

# 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



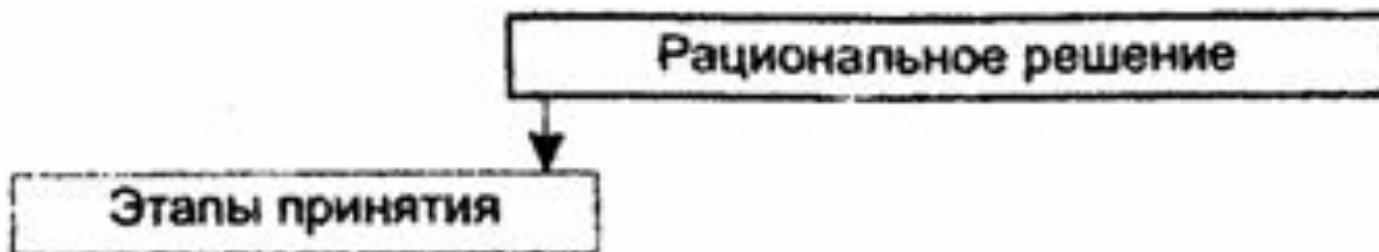
# Основные черты интуитивного решения



## 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)

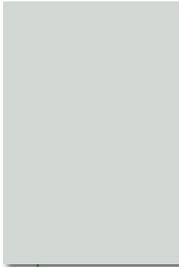
Метод проб и ошибок

Желаемое и действительное

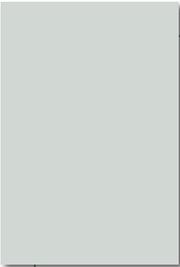
# Основные факторы, отражающие качество управленческих решений



