

Управленческие решения

*Лекция 2. Классификация
подходов к принятию
управленческих решений*

Классификация подходов к принятию управленческих решений

- **Цель управленческого решения** – обеспечить движение организации к решению поставленных перед ней задач



Классификация подходов к принятию управленческих решений

- *Эффективные управленческие решения*
— **залог существования предприятия**



Классификация подходов к принятию управленческих решений

«Управление коммерческой фирмой – очень сложный процесс, который состоит из анализа ситуации, **принятия решений, коммуникации, лидерства, мотивации, измерения и контроля» –**

Игорь Ансофф

«Конечные продукты деятельности руководителя – **решения и действия» -**

Питер Друкер

Классификация подходов к принятию управленческих решений

- Важнейший аспект работы любого руководителя – ***принятие управленческих решений***
- Менеджеры не только принимают управленческие решения, но и ***несут ответственность*** за них
- Принятые решения ***отражаются на всей деятельности*** организации
- Управленческие решения – ***это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью***

Классификация подходов к принятию управленческих решений

- **Выполнение каждой из функций управления заставляет руководителя решать ряд специфических задач и проблем**
- **Для решения этих задач по планированию, организации деятельности, мотивации и контролю необходимо получить ответы на ряд вопросов, рассмотренных далее**

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Планирование:

- **Определение миссии предприятия**
- **Выяснение сути и природы бизнеса**
- **Определение целей деятельности**
- **Анализ изменений во внешнем окружении и их влияние на будущее предприятия**
- **Выработка стратегии и тактики достижения поставленных целей**

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Организация деятельности:

- **Определение рациональной структуры деятельности предприятия, выяснение целесообразности укрупнения блоков выполняемых работ**
- **Координация деятельности функциональных блоков для их гармоничной и непротиворечивой работы**
- **Выяснение круга задач, решение которых на каждом уровне предприятия следует доверять другим людям (делегирование нижестоящим руководителям)**
- **Определение целесообразности изменения структуры предприятия из-за изменения во внешнем окружении**

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Организация деятельности:



Классификация подходов к принятию управленческих решений

Мотивация:

- **Выяснение нужд и потребностей подчиненных**
- **Определение степени удовлетворения этих потребностей в ходе деятельности, направленной на достижение целей предприятия**
- **Анализ причин роста удовлетворения работой и производительностью труда подчиненных**
- **Выявление мероприятий, способствующих повышению уровня удовлетворенности работой и производительности труда подчиненных**

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Контроль:

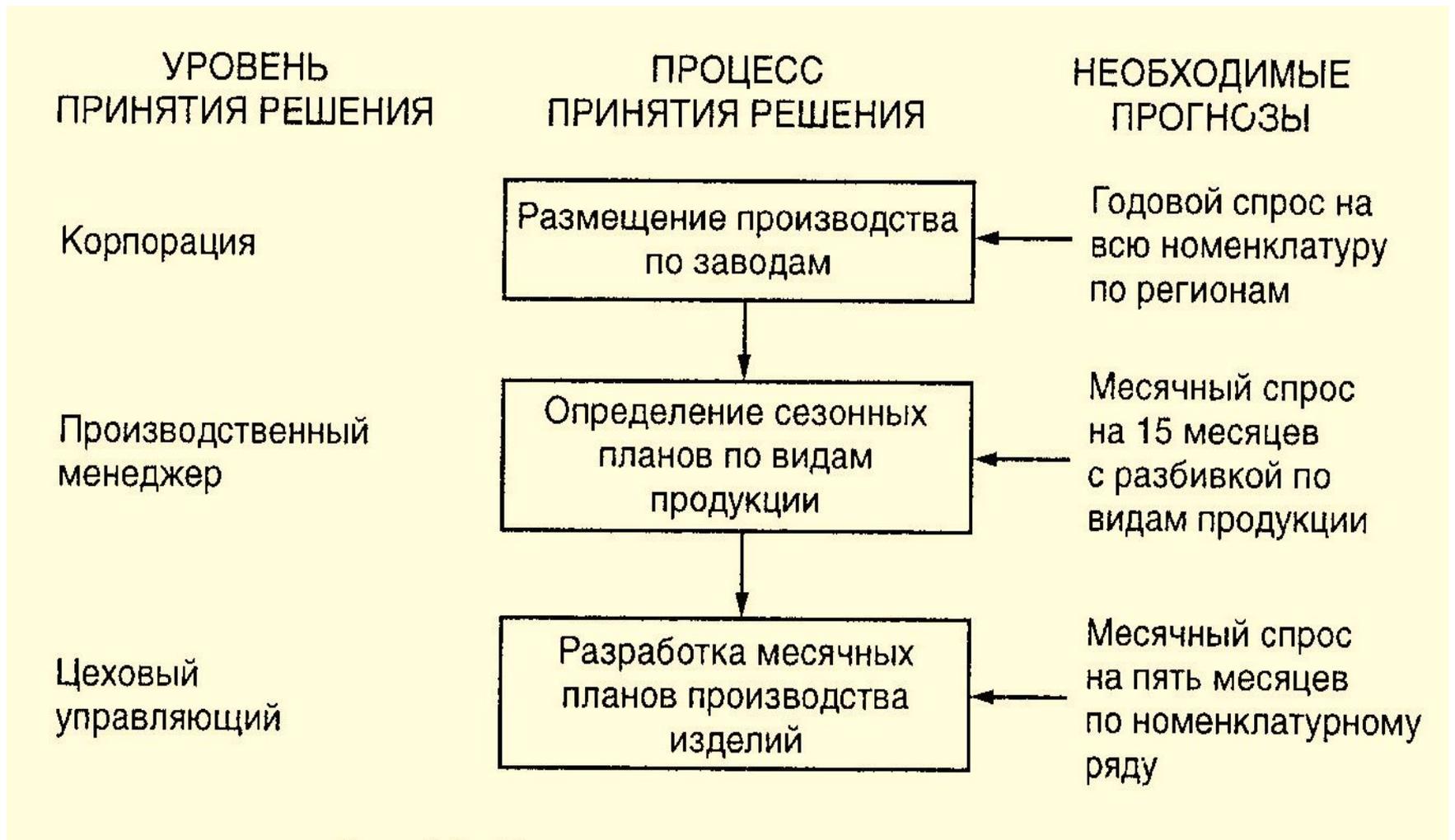
- **Установление критериев измерения результатов работы**
- **Определение периодичности оценки результатов**
- **Определение степени достижения целей**
- **Выяснение причин отставания и внесение корректив для оптимального достижения поставленных целей**

Классификация подходов к принятию управленческих решений

- **Иерархические системы организаций** представляют собой подход разделения процедуры принятия решений на части, соответствующие традиционным шагам принятия решений, используемой менеджерами
- **Иерархические графы** чрезвычайно распространены в практике управления, причем большинство из тех, кто использует подобного рода модели, не догадывается об их важном научном значении, позволяющим применить математический аппарат для оптимизации вертикальных отношений в организации

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Иерархический процесс планирования:



Классификация подходов к принятию управленческих решений

Иерархия планирования:

- Высший уровень менеджеров разрабатывает *стратегические решения*, например, сколько автомобилей должен производить каждый из заводов корпорации
- Они не должны решать вопрос о типоразмерах и количествах каждой выпускаемой модели на каждом из заводов корпорации. Это относится к уровню *тактических решений*, которые принимаются заводскими менеджерами (средний уровень)

