

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Рудненский индустриальный институт

Кафедра Экономики и менеджмента

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ  
по дисциплине «Разработка управленческих решений»  
для студентов специальности «Менеджмент»

Рудный 2014

УДК 338.2,  
ББК 60.8222(5Каз).173  
К78

Красавина Т.В. Учебное пособие по дисциплине «Разработка управленческих решений»- Рудный, РИИ, 2014- 113 с.

Рецензенты: Зарубина В.Р. – к. э. н., и.о. зав. кафедрой экономики и менеджмента Рудненского индустриального института

В учебном пособии рассмотрены вопросы целевой ориентации управленческих решений, элементы современных электронно-информационных технологий, методы подготовки и реализации управленческих решений, роль человеческого фактора, социально-психологические и этические основы при ПРУР, возможности снижения неопределенностей и рисков при подготовке и реализации управленческих решений, ответственность руководителя, качество и эффективность управленческих решений.

Учебное пособие предназначено для студентов экономических и технических специальностей, аспирантов и преподавателей вузов, для самостоятельного изучения предмета, а также в качестве справочника руководителям и специалистам, профессионально занимающимся управлением персоналом.

Учебное пособие рекомендовано к печати Ученым советом Рудненского индустриального института года, протокол.

Ил. 13, табл. 13, список лит. 31 назв.

ББК 60.823.3я73

© Красавина Т.В., 2014

© Рудненский индустриальный институт, 2014

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1. Сущность и содержание управленческого решения (УР).....	5
2. Типология управленческих решений и требования, предъявляемые к ним.....	13
3. Организация управления как система формирования решения.....	21
4. Целевая ориентация управленческих решений.....	31
5. Процесс подготовки и реализации управленческих решений.....	39
6. Роль человеческого фактора, социально-психологические и этические основы при ПРУР.....	53
7. Анализ внешней среды и ее влияние на подготовку, и реализацию управленческих решений.....	61
8. Приемы подготовки и реализации управленческих решений в условиях неопределенности и риска.....	68
9. Моделирование процесса разработки и выбора решения.....	75
10. Методы подготовки и реализации управленческих решений.....	84
11. Управленческие решения и ответственность руководителя.....	93
12. Качество управленческих решений. Эффективность управленческих решений.....	98
Глоссарий.....	106
Список рекомендуемой литературы.....	111

## ВВЕДЕНИЕ

Принятие и реализация управленческих решений охватывает различные области деятельности, такие как планирование, организация, контроль и маркетинг, а также движение материальных и информационных потоков в пространстве и времени от их первичного источника до конечного потребителя в единый комплекс.

Целью курса «Разработка управленческих решений» является овладение студентами теоретических знаний и приобретение практических навыков в области подготовки и реализации, управленческих решений, в различных условиях.

Задачами курса являются изучение сути и содержания решения в социальной системе, сфер управленческой деятельности, в которых готовятся и реализуются управленческие решения, методов формирования и контроля управленческих решений, способов получения качественных и эффективных решений.

При изучении дисциплины большое внимание уделяется целевой ориентации управленческих решений, элементам современных электронно-информационных технологий, роли человеческого фактора, возможностям снижения неопределенностей и рисков при подготовке и реализации управленческих решений. Предлагаемый материал отражает системный подход к изучению вопросов, включенных в общеобязательный стандарт высшего профессионального образования Республики Казахстан по дисциплине «Разработка управленческих решений» для специальности «Менеджмент».

В процессе изучения дисциплины «Разработка управленческих решений», студент должен уметь реализовать свои знания, умения и навыки профессионального решения следующих задач: повышение конкурентоспособности фирм за счет создания правильной управленческой модели принятия решений; рассчитать эффективность управленческих решений; использовать методы принятия управленческих решений.

# ТЕМА 1 СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ (УР)

- 1.1 Функции решения в методологии и организации процесса управления;
- 1.2 Понятие управленческого решения и сферы его применения;
- 1.3 Решения в организациях.

## **1.1 Функции решения в методологии и организации процесса управления**

Одно из множества определений менеджмента формулируется как сбор информации, разработка решений и организация их выполнения, что подчеркивает высокую значимость решений в управленческой деятельности.

