

*Кафедра менеджмента*

*Преподаватель: Бодункова Анна Григорьевна*

*Дисциплина: Менеджмент*

## **Тема №9:**

# **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 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?)

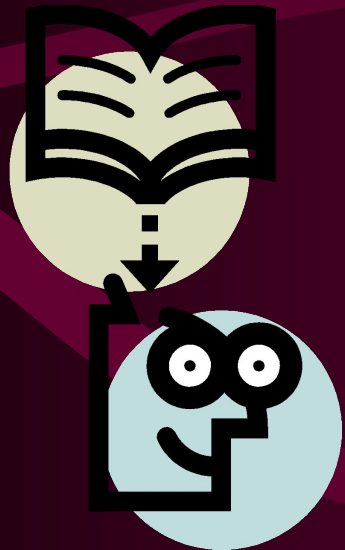
**масштабности**



**степени  
важности**



**степени  
риска**



**степени четкости  
формулировки/ возможности  
структурирования**

# ПРОБЛЕМЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

## 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



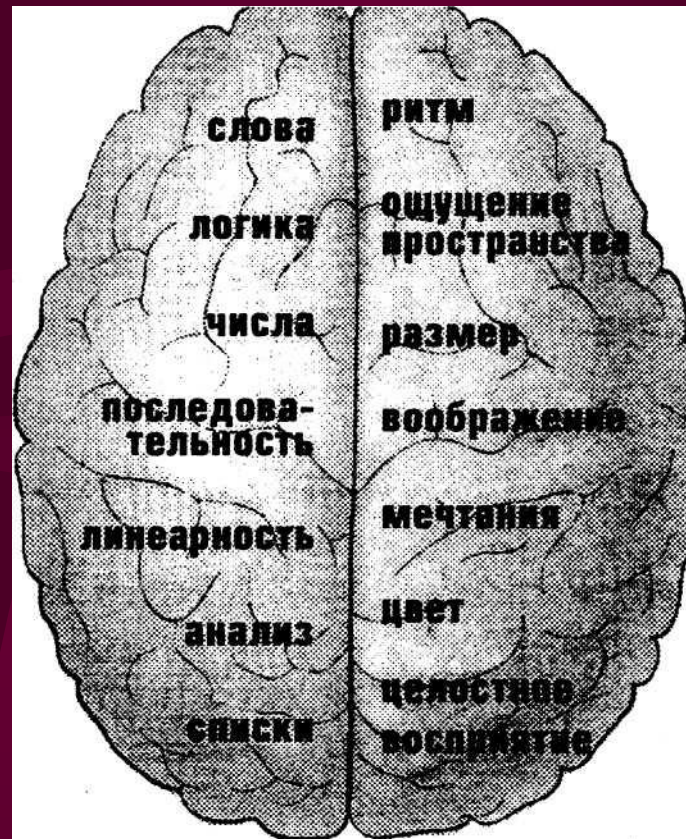


# Виды управленческих решений



# Решение и человеческий фактор: индивидуальные стили принятия решений

Левое  
полушарие



Правое  
полушарие

Кора головного мозга делит задачи  
на две большие категории



ВГУЭС

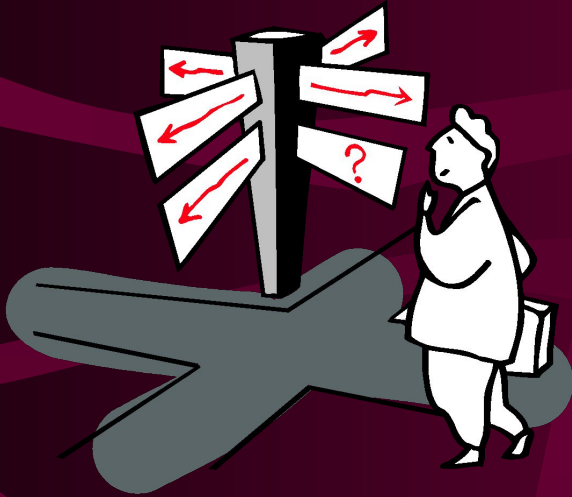
# Решение и человеческий фактор: индивидуальные стили принятия решений

