

# Менеджмент

Виды и процесс принятия  
управленческого решения



# Природа процесса принятия решений

Решение – выбор одной из имеющихся  
альтернатив

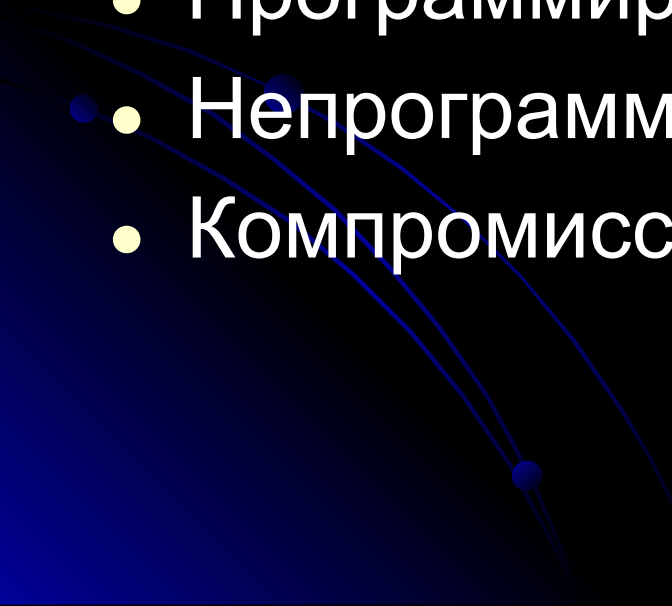
Процесс принятия решений в  
менеджменте систематизирован