Анализируя развитие менеджмента, нетрудно заметить, что его теория эволюционирует к разработке современных технологий принятия решений.

Решения определяют такие направления менеджмента, как:

- управление на основе контроля за исполнением;
- управление посредством экстраполяции прошлого в будущее;
- управление с помощью предвидения изменений;
- управление путем гибких экстренных решений.

Экстраполяция. Прогнозирование неизвестных значений путем продолжения функций за границы области известных значений.

*Управленческое решение* на предприятии представляет собой творческий акт субъекта управления (индивидуального или группового лица), определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению назревшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии.

Исходя из приведенного определения, можно выделить ряд аспектов решения:

- организационный;
- психологический;
- социальный;
- информационный;
- экономический.

Организационный аспект проявляется в организации как разработки, так и выполнения управленческого решения. При этом реализуется ряд его функций, а именно направляющей, координирующей и мотивирующей, свидетельствующих о многогранности данного понятия.

Направляющая функция решений проявляется в том, что они принимаются исходя из долговременной стратегии развития предприятия, конкретизируются в многообразных задачах. Одновременно решения являются направляющей основой для реализации общих функций управления - планирования, организации, контроля, мотивации, которые реализуются через посредство решений. Координирующая роль решений отражается в необходимости согласования действий исполнителей для реализации решений в утвержденные сроки и соответствующего качества.

Мотивирующая функция решений реализуется через систему организационных мер (приказы, постановления, распоряжения), экономических стимулов (премии, надбавки), социальных оценок (морально-политические факторы трудовой активности: самоутверждение личности, творческая самореализация).

Эффективность каждого управленческого решения в значительной мере зависит от выполнения и соотношения указанных функций, как в ходе его подготовки, так и на этапе внедрения. С учетом этого управленческое решение становится реальным инструментом достижения поставленных целей.

Важно социальное содержание выбранного способа действий, так как оно отражается на жизни менеджера, всех, кто с ним работает, то есть на интересе организации, коллектива. Не всякое экономически выгодное решение может быть эффективным в социальном плане. Примером тому может служить решение о росте производительности труда, сопряженное с нарушением техники безопасности, ухудшением условий труда работающих. В связи с этим чувство ответственности не должно покидать руководителя при выборе окончательной альтернативы. Просчет функционального исполнителя в аппарате управления (например, экономиста при определении нормы выработки для рабочего) имеет частный характер, ошибка руководителя при принятии решений является своего рода браком и отражается на результатах работы, политике предприятия в целом, а в крайних случаях может привести к банкротству, потере рабочих мест, иметь глубокие социальные последствия.

Управленческое решение в повседневной практике является продуктом управленческого труда, мыслительной деятельности человека.

## 1.2. Понятие управленческого решения и сферы его применения

*Принятие решения* – важнейший пункт теории управления и важная составная часть управленческой деятельности. В управленческой практике решением называется выбор одного из альтернативных вариантов конечного результата управления.

При этом, *разработка решения* – это последовательность действий от выявления проблемы к практическому ее разрешению, а *реализация решения* - это само практическое решение, за которым следуют контроль, сравнение результатов с намеченными целями и (при необходимости) корректировка принятого решения в сторону намеченной цели.

Сферы разработки управленческих решений (УР) достаточно велики. Они находят широкое использование в управлении, менеджменте, администрировании, руководстве. Основное содержание этих понятий приведено в таблице1:

Таблица 1 Сферы разработки управленческих решений (УР)

Понятие	В широком смысле	В узком смысле
1	2	3
Управление	Вся система классов, отношений и явлений управления в природе и обществе	Технологическая организация объекта управления.

Продолжение таблицы 1

1	2	3
Менеджмент	Всеобщий принцип социального управления; влияние и искусство управления людьми.	Управление производством. Деятельность по организации и достижению поставленных целей.
Администрирование	Административно – государственное управление; социально – политический менеджмент.	Разработка и постановка целей, определение политики организации.
Руководство	Иерархическая система институтов власти.	Непосредственное управление людьми.

### 1.3 Решения в организациях

*Решения в узком смысле слова* – это выбор альтернативы определенного варианта действий для достижения цели.

*Решения в широком смысле слова* включают создание представления задачи, формулировку альтернатив, их оценку, выбор и реализацию выбранной альтернативы.