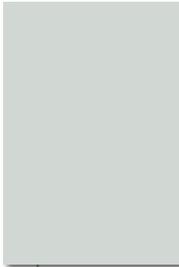
Обоснованность



Эффективность



Непротиворечивость



Конкретность

## 2 вопрос. Основы разработки управленческих решений

### Этапы разработки управленческих решений

Выявление наличия проблемы



Структурирование проблемы

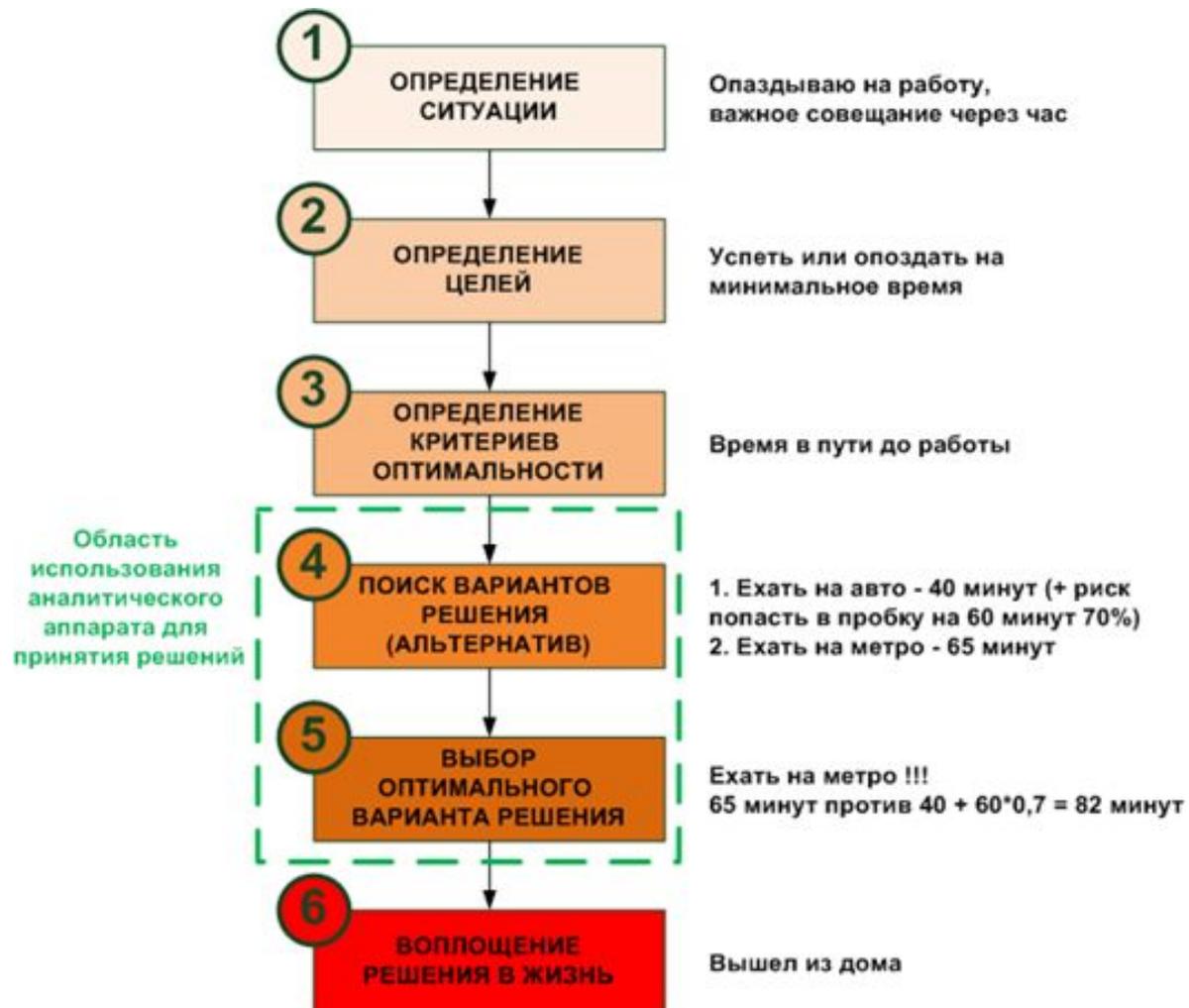


Разработка управленческого решения



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

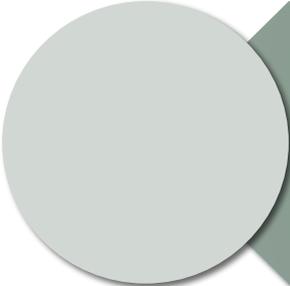
Кризисное состояние экономики

Несовпадение проблемы и причин ее возникновения

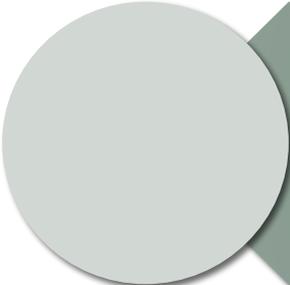
## Сложности на стадии структурирования проблемы

