

# 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

**ПРАВОМОЧНО  
СТЬ И  
ЗАКОННОСТЬ**

**КОНКРЕТНОСТ  
Ь**

**ОБОСНОВАННО  
СТЬ**

**ТРЕБОВАНИЯ К УР**

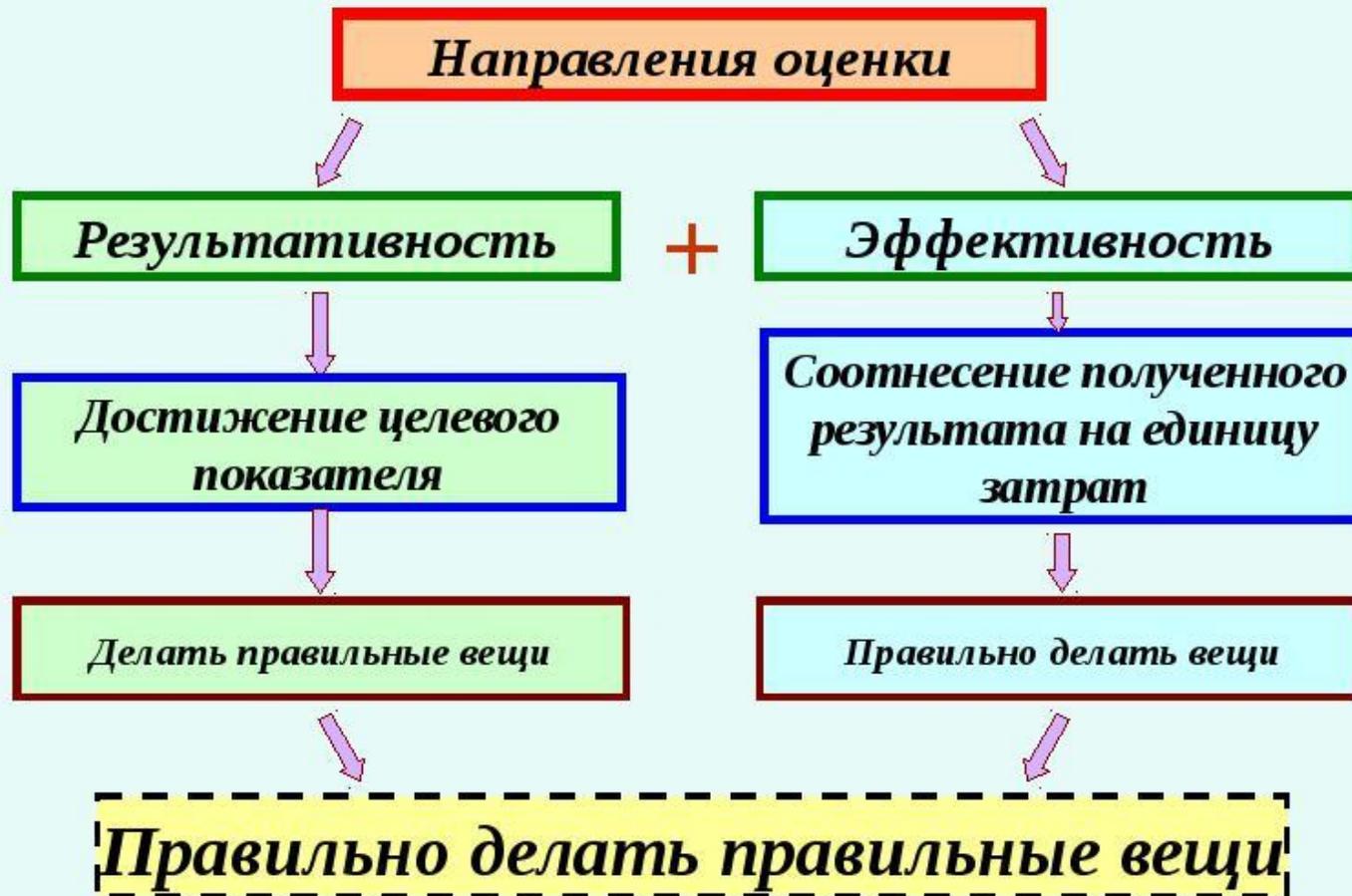
**ЭФФЕКТИВНОС  
ТЬ**