В зависимости от полноты включения этих элементов возможны промежуточные варианты определения понятия «решения» (рис. 1).

Решения, которые принимают люди, многообразны. Они различаются по ряду характеристик (рис. 2).

Каждый человек принимает различные по значимости решения.

Одни из них менее важные – например, выбор вида транспорта при поездке по городу. Другие значительно важнее – например, выбор будущей профессии. Однако в обоих случаях последствия принимаемого решения касаются только непосредственно лица, принявшего данное решение (ЛПР). Ясно, что и в данном случае принятие эффективных решений представляет весьма актуальную задачу.

Еще более значимо повышение эффективности принятия решений, последствия которых касаются большого числа людей, крупных организаций. Такие организационные решения принимают менеджеры. Процесс принятия организационных решений менеджерами в современных организациях является предметом исследования дисциплины «Управленческие решения».

Организации, в которых принимаются управленческие решения, являются институциональными системами. Они обладают рядом характеристик (рисунок 3). Рассмотрим эти характеристики.



Рисунок 1 - Промежуточные варианты определения понятия «решения»



Рисунок 2 – Характеристики управленческих решений

Сложность присуща самим системам и составляющим их подсистемам, взаимосвязям между подсистемами, потоками информации и ресурсов внутри исследуемой системы, а также между системой и внешней средой.





Рисунок 3- Характеристики организации

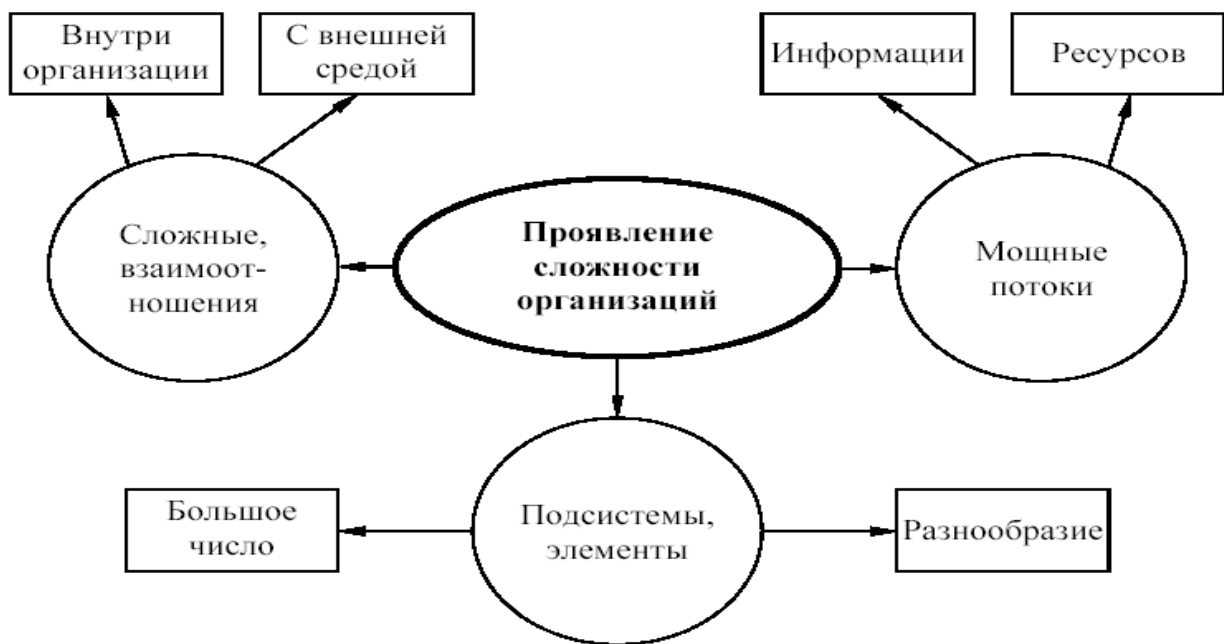


Рисунок 4 - Проявление сложности в организации

Любая организация состоит из двух подсистем – управляющей и управляемой.

В свою очередь управляющая подсистема включает ряд функциональных подсистем (рисунок 5).