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

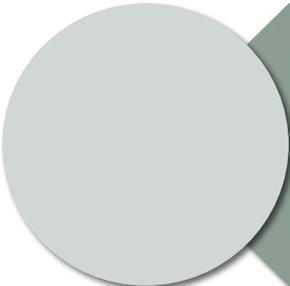
# Методы выявления проблемных ситуаций



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

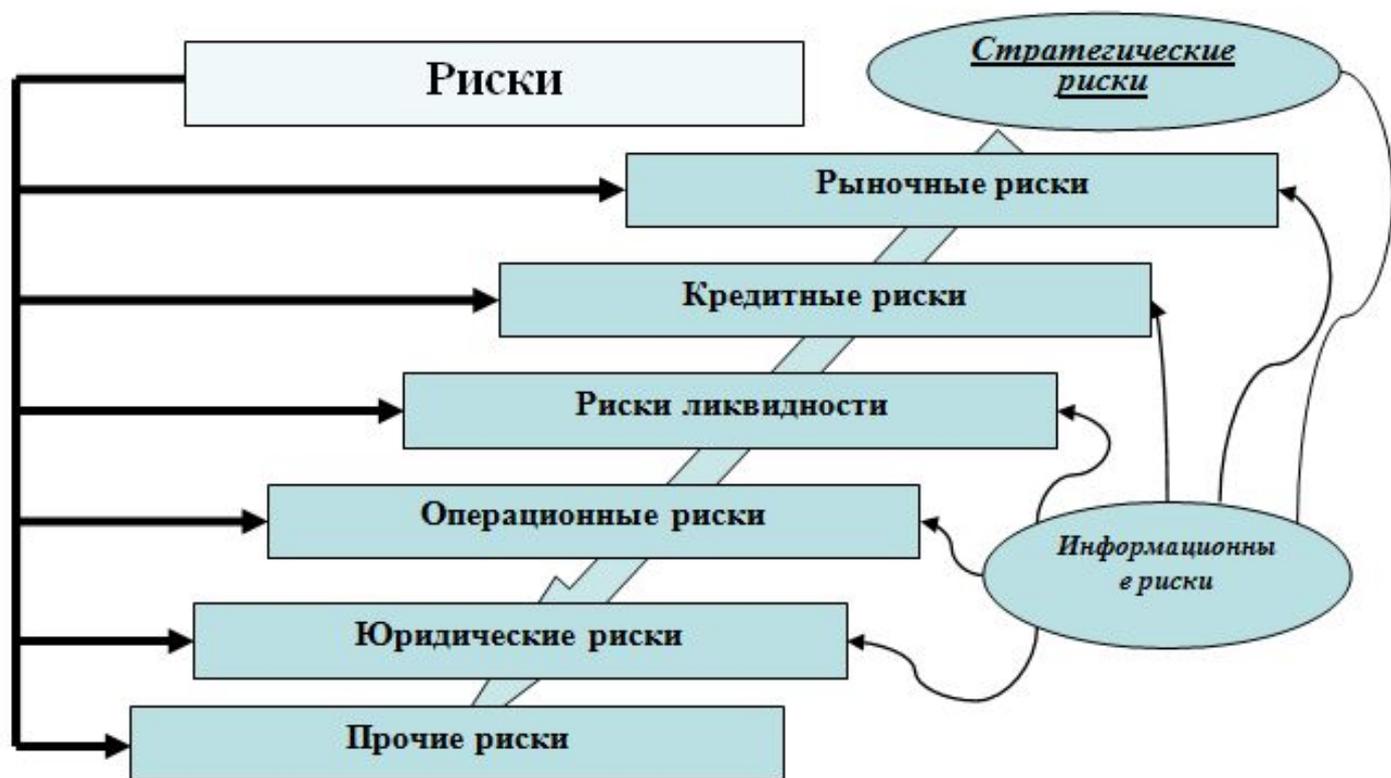
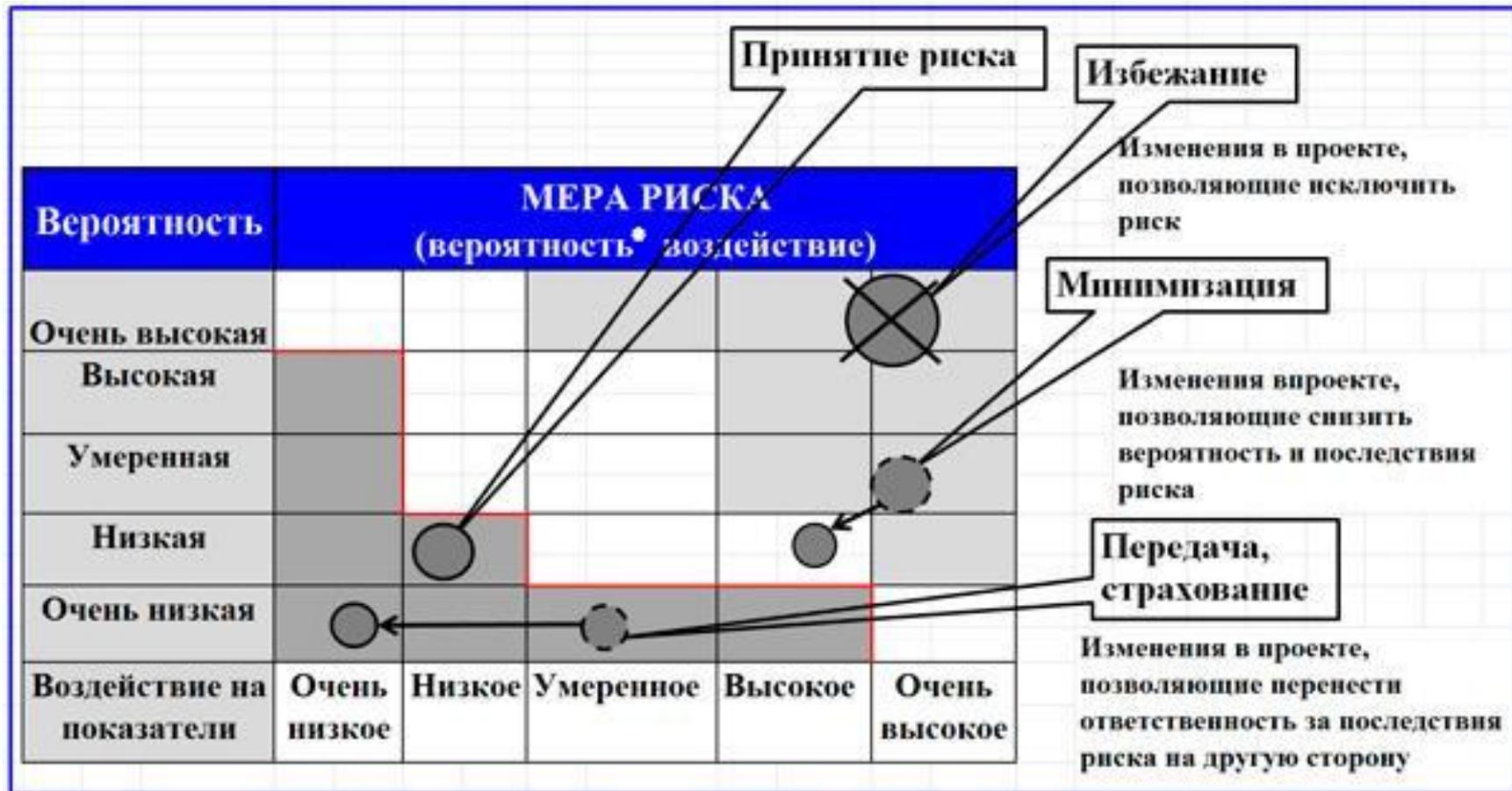


Рис. 6. Виды рисков компании

# 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