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

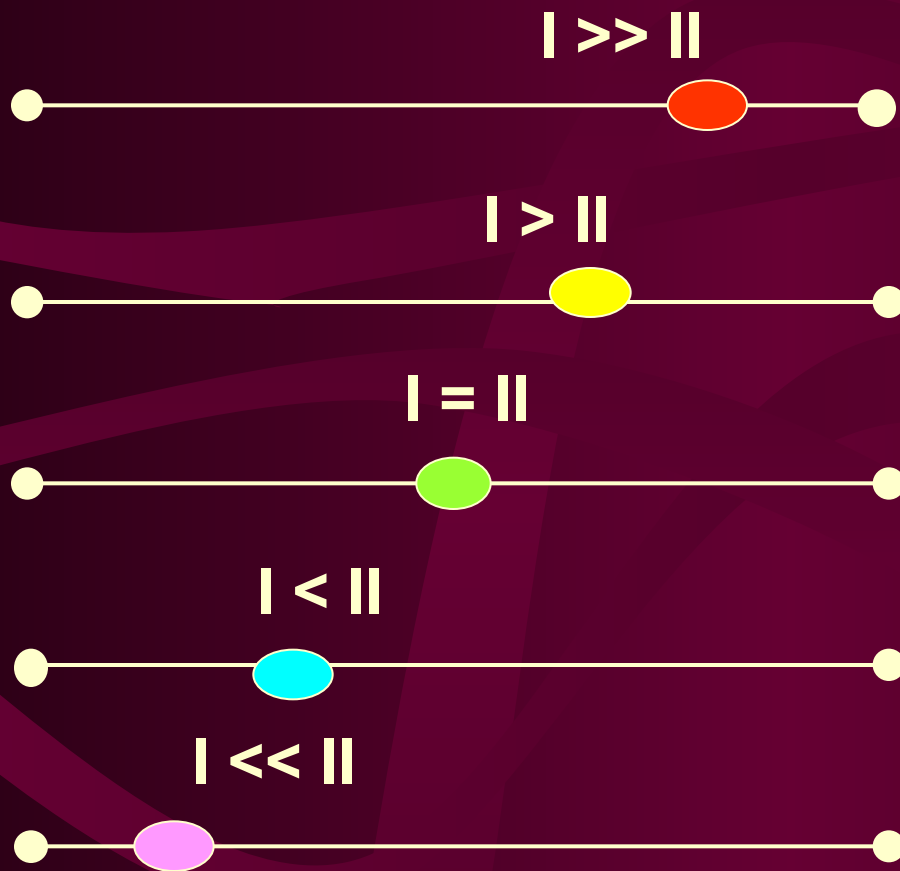
**продуктивность мышления –**  
активно правое полушарие мозга

