

## Дисциплина: «Менеджмент»

### Тема: «Принятие управленческих решений»

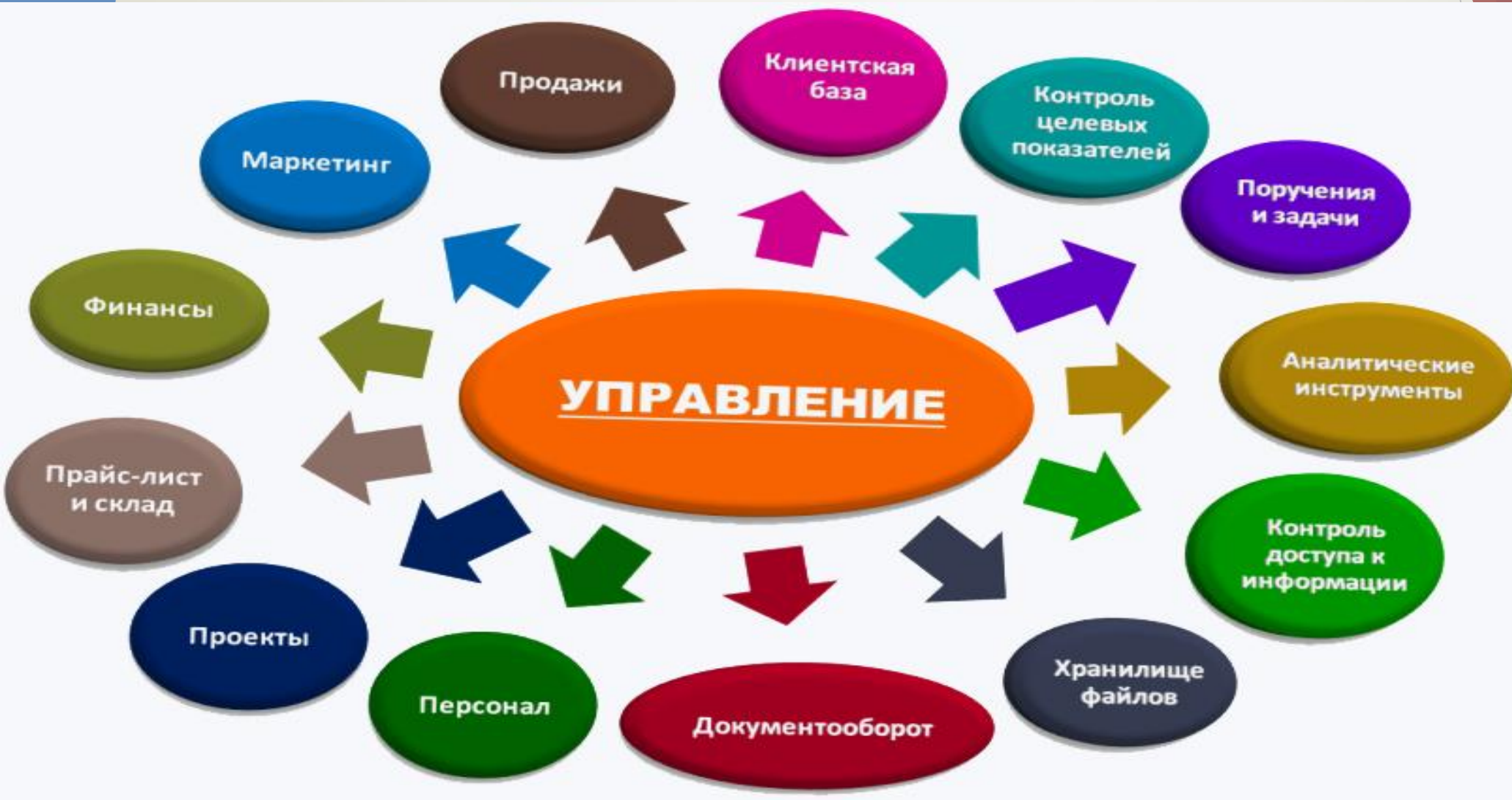


Автор: Зотова Ирина Васильевна,  
к. псих. наук,  
доцент кафедры ТМ и БТ

# План лекции:



- ▶ Место решения в процессе управления
- ▶ Сущность и свойства управленческих решений
- ▶ Типология управленческих решений
- ▶ Ресурсы, необходимые для управленческих решений
- ▶ Модели принятия управленческих решений
- ▶ Процесс разработки и принятия управленческих решений
- ▶ Условия, факторы и критерии качества управленческих решений
- ▶ Модель принятия решений Врума-Йетона
- ▶ Эффективность принятия решений





