

# **Принятие управленческих решений**

# 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 ситуации), 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?)

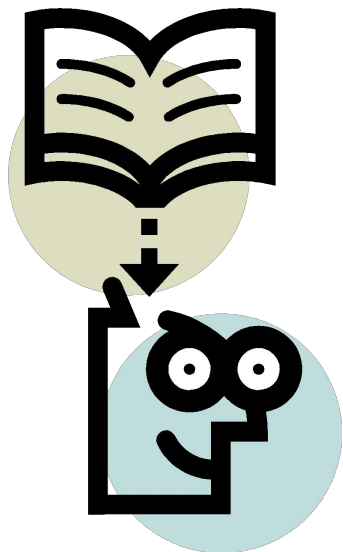
**масштабности**



**степени  
важности**

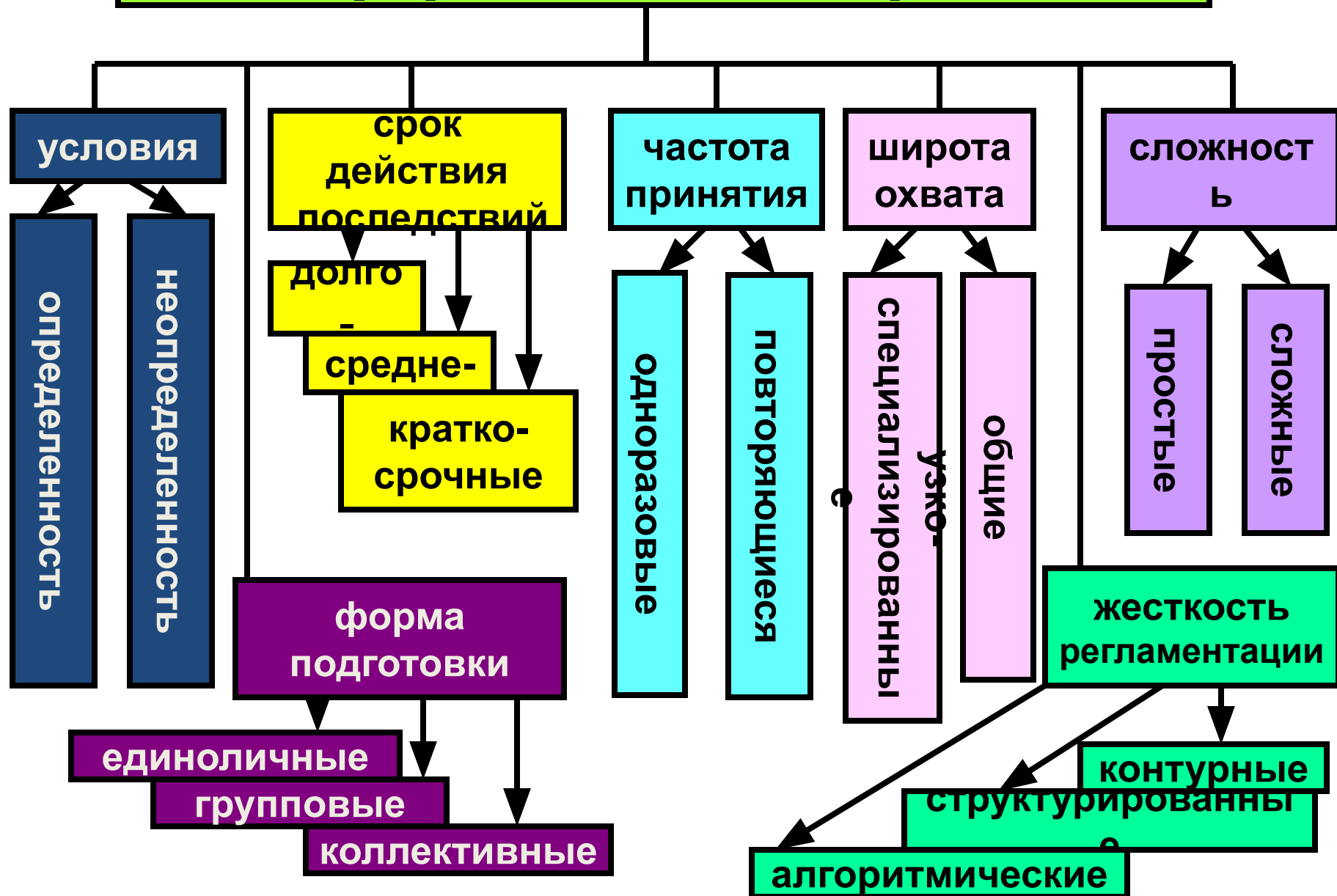


**степени  
риска**



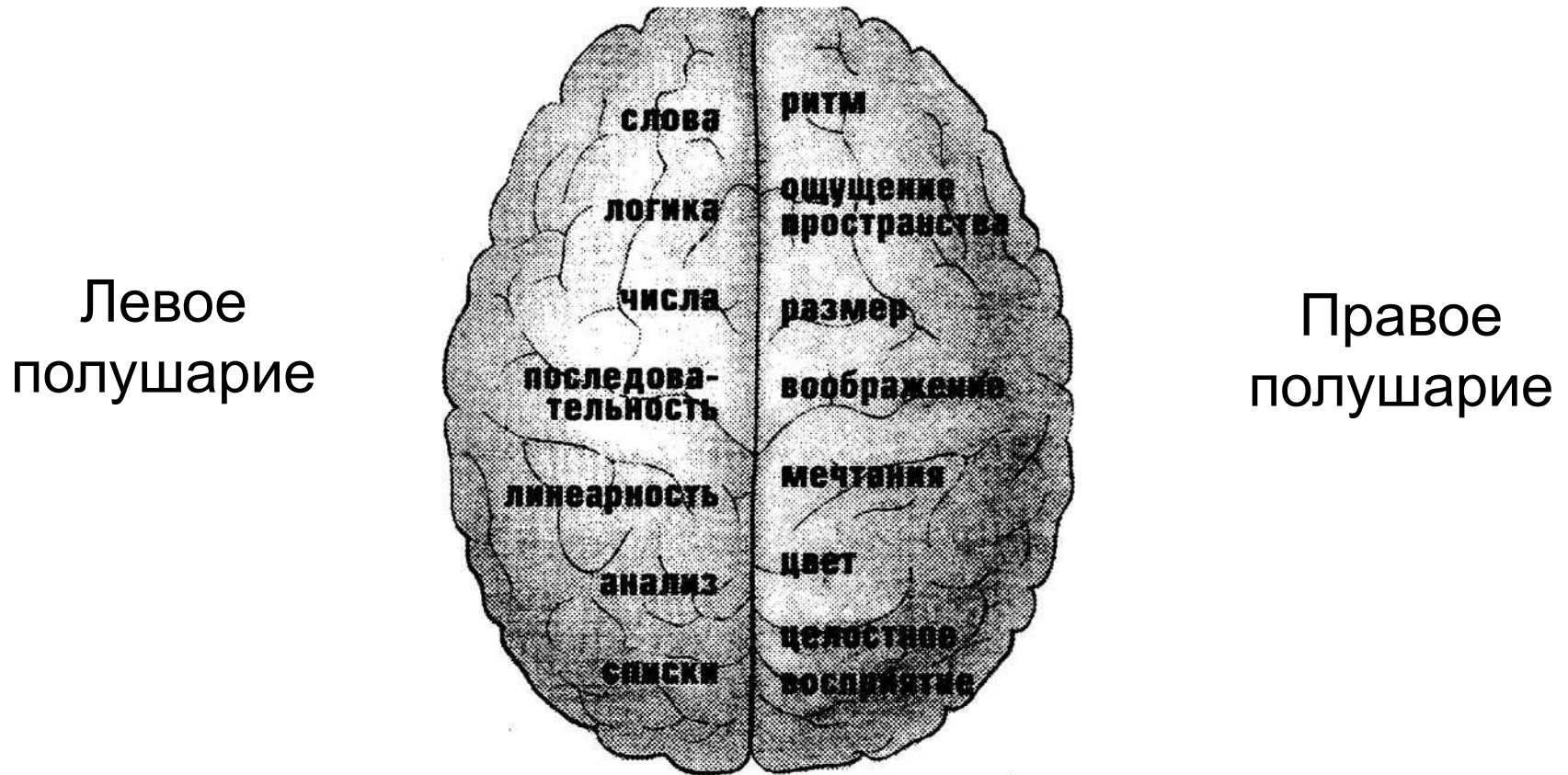
**степени четкости  
формулировки/ возможности  
структурирования**