Процесс принятия решений сопряжен с  
ответственностью

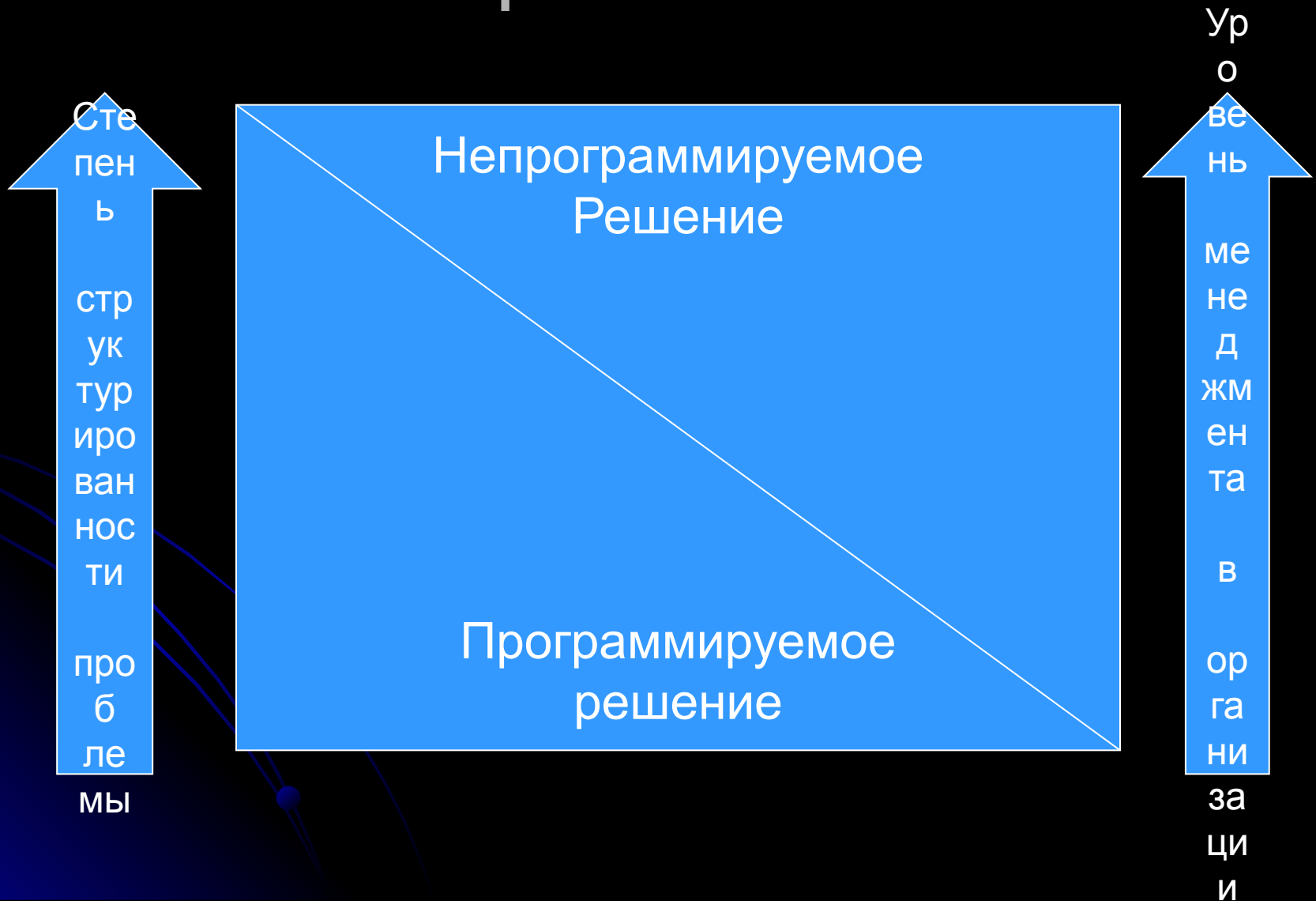


# Организационные решения

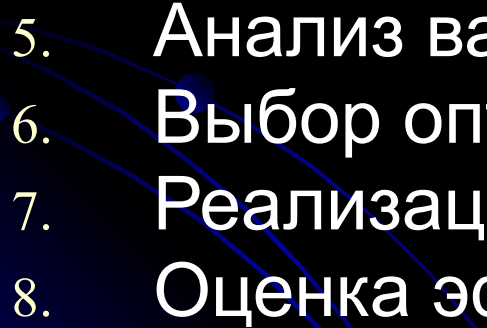
Это варианты, которые менеджер должен выбрать, чтобы выполнить обязанности, предусмотренные его положением в организации

- Программируемые решения
  - Непрограммируемые решения
  - Компромиссы
- 

# Типы решений и уровни их принятия



# Этапы принятия решений

1. Идентификация проблемы
  2. Определение критериев, влияющих на решение
  3. Распределение критериев по степени важности
  4. Определение существующих вариантов
  5. Анализ вариантов
  6. Выбор оптимального варианта
  7. Реализация выбранного варианта
  8. Оценка эффективности решения
- 

# Этап 1-2

## Идентификация проблемы

- Субъективный процесс
- Необходимость точного описания текущей ситуации
- Создание критериев «как должно быть»

## Определение критериев решения -

Определение факторов, оказывающих влияние на решение (полный перечень)

# Этапы 3-4

## Ранжирование критериев

- Первоначальные вложения – 10
- Поддержка франчайзера – 8
- Финансовые требования франчайзера – 6
- Сведения об эффективности франчайзера в прошлом - 3

## Определение существующих вариантов

-

На этом этапе проводится только перечисление имеющихся вариантов (например, по «желтым страницам» или списку франчайзеров, опубликованных в «Эксперте»)

# Этап 5: Анализ вариантов (балльная оценка)

Франчайзеры (Ф)	Первоначальные затраты	Поддержка Ф	Финансовые требования Ф	ИТОГО
Эйвон	$10 \cdot 10 = 100$	$3 \cdot 8 = 24$	$8 \cdot 6 = 48$	<b>172</b>
Макдоналдс	$4 \cdot 10 = 40$	$10 \cdot 8 = 80$	$4 \cdot 6 = 24$	<b>144</b>
Студия «Союз»	$8 \cdot 10 = 80$	$5 \cdot 8 = 40$	$6 \cdot 6 = 36$	<b>156</b>
Мехх	$6 \cdot 10 = 60$	$4 \cdot 8 = 32$	$7 \cdot 6 = 42$	<b>134</b>



