



# Функции управления

## Планирование

# Решение

- Решение – выбор одного из нескольких имеющихся вариантов
- Процесс принятия решений – состоящий из 8 этапов процесс, который включает идентификацию проблемы, выбор варианта и оценку эффективности решения

# Этапы принятия решения

1. *Идентификация проблемы* (напр., решить, какую франшизу приобрести)
2. *Определение критериев, влияющих на решение* (финансовая оценка, затраты, поддержка франчайзера)
3. *Распределение критериев по степени важности* (1. Затраты 2. Поддержка 3. Финансовая оценка)
4. *Определение вариантов* (McDonalds, Subway, Burger King, Русская картошка, Русские блины)
5. *Анализ вариантов* (по перечисленным)
6. *Выбор оптимального варианта* (Русская картошка)
7. *Реализация выбранного варианта*
8. *Оценка эффективности решения*

# Принципы принятия решения

- Рациональность – полностью последовательный и абсолютно согласованный вариант выбора
- Ограниченная рациональность – рациональность в пределах упрощенной модели
- Интуиция – принятие решения на основе личного опыта и обобщенного мнения окружающих

# Типы проблем и решений

- Структурированная проблема – программируемое решение (по процедуре, правилам, в соответствии с политикой) – низший и средний уровень управления
- Неструктурируемые проблемы – непрограммируемые решения - средний и высший уровень управления

# Условия принятия решений

- Определенность (ситуация, когда менеджер может принять правильное решение, потому что ему известны результаты выбора каждого варианта)
- Риск (ситуация, когда менеджер может оценить вероятность тех или иных результатов)
- Неопределенность (ситуация, когда менеджер не может ни точно, ни с определенной вероятностью оценить результаты принимаемого решения)

# Стиль принятия решений

Определяется двумя критериями:

- Индивидуальный способ мышления руководителя
- Толерантность к неопределенности

# Стиль принятия решений

- Директивный – характеризуется низким уровнем толерантности к неопределенности и рациональностью мышления
- Аналитический – характеризуется высоким уровнем толерантности к неопределенности и рациональностью мышления
- Концептуальный – характеризуется высоким уровнем толерантности к неопределенности и интуитивностью мышления
- Поведенческий – характеризуется низким уровнем толерантности к неопределенности и интуитивностью мышления

# Необъективные решения и ошибки

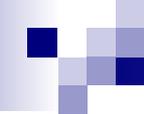
- Излишняя самоуверенность
- Стремление к немедленному вознаграждению
- Эффект якоря (излишнее внимание к исходной ситуации)
- Выборочное восприятие
- Стремление к подтверждению своего мнения
- Обрамление (подчеркивание только части аспектов ситуации)

# Необъективные решения и ошибки

- Доступность (учет только последних событий)
- Репрезентация (неверные аналогии)
- Случайность (поиск логики в ряду случайных событий)
- Необратимые издержки (забывается, что новое решение не отменяет прошлых ошибок)
- Склонность к самообслуживанию (успех – только мой, неуспех – внешние факторы)
- Ретроспективный взгляд (уверенность в предусмотренности всех вариантов событий)

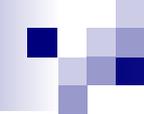
# Планирование

- Процесс который включает определение целей и задач организации, установление общей стратегии для достижения этих целей и разработку всесторонней иерархической структуры планов для объединения и координации всей деятельности компании



# Цели планирования

- Снижение неопределенности
- Сведение к минимуму потерь
- Координация деятельности сотрудников организации
- Установление конкретных целей



# Типы планов

1. По широте охвата: стратегические и операционные
2. По временным рамкам: долгосрочные и краткосрочные
3. По характеру: общие и конкретные
4. По формату использования: одноразовые и постоянные

# Современные аспекты планирования

## Критика формального планирования

- Планирование предполагает жесткость
- Невозможность разработать формальные планы в условиях динамичной внешней среды
- Формальные планы не могут заменить интуицию и творчество
- Формальное планирование сосредотачивает внимание на конкуренции сегодня, а не на успешной деятельности в будущем
- Предполагается неоправданная вера в вечный успех

# Современные аспекты планирования

## Эффективное планирование в динамичной среде

- Необходимость конкретных гибких планов
- Предполагается отказ от организационной иерархии
- Планирование – процесс постоянный