

# ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

# План лекции

1. Понятие и виды управленческих решений
2. Этапы принятия управленческих решений
3. Методы принятия управленческих решений
4. Риск и управление им при принятии управленческих решений



## Понятие и виды управленческих решений

**Решение** – это результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу и необходимым действиям.



# Понятие и виды управленческих решений

**Управленческое решение** - это творческое, волевое действие субъекта управления на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее функционировании, состоящее в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива по разрешению проблемы или изменению цели.



# Понятие и виды управленческих решений

В *широком смысле* принятие решений отождествляется со всем процессом управления.

В *узком смысле* принятие решений понимается как выбор наилучшего из множества альтернативных вариантов.



# Виды управленческих решений

## Признаки классификации

## Управленческие решения

По масштабу воздействия

Общие  
Частные

По времени действия

Стратегические      Тактические  
Оперативные

По прогнозируемым свойствам

С определенным результатом  
С вероятным исходом

По методам переработки информации

Алгоритмические  
Эвристические

По числу критериев

Однокритериальные  
Многокритериальные

По направлению воздействия

Внутренние  
Внешние

По степени неопределённости

Решения, принимаемые в условиях определённости  
Решения, принимаемые в условиях вероятностной определённости  
Решения, принимаемые в условиях полной неопределённости