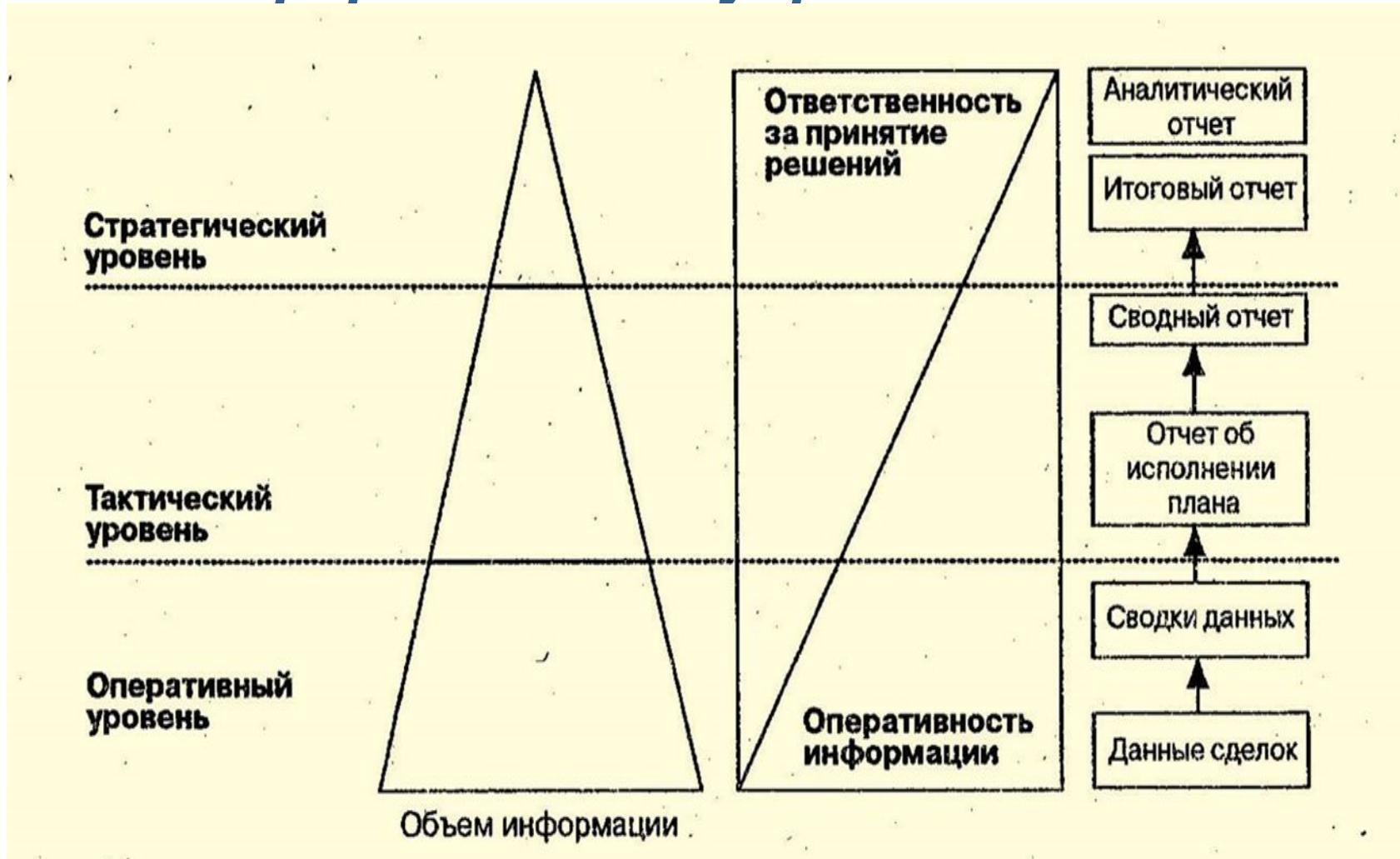
Классификация подходов к принятию управленческих решений

Иерархия планирования (продолжение):

- **Заводской (производственный) менеджер должен решить вопрос, сколько произвести и продать каждой модели изделий, сколько сохранить их на складе готовой продукции (для сглаживания сезонного спроса) и сколько рабочих нанять или уволить для решения этих задач**
- ***Операционное принятие решений* осуществляется на производственном уровне начальниками цехов, которые определяют детальное планирование и производство изделий**

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Организация обратной связи в системе иерархического управления:



Классификация подходов к принятию управленческих решений

- Иерархический подход, который включает и обратную связь, может и не обеспечить ***оптимальное решение***, но он позволяет лучше и более своевременно управлять производственным процессом, чем при помощи оптимизации формализованными методами действия такой сложной динамической системы как современное производство

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Требования, предъявляемые к решению

- обоснованность
- четкость формулировок
- реальная осуществимость
- своевременность
- экономичность
- эффективность



Классификация подходов к принятию управленческих решений

Виды решений, принимаемых в процессе управления:

- По времени, на которое они разрабатываются:
 1. Стратегические
 2. Tактические
 3. Оперативные



Классификация подходов к принятию управленческих решений

Виды решений, принимаемых в процессе управления:

- По степени формализации:
 1. Формализованные
 2. Слабо формализованные
 3. Неформализованные



Классификация подходов к принятию управленческих решений

Виды решений, принимаемых в процессе управления:

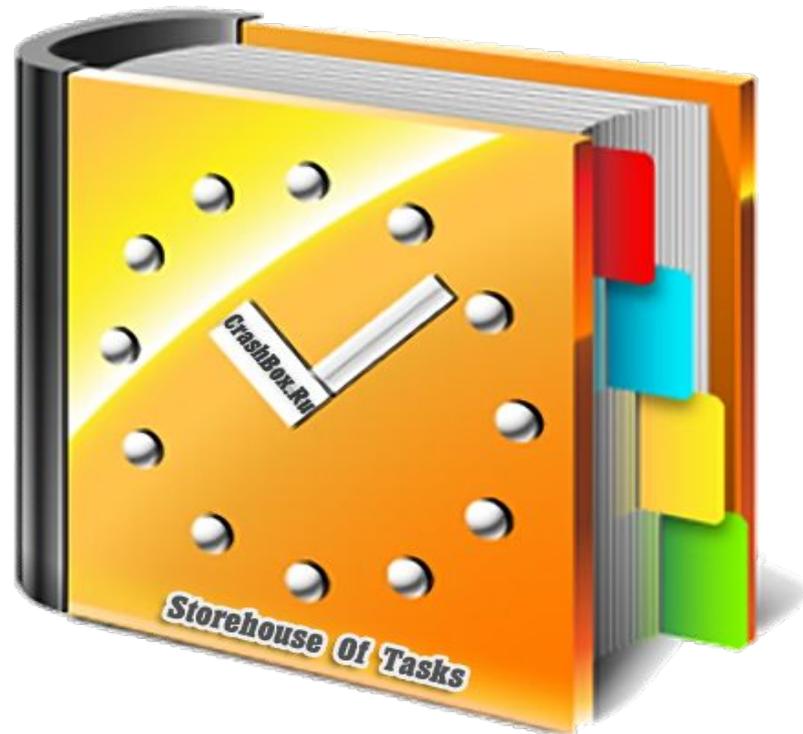
- По степени творчества:
 1. Рутинные
 2. Творческие
 3. Уникальные



Классификация подходов к принятию управленческих решений

Виды решений, принимаемых в процессе управления:

- По срочности:
 1. Срочные
 2. Несрочные



Классификация подходов к принятию управленческих решений

Виды решений, принимаемых в процессе управления:

- **По способам принятия:**
 1. ***Интуитивные - это выбор, сделанный только на основе ощущения его правильности***
 2. ***Основанные на суждениях – это выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом***
 3. ***Рациональные - не зависят от прошлого опыта, процесс их принятия предполагает выбор такой альтернативы, которая принесет максимум выгоды для организации***

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Тест на тип мышления

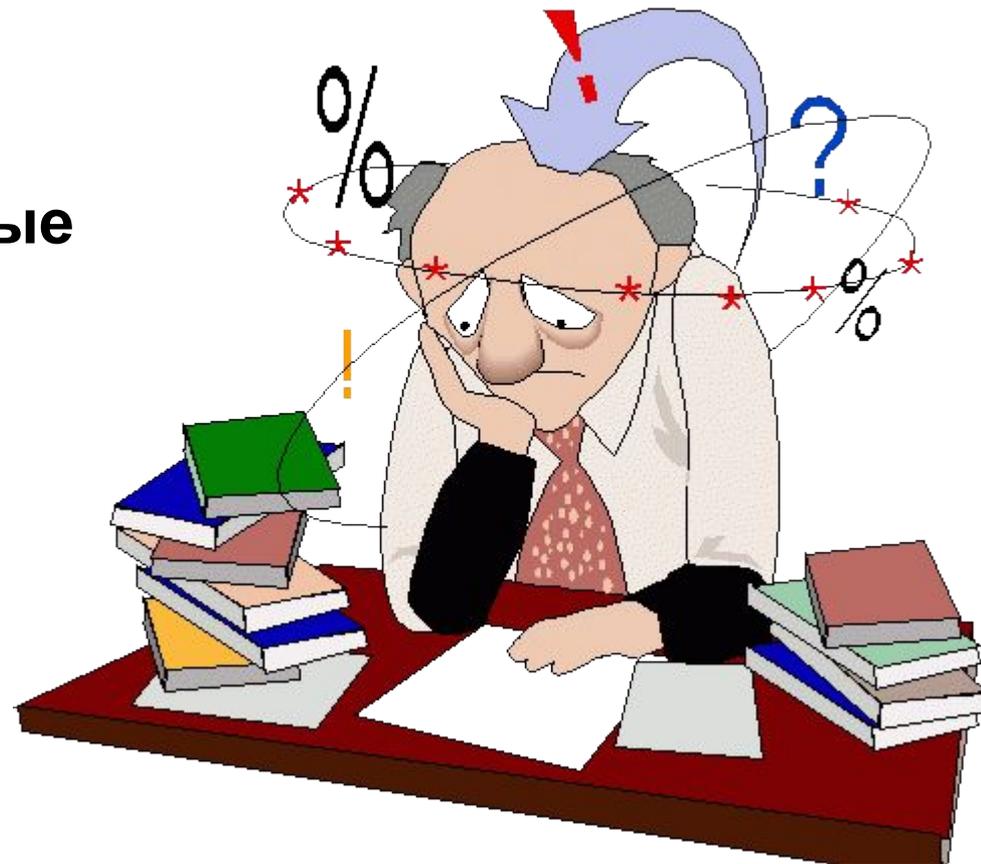
(Джон Бешиарс, Шейн Фредерик, Франческа Джино)
(система 1 – интуитивные догадки, система 2 - логика)

- 1. Бита и мяч вместе стоят \$1,10. Бита – на \$1 дороже мяча. Сколько стоит мяч?**
- 2. Если пять станков за пять минут изготавливают пять изделий, то за какое время 100 станков изготовят 100 изделий?**
- 3. Участок пруда зарос кувшинками. Каждый день этот участок увеличивается в два раза. Чтобы покрыть весь пруд, кувшинкам нужно 48 дней. Сколько им потребуется времени**

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Виды решений, принимаемых в процессе управления:

- По возможности реализации:
 1. Оптимальные
 2. Допустимые
 3. Удовлетворительные



Классификация подходов к принятию управленческих решений

Виды решений, принимаемых в процессе управления:

- По степени обязательности исполнения:
 1. Директивные решения
 2. Рекомендательные решения



Классификация подходов к принятию управленческих решений

Виды решений, принимаемых в процессе управления:

- **По форме подготовки:**
 - **Единоличные решения**
(принимает и подготавливает руководитель самостоятельно)
 - **Коллегиальные решения**
(обычно подготавливает группа, принимает руководитель)
 - **Коллективные решения**
(принимаются группой после обсуждения)



Классификация подходов к принятию управленческих решений

Принципы принятия управленческого решения:

- **Принцип единоначалия**
- **Принцип единогласия**
- **Принцип большинства**
- **Принцип консенсуса**

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Виды решений, принимаемых в процессе управления:

- **По принципам выработки:**
 1. Программируемые
(высокоструктурированные повторяющиеся)
 2. Непрограммируемые
(слабоструктурированные)



Классификация подходов к принятию управленческих решений

Запрограммированные решения:

- принимают в стандартных ситуациях в соответствии с готовыми процедурами, традициями, привычками
- могут быть простыми, принимаемыми «с ходу» и сложными, требующими тщательной предварительной проработки
- являются залогом эффективности всей системы управления
- не требуют расхода большого количества ресурсов

ПРИМЕР:

- Решение о покупке сырья и материалов
- Решение об уровне зарплаты для нового сотрудника

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Незапрограммированные решения:

- принимают в нестандартных, слабо структурированных ситуациях для решения новых, необычных проблем
- нет и не существует готового алгоритма
- количество возрастает с ростом неопределенности среды деятельности организации

ПРИМЕР:

- Решение о выработке маркетинговой стратегии предприятия
- Решение об инвестировании временно свободных финансовых ресурсов

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Компромиссы:

В организации обычно существует небольшое количество решений, которые четко можно отнести к запрограммированным, либо к незапрограммированным

Во многих решениях сочетаются как принятые в организации правила, так и творческое начало, которое позволяет адаптировать эти правила к складывающейся ситуации – это

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Ограничения управленческих решений

- **Ценности и психо-физиологические свойства личности, принимающей решения**
- **Среда, в которой принимаются решения (условия определенности, риска и неопределенности)**
- **Время и изменяющаяся среда, динамика изменений**
- **Информационные ограничения**
- **Поведенческие ограничения**
- **Искусство достижения компромиссов**
- **Взаимозависимость решений**

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Виды решений, принимаемых в процессе управления:

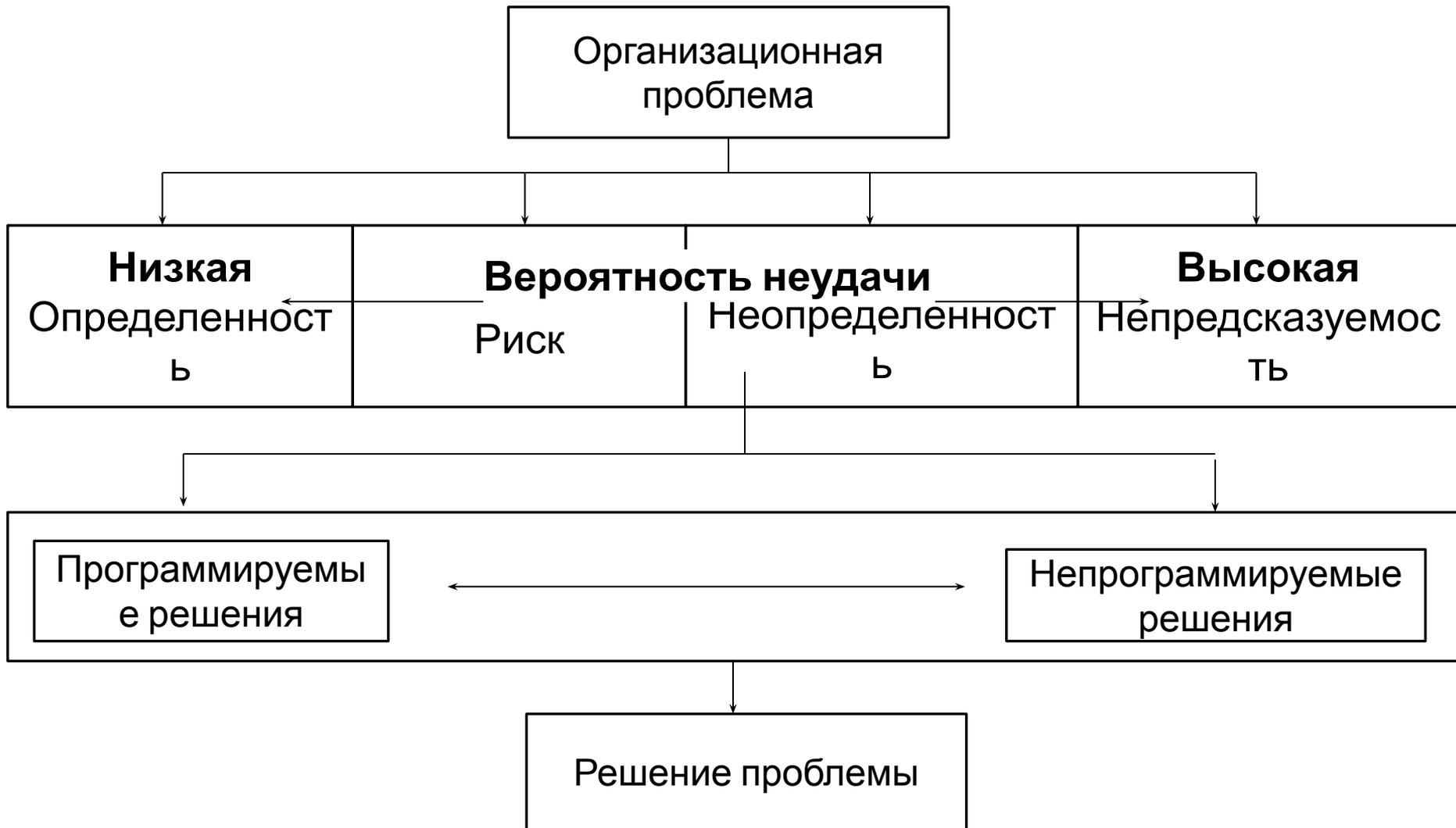
- **В зависимости от уровня определенности в окружающей среде:**
 1. **Ситуация определенности: руководитель точно знает все возможные варианты действий и результат использования каждого варианта**
 2. **Ситуация риска: руководитель не знает точного результата, но знает вероятность каждого результата**
 3. **Ситуация неопределенности: руководитель не имеет точной информации о результатах и не может даже оценить вероятности возможных результатов**

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Примеры решений в зависимости от уровня определенности в окружающей среде:

- Вложение свободных денежных средств в твердопроцентные ценные бумаги – **ситуация определенности**
- Решение страховой компании об установлении страховой премии на таком уровне, который способен обеспечить покрытие возможных убытков и принести компании прибыль – **ситуация риска**
- Решение об осуществлении нового наукоемкого проекта – **ситуация неопределенности**

Условия, влияющие на вероятность принятия неудачного решения:



Классификация подходов к принятию управленческих решений

Управленческие решения и риск:

- В условиях риска менеджер должен оценивать не только эффект от каждого возможного варианта действий, но и вероятность получения этого эффекта, поэтому в условиях риска решения принимаются с использованием аппарата теории вероятности и математической статистики
- Отношение руководителя к риску не бывает нейтральным: кто-то склонен рисковать, кто-то предпочитает застраховаться от любых неожиданностей

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Управленческие решения и риск:

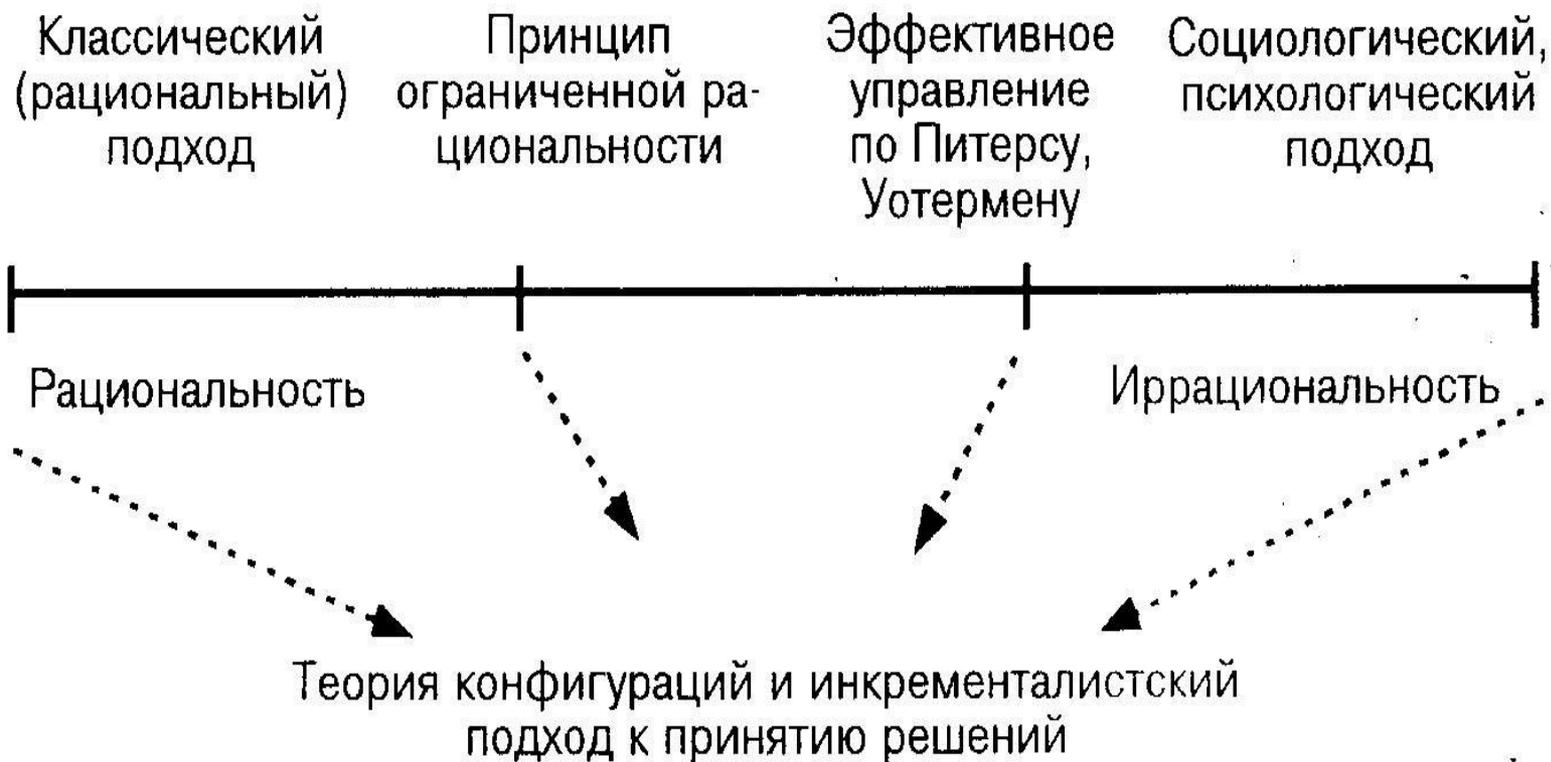
- Обычно люди отрицательно относятся к риску, то есть готовы на риск только в обмен на дополнительную выгоду – об этом нельзя забывать при разработке критериев принятия управленческих решений.
- Необходимо учитывать рисковые предпочтения, которые зависят от множества факторов: стратегия предприятия, склад личности руководителя, финансовое положение предприятия и т.п.
- Задачи управления еще более усложняются в условиях неопределенности: необходимо детально