Сложные взаимосвязи существуют между подсистемами и их элементами, а также между элементами различных подсистем. использование в современных организациях больших объемов ресурсов повышает цену принятия решений и их последствий.

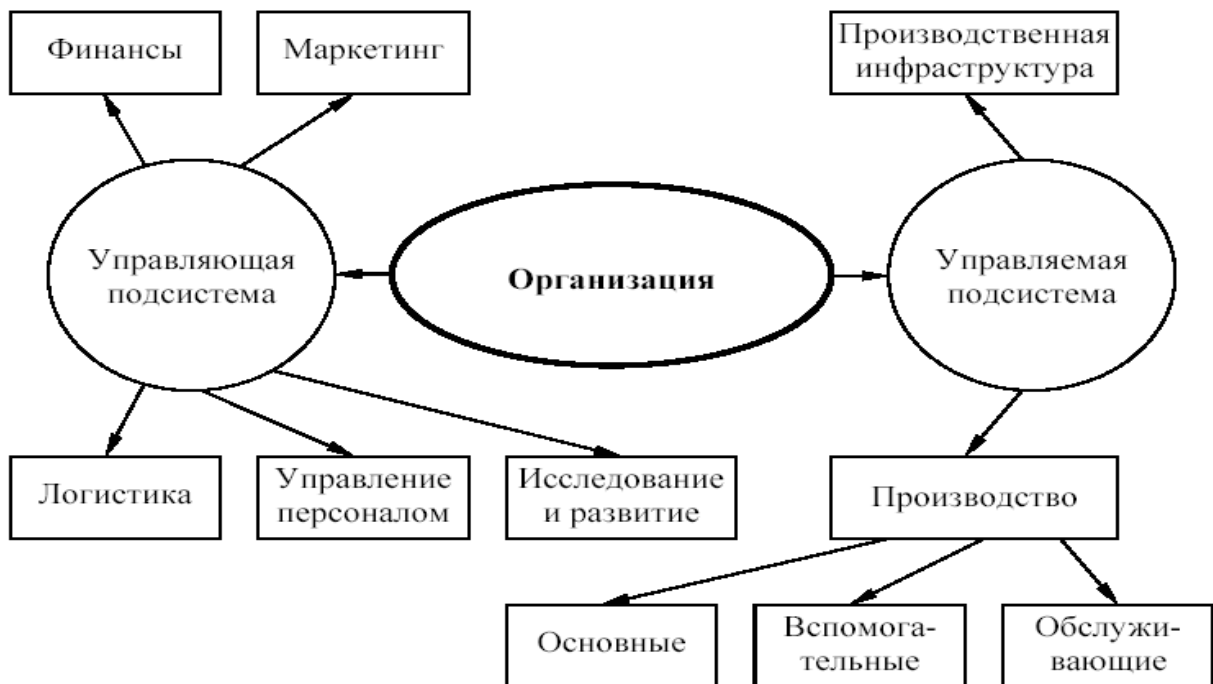


Рисунок 5 - Подсистемы в организации

Глобализация экономической деятельности приводит к многократному возрастанию потоков информации и ресурсов. активное взаимодействие организаций с внешней средой выражается, прежде всего, в наличии во внешней среде возможностей и опасностей, которые часто оказывают решающее воздействие на развитие организации. Крупные и крупнейшие организации не только испытывают воздействие внешней среды, но и оказывают на нее значительное обратное влияние.

Такое влияние, различное по характеру, включает:

- экономическое;
- политическое;
- социальное;
- экологическое.

Сложность организации, ее взаимосвязей с внешней средой оказывают влияние на характеристики этой среды. Окружающая среда организаций характеризуется высоким динамизмом и неопределенностью, возрастающим влиянием интеграционных процессов на деятельность отдельных организаций. Соответственно высокий динамизм должен быть обеспечен в развитии и внутри самих организаций. Темп изменений внутри организации для развития в конкурентной среде должен быть не ниже среднего по внешней среде.

В современных организациях заняты большие коллективы людей. Это определяет сложность принятия решений, их значимость для развития и сохранения целостности организаций. Ясно, что в этих условиях для принятия эффективных решений только на основе интуиции опыта недостаточно. Необходимо проанализировать много переменных, относящихся к затратам различных ресурсов, видам используемых технологий, охране окружающей среды, уровням риска. Возрастает

влияние осуществления крупных решений на установки людей и обратное влияние установок ЛПР на экономические процессы.