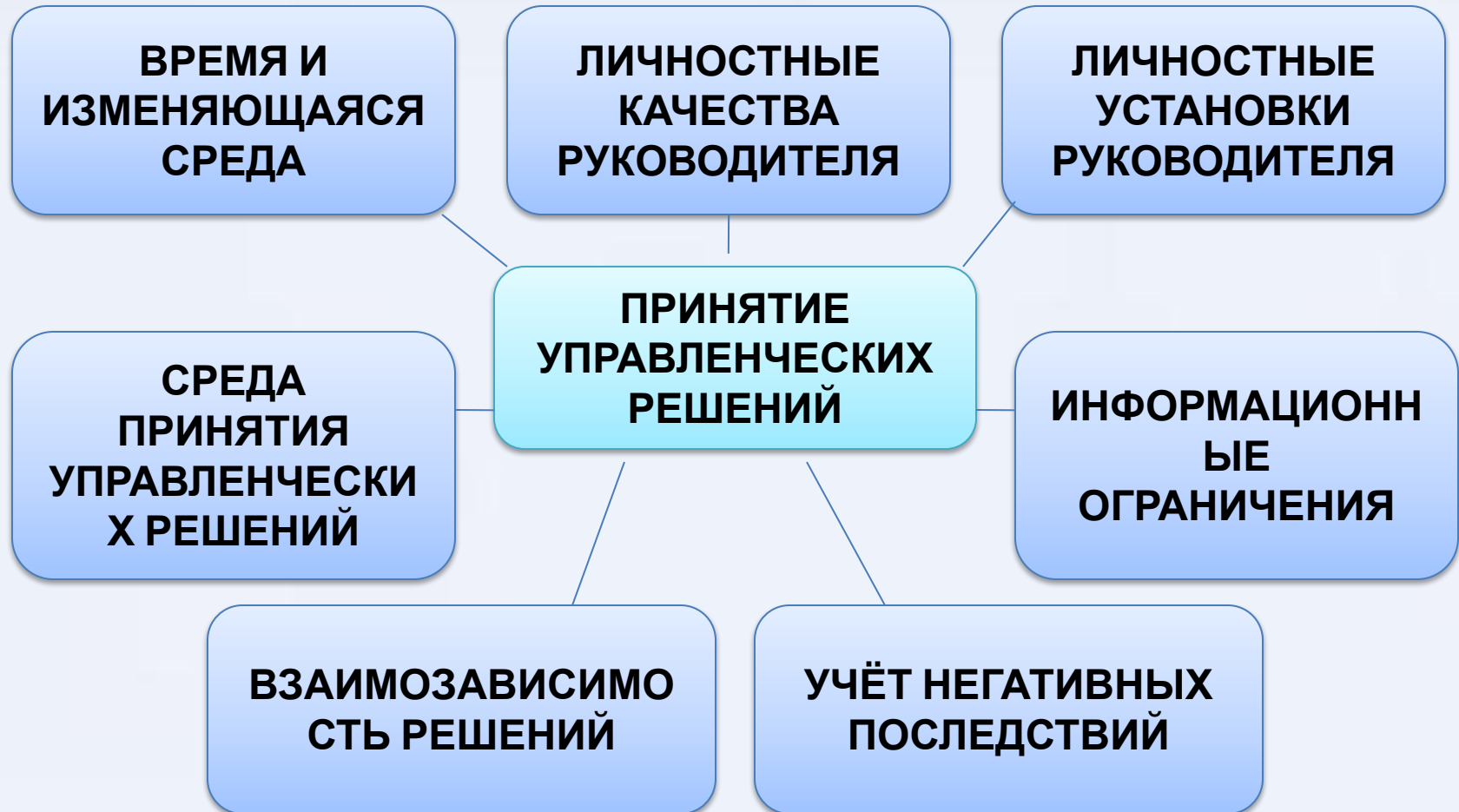


# Виды управленческих решений



# Понятие и виды управленческих решений

## ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПШУР





## Требования к управленческим решениям

**ПРАВОВОМОЧНО  
СТЬ И  
ЗАКОННОСТЬ**

**КОНКРЕТНОСТ  
Ь**

**ОБОСНОВАННО  
СТЬ**

**ТРЕБОВАНИЯ К УР**

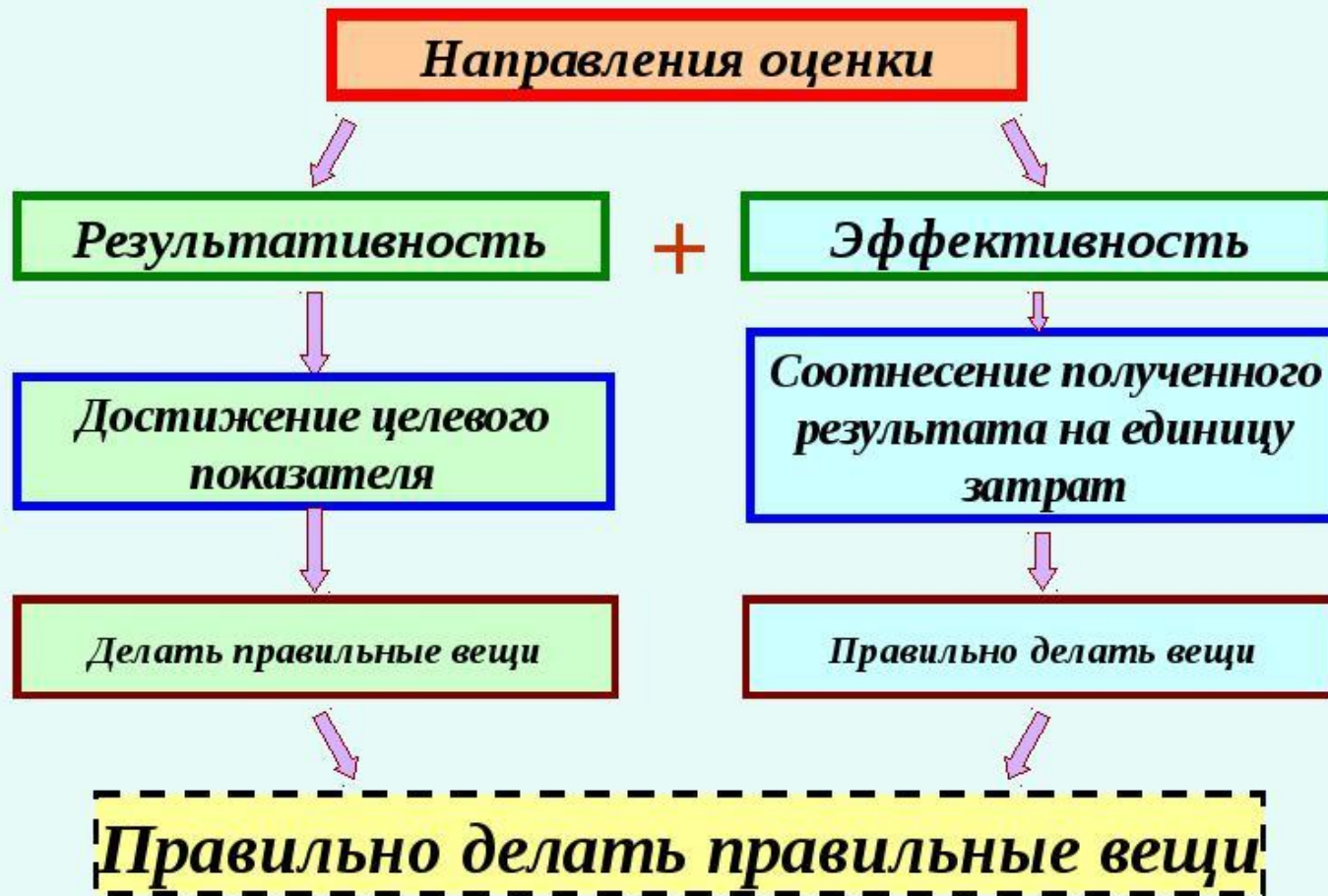
**ЭФФЕКТИВНОС  
ТЬ**

**НЕПРОТИВОРЕ-  
ЧИВОСТЬ**