**НЕПРОТИВОРЕ-  
ЧИВОСТЬ**

**СВОЕВРЕМЕННО  
СТЬ**

# Понятие и виды управленческих решений

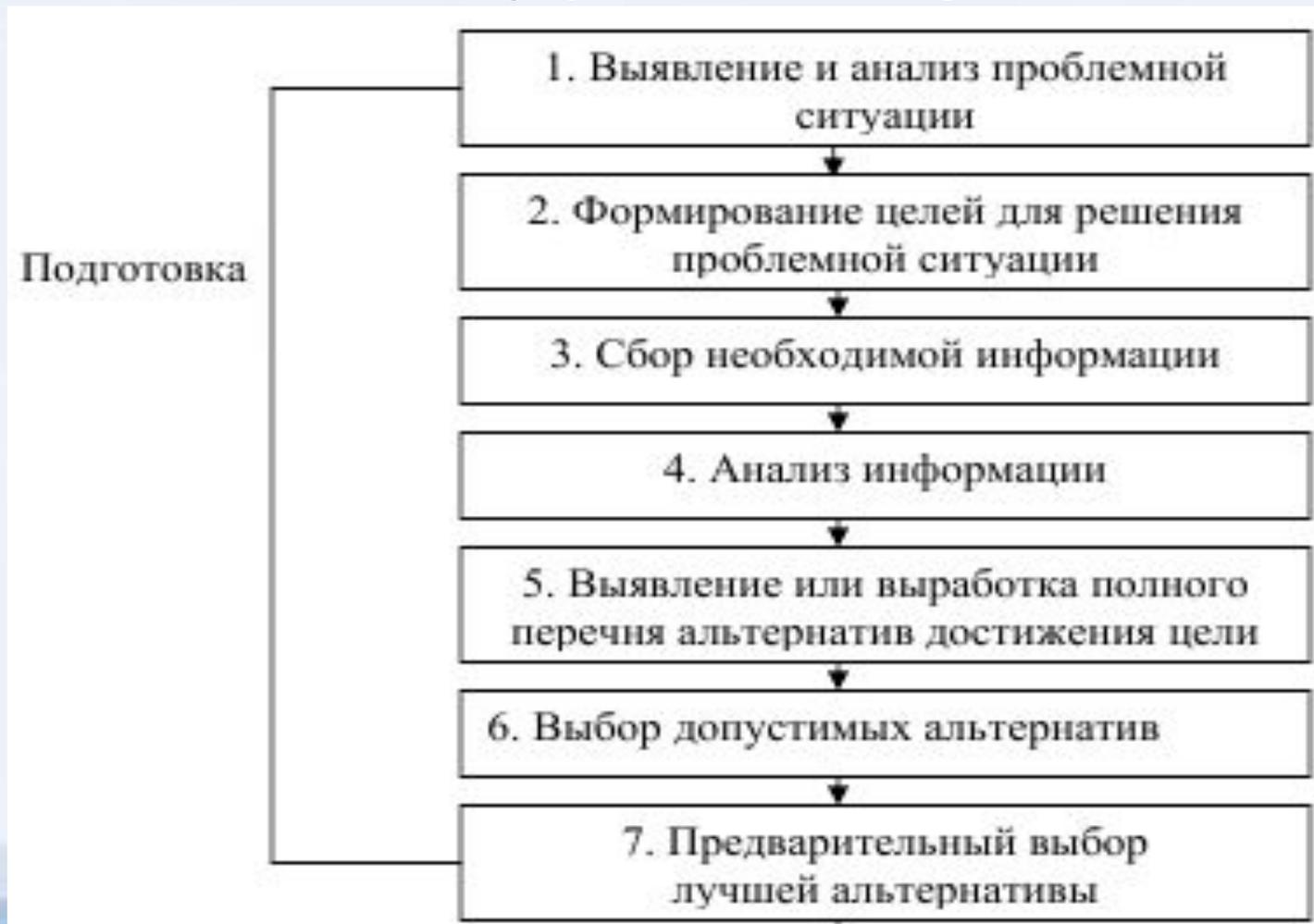
## Качество управленческого решения



# Этапы принятия управленческих