# Этапы 6,7 и 8

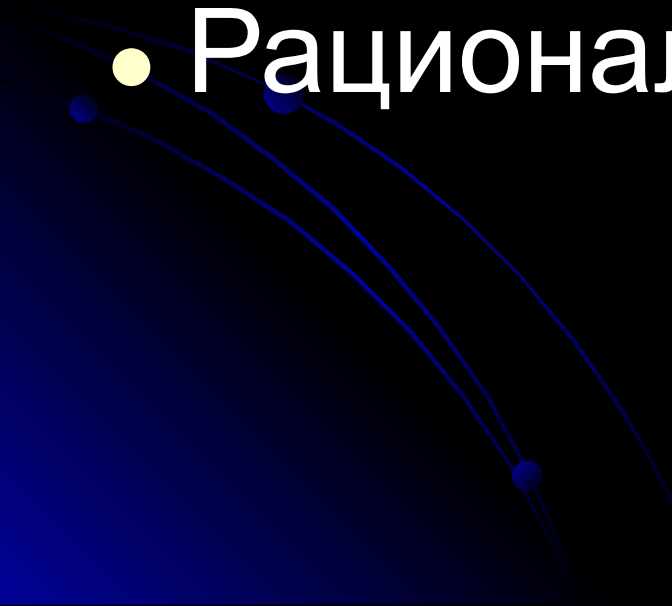
## Выбор оптимального варианта

- В нашем примере следует выбрать франшизу фирмы Эйвон
- Если выбор франшизы Эйвон невозможен, то следует выбрать франшизу «Союза»

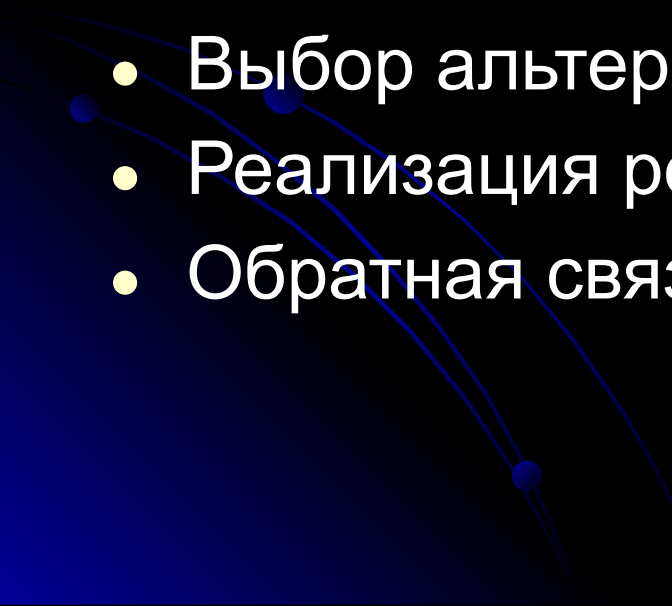
## Реализация и оценка эффективности решения

- Решение претворяется в жизнь
- Проводится оценка – достигнут ли на этапе 7 эффект, запланированный на этапе 6?

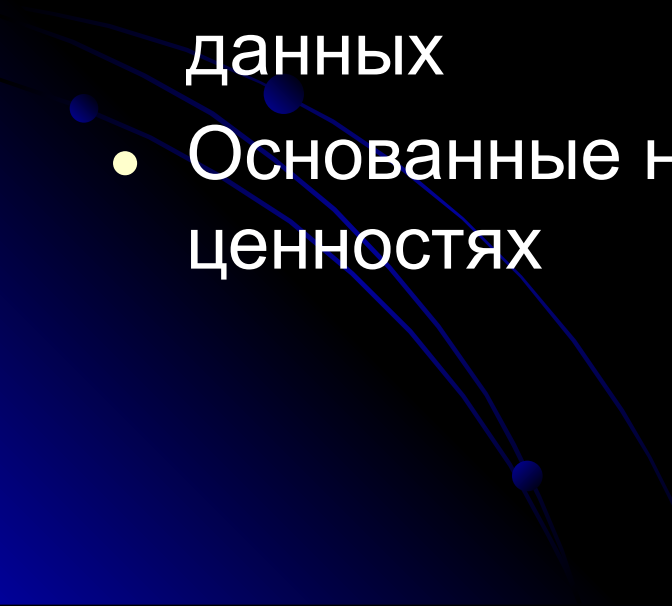
# Подходы к принятию решений

- Интуитивные решения
  - Решения, основанные на суждениях
  - Рациональные решения
- 

