

ЛЕКЦИЯ 6. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

1. Понятие и классификация управленческих решений
2. Основы разработки управленческих решений
3. Методы принятия решений.
4. Риски и способы их уменьшения

1 вопрос. Понятие и классификация управленческих решений



Классификация управленческих решений

- Уравновешенные решения
- Импульсивные решения
- Инертные решения
- Рискованные решения
- Осторожные решения
- Запрограммированные решения
- Незапрограммированные решения

Запрограммированные и незапрограммированные решения



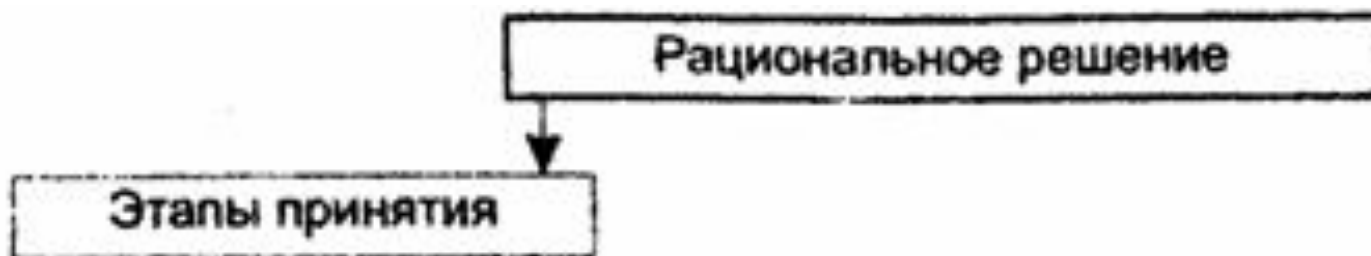
Основные черты интуитивного решения



Характеристика рационального решения



Последовательность принятия рационального решения



- ⊙ Анализ ситуации и формулировка проблемы
- ⊙ Анализ проблемы
- ⊙ Определение целей решения
- ⊙ Оценка необходимости и возможности решения
- ⊙ Выработка критериев принятия решения
- ⊙ Поиск вариантов
- ⊙ Окончательный выбор варианта
- ⊙ Согласование решения с заинтересованными лицами
- ⊙ Утверждение решения руководством
- ⊙ Введение решения в действие
- ⊙ Контроль над выполнением решения
- ⊙ Анализ выполнения и корректировка решения

Основные факторы, влияющие на принятие решения

- Внешняя и внутренняя среда организации
- Информационные ограничения
- Взаимозависимость решений и отрицательные последствия
- Поведенческие ограничения
- Личностные оценки руководителя
- Уровень риска

Управленческие решения, принимаемые на разных уровнях управления

Субъект	Проблема	Объект	Решения
Генеральный директор	Падение спроса на продукцию предприятия	?	?
Начальник отдела охраны труда и техники безопасности	Рост производственного травматизма	?	?

Поведенческие ограничения (стереотипы) при принятии решений

Бросать якорь (использование результатов управленческих решений в прошлом)

Бездонная бочка (затрачено слишком много ресурсов, бросать проект нельзя)

Статус-кво (сохранение позиций)