# Виды управленческих решений





# Решение и человеческий фактор: индивидуальные стили принятия решений



Кора головного мозга делит задачи  
на две большие категории

# Решение и человеческий фактор: индивидуальные стили принятия решений



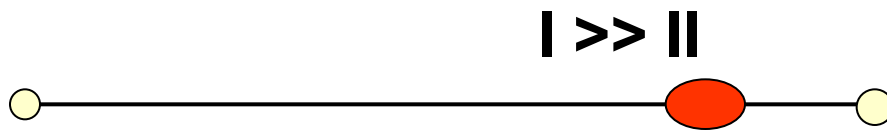
- **I фаза** - формирование альтернатив решения проблемы:

**продуктивность мышления – активно правое полушарие мозга**

- **II фаза** - анализ вариантов и собственно принятие решения:

**критичность и конструктивность мышления - активно левое полушарие мозга**

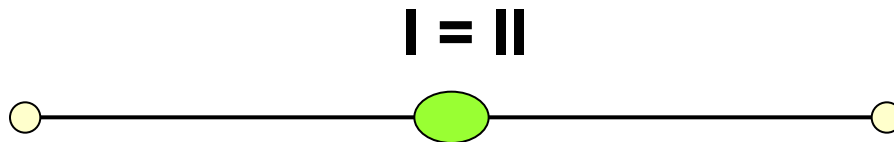
# Индивидуальные стили принятия решения



**Импульсивный  
стиль**



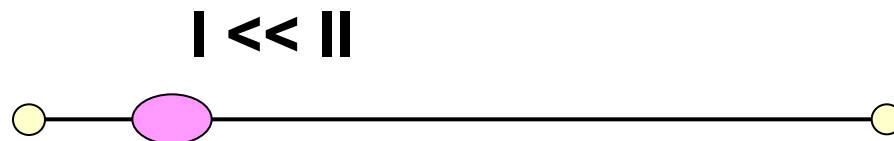
**Рискованный  
стиль**



**Уравновешенный  
стиль**



**Осторожный  
стиль**



**Инертный стиль**

# Этапы принятия рационального решения



# МОДЕЛИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Организационный

Уровень  
принятия  
решения

Модель  
«лично  
стно  
ограниченной  
рациональности»

(удовлетворенность  
индивида)

Рациональная  
модель

(организационная  
максимизация)

Политическая  
модель

(индивидуальная  
максимизация)

Модель  
«организа  
ционно  
ограниченной  
рациональности»

(удовлетворенность  
организации)

Индивидуальный

"Я"

Восприятие и интерпретация решения

"МЫ"



ВЭС

# 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

# Принципы выбора варианта решения

1. принцип большинства голосов
2. принцип диктатора
3. принцип Курно (коалиций нет)
4. принцип Парето

(эксперты образуют  
коалицию)

1. принцип Эджворта  
(в группе несколько коалиций)