**СВОЕВРЕМЕННО  
СТЬ**

# Понятие и виды управленческих решений

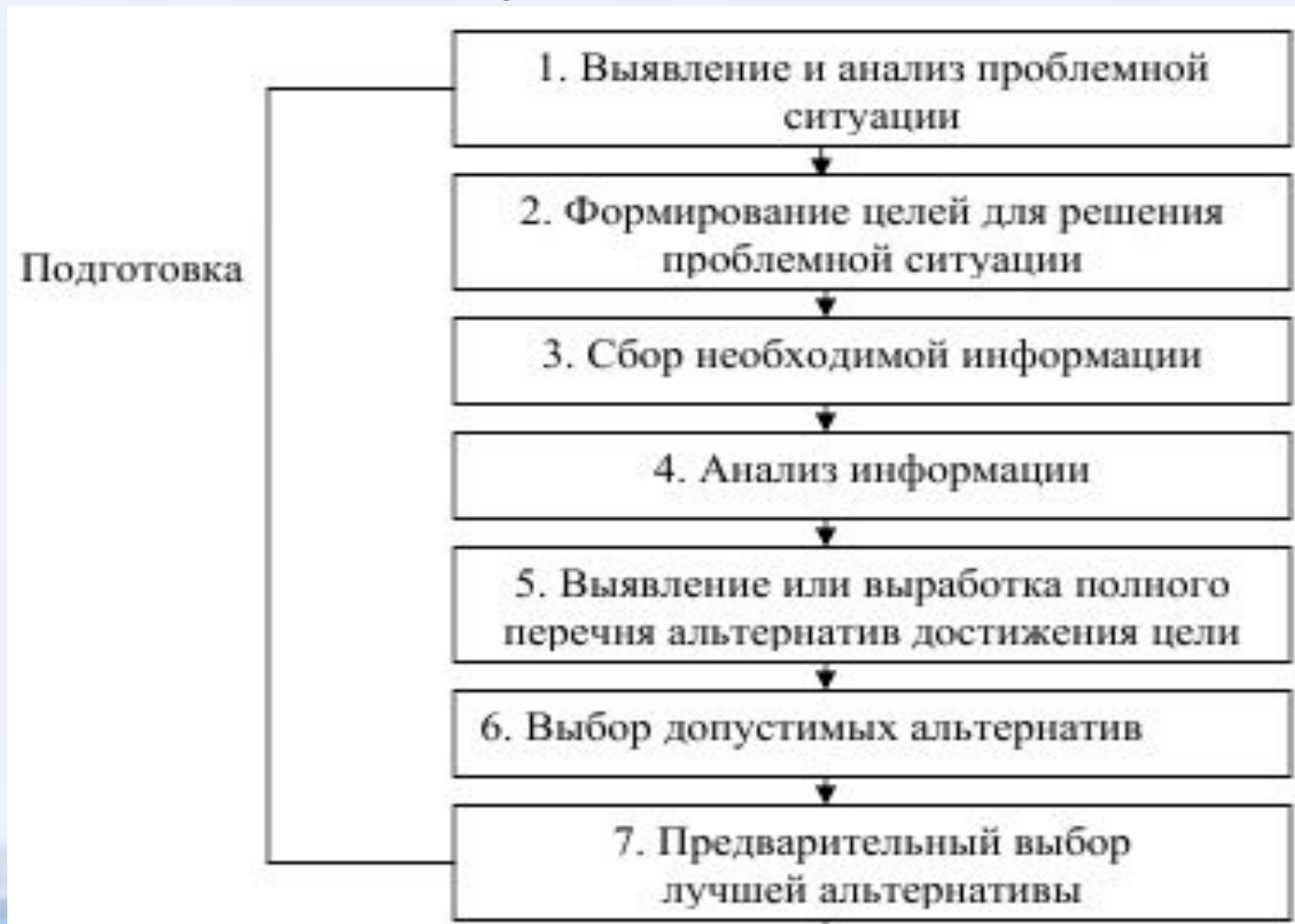
## Качество управленческого решения



# Этапы принятия управленческих решений

Этапы разработки и принятия управленческого решения:

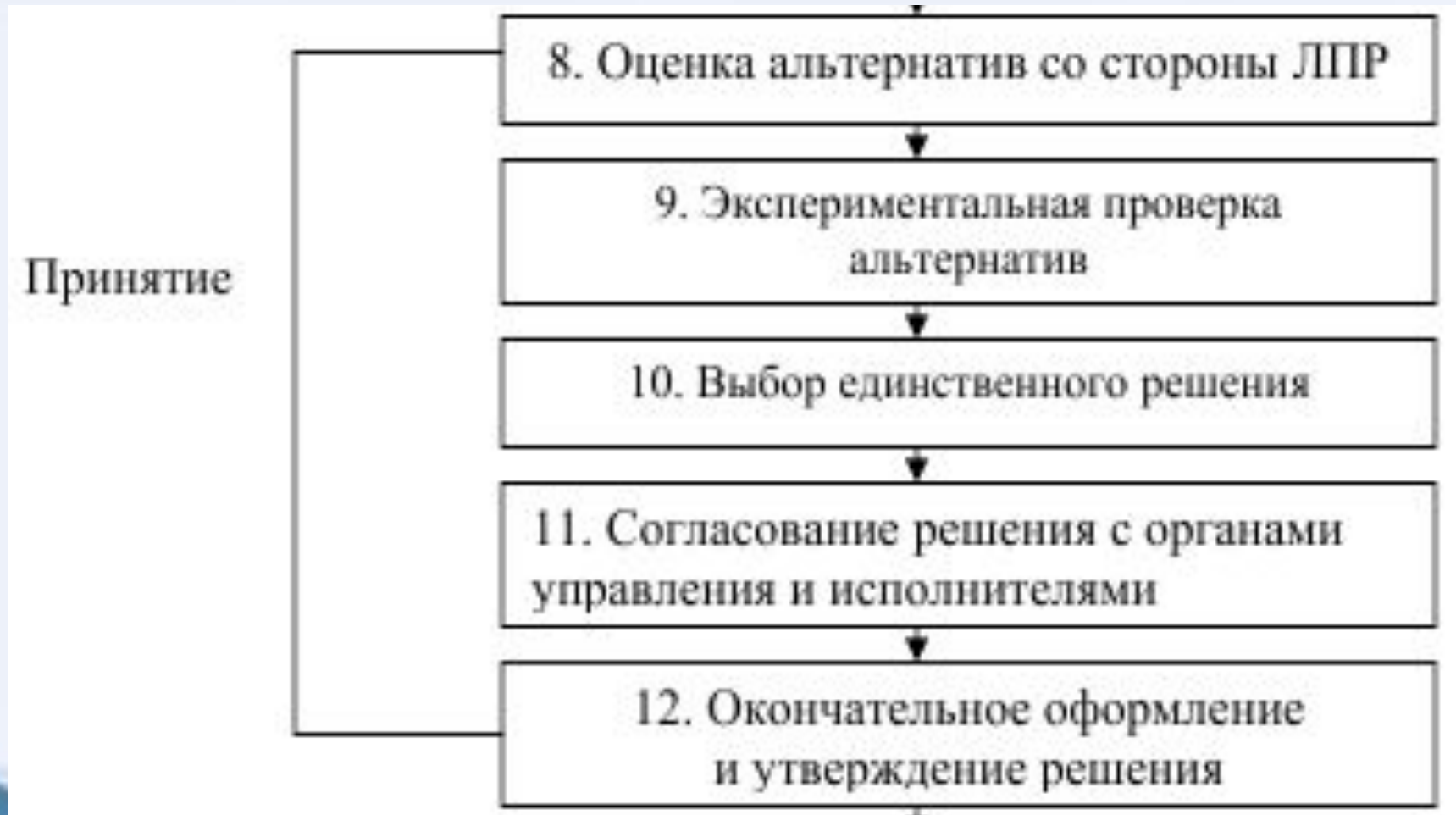
1. Подготовка управленческого решения
2. Принятие управленческого решения
3. Реализация управленческого решения