# Актуальность проблемы принятия решений

- ▶ существенные качественные изменения внешней среды (динамизм, новизна и разнообразие, неопределенность);
- ▶ сокращения периода времени, когда принятые ранее решения остаются неизменными;
- ▶ увеличения количества альтернатив под воздействием научно-технического и социального прогресса;
- ▶ усиления взаимосвязей и взаимозависимостей решений в различных сферах;
- ▶ повышения значимости последствий реализации решений

# Управленческое решение:

- ▶ Управленческое решение- это выбор альтернативы, осуществляемый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенций и направленный на достижение целей организации.
- ▶ Выбор выступает как своеобразная формула управленческого воздействия на управляемый объект и предопределяет действия, необходимые для проведения изменений его состояния.





# Место решения в процессе управления



# Сущность управленческих решений



Экономическая

Организационная

Социальная

Правовая

Технологическая



# Решения должны отвечать определенным требованиям:







# Уровни принятия решений

- ▶ М. Вудкок и Д. Фрэнсис выделяют четыре уровня принятия решений:
- ▶ Уровень 1- рутинный
- ▶ Уровень 2 – селективный.
- ▶ Уровень 3 – адаптационный.
- ▶ Уровень 4 – инновационный.

# Типология управленческих решений:





# Характеристики лица принимающего решения:

## Полномочия

- Руководитель имеет полномочия на принятия решения и ресурсы: власть, люди, финансы.

## Влияние

- Решения принимаются за других людей
- Оказывают влияние на многих

## Ответственность

- За решения нужно отвечать: на личном уровне (карьера); на уровне организации (эффективность организации)



# Модели управленческих решений:

- ▶ **Рациональная модель**
- ▶ Проблема достаточно очевидна. Круг возможных целей известен.
- ▶ Полная определенность ситуации и путей ее развития в будущем
- ▶ Завершенность информации об альтернативах и возможных результатах
- ▶ Рациональность (оптимальность) выбора в целях максимизации результата
- ▶ Модель определяет нормативный путь решения проблем
- ▶

## Административная модель (в основе работы Герберта А. Саймона)

- ▶ Проблема не структурирована, цели не идентифицированы.
- ▶ Неопределенность возникшей ситуации и прямых последствий
- ▶ Ограниченность информации о путях решений и их результатах.
- ▶ Приемлемость результата, выбор основан на интуиции менеджера
- ▶ Модель носит описательный характер на основе реальной ситуации

**Главный элемент любой социально-экономической системы - ЧЕЛОВЕК.  
Он может быть и объектом, и субъектом управления**

# Модели принятия решений



**Модель «лично-  
ограниченной  
рациональности»**  
(удовлетворенность  
индивида)

Рациональная модель  
(организационная  
максимизация)

**Политическая модель**  
(индивидуальная  
максимизация)

Модель  
организационно-  
ограниченной  
рациональности  
(удовлетворенность  
организации)

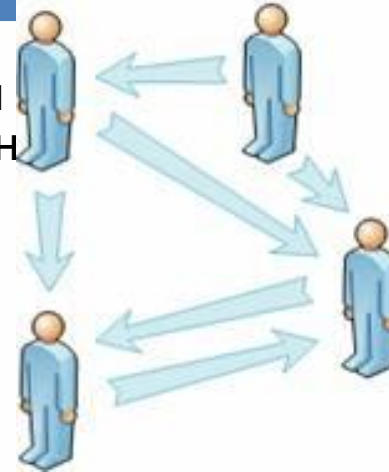




Рациональная модель- модель организационной максимизации.

Рациональная модель основана на выборе такого решения, которое обеспечит максимум полезности (прибыли) для организации.

- Рациональная модель принятия решений, основанная на осознанном переборе альтернатив, включает пять основных этапов:
- Диагностика проблемы.
- Определение критериев.
- Формулирование альтернатив.
- Оценка альтернатив.
- Выбор одной из альтернатив.



Факторы, влияющие на рациональную модель:

Во-первых, априорное определение лица, принимающего решение к исполнению и определение круга лиц, участвующих в принятии решения.