# Контроль за исполнением УР

## ФУНКЦИИ КОНТРОЛЯ

диагностическая

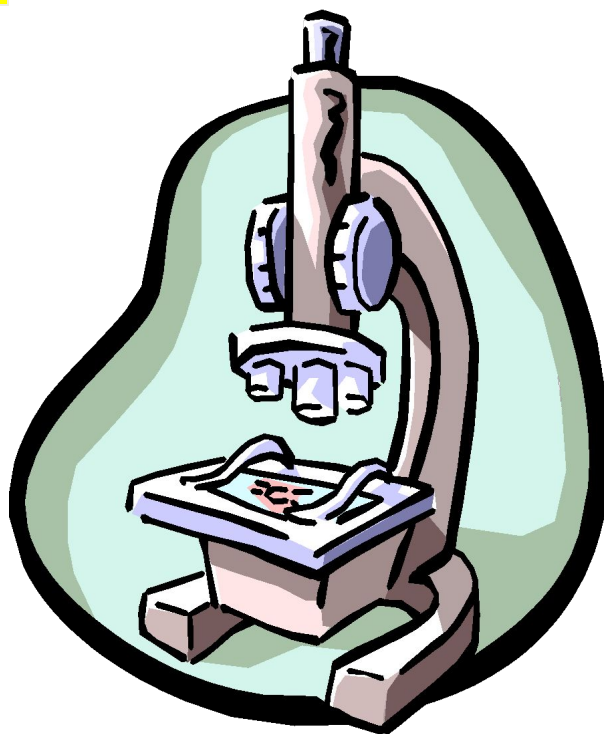
обратной связи

ориентирующая

стимулирующая

корректирующая

педагогическая



## ВИДЫ КОНТРОЛ Я

предварительный

текущий

последующий



# Эффективность УР -

отношение

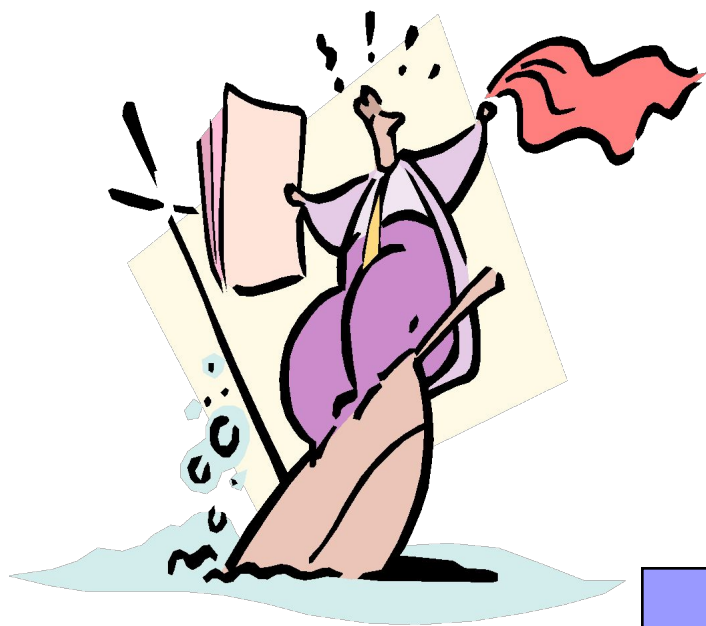
степени достижения поставленных задач

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



ВЭС

# **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**



# Требования к УР (2)

конкретность

непротиворечивость

соответствие  
силам  
и возможностям

баланс прав  
и обязанностей

полномочность

гибкость

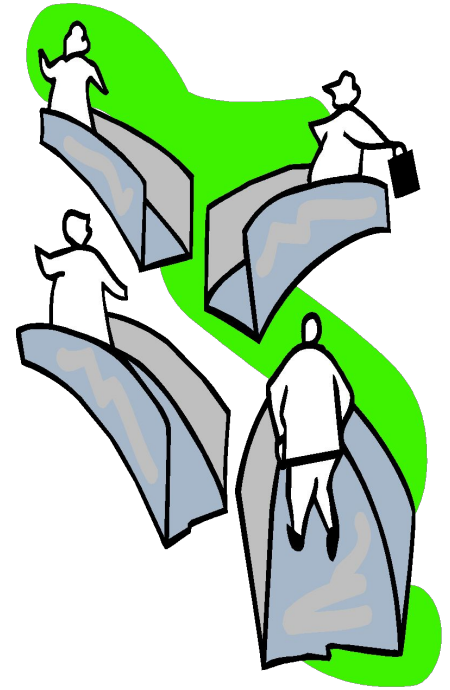


ВГУЭС

# 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?**

# Список рекомендуемой литературы

- 1) Веснин В.Р. Менеджмент: учебник для студентов / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2012. – 616 с.
- 2) Виханский О.С. Менеджмент: учебник для студентов / О. С. Виханский, А.И. Наумов – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2010.- 576 с.
- 3) Дорофеев В.Д. Менеджмент: учебное пособие для студ. вузов / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап – М: ИНФРА-М, 2008. – 440 с.
- 4) Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие для студентов вузов / Н.И.Кабушкин. – М.: Новое знание, 2009. – 336 с.
- 5) Менеджмент: учебник / под ред. Н.Ю. Чаусова, О.А. Калугина. – М.: КНОРУС, 2010. – 496 с.