# Этапы принятия управленческих решений

Этапы разработки и принятия управленческого решения:

1. Подготовка управленческого решения
2. Принятие управленческого решения
3. Реализация управленческого решения



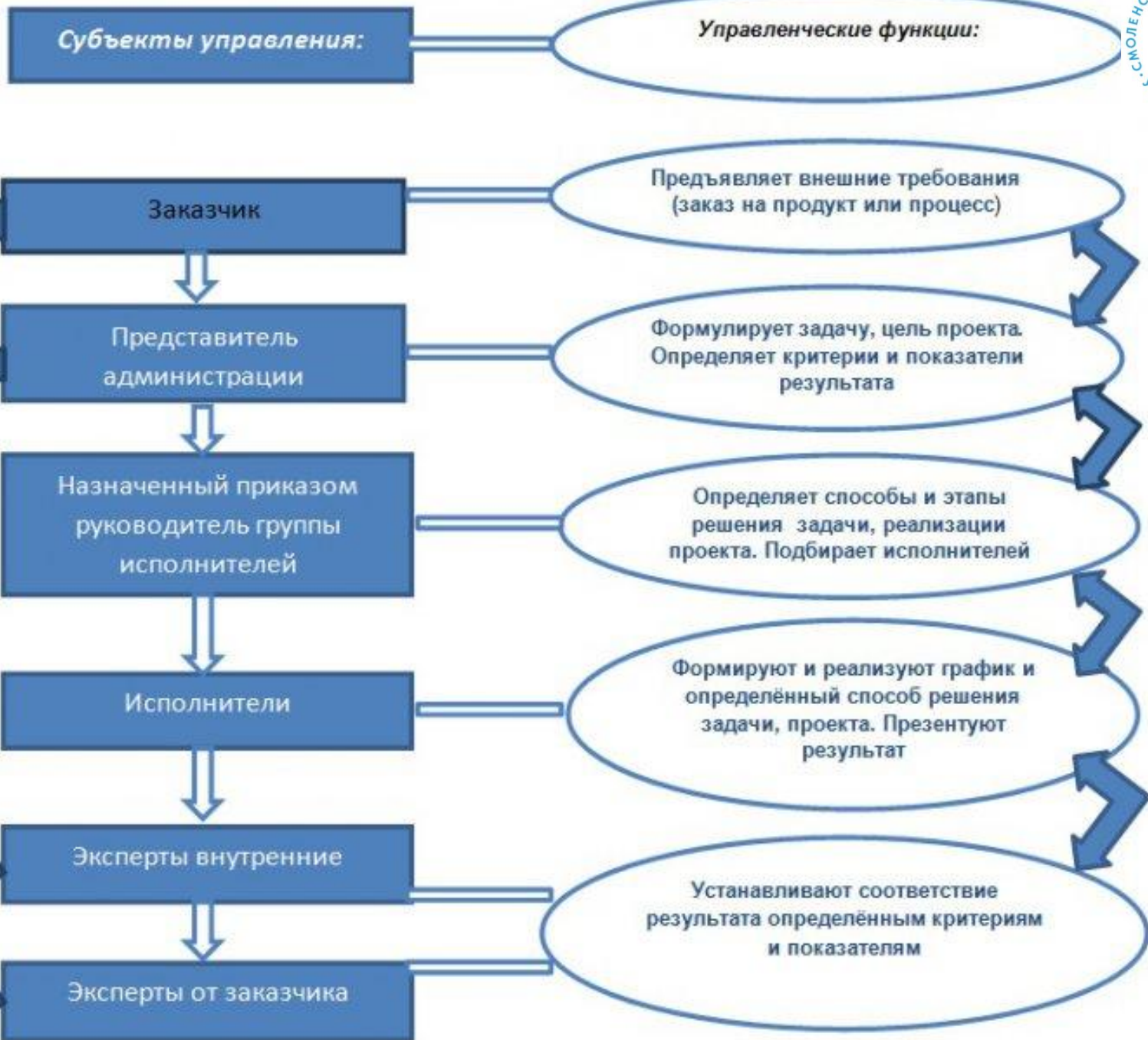
# Этапы принятия управленческих решений

Этапы разработки и принятия управленческого решения:

1. Подготовка управленческого решения
2. Принятие управленческого решения
3. Реализация управленческого решения



