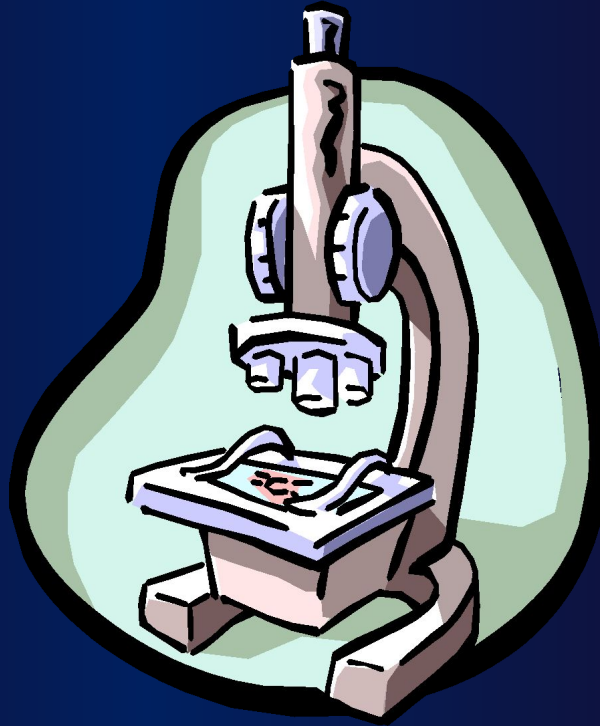
обратной связи

ориентирующая

стимулирующая

корректирующая

педагогическая



## ВИДЫ КОНТРОЛ Я

предварительный

текущий

последующий

# Эффективность УР -

отношение

степени достижения поставленных задач

к

совокупности временных,

людских, денежных и других ресурсов,  
затраченных на принятие и реализацию УР



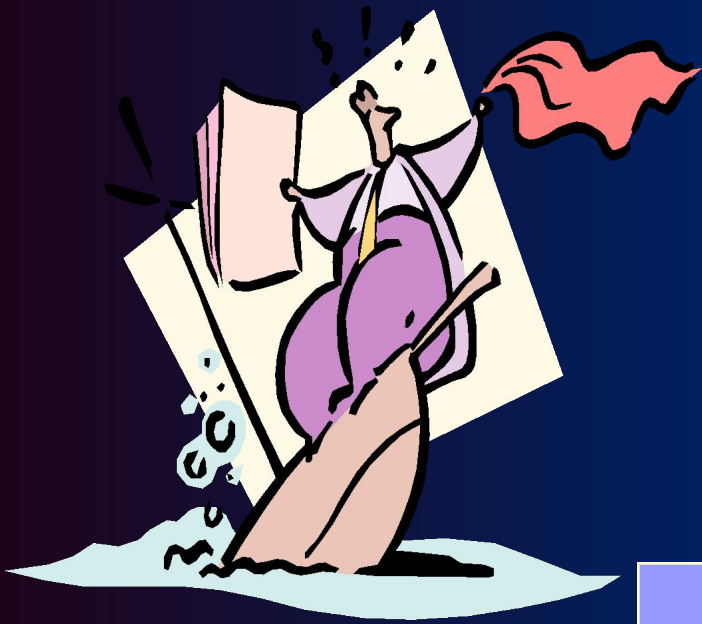
# Условия эффективности принятия УР

соблюдение иерархии

использование прямых  
горизонтальных связей

использование  
межфункциональных  
групп

централизация  
руководства



# Требования к УР (1)

адресность

актуальность

обоснованность

оперативность

результативность

точность

# Требования к УР (2)

конкретность

непротиворечивость

баланс прав  
и обязанностей

соответствие  
силам  
и возможностям

полномочность

гибкость

# Причины НЕвыполнения УР (1)

1. УР недостаточно четко сформулировано менеджером
2. УР ясно и четко сформулировано, но исполнитель его плохо уяснил
3. УР четко сформулировано, исполнитель его хорошо уяснил, но у него не было необходимых условий и средств для выполнения УР



# Причины НЕвыполнения УР (2)

4. УР грамотно сформулировано, исполнитель его усвоил и имел все необходимые средства для его выполнения, но у него не было внутреннего согласия с вариантом УР, предложенным менеджером:  
исполнитель имел свой,  
более эффективный,  
по его мнению, вариант  
решения

# Контрольные вопросы

1. Что вы понимаете под управленческим решением? В чем его отличие от решений, которые мы принимаем в повседневной жизни?
2. Дайте классификацию и охарактеризуйте виды управленческих решений.
3. Назовите основные стадии процесса подготовки и принятия управленческих решений.
4. В чем заключается индивидуальность стилей принятия решений? Проанализируйте достоинства и недостатки индивидуального и группового принятия решений
5. Что представляет из себя метод «многомерных матриц»?
6. Каковы показатели качества управленческого решения?
7. Роль менеджера в процессе выработки, принятия и реализации управленческого решения
8. Какова роль мотивации в повышении эффективности управленческого решения?