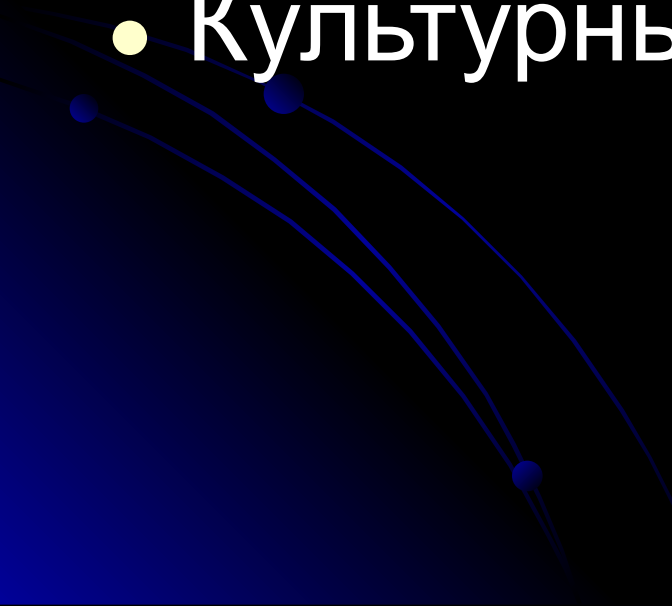
# Рациональное решение проблем

- Диагностирование проблемы – поиск релевантной информации
  - Идентификация ограничений и критериев
  - Выявление альтернатив
  - Оценка альтернатив
  - Выбор альтернатив
  - Реализация решения
  - Обратная связь
- 

# Интуитивные решения

- Основанные на личном опыте менеджера
  - Основанные на чувствах и эмоциях
  - Основанные на знаниях, навыках и подготовке
  - Основанные на подсознательной обработке данных
  - Основанные на этических и культурных ценностях
- 

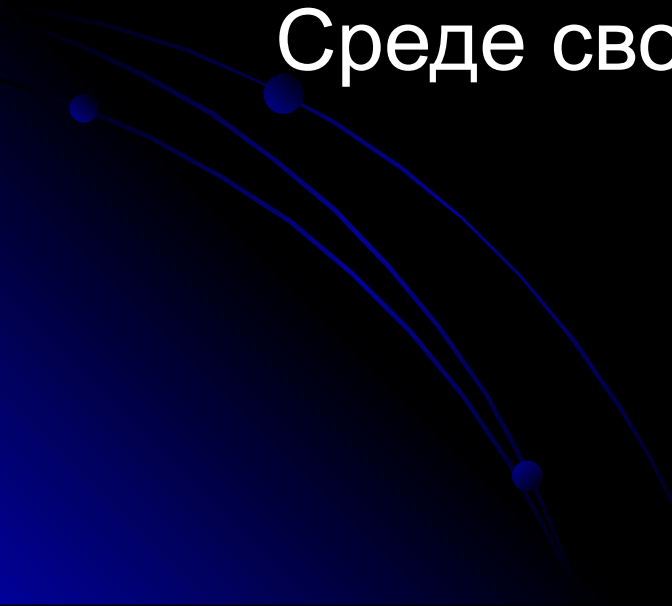
# Лица, принимающие решения

- Личные качества
  - Подход к принятию решений
  - Культурные ограничения
- 

# Среда принятия решения

- Определенность
- Риск
- Полная неопределенность

Среде свойственно изменяться со временем



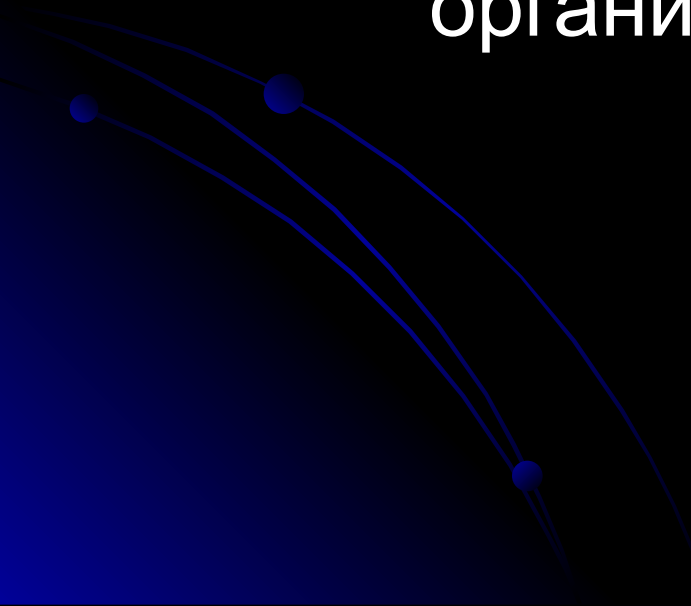
# Стили принятия решений

	Рациональный способ мышления	Интуитивный способ мышления
Высокая степень принятия неопределенности	Аналитический	Концептуальный
Низкая степень принятия неопределенности	Директивный	Поведенческий