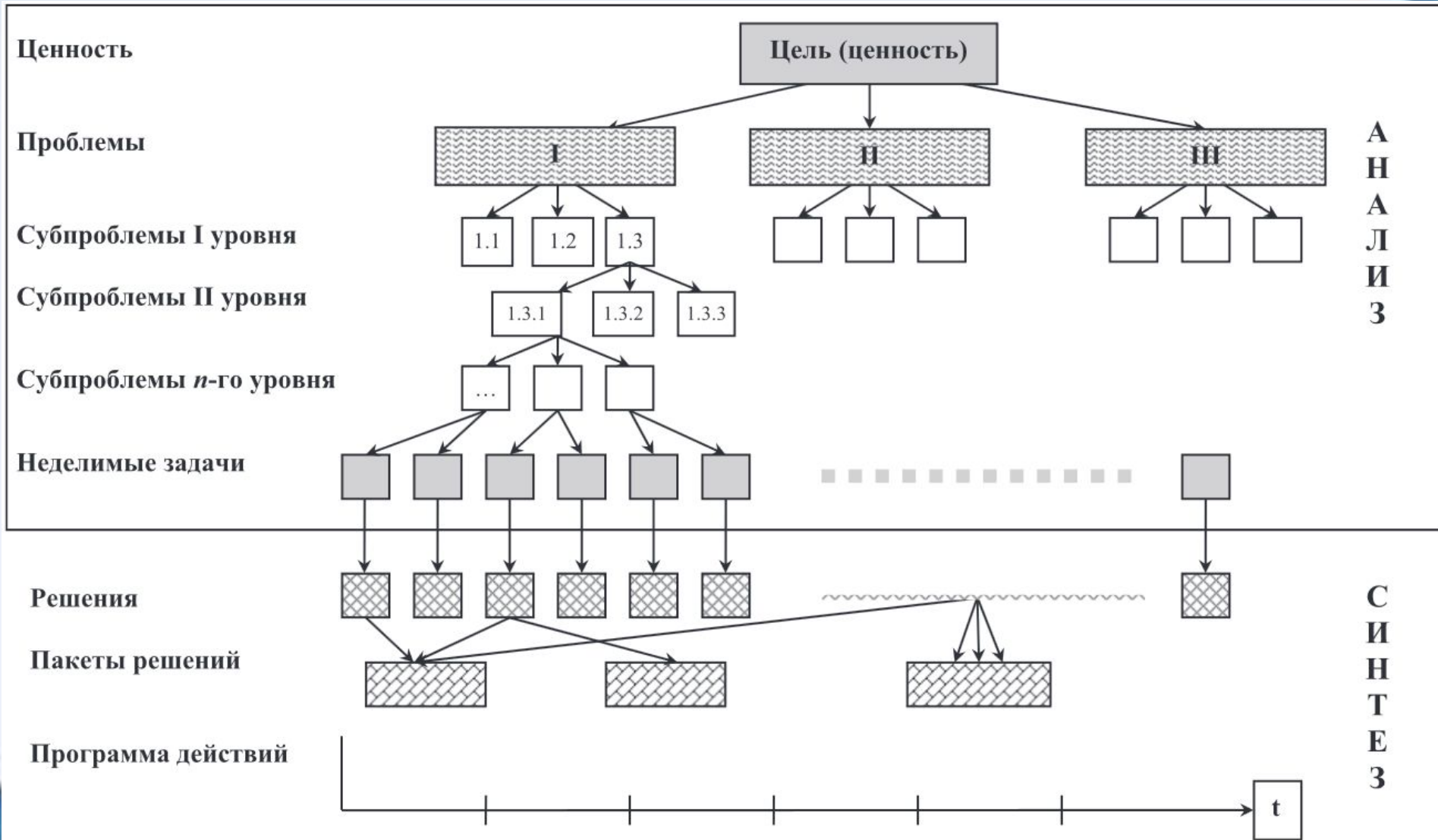






# Этапы принятия управленческих решений

## Схема разработки и принятия управленческих решений



## МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

### КАЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ

#### ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ

- Интуитивные
- Основанные на суждении (знания + опыт)

#### Черты:

- «+» оперативность;
- «-» велик риск ошибки (интуиция может подвести)

#### КОЛЛЕКТИВНЫЕ

#### Черты:

«+»

- низкая вероятность ошибки;
- расширение информации, обеспечивающей решение;
- усиление интереса к решению проблемы в коллективе

«-»

- большие временные затраты;
- «иллюзия единомышления»;
- размытая ответственность

### КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ

- Линейного и нелинейного программирования
- Теории игр
- Теории вероятностей
- Статистические моделирования
- Имитационного моделирования
- Теории массового обслуживания
- Экономического анализа
- Функционально-стоимостного анализа . . .

#### Черты:

- научно-технический подход;
- обработка больших объёмов информации;
- требуют специальной подготовки

## КАЧЕСТВЕННЫЕ КОЛЛЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ ППУР

### НА ЭТАПЕ ДИАГНОСТИКИ ПРОБЛЕМЫ

- СРАВНЕНИЕ
- КЕЙС-МЕТОД
- АНАЛОГИИ
- МОЗГОВОЙ АТАКИ
- ДВУХТУРОВОЕ АНКЕТИРОВАНИЕ

### НА ЭТАПЕ ВЫРАБОТКИ АЛЬТЕРНАТИВ

- МОЗГОВОЙ АТАКИ
- МЕТОД КОМИССИЙ
- КОЛЛЕКТИВНОГО БЛОКНОТА
- КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ
- АССОЦИАЦИЙ И АНАЛОГИЙ
- ДЕРЕВО РЕШЕНИЙ