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Все существующие подходы к изучению процесса принятия решения можно условно представить в виде точек, расположенных на прямой между двумя полюсами: с одной стороны – *абсолютная рациональность*, ориентация преимущественно на математические категории, с другой – *абсолютная иррациональность*, сильный акцент на социальные или психологические

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Классификация подходов к принятию



***Классификация подходов к принятию
управленческих решений***

**Алгоритм принятия решения с
позиции классического
(рационального) подхода:**

- 1. Выявление проблемы**
- 2. Определение цели и выбор критериев, установление значимости («веса») критериев**
- 3. Нахождение возможных альтернатив**
- 4. Оценка альтернатив по выбранному критерию**
- 5. Выбор наилучшей альтернативы**

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Основные постулаты классического (рационального) подхода:

- Принятие решения является рациональным процессом, ориентированном на достижение заранее известной цели
- Существует устойчивая полная и непротиворечивая система предпочтений, делающая выбор между альтернативами однозначным
- Все доступные альтернативы известны (т.е. имеет место ситуация определенности, либо известен полный спектр событий и их вероятности)
- Сложность процедуры принятия решения не принципиальна: главное – достижение

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Этап 1. Выявление проблемы.

Наиболее распространенные ситуации, сигнализирующие менеджеру о существовании проблемы:

- **Отклонение фактических результатов от плана**
- **Отклонение фактических результатов от прошлого опыта**
- **Сообщение сотрудников**
- **Информация о деятельности конкурентов**

«Выявил проблему, считай, что на 50% ее уже решил!»

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Этап 2. Определение цели и выбор критериев.

Формулировка ограничений и критериев принятия решений:

- Многие решения не могут быть реализованы по причине недостаточности ресурсов: нехватка финансовых средств, отсутствие квалифицированных кадров, высокая цена сырья, высокая конкуренция и т.д. Это является наиболее распространенным ограничением
- Также к ограничениям относятся различные законодательные акты, которые руководители организаций изменить не в состоянии

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Этап 2. Определение цели и выбор критериев (продолжение).

Формулировка ограничений и критериев принятия решений:

- **В дополнение к ограничениям необходимы стандарты, по которым предстоит оценивать альтернативные решения – критерии принятия решений**

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Этап 3. Нахождение альтернатив выбора решения:

- У руководителя всегда есть **различные варианты решений** (в идеале лучше собрать и рассмотреть все возможные альтернативы, которые могли бы устранить проблемы организации)
- Реально к рассмотрению принимаются те варианты, по которым **располагают большими знаниями и информацией**
- Поиск оптимального решения занимает много времени и дорого стоит, поэтому, зачастую, принимают **наиболее простое решение, позволяющее решить проблему, хотя оно не всегда самое эффективное**

Классификация подходов к принятию управленческих решений

***Этап 4. Сравнительная оценка альтернатив
выбора решений (по выбранному ранее
критерию):***

- Любое решение имеет как положительные, так и отрицательные последствия, поэтому действуют на основе ***стандарта по отбору оптимального решения***
- Должны быть рассмотрены достоинства и недостатки каждого решения и должен быть найден ***компромисс достоинств и недостатков***
- При оценке и отборе решений руководитель прогнозирует ***дальнейшее развитие ситуации, поэтому важным моментом является определение вероятности***

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Этап 5. Окончательный альтернативный выбор наилучшего варианта решения:

Осуществляется на основе:

- Одного доминирующего критерия (например, отдача на вложенный капитал)**
- Совокупности критериев, каждый из которых учитывает различные аспекты (например, достаточное количество финансовых средств, доступность ресурсов, соответствие имиджу**

Классификация подходов к принятию управленческих решений

**Внутри рационального подхода
существует несколько теорий
объясняющих принятие
управленческих решений:**

- 1. Разработка стратегии (SWOT-анализ)**
- 2. Планирование стратегии (по Ансоффу)**
- 3. Позиционирование (по Портеру)**

Классификация подходов к принятию управленческих решений

1. Теория «Разработки (design) стратегии»:

- Была предложена в 50-х годах XX века, в первых работах по стратегическому менеджменту**
- Принятие управленческих решений – контролируемый, сознательный, а не интуитивный процесс**
- Модель принятия управленческого решения проста и слабо формализована**
- Готовых рецептов не существует, каждое решение принимается с учетом специфики конкретной ситуации**

Классификация подходов к принятию управленческих решений

**Практическое приложение теории
«Разработки стратегии»:**

Методика SWOT-анализа -

На основе анализа внешней среды (возможности и опасности) определяют ключевые факторы успеха, на основе анализа внутренней среды оценивают сильные и слабые стороны собственного предприятия, а управленческое решение – результат синтеза этих составляющих

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Общий алгоритм SWOT-анализа:



Классификация подходов к принятию управленческих решений

Матрица SWOT-анализа:

SWOT-анализ оформляется в виде матрицы, по которой строятся поля сил и слабостей

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Опасности

	Возможности (благоприятные факторы) 1. 2. 3.	Опасности-угрозы (неблагоприятные факторы) 1. 2. 3.
Сильные стороны 1. 2. 3.	Поле СИВ	Поле СИУ
Слабые стороны 1. 2. 3.	Поле СЛВ	Поле СЛУ

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Матрица угроз SWOT-анализа:

		Влияние угроз			
		Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	“Легкие ушибы”
Вероятность реализации угроз	Высокая				
	Средняя				
	Низкая				

Затененные поля – зоны повышенного внимания менеджеров

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Матрица возможностей SWOT-анализа:

		Влияние возможностей		
		Сильное	Умеренное	Малое
Вероятность использования возможностей	Высокая			
	Средняя			
	Низкая			

Затененные поля – зоны повышенного внимания менеджеров

Классификация подходов к принятию управленческих решений

2. Теория «Планирование стратегии»:

- **Рассматривает принятие управленческих решений с позиции системного анализа, кибернетики, исследования операций**
- **Яркий представитель этой школы – Игорь Ансофф**
- **Принятие управленческих решений - контролируемый, сознательный и формализованный процесс, в ходе которого применяются методы системного анализа, рассчитываются комплексные показатели (например, комплексный показатель конкурентного статуса предприятия)**
- **Результатом процесса является готовое стратегическое решение, которое воплощается в планы, программы, бюджеты**

Классификация подходов к принятию управленческих решений

В рамках теории «Планирование стратегии» менеджмент занимается:

- Проектированием («конструированием») самой процедуры принятия управленческих решений на конкретном предприятии
- Расчетом показателей, характеризующих положительные или отрицательные стороны каждого варианта управленческого решения
- Поиск оптимального решения

Классификация подходов к принятию управленческих решений

3. Теория «Позиционирование»:

- Стала популярной в начале 80-х годов XX века**
- Основная идея заключается в существовании готовой, единой для всех матрицы стандартных ситуаций и стандартных решений**
- Задача руководителя состоит в выборе «нужной клетки», «вычислении» единственного верного решения**

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Практические приложения теории «Позиционирование» :

- **Матрица БКГ**
- **Матрица Мак-Кинзи**
- **Матрица «продукт-рынок»**
- **и др.**

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Матрица БКГ:

- Матрица Бостонской консультационной группы (БКГ) позволяет на основе анализа позиции предприятия по каждому направлению деятельности выбрать правильную стратегию действий предприятия на рынке и оптимизировать стратегию перераспределения финансовых потоков между различными направлениями деятельности

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Матрица «Рост – доля рынка» БКГ:

Темп роста рынка	Высокий	"Звезда"	"Дикая кошка"
	Низкий	"Дойная корова"	"Собака"
		Высокая	Низкая
		Относительная доля рынка	

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Матрица Мак-Кинзи:

- Разработана одноименной консультационной фирмой
- Использует комплексный показатель привлекательности рынка, а вместо относительной доли рынка – комплексный показатель конкурентоспособности предприятия

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Многокритериальная матрица Мак-

Конкурентный статус	Сильный	Извлечь максимальную выгоду или уйти	Реинвестировать прибыль или извлечь максимальную выгоду	Инвестировать или удержать позиции
	Средний	Медленно уходить	Извлечь максимальную выгоду или уйти	Инвестировать, реинвестировать прибыль
	Слабый	Уходить быстро, медленно или остаться	Остаться или медленно уходить	Инвестировать, реинвестировать, уходить
		Низкая	Средняя	Высокая
		Привлекательность рынка		

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Индикаторы конкурентоспособности матрицы Мак-Кинзи:

- **относительная доля рынка**
- **известность – имидж**
- **издержки**
- **качество**
- **метод продаж**
- **и др.**

***Классификация подходов к принятию
управленческих решений***

**Индикаторы привлекательности
матрицы Мак-Кинзи:**

- **доступность рынка**
- **острота конкуренции**
- **темп роста**
- **концентрация клиентов**
- **и др.**

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Постулаты принципа ограниченной рациональности по Г. Саймону:

- Абсолютной рациональности не существует
- Имеющаяся у менеджера информация о природе проблемы и возможных вариантах ее решения заведомо неадекватна.
- Получить более точную и полную информацию невозможно из-за отсутствия денег или времени
- Значительная часть имеющейся информации нерелевантна, а потому использование весьма упрощенных моделей действительности вполне

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Постулаты принципа ограниченной рациональности по Г. Саймону (продолжение):

- Имеющаяся информация воспринимается искаженно.
- Человеческая память способна удерживать лишь ограниченный объем информации
- Способность человеческого разума к правильному выбору оптимального варианта действий ограничена
- Менеджер стремится не к максимальному, а к удовлетворительному результату. Ему могут быть известны не все альтернативы, существующие, чтобы он

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Процесс принятия решений согласно принципу ограниченной рациональности:

- 1. Выявление потребности**
- 2. Определение цели и формирование набора критериев, характеризующих минимально приемлемый вариант**
- 3. Поиск альтернатив (как правило проводится в ограниченной, хорошо знакомой области; набор рассматриваемых альтернатив заведомо неполный)**
- 4. Выбор варианта, обеспечивающего приемлемый результат**

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Основная задача управления согласно принципа ограниченной рациональности:

- **Рационализация процесса принятия управленческих решений на основе использования методов принятия решений в условиях неопределенности**

Главное отличие от классического рационального подхода:

- **Концентрация менеджера не столько на оптимизации, сколько на установлении ограничений, характеризующих приемлемые варианты**

Классификация подходов к принятию управленческих решений

**Принцип эффективного управления
по Питерсу и Уотермену
основывается на постулатах:**

Излишняя рациональность:

- Сковывает инновации**
- Приводит к переоценке значимости финансов**
- Не учитывает неэкономические цели предприятия**

Классификация подходов к принятию управленческих решений

По принципу эффективного управления по Питерсу и Уотермену руководитель должен:

- Проявлять гибкость
- Делать все сразу
- Экспериментировать
- Действовать с высокой скоростью
- Использовать слабо формализованные системы

Классификация подходов к принятию управленческих решений

В рамках принципа эффективного управления по Питерсу и Уотермену:

- Внимание руководителей акцентируется на координирующей и интегрирующей роли менеджмента**
- Руководитель использует преимущественно модели принятия решений в условиях неопределенности**
- Повышается роль мониторинга, предварительного контроля**
- Задача оптимизации перед менеджерами не ставится**

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Социологический и психологический подходы

основываются на влиянии сознания человека и человеческих отношений на процесс принятия решений

Социологи изучают процесс принятия решений как процесс группового взаимодействия

В рамках социологического подхода существуют три основные теории, описывающие принятие управленческих решений:

- теория политического взаимодействия**
- теория коллективного обучения**

Классификация подходов к принятию управленческих решений

1. Теория политического взаимодействия:

- Изучает процесс принятия управленческих решений с точки зрения баланса сил и интересов различных групп внутри коллектива предприятия и во внешней среде
- Управленческое решение рассматривается как политический шаг, направленный на укрепление позиций определенной группы
- Особое внимание уделяется воздействию референтных групп, распределению ролей и статусов в группах, логике формирования блоков и коалиций
- Основная задача руководителя – интегрирующая: он должен обеспечить движение предприятия в направлении

Классификация подходов к принятию управленческих решений

2. Теория коллективного обучения:

- Подчеркивает, что сложность и динамический характер внутренней и внешней сред любого предприятия в сочетании с недостатком информации и опыта превращает процесс принятия управленческих решений в процесс непрерывного обучения для руководителя и всего коллектива**
- Четкой границы между принятием управленческого решения и его реализацией не существует: оба процесса взаимосвязаны, взаимообусловлены и протекают одновременно**

Классификация подходов к принятию управленческих решений

3. Теория корпоративной культуры:

- В принятии управленческих решений проявляется поведение коллектива сотрудников как единого целого
- «Питательной почвой» для любого управленческого решения является ***корпоративная культура*** – совокупность общих для всех сотрудников предприятия убеждений и отношений

