

# Принятие управленческих решений

*Более, чем что-либо другое,  
компетентность в данной области  
отличает эффективно работающего менеджера  
от его неэффективного коллеги.*

проф. Фрэнк Харрисон

# РЕШЕНИЕ – ЭТО ВЫБОР АЛЬТЕРНАТИВЫ

Менеджер  
принимает  
организационно  
е  
решение

Выбор варианта поведения  
после ответа на ряд вопросов

Цель организационного  
решения - обеспечить  
движение к поставленным  
перед организацией целям

## Организационные решения

```
graph TD; A[Организационные решения] --> B[Запрограммированные]; A --> C[Незапрограммированные]; D[На практике] --> B; D --> C;
```

### Запрограммированные

В высокой степени структурированы и формализованы  
Не требуют нестандартных подходов, подразумевают выполнение четкой последовательности действий

### Незапрограммированные

Внутренне неструктурированы или сопряжены с неизвестными факторами  
Требуют разработки оригинального решения

### На практике

Большинство решений имеет смешанный характер  
Каждое решение – попытка найти оптимальный компромисс

Принимать  
решения легко

Трудно принимать  
ХОРОШЕЕ  
решение

Принятие решения

ПСИХОЛОГИЧЕСК

ИЙ

ПРОЦЕСС

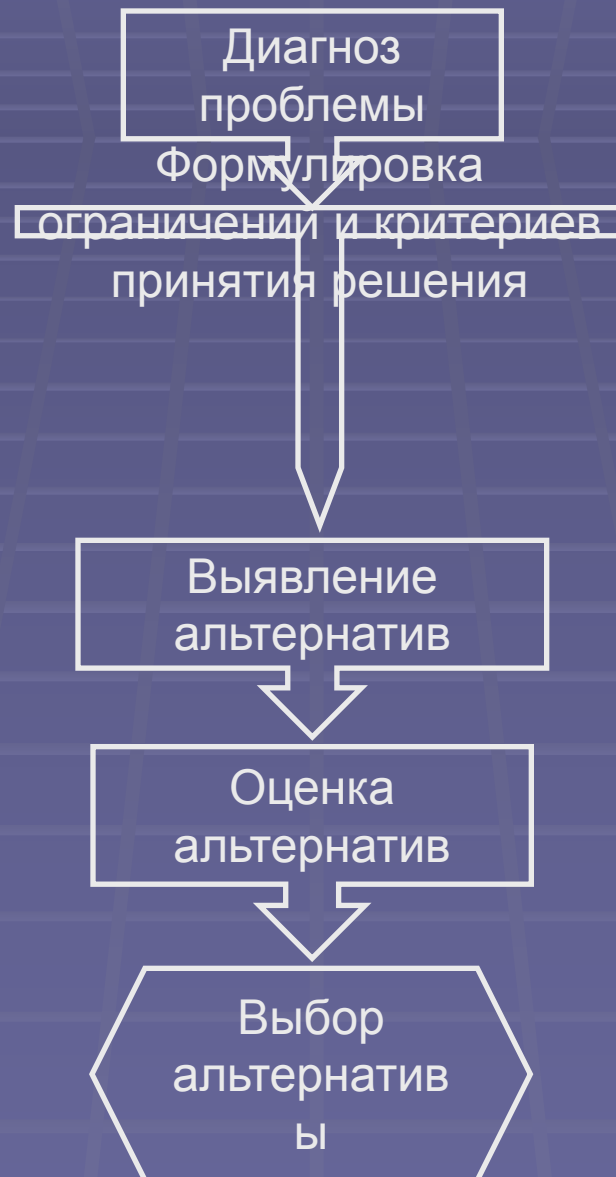
Как руководитель  
принимает решение

Интуитивно

Исходя из прошлого опыта и  
здорового смысла

Рационально – объективно  
анализируя проблему

# Процесс принятия рациональных решений



## Диагноз проблемы

Самый критический этап,  
которому отечественные  
руководители уделяют  
недостаточное внимание

Четкое  
описание  
проблемы



Выявление всех причин  
возникновения  
проблемы

- Конкретизация содержания
- Локализация возникновения
- Определение момента возникновения
- Установление тенденций развития
- Надо ли устранять проблему до выяснения причин

