

# Принятие решений

# Глоссарий

- Решение
- Организационное решение
- Запрограммированное решение
- Незапрограммированное решение
- Рациональное решение
- Релевантная информация
- Критерии принятия решения
- Риск
- Условие определенности
- Вероятность
- Условие неопределенности

# Типы решений

- Организационное решение - выбор, который делает руководитель, чтобы выполнить свои должностные обязанности
- Незапрограммированное решение - требуется в новой ситуации, сопряженной с влиянием неизвестных факторов
- Запрограммированное решение - результат реализации определенной последовательности действий
- Компромиссное решение - принимается с учетом возможных последствий для всех частей организации

# Подходы к принятию решений

- *Интуитивное решение* – выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правильный
- *Логико-аналитическое решение* – выбор альтернативы, обусловленный знаниями или накопленным опытом
- *Рациональное решение* – в отличие от логико-аналитического, не зависит от прошлого опыта. Принимается по определенной схеме.

# Диагностика проблемы

Проблема - это ситуация, когда не достигнуты поставленные цели, а также потенциальная возможность улучшения хода дела или извлечения выгоды. Для диагностики проблемы необходимо провести анализ внутренней и внешней релевантной (относящейся к данной ситуации) информации

---

# Формулировка ограничений и критериев принятия решений

- ❑ Прежде чем выявлять альтернативы, руководитель должен определить суть ограничений, которые влияют на принятие решения.
- ❑ Необходимо также определить стандарты, по которым предстоит оценивать альтернативные варианты выбора, то есть критерии принятия решений и присвоить этим критериям коэффициенты важности

# Определение альтернатив

На данном этапе желательно выявить все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы и дать возможность организации достичь своих целей. Спектр рассматриваемых вариантов должен быть достаточно широким и отражающим реальную ситуацию, но не выходящим за пределы возможностей организации.

# Оценка альтернатив

- После определения вариантов, их необходимо критически проанализировать. Путем сравнения с помощью установленных критериев определяются **недостатки и преимущества каждого из решений** и возможные общие последствия. При оценке возможных решений руководитель пытается спрогнозировать то, что произойдет в будущем, поэтому важно учесть вероятность наступления каждого события.



# Пример оценки вариантов при покупке легкового автомобиля

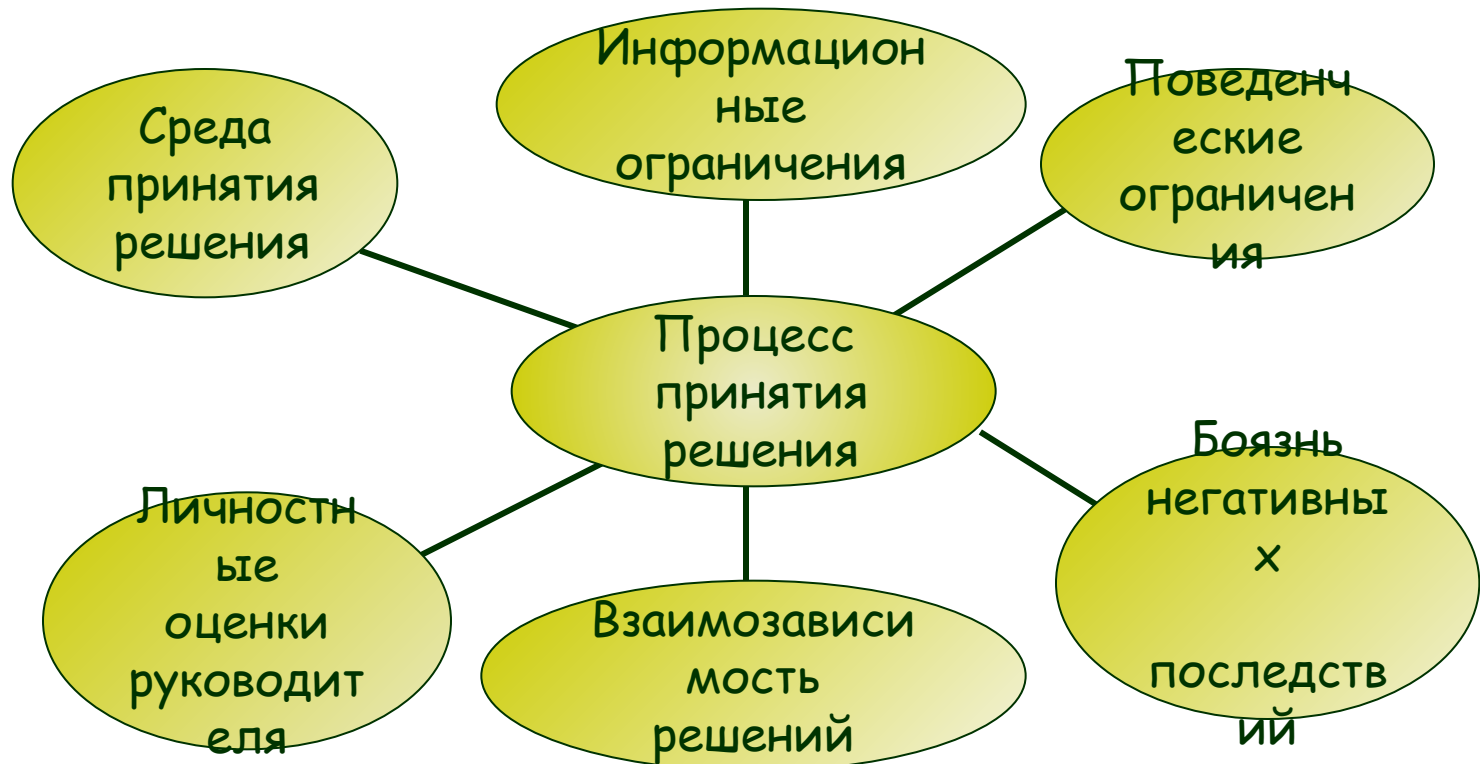
Модель	Дизайн (8)*	Надежность (10)	Цена (9)	Итого баллов
Пежо-30 7	7/56	7/70	9/81	207
Тойота Королла	9/72	9/90	8/72	234
Ситроен С4	6/48	8/80	7/63	191

\*в скобках указаны весовые коэффициенты критериев, второе число в каждой ячейке - баллы с учетом весового коэффициента

# Выбор альтернативы и ее реализация

- ✓ После оценки всех вариантов выбирается тот, который получил наивысший балл на предыдущем этапе.
- ✓ Реализация выбранной идеи заключается в информировании лиц, ответственных за ее воплощение, о принятом решении и обеспечении ими его выполнения.
- ✓ Замечено: если люди, которые будут внедрять решение в жизнь, участвуют в процессе его принятия, то их стремление к достижению результата выше, чем если им просто указывают, что делать.

# Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений



# Среда принятия решения

- **Определенность.** В этом случае точно известны результаты каждого из альтернативных вариантов выбора
- **Риск.** Если решение принимается в условиях риска, то результаты неопределенны, но вероятность каждого результата известна. Вероятность определяется как степень возможности наступления данного события и изменяется от 0 до 1.
- **Неопределенность.** В условиях неопределенности невозможно оценить потенциальные результаты.