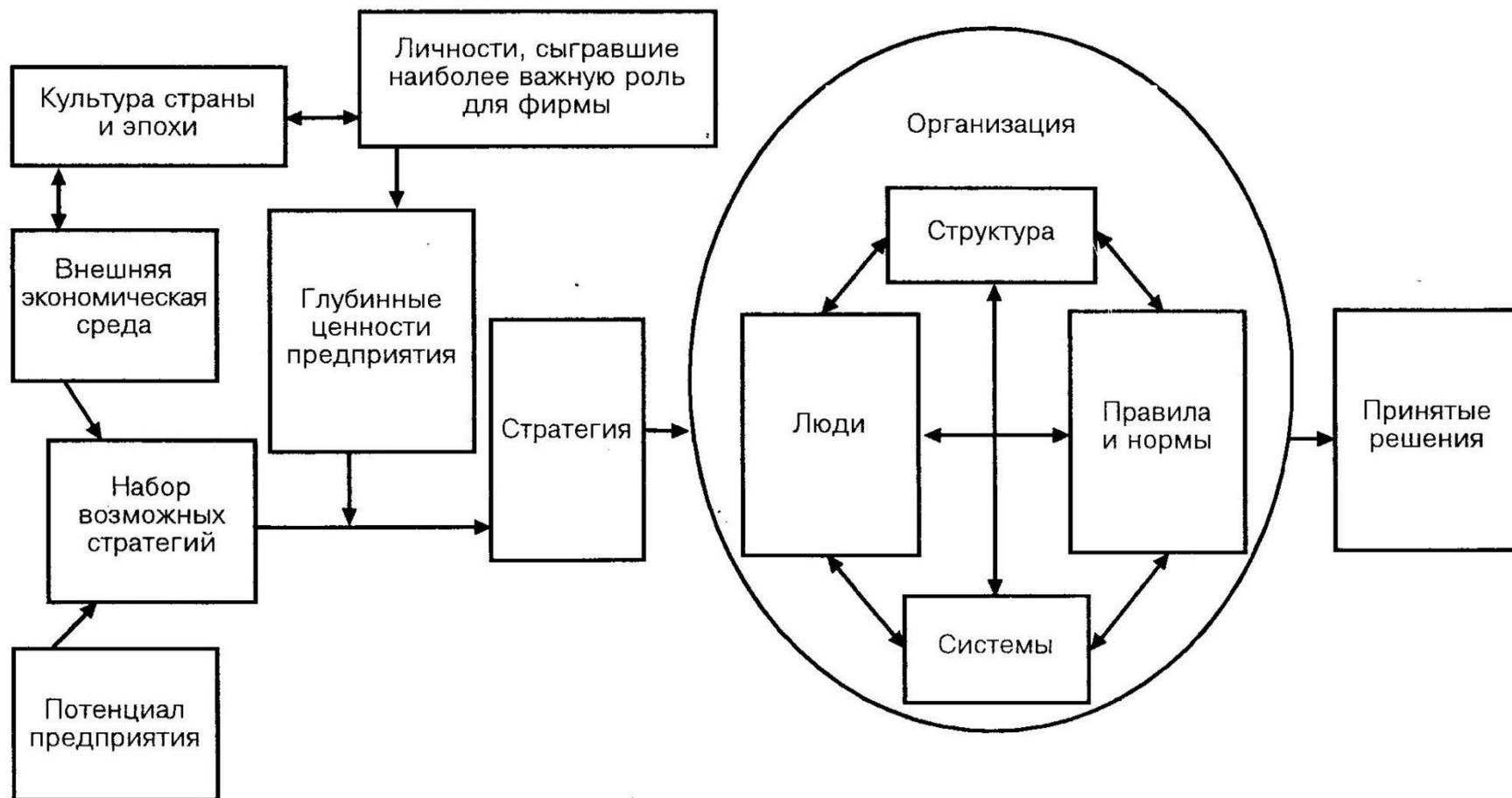
Классификация подходов к принятию управленческих решений

Уровни корпоративной культуры:

- **Поверхностный** (корпоративная символика)
- **Средний** (убеждения, отношения, правила, нормы)
- **Глубинный** (ценности)
 - *Глубинные ценности* играют важную роль в выборе одной из нескольких возможных стратегий предприятия
 - *Правила и нормы* важны для выбора тактических мер по реализации стратегии

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Концепция влияния корпоративной культуры на принятие управленческих решений



Классификация подходов к принятию управленческих решений

Аспекты корпоративной культуры важные для системы принятия управленческих решений на предприятии:

- **Индивидуализм и коллективизм**
- **Отношение к риску**
- **Целенаправленность**
- **Степень координации**
- **Поддержка менеджеров**
- **Контроль**
- **Самоотождествление со всем предприятием
или с группой внутри предприятия**
- **Философия системы вознаграждения**
- **Отношение к конфликтам и критике**
- **Характер коммуникаций**

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Наука *психология* определяет принятие решений как процесс, происходящий в индивидуальном сознании руководителя, а решения как концепции, формирующиеся в индивидуальном сознании

Психологический аспект принятия решений важен для разработки структуры контроллинговой отчетности, для правильного выбора релевантной информации для принятия управленческих решений, а также для разработки методов анализа информации

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Согласно научным представлениям ***психологии*** процесс принятия решений подразделяют на следующие стадии:

- 1. Восприятие**
- 2. Формирование концепции (concept attainment)**
- 3. Преобразование концепции (рефрейминг)**

На каждой стадии возникают свои специфические проблемы

Классификация подходов к принятию управленческих решений

1. Стадия восприятия:

- Руководитель воспринимает поступающую информацию из внешней и внутренней среды как сигнал к действию (поскольку менеджер никогда не имеет полной и точной информации, он опирается на доступные сведения)**
- Задача системы управления на этой стадии – за чередой рутинных событий не оставить незамеченным самого важного, в противном случае не будет осознана необходимость принятия управленческого решения**

Классификация подходов к принятию управленческих решений

1. Стадия восприятия (продолжение):

- Вследствие сложности среды и особенностей умственной деятельности человека возникает проблема «*информационного фильтра*» - человек воспринимает и запоминает только ту информацию, которая согласуется с уже сформировавшимися у него убеждениями и отношениями, а сведения, противоречащие существующим убеждениям и отношениям, искажаются или забываются
- Этот феномен часто называют «*избирательным восприятием, искажением и запоминанием*», его нельзя не учитывать при подготовке отчетности всякого рода. Руководитель как бы «подгоняет» ситуацию под то, что уже знакомо и понятно, поэтому необходимо привлечь его внимание к

Классификация подходов к принятию управленческих решений

2. Стадия формирования концепции:

- Руководитель осуществляет постановку задачи
- При этом выбирается либо уже готовый тип задачи (концепция) на основе опыта и знаний, либо формируется новая концепция («с нуля»)

Обычно человек вследствие инертности мышления пытается в своем опыте и знаниях отыскать ситуацию, аналогичную сложившейся. Отнести эту ситуацию к уже известной группе, а дальше действовать по известному шаблону.

Таким образом, постановка задачи часто сводится к классификации. Однако реальная ситуация может не соответствовать «удобной модели». Кроме того, если старые решения

Классификация подходов к принятию управленческих решений

3. Стадия преобразования концепции

– «привязка» умозрительной модели к реальности и поиск выхода из сложившейся ситуации:

- Результаты во многом определяются предыдущими шагами – подход к решению задачи зависит от постановки задачи
- Важную роль играет влияние индивидуального стиля мышления руководителя, различия которых изучаются в *психологии*
- Люди вырабатывают готовые схемы принятия решений, используя «доморощенные» эвристические процедуры

Классификация подходов к принятию управленческих решений

*Проблемы, возникающие при
использовании эвристических
процедур:*

- **Доступность**
- **Репрезентативность**
- **Априорный выбор модели и
«подстраивание» под модель**

Классификация подходов к принятию управленческих решений

1. Доступность:

- Люди сравнивают поступающую информацию с накопленным опытом
- Обычно прежде всего вспоминаются события, которые произошли недавно, или события, которые оставили яркий след в памяти, даже если они не являются типичными (например, при ежегодной аттестации персонала менеджер придает большее значение работе сотрудников за последний месяц)
- Люди часто идут *«по пути наименьшего сопротивления»* в процессе поиска информации и решений, поэтому могут пропустить важную информацию или

Классификация подходов к принятию управленческих решений

2. Репрезентативность:

- **Люди склонны оценивать вероятность событий, проводя аналогии со своим предыдущим опытом, но этот опыт может быть нерепрезентативным из-за малого размера выборки или из-за того, что вероятность будущих событий никак не зависит от прошлых (например, менеджер по персоналу может составить мнение о кандидате на вакансию на основе личного отношения к ВУЗу, который тот окончил, хотя выпускники одного и того же ВУЗа являются специалистами разного уровня квалификации)**