# Управленческие решения

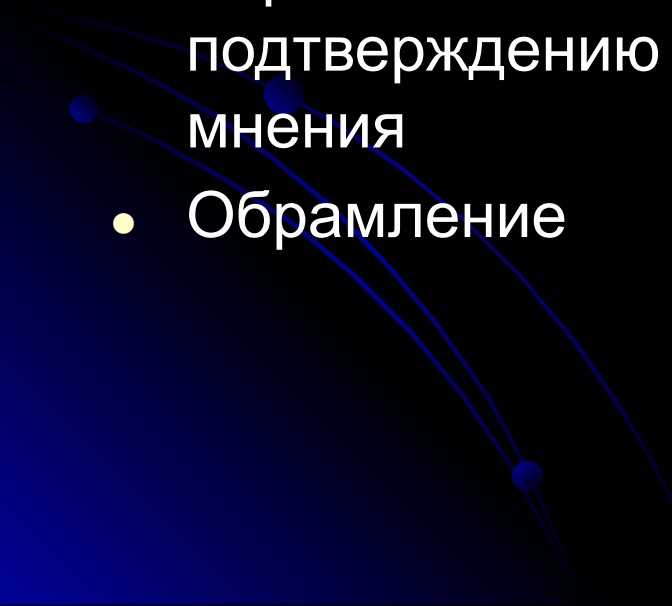
Могут иметь негативные последствия,  
которые необходимо учитывать

Все управленческие решения в  
организации взаимосвязаны

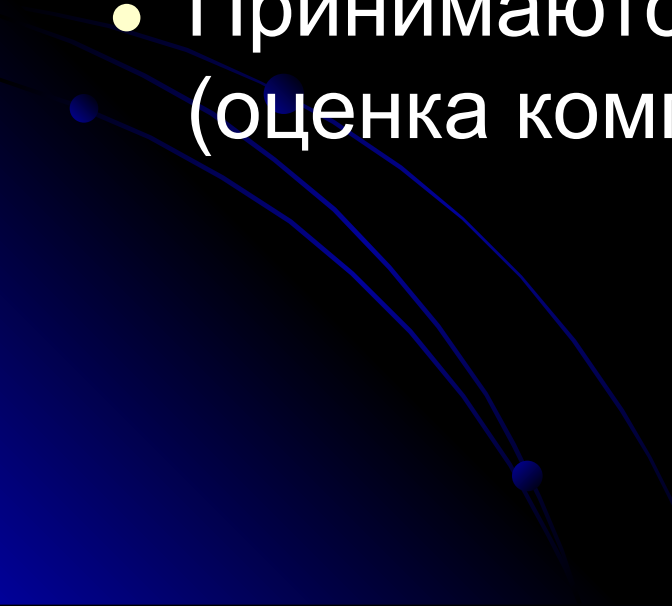




# Причины необъективных решений и ошибок

- Стремление к немедленному вознаграждению
  - Эффект якоря
  - Выборочное восприятие
  - Стремление к подтверждению своего мнения
  - Обрамление
  - Доступность
  - Репрезентация
  - Случайность
  - Необратимые издержки
  - Склонность к самообслуживанию
  - Ретроспективный взгляд
  - Излишняя самоуверенность
- 

# Принятие решений в современном мире

- Однажды наступает время отказаться от принятого прежде решения
  - Принцип «пять почему» (один и тот же вопрос задается 5 раз)
  - Принимаются эффективные решения (оценка комплексная)
- 

# Резюме

- Решения бывают программируемыми и непрограммируемыми
  - Решения принимаются на уровне интуиции, суждений или рационально
  - Большинство решений принимается в условиях риска
  - Полезным будет решение, принятое быстро, но не опережающее время
  - Все решения в организации взаимосвязаны
- 