Анализ и обобщение этой информации превосходит интеллектуальные возможности и компетентность отдельного человека. Наиболее важные решения все чаще принимаются группой лиц, которые используют рекомендации экспертов, советников. Однако вовлечение большого числа людей в процесс принятия решения порождает проблему координации усилий участников решения.

Возникает противоречие (рисунок 6). С одной стороны, для разработки и принятия сложного решения – сбора и анализа информации, подготовки вариантов решения, выбора альтернативы и реализации принятого решения – необходимо привлечение большого числа людей;

С другой стороны, появляется новая проблема – координации деятельности участников принятия решения. Это относится к деятельности по сбору информации, выявлению и анализу проблем организации и т.д.



Рисунок 6 –Противоречие при принятии управленческих решений

Возрастает значимость даже собственно этапа выбора варианта действий из ряда возможных, например при развитии профессионального образования в регионе, когда перечень возможных альтернатив вполне определен. Постоянно расширяется спектр возможностей, возрастает динамизм управленческих процессов. Все труднее принять решение, например, об открытии новой специальности в университете с учетом того, кто будет востребован, предположим, через пять лет. Возрастает и цена ошибки, особенно при принятии важнейших решений.

Разрешение указанного противоречия – в формировании и развитии теории принятия решений, и прежде всего – теории принятия управленческих решений, организации ее эффективного изучения.

### **Контрольные вопросы:**

1. Изучение, каких дисциплин предусматривает данная наука?
2. Перечислите основные задачи изучаемой дисциплины.
3. Что представляет собой управленческое решение?
4. Чем представляется предмет курса?
5. Дайте определение понятию «решение».
6. Какие факторы, снижают вероятность принятия правильного управленческого решения?

## 7. Когда возникает необходимость принятия управленческого решения?

### Задание к практическому занятию: решение задач.

#### Задача 1.1

Через три дня должно состояться дефиле моделей фирмы «Новый облик» - летняя коллекция. Сегодня выяснилось, что 12 манекенщиц, которые постоянно работают, отравились в ресторане после вчерашней презентации и не могут выйти на работу.

Проблема. Срыв дефиле подорвет репутацию фирмы, принесет серьезные убытки (аренда зала, проданные билеты, потеря времени, которая дает конкурентам возможность первым показать летнюю коллекцию и «снять сливки» высоких цен остроумных изделий), может привести к потере части постоянных клиентов. Цель: провести дефиле в намеченный срок.

Альтернативы:

- если часть манекенщиц почувствуют себя лучше, провести дефиле с ними, оплатив в двойном размере их услуги;
- привлечь тех манекенщиц, которые не прошли кастинг для данной коллекции;
- обратиться в модельное агентство, с которым никогда не работали и на их условиях заключить временное соглашение;
- дать срочное объявление в СМИ и Интернет.

Таблица 2 - Удельный вес критерия, (%)

Критерии	Удельный вес критерия, (%)
Время –3 дня	30
Цена	15
Профессионализм манекенщиц	40
Риск	15

Определить наиболее эффективную альтернативу, используя пятибалльную систему оценки критериев (оценки могут повторяться).

Таблица 3 - Удельный вес критерия по вариантам, (балл)

Критерии	Удельный вес, %	Варианты, (балл)			
		А	Б	В	Г
Время	30	9			
Цена	15	7			
Риск	15	4			
Профессионализм	40	7			
Итого баллов	100				

#### Задача 1.2

Андрей Александрович только что вернулся от директора завода. Директор представил ему своего хорошего друга, который очень просил выручить его и

принять срочный заказ на изготовление большой партии изделий. Цех, которым руководил Андрей Александрович, производил разнообразные пластмассовые отливки – корпуса для бытовых и промышленных приборов.