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

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



# Индивидуальные стили принятия решения



Импульсивный  
стиль

Рискованный  
стиль

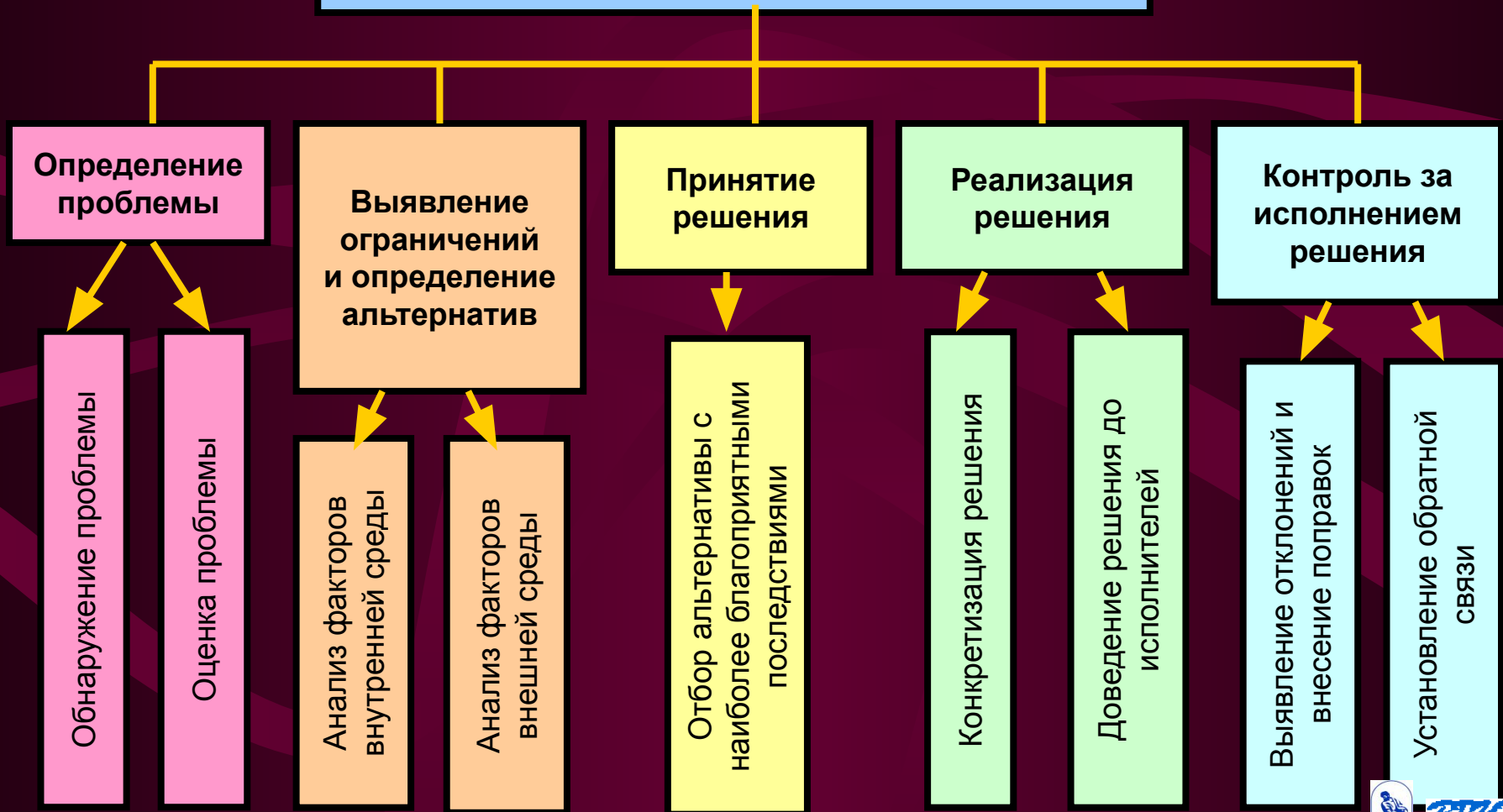
Уравновешенный  
стиль

Осторожный  
стиль

Инертный стиль

# Этапы принятия рационального решения

## ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ



# МОДЕЛИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Организационный

Уровень  
принятия  
решения

Индивидуальный

<p>Модель «лично- 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"