### НА ЭТАПЕ ОЦЕНКИ И ВЫБОРА АЛЬТЕРНАТИВ

- ФАКТОГРАФИЧЕСКОГО ПРОГНОЗИРОВАНИЯ
- ЭКСПЕРТНЫЙ МЕТОД
- МЕТОДЫ ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНОК
- ЭКСПЕРИМЕНТ
- МЕТОД МНОГОКРИТЕР. ОЦЕНКИ
- ДЕРЕВО РЕШЕНИЙ
- SWOT-АНАЛИЗ

### НА ЭТАПЕ РЕАЛИЗАЦИИ РЕШЕНИЯ И ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТА

- МАТРИЦА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ
- СТАНДАРТИЗАЦИЯ И КОНТРОЛЬ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ И СРОКАМ
- ПРИЧИННО-ПОСЛЕДСТВЕННЫЙ

## Матрица распределения ответственности при управлении персоналом

| Выполняемая функция |   | Ответственный исполнитель   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|                     |   | Генеральный директор<br>Зам. генерального директора по идеологической работе, кадрам и социальному развитию<br>Представитель руководства<br>Начальник ОК по подготовке и обучению кадров<br>Зам. начальника ОК (по подготовке и обучению)<br>Руководители структурных подразделений<br>Начальник ООТиЗ<br>Преподаватели<br>Комиссии |   |   |   |   |   |   |   |   |
|                     |   | ↓   | ↓ | ↓ | ↓ | ↓ | ↓ | ↓ | ↓ | ↓ |
| 1                   | Определение потребности в компетентном персонале                              | О   | У |   | У | У | У | У |   |   |
| 2                   | Формирование плана подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров |   |   |   |   | О | У |   |   |   |
| 3                   | Составление сметы затрат  |   |   |   |   | О |   |   |   |   |
| 4                   | Утверждение плана подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров  |   | Р |   |   | О | У |   |   |   |
| 5                   | Приказ на аттестацию  | Р   |   |   |   | О | У |   |   |   |
| 6                   | Проведение аттестации   | Р   |   |   |   | У | У |   |   | О |
| 7                   | Оформление протокола аттестации   |   |   |   |   |   |   |   |   | О |
| 8                   | Обучение в сторонних организациях   | И   |   |   |   | О | И |   |   |   |
| 9                   | Получение документов по результатам обучения                                  |   |   |   |   | О | И |   |   |   |



| Выполняемая функция |  | Ответственный исполнитель   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---------------------|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|                     |  | Генеральный директор<br>Зам. генерального директора по идеологической работе, кадрам и социальному развитию<br>Представитель руководства<br>Начальник ОК по подготовке и обучению кадров<br>Зам. начальника ОК (по подготовке и обучению)<br>Руководители структурных подразделений<br>Начальник ООТиЗ<br>Преподаватели<br>Комиссии |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|                     |  | ↓   | ↓ | ↓ | ↓ | ↓ | ↓ | ↓ | ↓ | ↓ | ↓ |
| 10                  | Хранение документов в личных делах работников            |   |   |   | О | У |   |   |   |   |   |
| 11                  | Приказ на обучение рабочих                               | Р   |   |   |   | О | У |   |   |   |   |
| 12                  | Разработка плана и программы обучения                    |   |   |   |   | О | У |   | О |   |   |
| 13                  | Обучение на предприятии                                  |   |   |   |   | У |   |   | О |   |   |
| 14                  | Сдача квалификационных экзаменов                         |   |   |   |   | У | У |   |   |   | О |
| 15                  | Оформление протокола заседания квалификационной комиссии |   |   |   |   | У |   |   |   |   | О |
| 16                  | Приказ о присвоении квалификационного разряда            | Р   |   |   |   | О | У |   |   |   |   |
| 17                  | Журнал учета подготовки кадров                           |   |   |   |   | О |   |   |   |   |   |
| 18                  | Анализ результатов по подготовке и переподготовке кадров |   |   |   |   | О | И |   |   |   |   |
| 19                  | Анализ деятельности по подготовки кадров                 |   |   | И |   | О |   |   |   |   |   |
| 20                  | Составление справки                                      | И   |   | И |   | О |   |   |   |   |   |

# КОМАНДА ПРОЕКТА (МАТРИЦА ОТВЕТСТВЕННОСТИ)

| Работы \ Команда проекта  | Представитель заказчика проекта | Куратор проекта | Руководитель проекта | Оператор мониторинга | Консультант по маркетингу и рекламе | Специалист по сопровождению проекта | Ответственный за коммуникации в проекте | Главный инженер |
|---|---------------------------------|-----------------|----------------------|----------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|---|-----------------|
| Организационное обеспечение проекта   | У                               | К, У            | К, В                 | И, М                 |                                     | В                                   | В                                       |                 |
| Составление бизнес-плана проекта  | В                               | И, С            | К                    | И, М                 |                                     | И                                   | И                                       |                 |
| Закупка технологического оборудования   | У                               | И, С            | К, В                 | И, М                 | В                                   | И                                   | И                                       |                 |
| Проведение реконструктивных подготовительных работ на производственной площадке | У                               | И, С            | К                    | И, М                 |                                     | И                                   | И                                       | В               |
| Подготовка промышленных помещений по требованиям европейского стандарта ISO     | У                               | И, С            | К                    | И, М                 |                                     | И                                   | И                                       | В               |
| Монтаж и пуско-наладка производственного оборудования                           | У                               | И, С            | К                    | И, М                 |                                     | И                                   | И                                       | В               |
| Обучение персонала работе в высокотехнологичном производстве                    | У                               | И, С            | К, В                 | И, М                 |                                     | И                                   | И                                       | В               |
| Создание опытного образца титанового порта                                      | У                               | И, С            | К, В                 | И, М                 |                                     | И                                   | И                                       |                 |
| Проведение сертификации производства  | У                               | И, С            | К, В                 | И, М                 | В                                   | И                                   | И                                       |                 |
| Проведение сертификации выпускаемой продукции                                   | У                               | И, С            | К, В                 | И, М                 | В                                   | И                                   | И                                       |                 |
| Выпуск промышленной партии титанового порта                                     | У                               | И, С            | К, В                 | И, М                 |                                     |                                     |   |                 |