решений

Этапы разработки и принятия управленческого решения:

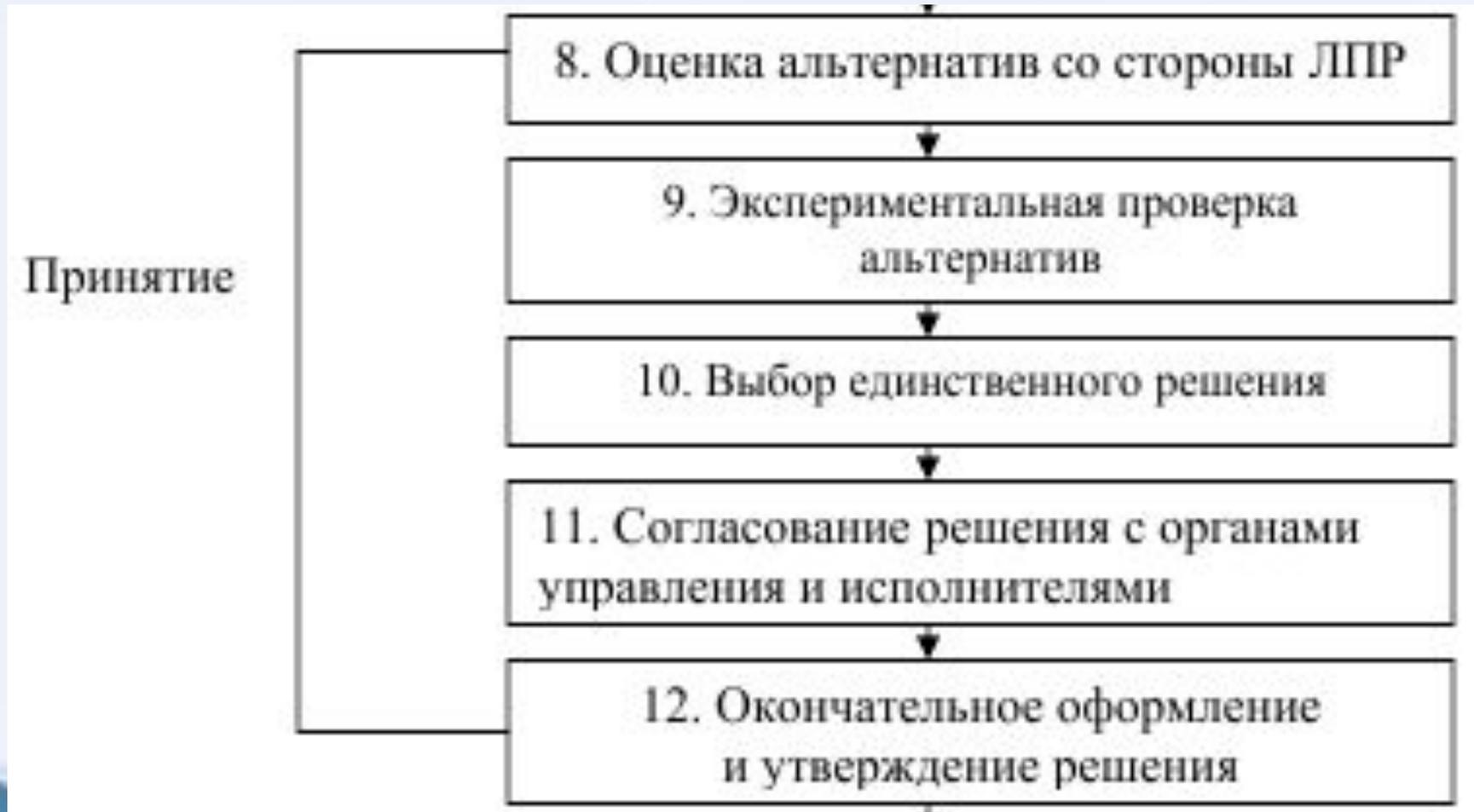
1. Подготовка управленческого решения
2. Принятие управленческого решения
3. Реализация управленческого решения