# Выявление всех причин возникновения проблемы



## Оценка вариантов решений

- При необходимости выполняется отсев лишних вариантов
  - По критериям (редко)
  - По ограничениям
- Качественная оценка
- Количественная оценка
  - Дерево решений
  - С учетом или без учета веса критерия
  - С помощью рангов



# Качественная оценка вариантов решений

|                                       | Шкала оценок     |             |                            |        |                 |
|---------------------------------------|------------------|-------------|----------------------------|--------|-----------------|
| Критерий оценки                       | очень<br>хороший | хороши<br>й | удовлетвор<br>ительны<br>й | слабый | очень<br>слабый |
| <b>Вариант А</b>                      |                  |             |                            |        |                 |
| Соответствие основной<br>деятельности | +                |             |                            |        |                 |
| Технические                           | +                |             |                            |        |                 |
| возможности<br>Дополнительные         |                  | +           |                            |        |                 |
| затраты<br>Гроза конкуренции          |                  |             |                            | +      |                 |
| Вероятность успеха                    |                  |             | +                          |        |                 |
| <b>Вариант Б</b>                      |                  |             |                            |        |                 |
| Соответствие основной<br>деятельности | +                |             |                            |        |                 |
| Технические<br>возможности            |                  |             |                            |        | +               |
| Дополнительные                        |                  |             |                            | +      |                 |
| затраты<br>Угроза конкуренции         |                  | +           |                            |        |                 |
| Вероятность успеха                    |                  |             | +                          |        |                 |

# Количественная оценка вариантов решений

| Критерии оценки                                | Оценки вариантов |      |      |
|--|------------------|------|------|
|  | А                | В    | С    |
| Соответствие основной деятельности             | 1,0              | 0,25 | 0,25 |
| Технические возможности                        | 0,25             | 0,5  | 0,75 |
| Дополнительные затраты                         | 0,5              | 1,0  | 0,25 |
| Соответствие квалификации работников требуемой | 0,25             | 0,75 | 1,0  |
| Итоговая оценка                                | 2,0              | 2,5  | 2,25 |
| Предпочтительность варианта                    | 3                | 1    | 2    |

# Количественная оценка вариантов решений с использованием веса критериев

| Критерии оценки                                | Вес критерия | Оценки вариантов с учетом веса критериев |              |              |
|--|--------------|--|--------------|--------------|
|  |              | А  | В            | С            |
| Соответствие основной деятельности             | 0,4          | 0,4                                      | 0,1          | 0,1          |
| Технические возможности                        | 0,2          | 0,05                                     | 0,1          | 0,15         |
| Дополнительные затраты                         | 0,3          | 0,15                                     | 0,3          | 0,075        |
| Соответствие квалификации работников требуемой | 0,1          | 0,025                                    | 0,075        | 0,1          |
| <b>ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА</b>                         | <b>1,0</b>   | <b>0,625</b>                             | <b>0,575</b> | <b>0,425</b> |
| Предпочтительность варианта                    |              | 1  | 2            | 3            |

# Количественная оценка вариантов решений с использованием рангов

| Критерии                                 | Вид транспорта  |               |           |
|--|-----------------|---------------|-----------|
|  | Железнодорожный | Автомобильный | Воздушный |
| Скорость и удобство                      | 3               | 2             | 1         |
| Количество рейсов в сутки                | 3               | 1             | 2         |
| Надежность                               | 2               | 1             | 3         |
| Грузоподъемность                         | 1               | 2             | 3         |
| Число обслуживаемых географических точек | 2               | 1             | 3         |
| Стоимость                                | 1               | 2             | 3         |
| Итого                                    | 12              | 9             | 15        |
| Предпочтительность варианта              | 2               | 1             | 3         |

# ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

## □ Среда принятия решения

- Определенность

- Неопределенность

- Риск

## □ Информационные ограничения

- Расходы на информацию

- Эффект от дополнительной информации

## □ Поведенческие ограничения

- Личность руководителя

- Прошлый опыт

- Иные факторы