Обозначения:

В – выполняет; И – информирует; С – согласует; У – утверждает; К – контролирует; М – мониторинг



# КОГДА ВЕЗЁТ

*С. Михалков*

Всех по дороге обгоняя,  
Неслась машина легковая.  
И тот, кто за рулем сидел,  
На всех людей, пешком идущих  
И на колесах отстающих,  
С пренебрежением глядел.  
Но с ним в пути беда случилась:  
Машина вдруг остановилась!  
И тот, кто за рулем сидел,  
Теперь уж на людей идущих  
И даже на волах ползущих  
С печальной завистью глядел.  
Он над мотором неисправным  
Капот бесцельно поднимал, -  
По существу и в самом главном  
Он ничего не понимал...

\* \* \*

**Тот, кто без знаний и умения  
Стремится вырваться вперед,  
Не так ли полон самомнения  
В тот миг, когда ему... везет?!**



«Наши знания о ходе дел в обществе и в природе тонут в тумане неопределенности. Вера в определенность <...> бывала причиной многих бед.»

Кеннет Джозеф Эрроу

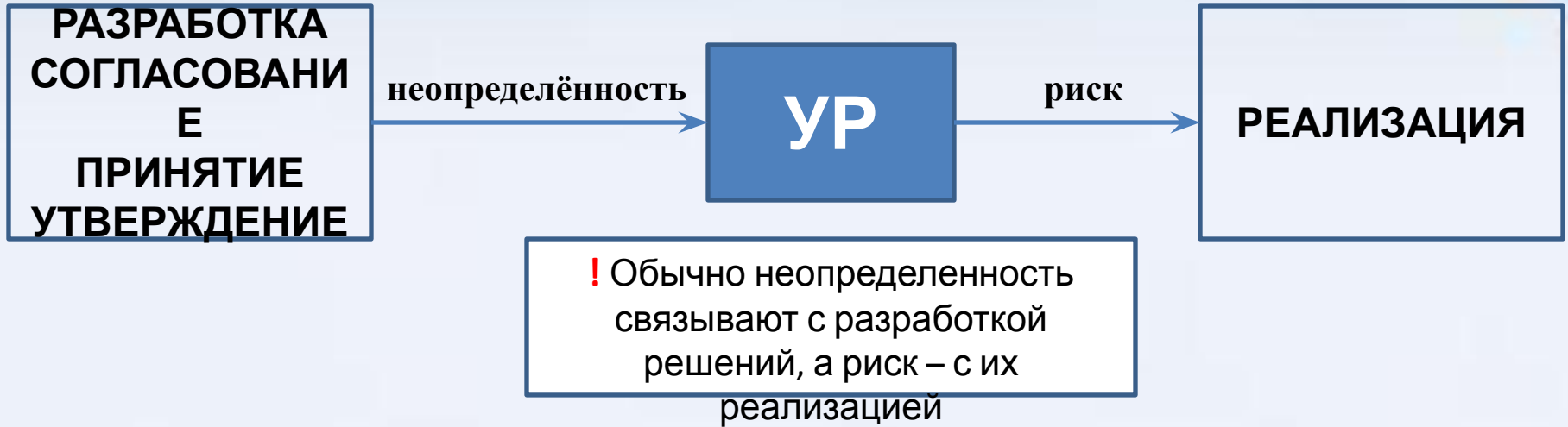
## НЕОПРЕДЕЛЁННОСТЬ

| явление  | процесс  |
|--|--|
| <p>низкая степень предсказуемости, предвидения условий, в которых будет протекать экономическая деятельность;</p> <p>набор нечетких или размытых ситуаций, взаимоисключающей или недостаточной информации.</p> | <p>деятельность некомпетентного управленца, который принимает неверные решения</p> |
| <b>ОБЪЕКТИВНЫЕ</b>   | <b>СУБЪЕКТИВНЫЕ</b>  |



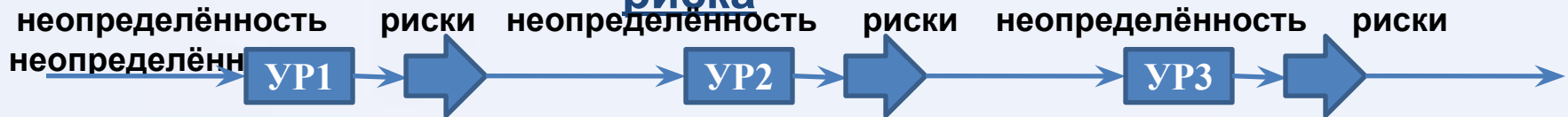
# Риск и управление им при принятии управленческих решений