Классификация подходов к принятию управленческих решений

3. Априорный выбор модели и «подстраивание» под модель:

- Принимая решение, люди исходят из некоего начального представления о результате (иногда ошибочного) и в дальнейшем лишь корректируют это изначальное представление
- Они стремятся найти подтверждение сформировавшимся взглядам (например, при определении уровня зарплаты работника ориентируются на то, сколько он получал раньше, хотя эта цифра может быть неадекватной пользе, которую может принести этот работник)
- Руководитель должен уметь отбросить груз прошлых ошибок и увидеть особенные, специфические черты каждой задачи

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Теория конфигураций и «инкременталистский» подход к принятию решений:

- Синтез всех представленных подходов, предложен в работах Мицберга, Квинна и других
- Принятие решений – не одномоментное действие, а долгий процесс, осуществляемый шаг за шагом, в ходе которого руководитель часто советуется со своими сотрудниками, иногда намеренно затягивая стадию обсуждения, чтобы добиться поддержки и собрать нужную информацию, использует специально подготовленную и случайную информацию
- Планирование действий и сами действия могут идти параллельно. После накопления «критической массы» исходного материала

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Инкременталистский подход к принятию решений:

- Помогает справиться с проблемами, вызванными особенностями человеческого мышления и памяти
- Поддерживает на предприятии атмосферу информационной открытости, позволяя заранее проинформировать сотрудников о том, какое решение планируется принять, и тем самым обеспечивая понимание и поддержку со стороны сотрудников, давая им возможность психологически подготовиться к грядущим изменениям
- При помощи этого подхода руководитель создает себе «резерв времени», «запараллеливая» процесс принятия решений и сами действия, благодаря чему отпадает необходимость в спешке, авральных работах

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Инкременталистский подход к принятию решений (продолжение):

- Увеличивает гибкость предприятия: реакция начинается уже в момент поступления самых первых, неполных и неточных сведений («слабых сигналов»), которая носит весьма общий характер, так чтобы позднее ошибки можно было легко исправить
- На разных стадиях принятия управленческих решений менеджер накапливает исходную информацию, анализирует ее, разрабатывает критерии принятия решений с учетом специфики сложившихся обстоятельств, информирует работников о готовящемся решении и координирует деятельность подразделений

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Сторонники ***инкременталистского подхода*** считают, что на процесс принятия решений влияют различные факторы, в сочетании образующие так называемые «***конфигурации***»

В зависимости от ***конфигураций факторов*** процесс принятия решений может быть:

- Систематическим
- Формализованным («просчетом вариантов»)
- Интуитивным озарением

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Теория конфигураций:

- **Процесс принятия решений может происходить как в индивидуальном, так и в коллективном сознании всего предприятия, двигателем его могут стать личность руководителя или организационная культура, либо внешняя среда**
- **Решения могут принимать форму перспективных или формализованных планов, моделей поведения, политических интриг, выбора позиции на рынке – все определяется контекстом конкретной ситуации, причем сам контекст меняется по определенным законам в соответствии со сменой**

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Теория конфигураций:

- Верной может быть любая из рассмотренных теорий, а выбор конкретного объяснения в каждом случае определяется совокупностью различных факторов
- Рассматривает процесс принятия решений на новом качественном уровне, предлагая логику выбора той теории, которая способна адекватно описать принятие решения в конкретной ситуации

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Теория конфигураций:

Выбор модели принятия управленческих решений зависит от конкретной ситуации и определяется совокупностью факторов, которые можно разбить на три группы:

- Внешняя среда предприятия**
- Внутренняя среда предприятия и личностные особенности руководителя**
- Особенности решаемой задачи**

В различных ситуациях сила воздействия разных факторов различна, именно этим определяется разница подходов

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Факторы, связанные с внешней средой (объективные):

- экономические;
- демографические;
- природные;
- научно-технические,
- юридические;
- субъективные;
- культурные традиции страны, эпохи;
- влияние референтных групп (обычно конкуренты, акционеры, работодатели, государственные органы)

Факторы, связанные с особенностями решаемой управленческой задачи:

- сложность;
- временной горизонт;
- количество участников, их цели и интересы;
- значимость затрат и результатов для участников;
- рискованность и новизна;
- наличие альтернатив;
- взаимосвязь с другими аспектами деятельности предприятия;
- срочность принятия решения

Факторы, связанные с особенностями предприятия и руководителя:

- цели и стратегия предприятия;
- величина предприятия;
- сложность структуры предприятия, степень централизации и структура полномочий;
- сложность и новизна технологии и продукции;
- степень диверсификации;
- квалификация персонала;
- квалификация руководства;
- корпоративная культура (инновационность, склонность к риску и др.);
- характер мышления и склад личности руководителей, стиль управления

Выбор модели принятия управленческих решений

Выбор критериев принятия управленческих решений

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Критерии принятия управленческих решений:

- В принятии управленческих решений руководитель использует количественные и качественные критерии
- Качественные критерии определяют индивидуальную специфику конкретной ситуации
- Количественные критерии являются более универсальной характеристикой
- Все критерии принятия решений можно расположить между двумя полюсами: полной рациональностью и полной иррациональностью

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Выбор критериев принятия управленческих решений зависит от модели принятия управленческих решений в конкретной ситуации:

<i>Определяющие факторы</i>	<i>Подход</i>	<i>Применяемые критерии принятия управленческих решений</i>
<p><i>Внешняя среда:</i> научно-технические факторы, экономические факторы, природные факторы, юридические факторы <i>Внутренняя среда:</i> затраты, сроки <i>Задача:</i> сроки, затраты, выгоды.</p>	Полностью рациональный	Количественные (максимизация прибыли, акционерной стоимости фирмы и др.)
<p><i>Внешняя среда:</i> факторы культурного окружения, демографические факторы, политические факторы и т.п. <i>Внутренняя среда:</i> корпоративная культура (нормы, ценности), иерархия и полномочия в организации, личностные особенности, оргструктура и т.п. <i>Задача:</i> участники, баланс сил, баланс интересов и т.п.</p>	Полностью иррациональный	Качественные (завоевание престижа фирмы, интересы групп внутри фирмы, удовлетворение амбиций руководителя и др.)

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Требования к разработке системы критериев принятия управленческих решений (для любой конфигурации определяющих факторов):

- Полная оценка всех экономических последствий принимаемого решения в коротком и долгосрочном периодах, исходя из целей предприятия (т.е. оценка всех релевантных результатов)**
- Соответствие системе целей предприятия и их непротиворечивость**
- Приспособленность к анализу в условиях неопределенности**
- Объективность и доступность исходных данных**

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Требования к разработке системы критериев принятия управленческих решений (продолжение):

- Гибкость (т.е. способность учитывать происходящие изменения)**
- Учет специфики решаемой задачи в соответствии с особенностями личности руководителя и корпоративной культуры предприятия**
- Понятность и удобство в использовании**
- Измеримость и объективность**
- Ориентация на перспективу, возможность «раннего предупреждения»**

Классификация подходов к принятию управленческих решений

Особенности и проблемы разработки системы критериев принятия управленческих решений:

- **Легко измеримым показателям уделяется чрезмерно много внимания, в то время как трудноизмеримые показатели игнорируются**
- **Краткосрочным факторам уделяется больше внимания, чем долгосрочным**
- **Трудно разработать систему показателей, отражающую изменение важности различных видов деятельности и целей предприятия**