ВГУЭС

# 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»

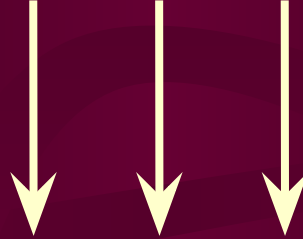
## Количественные

- 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

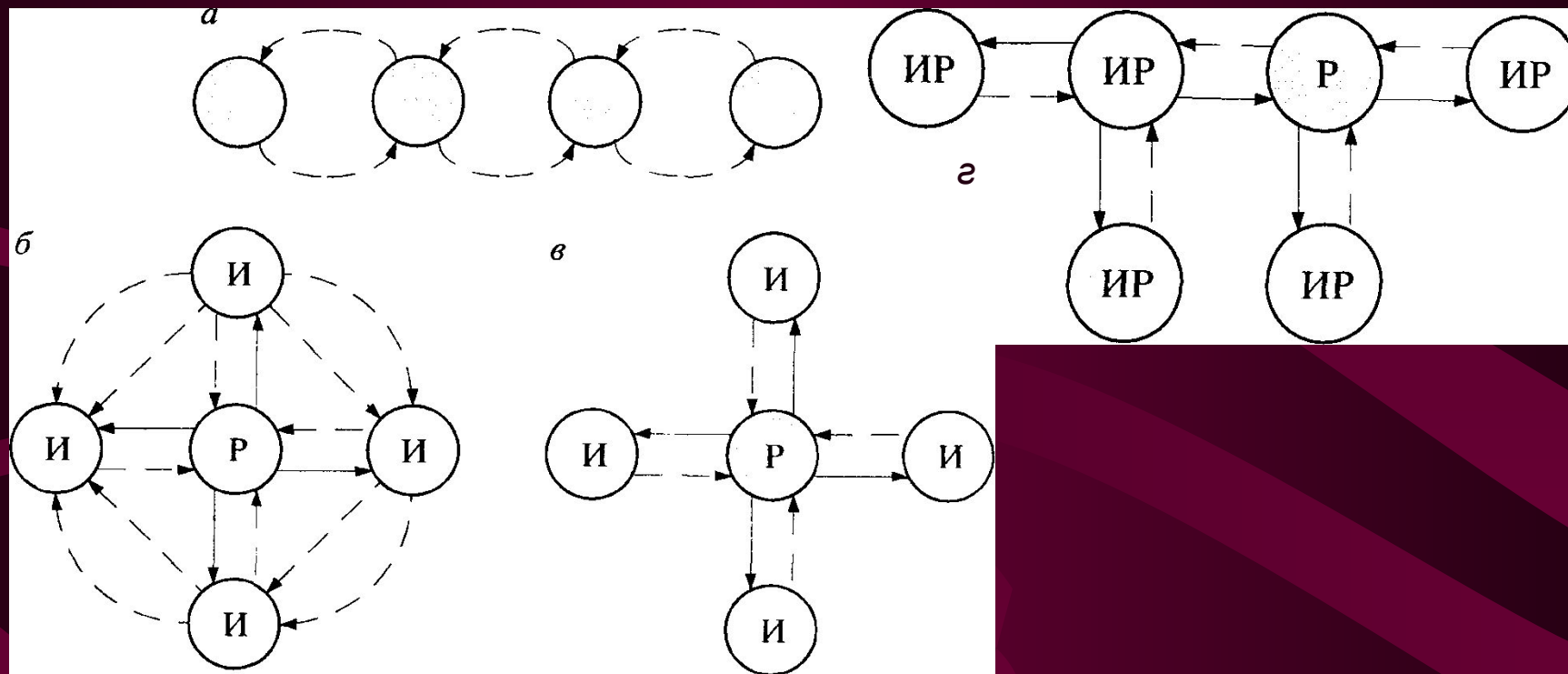


# Принципы выбора варианта решения

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

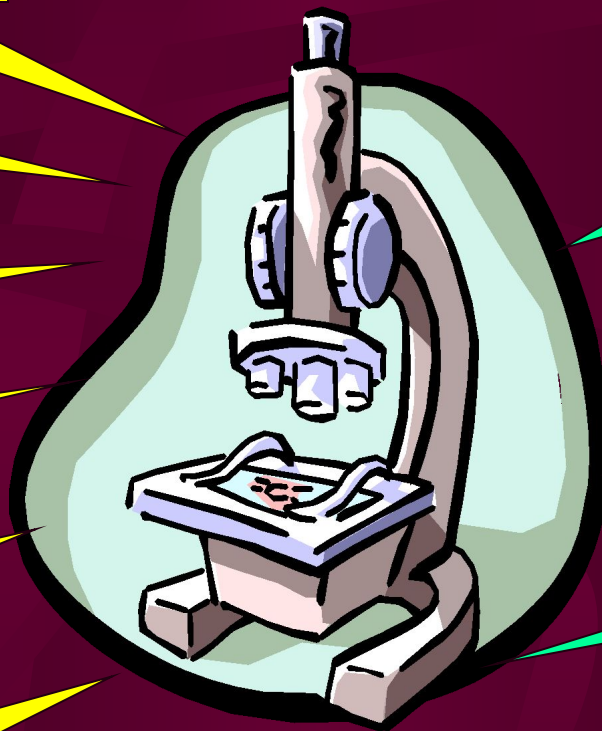
педагогическая

## 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



ВГУЭС

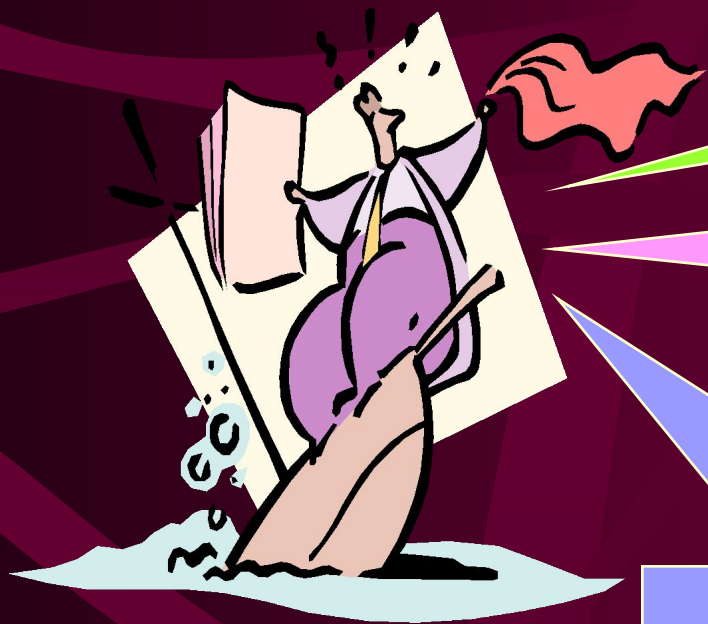
# Условия эффективности принятия УР

соблюдение иерархии

использование прямых  
горизонтальных связей

использование  