## Взаимосвязь неопределенности и риска



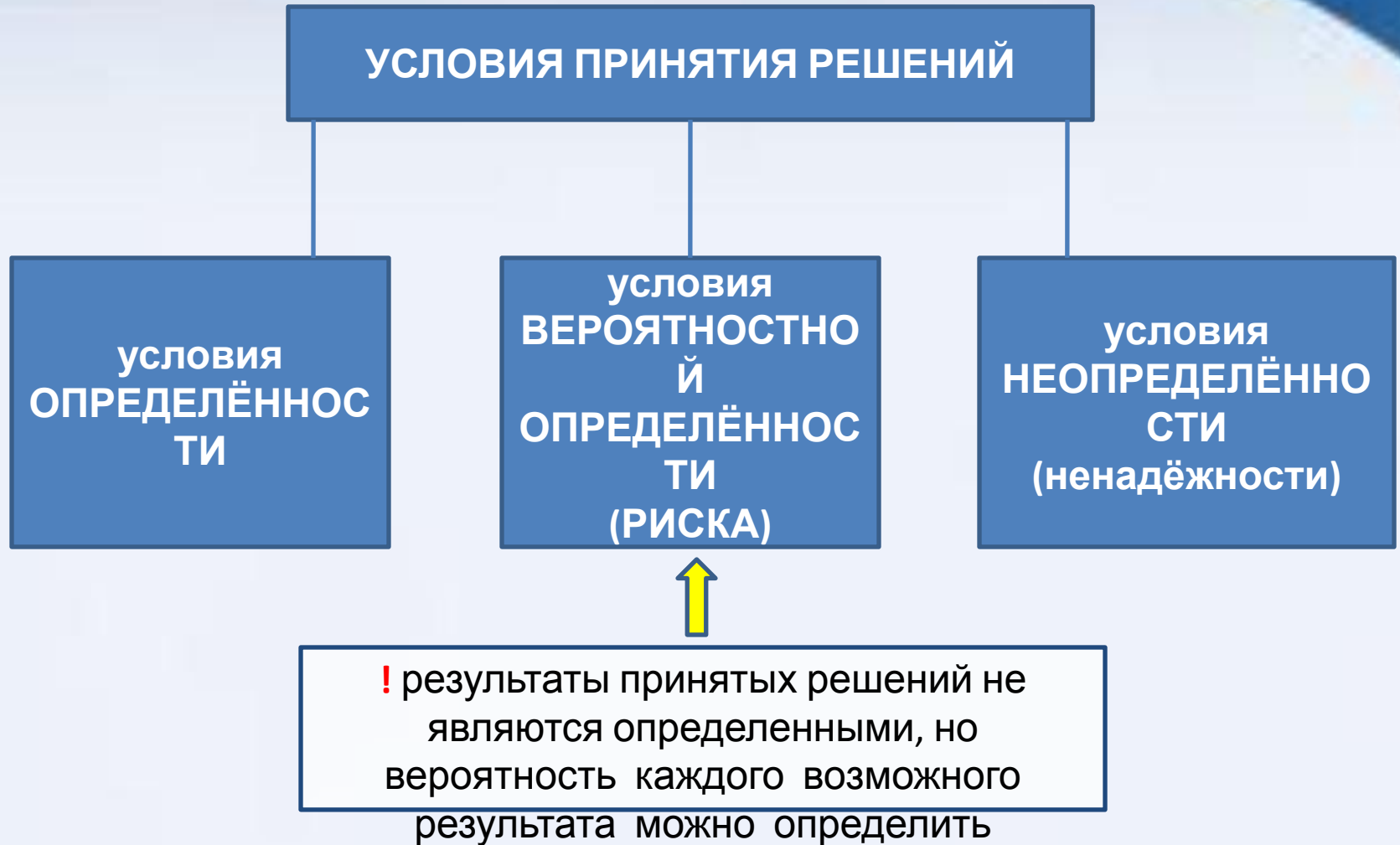
## Наращивание

### риска



**!** Риски предшествующих решений становятся неопределенностями для последующих

# Риск и управление им при принятии управленческих решений



# Риск и управление им при принятии управленческих решений



## Риск и управление им при принятии управленческих решений

**Риск** – это потенциально существующая вероятность потери ресурсов или неполучения доходов, связанная с конкретной альтернативой решения.

**Риск** – это сочетание вероятности и последствий наступления неблагоприятных событий.

**Степень риска** – это размер наиболее вероятного ущерба, который может понести организация в результате того или иного действия.





# РИСКИ

## Чистые риски

Природные

Экологические

Политические

Транспортные

Имущественные

Производственные

Торговые

## Коммерческие

Риски, связанные с покупательной способностью денег

Инфляционные

Валютные

Риски ликвидности

## Конъюнктурные

Системный

Региональный

Отраслевой

Предприятия

## Спекулятивные риски

### Финансовые

### Инвестиционные

Упущенной выгоды

Снижения доходности

Прямых финансовых потерь

Процентные

Кредитные

Биржевые

Риски банкротства

Селективные

# Риск и управление им при принятии управленческих решений

**Управление риском** –  
нахождение баланса между  
уровнем риска и выгодой от  
реализации данного решения.

**Риск-менеджмент** – это  
совокупность стратегии и  
приемов, используемых для  
управления риском.



## Риск и управление им при принятии управленческих решений



## Основные приёмы риск-менеджмента:

- избегание риска
- удержание риска
- передача риска
- снижение степени риска:



- диверсификация;
- получение дополнительной информации;
- лимитирование за счет установления предельных сумм расходов, продажи, кредита;
- самострахование за счет создания натуральных и денежных резервных фондов;
- хеджирование.



**СПАСИБО ЗА  
ВНИМАНИЕ!**