# Этапы принятия управленческих решений

Этапы разработки и принятия управленческого решения:

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

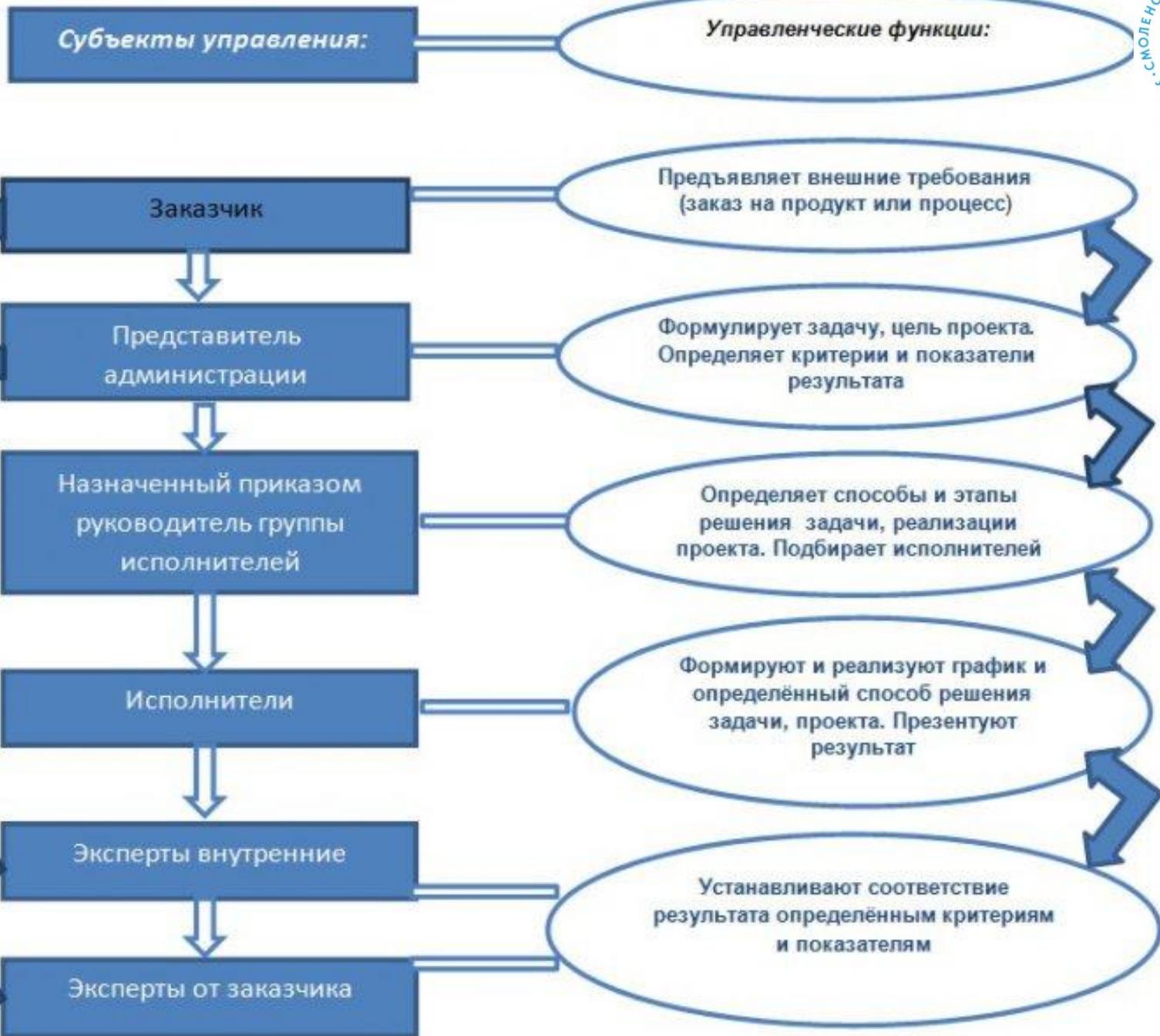