межфункциональных  
групп

централизация  
руководства



# Требования к УР

(1)

адресность

актуальность

обоснованность

оперативность

результативность

точность



ВТРС

# Требования к УР (2)

конкретность

непротиворечивость

соответствие  
силам  
и возможностям

баланс прав  
и обязанностей

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

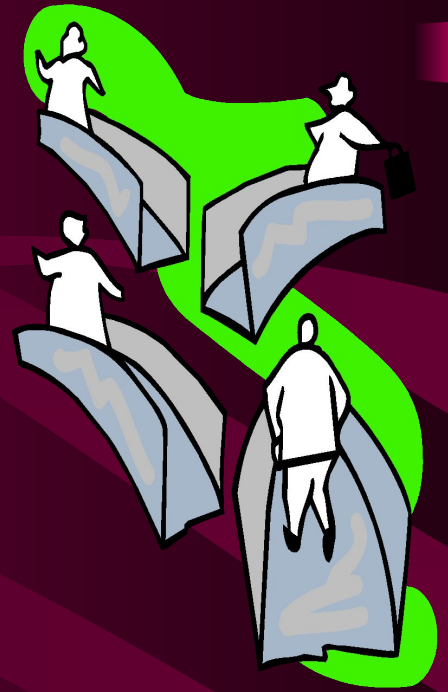




# Причины НЕвыполнения УР (2)

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?

# 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. Шестопал – 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.