

**ТЕМА: Методы принятия  
управленческих решений.**

**Задание студенту:**

1. Изучить лекционный материал по теме: «Методы принятия управленческих решений», сделать краткий конспект лекций, термины и определения выписать в словарь.
2. Письменно ответить на вопросы после теоретического материала, используя текст лекции. Прислать на проверку 30.03.20

Все методы принятия управленческих решений можно объединить в три группы: неформальные (эвристические), коллективные, количественные.

**Неформальные (эвристические) методы принятия решений.** Неформальные методы основаны на аналитических способностях лиц, принимающих решения. Это - совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений руководителем, теоретическое сравнение альтернатив с учетом накопленного опыта. Неформальные методы базируются в основном на интуиции менеджера. Их преимущество состоит в том, что они принимаются оперативно; недостатком является то, что эти методы не гарантируют от выбора ошибочных решений, поскольку интуиция может подвести менеджера.

**Коллективные методы обсуждения и принятия решений:** заседание, совещание, работа в комиссии и т.п. Основным моментом в коллективной работе над реализацией управленческих решений является определение круга лиц – участников данной

процедуры. Главными критериями формирования такой группы являются компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность.

Наиболее распространен такой метод коллективной подготовки управленческих решений, как «**мозговой штурм**», или «мозговая атака» - совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений. Если предстоит решить сложную проблему, собирается группа людей, которые предлагают любые решения определенной проблемы. Основное условие «мозгового штурма» - создание обстановки, максимально благоприятной для свободного генерирования идей. Чтобы добиться этого, запрещается опровергать или критиковать идею, какой бы фантастичной она ни была. Все идеи записываются, а затем анализируются специалистами.

Примером коллективного принятия решений может служить метод Дельфи, получивший название от греческого города Дельфы, прославившегося жившими там мудрецами. Метод Дельфи – многоуровневая процедура анкетирования. Суть метода состоит в том, что каждый эксперт отвечает на вопросы независимо и анонимно. Затем все ответы анализируются и в сводном виде доводятся до каждого эксперта. После каждого тура данные анкетирования дорабатываются и полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок. Первый тур анкетирования проводится без аргументации, во втором отличающийся от других ответ подлежит аргументации или же эксперт может изменить оценку. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скорректированное решение.

Среди коллективных методов принятия решений существует **японская кольцевая система принятия решений** – «**кингисе**», суть которой состоит в том, что на рассмотрение готовится проект новшества. Он передается лицам для обсуждения по списку,

составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемое решение и дать свои замечания в письменном виде. После этого проводится совещание, на которое, как правило, приглашаются те специалисты, мнение которых руководителю не совсем ясно. Эксперты выбирают свое решение в соответствии с индивидуальными предпочтениями.

**И если они не совпадают, то возникает вектор предпочтений, который определяют с помощью одного из следующих принципов:**

- большинства голосов – выбирается решение, имеющее наибольшее число сторонников;
- диктатора – за основу берется мнение одного лица;
- принцип [Курно](#) используется в том случае, когда коалиции нет, т.е. предлагается число решений, равное числу экспертов. В этом случае необходимо найти такое решение, которое отвечало бы требованию индивидуальной рациональности без ущемления интересов каждого в отдельности;
- принцип [Парето](#) используется при принятии решений, когда все эксперты образуют единое целое, одну коалицию. В этом случае оптимальным будет такое решение, которое невыгодно менять сразу всем членам группы, поскольку оно объединяет их в достижении общей цели и др.

**Количественные методы принятия решений.** В их основе лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки больших массивов информации (с помощью [ЭВМ](#)).

**В зависимости от типа математических функций, положенных в основу моделей, различают:**

- линейное моделирование, при котором используются линейные зависимости;

- динамическое программирование, позволяющее вводить дополнительные переменные в процесс решения задач;
- вероятностные и статистические модели, реализуемые в методах теории массового обслуживания;
- теория игр – моделирование таких ситуаций, принятие решения в которых должно учитывать несовпадение интересов различных подразделений;
- имитационные модели позволяют экспериментально проводить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним.

### **Контрольные вопросы:**

1. Что вы понимаете под управленческим решением? В чем его отличие от решений, которые мы принимаем в повседневной жизни?
2. Дайте классификацию и охарактеризуйте основные виды управленческих решений.
3. Дайте характеристику видам управленческих решений, предложенным А. Месконом и Ф. Хедоури.
4. Приведите классификацию управленческих решений, основанную на психологических особенностях руководителя.
5. Назовите основные этапы процесса принятия управленческих решений. Охарактеризуйте эти этапы.
6. Какие группы методов принятия управленческих решений вы знаете? Приведите примеры ситуаций, в которых следует использовать те или иные методы принятия решений.
7. Дайте характеристику различным коллективным методам принятия решений.
8. Чем отличаются решения, принимаемые в условиях определенности и в условиях риска?