# Этапы принятия управленческих решений

Этапы разработки и принятия управленческого решения:

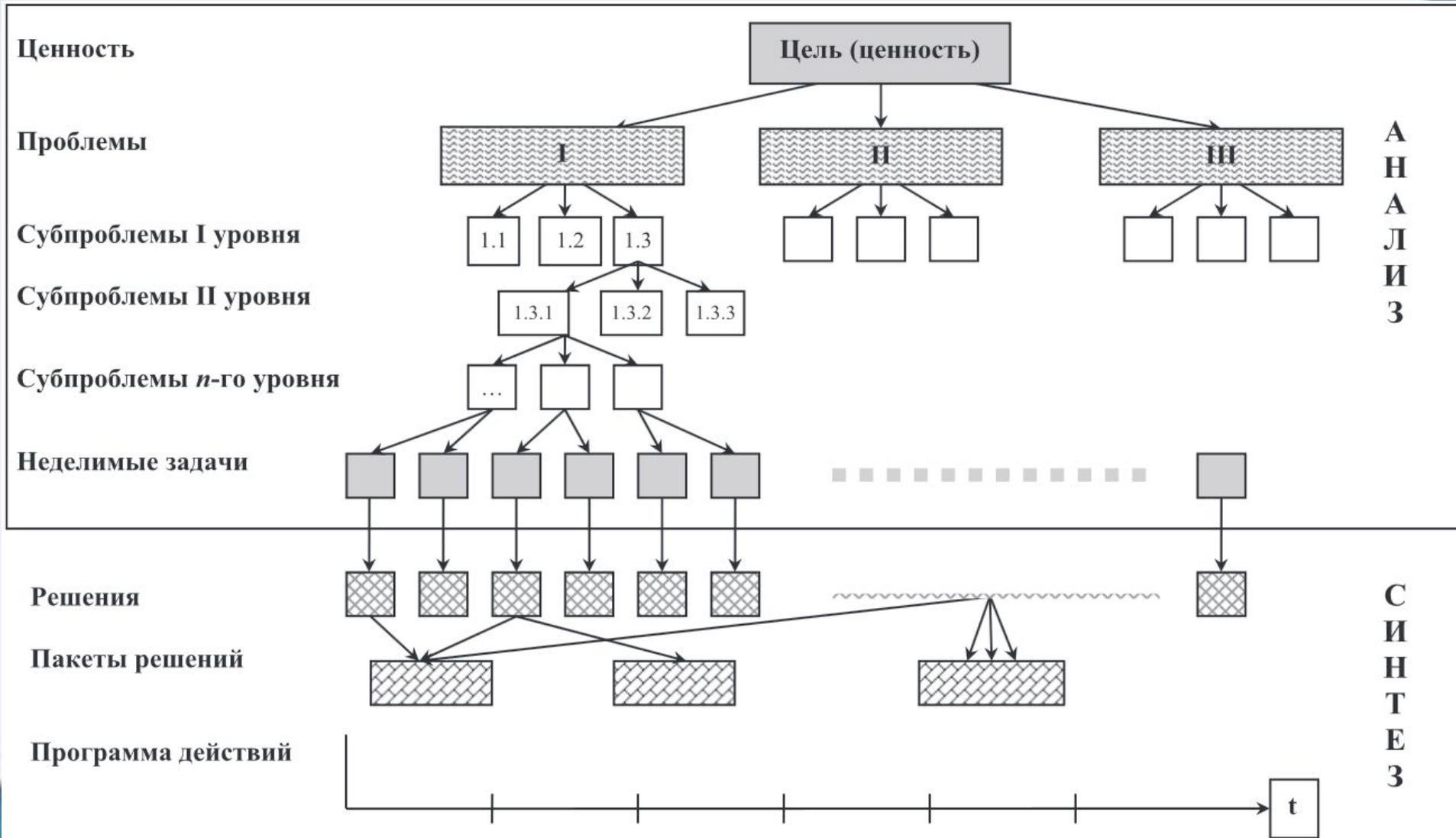
1. Подготовка управленческого решения
2. Принятие управленческого решения
3. Реализация управленческого решения