Во-вторых, участие лица, принимающего решение, в его реализации (контроль хода внедрения) и определение момента решения и его места.

В-третьих, выбор метода обоснования решения (компетентность менеджера) и определение состава целей и их относительной важности, что приводит к ограничению числа возможных альтернатив.

В-четвертых, закрытость информации и свобода выбора альтернативных вариантов и оценки их последствий

# Методы, используемые в диагностике управленческих решений



# Процесс принятия решений

- ▶ Принятие решения - это процесс рационального или иррационального выбора альтернатив, имеющий целью достижение осознаваемого результата.





# Схема процесса принятия управленческих решений



# Процесс принятия решений:



## Процесс разработки и реализации УР

Проблемная ситуация



Подготовка решения



Управленческое воздействие



Контроль выполнения и оценка эффективности

*Проблемная ситуация всегда связана с обострением какого-либо **противоречия**, присущего организации или возникновением нового противоречия.*

*Подготовка решения состоит из следующих **этапов**:*

- ◆ анализ проблемной ситуации;
- ◆ определение целей принятия решения, критериев достижения этих целей;
- ◆ генерирование, оценка альтернатив и выбор оптимальной.

*Управленческое воздействие есть **внесение изменений** в систему, путем изменения управляемых параметров.*

*Контроль выполнения есть функция менеджмента, в данном случае направленная на **проверку соответствия реальных условий** реализации решения предписанным. Под эффективностью в данном случае понимается дополнительная прибыль на один затраченный рубль вложений в подготовку и реализацию решений.*





# Стадии принятия управленческого решения:

Фаза	Содержание фазы.
1 Сбор информации о возможных проблемах	1. наблюдение за внутренней средой организации 2. наблюдение за внешней средой организации
2 Выявление и определение причин возникновения проблемы	2.1 Выявление звена, где возникла проблема 2.2 формулировка проблемы 2.3 оценка её важности 2.4 выявление причин возникновения проблемы
3 Формулирование целей решения проблемы	3.1 определение целей организации 3.2 формулировка целей решения проблемы.



# Выявление проблемы:

СИМПТОМ: Что происходит?

ПРОБЛЕМА: Почему это происходит?

ЗАДАЧА (Цель): Какой результат нужен?

РЕШЕНИЕ: Как достичь? Что нужно сделать?



# Стадии принятия управленческого решения:

<b>4. Обоснование стратегии решения проблемы.</b>	<b>4.1.определение требований к решению</b> <b>4.2.определение критериев эффективности решения</b> <b>4.3.определение ограничений.</b>
<b>5. Разработка вариантов решения.</b>	5.1.расчленение задачи на подзадачи. 5.2.поиски идей решения по каждой подзадаче. 5.3.построение моделей и проведение расчетов 5.4.определение возможных вариантов решения по каждой подзадаче. 5.5.разработка вариантов решения всей задачи.

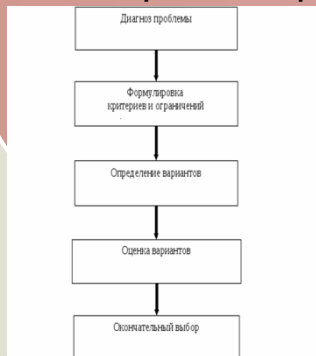
# Стадии принятия управленческого решения:



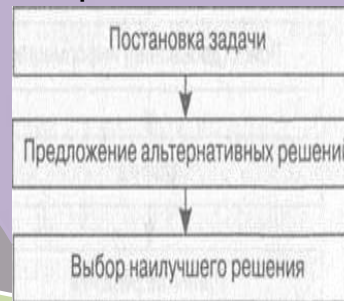
6. Выбор лучшего варианта.	6.1. анализ эффективности вариантов решения.
7. Корректировка и согласование решения	7.1. проработка решения с исполнителями 7.2. утверждение решения.
8. Реализация решения.	8.1. подготовка рабочего плана реализации 8.2. его реализация 8.3. внесение изменений в решение в ходе реализации 8.4. оценка эффективности принятого и реализованного решения.