Метод проб и ошибок

Желаемое и действительное

Основные факторы, отражающие качество управленческих решений



Обоснованность



Эффективность



Непротиворечивость



Конкретность

2 вопрос. Основы разработки управленческих решений

Этапы разработки управленческих решений


Выявление наличия проблемы



Структурирование проблемы

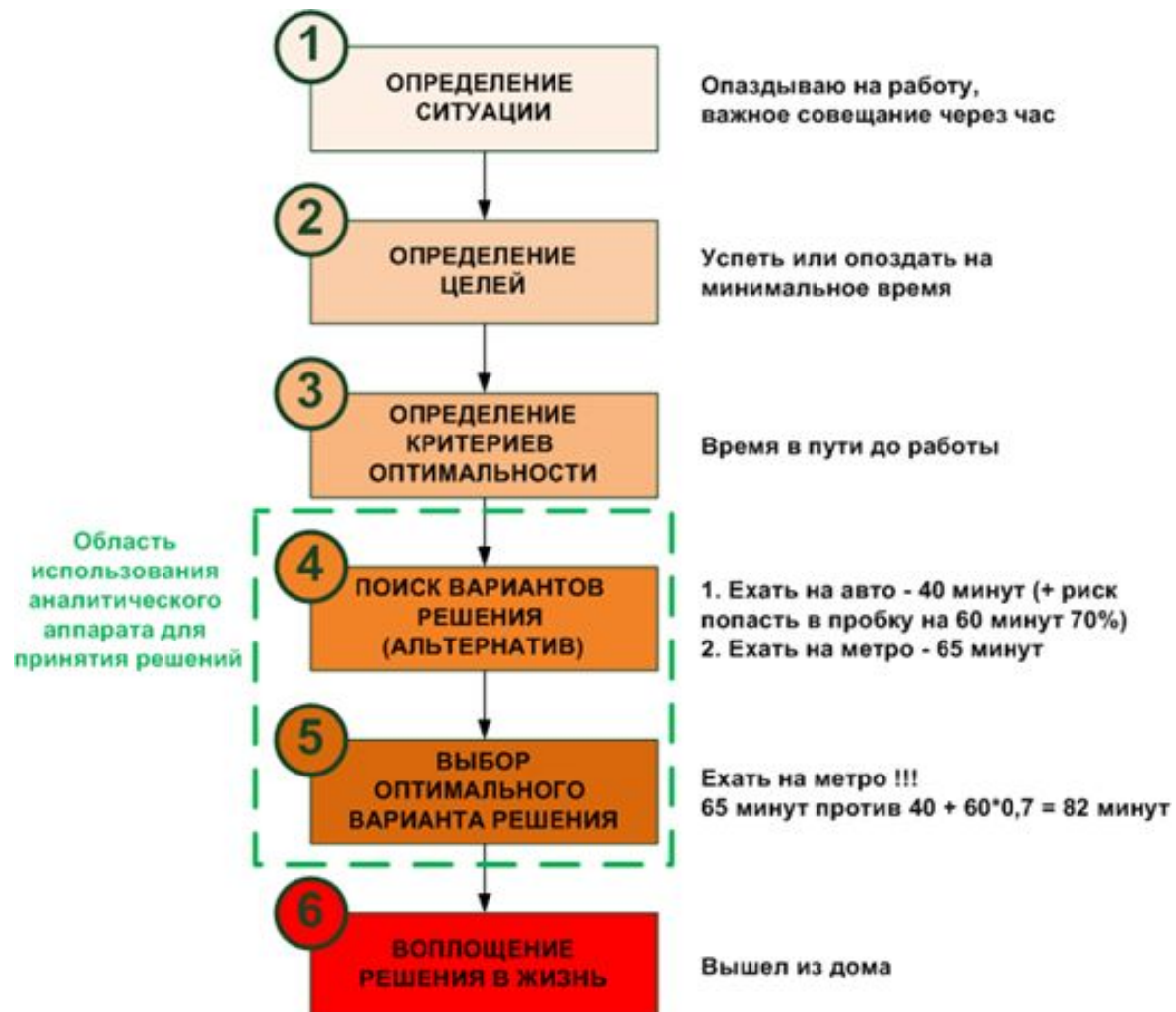


Разработка управленческого решения



Принятие и реализация решения

Алгоритм принятия решения



Алгоритм принятия решения покупателем

решения о покупке традиционного товара



Сложности на стадии выявления проблемы

Неполнота данных или их противоречивость

Невозможность установления нормативов

Взаимосвязанность проблем

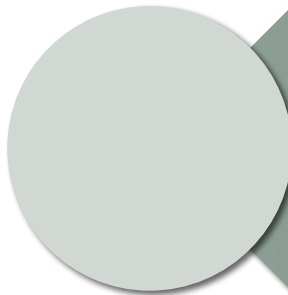
Кризисное состояние экономики

Несовпадение проблемы и причин ее возникновения

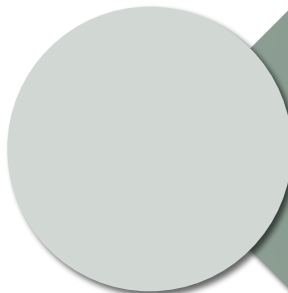
Сложности на стадии структурирования проблемы

- Необходимость в дополнительной информации
- Привлечение специалистов различных служб
- Увеличение временных затрат
- Привлечение экспертов
- Увеличение финансовых затрат

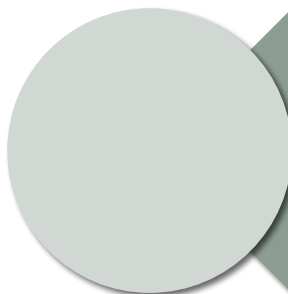
Методы выявления проблемных ситуаций



Анализ производственно-
хозяйственной деятельности



Экспертный опрос



Привлечение консультантов

3 вопрос. Методы принятия решений

Метод платежной матрицы (max прибыли, min потерь)

Дерево решений

Метод ранжирования решений

Метод взвешивания

Мозговая атака

Экспертные методы

Платежная матрица

Игрок 1 \ Игрок 2	(1, 1)	(1, 2)	(2, 1)	(2, 2)	Минимальный выигрыш игрока 1
(1, 1)	0	2	-3	0	-3
(1, 2)	-2	0	0	3	-2
(2, 1)	3	0	0	-4	-4
(2, 2)	0	-3	4	0	-3
Максимальный проигрыш игрока 2	3	2	4	3	