# 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 Зам. генерального директора по идеологической работе, кадрам и социальному развитию Представитель руководства Начальник ОК по подготовке и обучению кадров Зам. начальника ОК (по подготовке и обучению) Руководители структурных подразделений Начальник ООТиЗ Преподаватели 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 Зам. генерального директора по идеологической работе, кадрам и социальному развитию Представитель руководства Начальник ОК по подготовке и обучению кадров Зам. начальника ОК (по подготовке и обучению) Руководители структурных подразделений Начальник ООТиЗ Преподаватели 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

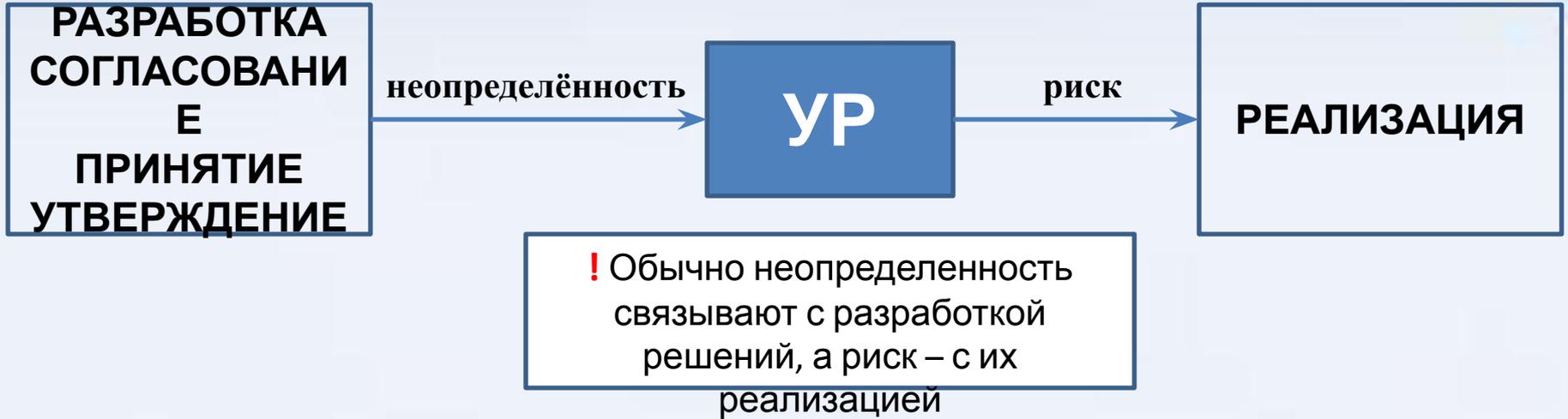
## НЕОПРЕДЕЛЁННОСТЬ

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



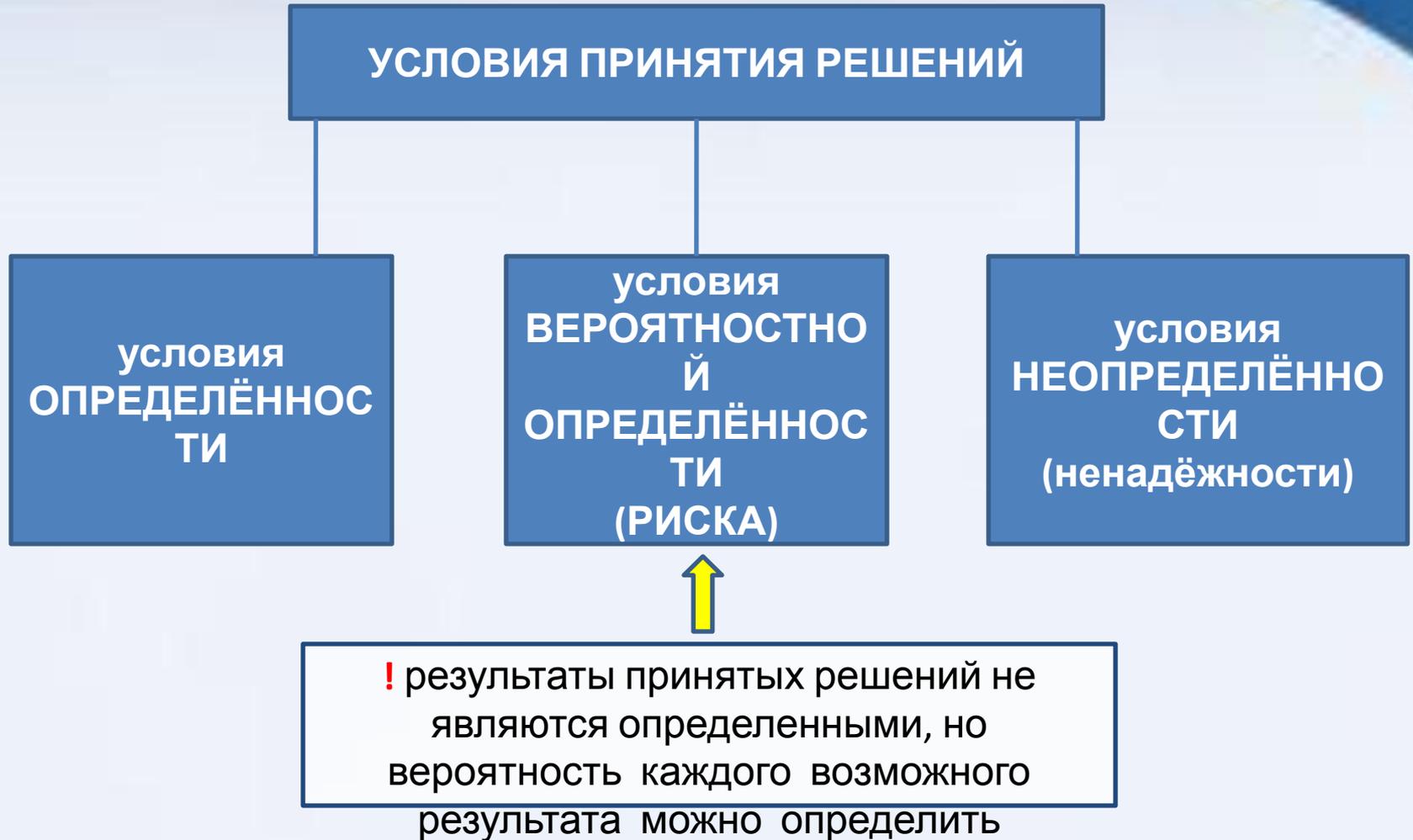
## Наращивание

### 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!**