# Модели принятия решений (влияние ментальности)

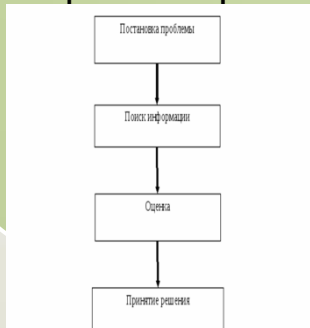
## Американская модель принятия решений



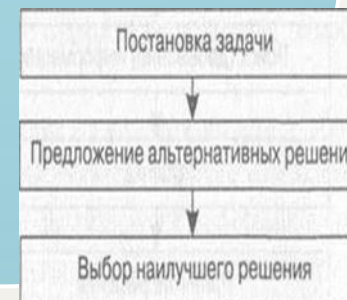
## Японская модель принятия решений



## Европейская модель принятия решений



## Российская модель принятия решений







# Эффективность принятия решений

- ▶ В соответствии с базовым принципом эффективности, мы можем определить эффективность принятия управленческих решений как соотношение результата принятого решения (будет ли решена управленческая проблема благодаря принятому решению) и затрат на его разработку (материальные, информационные и временные ресурсы).
- ▶ **Эффективность = Результат / Затраты**



## Модель Врума-Йеттона учитывает три основных фактора, влияющих на процесс принятия решений:

1) наличие или отсутствие времени на выработку решения;

2) наличие или отсутствие информации по рассматриваемой проблеме;

3) заинтересованность подчиненных в выполнении решения.

## Модель Врума-Йеттона



В рамках данной модели выделяется пять различных способов или процедур принятия управленческих решений.

Способ 1. Вы принимаете решение единолично.

Способ 2. Вы собираете информацию, а затем принимаете решение единолично.

Способ 3. Вы консультируетесь с подчиненными в индивидуальном порядке, а затем принимаете решение единолично.

Способ 4. Вы консультируетесь со всей группой, а затем все же принимаете решение единолично.

Способ 5. Вы делитесь проблемой с группой и сообща принимаете решение.



## ВЫВОДЫ ПО ТЕМЕ:

Управленческое решение представляет собой обдуманый вывод о необходимости осуществить какие-то действия (либо, наоборот, воздержаться от них), связанные с достижением целей организации и преодолением и стоящих перед ней проблем.

Это процесс выбора из множества имеющихся альтернатив (целей, способов действия и проч.) наиболее предпочтительной, поэтому принятие решения выступает как процесс, требующий организации и управления.

Эффективность принятия решений зависит от степени компетентности лица принимающего решения, от правильности учета внешних и внутренних факторов, степени риска решения, применяемых методов и модели принятия решения

# Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы студентов



- ▶ 1. Вудкок М., Фрэнсис А. Раскрепощенный менеджер. М.: Дело, 1991.
- ▶ 2. Доусон Р. Уверенно принимать решения - М.: ЮНИТИ, 2011.
- ▶ 3. Евланов Л.Г. Теория и практика принятия решений. - М. Экономика, 2014.
- ▶ 4. О'Коннор Д., Макдермотт И. Искусство системного мышления. Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
- ▶ 5. Рысев Н. Правильные управленческие решения. Поиск и принятие. СПб.: Питер, 2004.
- ▶ 6. Эффективное принятие решений // Классика Harvard Business Review. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
- ▶ 7. Филонович С. Лидерство и практические навыки менеджера // Модульная программа для менеджеров. Том 9. М.:

Перечень сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)

- ▶ 1. Журнал «Риск-менеджмент» - [www.riskm.ru](http://www.riskm.ru)
- ▶ 2. Корпоративный менеджмент, <http://www.cfin.ru>
- ▶ 3. Новый менеджмент - [www.new-management.info](http://www.new-management.info)
- ▶ 4. Российский журнал менеджмента - [www.rjm.ru](http://www.rjm.ru)
- ▶ 5. Сообщество менеджеров - [www.e-executive.ru](http://www.e-executive.ru)



# Список литературы:

- ▶ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. М., 1995.
- ▶ Дункан Дж. У. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. М., 1996.
- ▶ Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления: Учебник для вузов. М., 2001.
- ▶ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992.
- ▶ Общий и специальный менеджмент: Учебник / Под общ. ред. А.Л. Гапоненко и А.П. Панкрухина. М., 2000.





# Спасибо за внимание! Ваши вопросы

Контакты:

[coachreu2015@gmail.com](mailto:coachreu2015@gmail.com)

К.т. 8(926)369-73-57