Дерево решений



Выбор наилучшего проекта методом взвешивания

Фактор	Вес	A	B	C
Соответствие требованиям рынка	0,3	9	6	8
Прибыльность	0,5	8	10	7
Технологии	0,2	7	8	6

Выбор наилучшего проекта методом взвешивания

Альтернативные решения

Фактор	Вес x A	Вес x B	Вес x C
Соответствие требованиям рынка			
Прибыльность			
Технологии			
ИТОГО			

Правила проведения мозгового штурма

- Предпочтение отдается количеству высказанных идей
- Критика любых идей запрещена
- Участники должны уметь воспринимать чужие идеи
- Участники должны подхватывать и развивать чужие идеи
- Между участниками должны быть доброжелательные отношения

Виды мозгового штурма

- ПРЯМАЯ МОЗГОВАЯ АТАКА
- Что хотим получить от объекта исследования
- Что этому мешает?
- ОБРАТНАЯ МОЗГОВАЯ АТАКА
- Выявление всех недостатков у объекта исследования
- Устранение выявленных недостатков
- КОМБИНИРОВАННАЯ МОЗГОВАЯ АТАКА
- Выдвигаются новые идеи относительно объекта исследования
- Выявляются их недостатки и предлагаются способы их устранения

4 вопрос. Риски и способы их уменьшения

Виды рисков

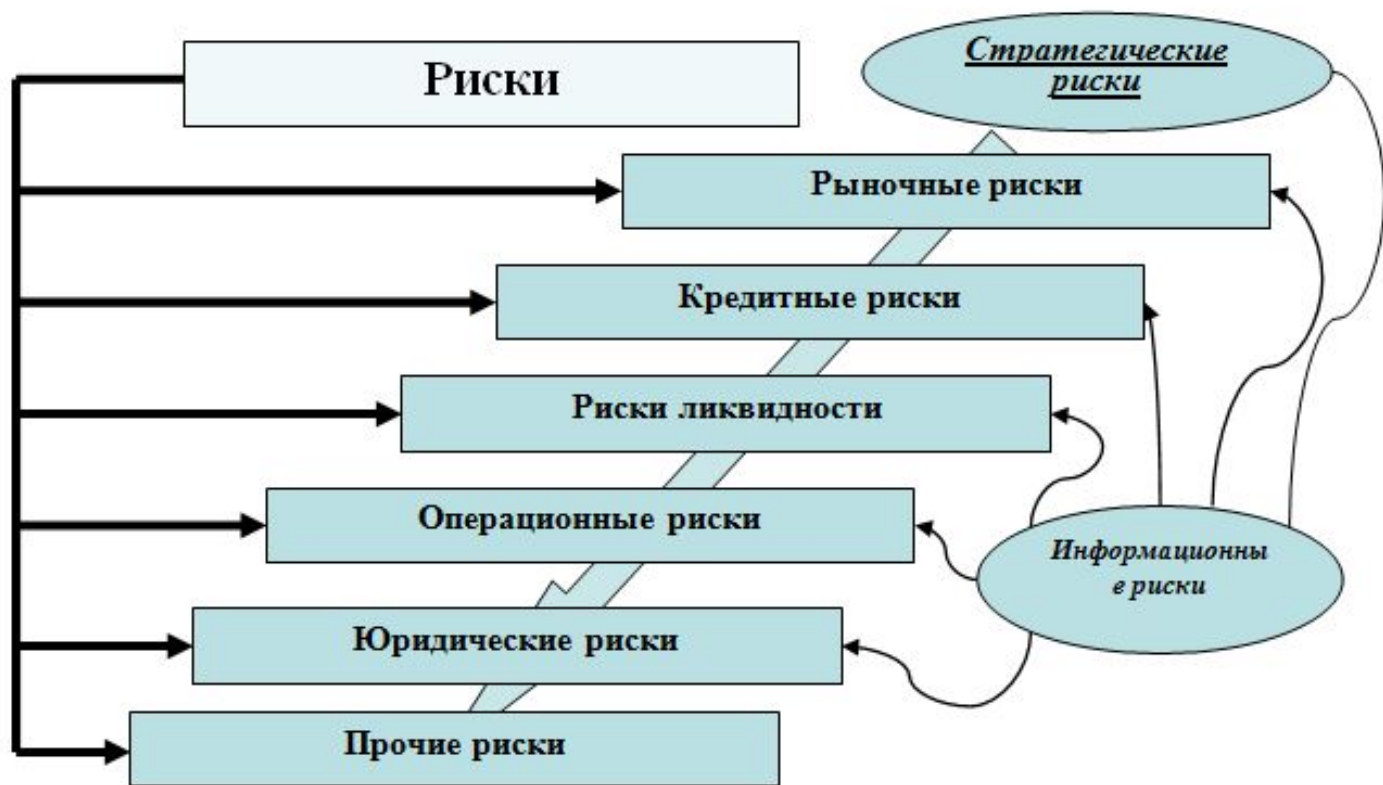
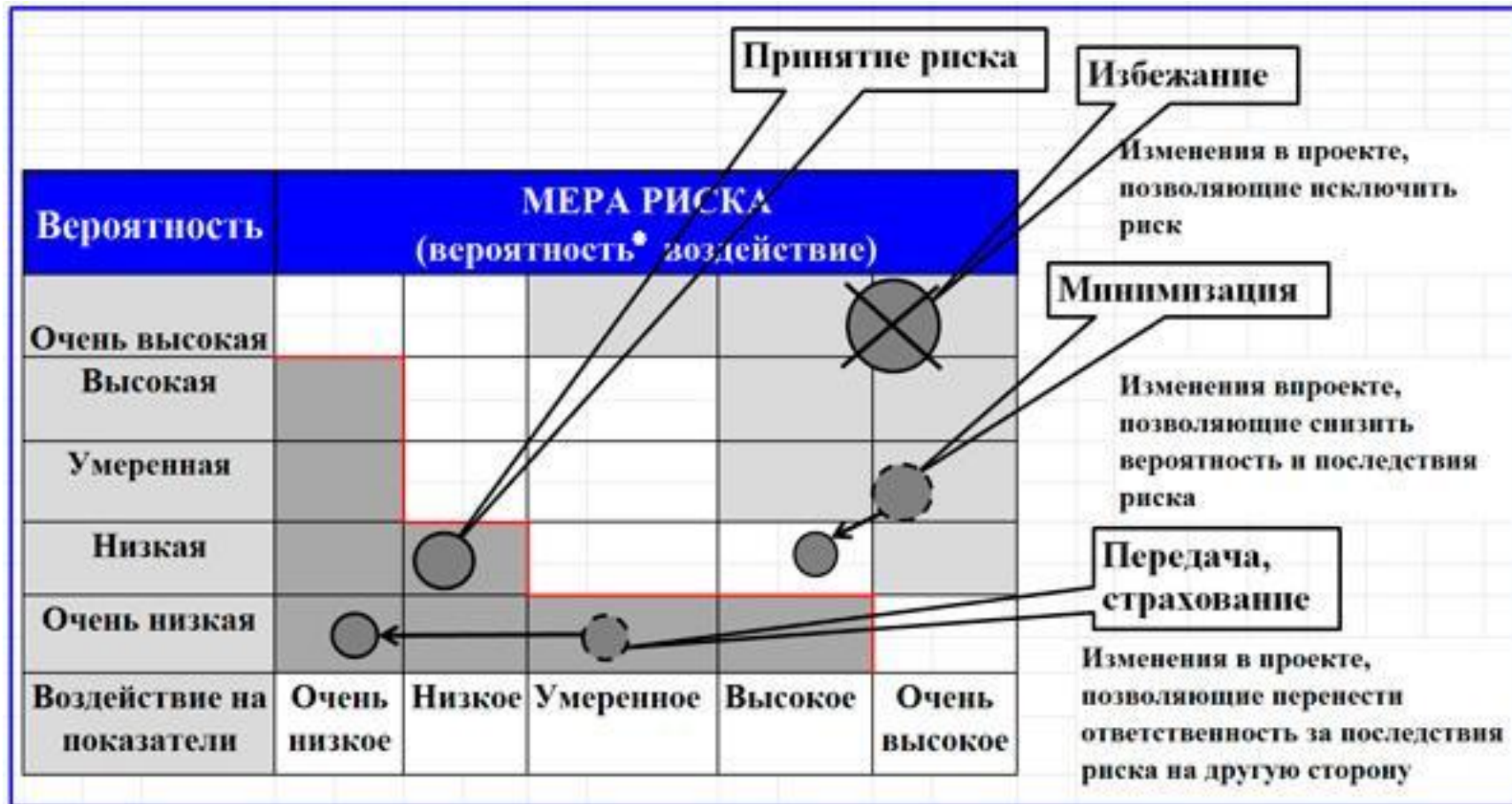


Рис. 6. Виды рисков компании

Управление рисками



Матрица риска



Основные способы уменьшения риска

- Анализ финансового состояния предприятия
- Отказ от деятельности, связанной с риском
- Компенсация рисков
- Разделение рисков
- Объединение рисков
- Трансферт рисков

Трансферт риска