Хотя производственный план цеха на текущий месяц и квартал в целом был свёрстан с 90% загрузкой оборудования, включая 5% на профилактические работы, что превышало нормативную загрузку при односменной работе на 10%, он понимал, что просьбу директора желательно удовлетворить. Однако это означало необходимость выполнения заказа за счёт введения сверхурочной работы, сдвига отпусков некоторых рабочих, особенно, технологов и изготовителей пресс-форм. Заказ надо было выполнить в течение месяца, и если не переносить другие заказы, то по прикидке, загрузка оборудования составила бы 140%. Кроме того, в номенклатуре заказа было несколько позиций, встречающихся впервые в его практике. Он пообещал дать ответ заказчику через день. Когда он сел за стол. Его взгляд упал на календарь, и он вспомнил, что через неделю должен был пойти в отпуск. «Неужели опять предстоит убеждать жену перенести поездку на море ещё на месяц?» - подумал он. «Нет, это невозможно» – решил он – Всё, что угодно, но только не семейный скандал. В прошлом году так и не пришлось из-за этой работы поехать отдыхать. Жена этого мне не простит. В конце концов, есть ведь и обязанности перед семьёй и детьми» – с этими мыслями он стал прикидывать, как найти компромисс.

#### **Указания по выполнению задания к практическому занятию:**

1. Проведем сопоставление варианта А по пятибалльной шкале, по 4 критериям, оценив субъективно варианты следующим образом:

Итого по варианту А:  $30 \cdot 9 + 15 \cdot 4 + 40 \cdot 7 + 15 \cdot 7 = 270 + 60 + 280 + 105 = 715$

Другие варианты сделать аналогично. Написать вывод по данной ситуации.

2. Прочитайте ситуацию и ответьте на вопросы. Представьте себя на месте Андрея Александровича.

- Как вы принимали бы решение (я)?

- Как вы довели бы их до сведения подчиненных и руководства?

## **ТЕМА 2 ТИПОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К НИМ**

2.1. Классификация управленческих решений

2.2. Типология управленческих задач

2.3. Типология управленческих решений

2.4. Формы управленческих решений

### **2.1. Классификация управленческих решений**

Для разработки и принятия адекватного рассматриваемой проблеме управленческого решения эта работа должна строиться на основе научной классификации управленческих решений.

В настоящее время используется *типология управленческих решений*, основанная на разнообразных классификационных признаках.

Наиболее широко распространена их классификация по следующим основаниям:

- сфера деятельности;
- сроки действия;
- цели;
- вид лица принимающего решение (ЛПР);
- уникальность управленческого решения;
- полнота исходной информации;
- степень обоснованности решения;
- ранг управления;
- масштабность решения;
- объект воздействия решения;
- метод формализации;
- форма отражения;
- способ передачи.

В зависимости от сферы деятельности в предлагаемой классификации выделяют экономические, организационные, технические, коммуникативные и т.п. управленческие решения.

Экономические управленческие решения призваны дать ответ на вопросы:

- что производить?
- какое количество продукции найдет сбыт?
- какой уровень производственных затрат оптимален?
- по какой цене следует реализовывать готовую продукцию?
- какие экономические выгоды даст производство инвестору и обществу в целом?

Организационные управленческие решения предполагают, разрешение проблем организации производства продукции и дают ответы на следующие вопросы:

- где географически следует разместить производство?
- какие производственные помещения потребуются для организации производства?
- каковы потребности в персонале?

При этом организационные решения должны содержать конкретные мероприятия по удовлетворению производственных потребностей предприятия.

*Технические управленческие решения* решают проблему выбора технологии производства продукции, технического оснащения производственных подразделений фирмы и их совершенствования.

*Коммуникативные управленческие решения* предполагают мероприятия по установлению, поддержанию и совершенствованию связей организации с субъектами внешней среды, а так же организацию связей между элементами организационной структуры самого предприятия.

Исходя из сроков действия и влияния на перспективы развития, управленческие решения подразделяют на:

- оперативные;
- тактические;
- стратегические.

*Оперативные управленческие решения* выполняют корректирующую роль непосредственно в ходе производственной деятельности предприятия, решая внезапно возникающие проблемы, не терпящие отлагательства.

*Тактические управленческие решения*, как правило, ориентированы на кратко и среднесрочную перспективу и проблемы производственно-технического характера.

*Стратегические управленческие решения* призваны обеспечить выполнение организацией ее миссии и, за счет этого, ее выживание в условиях жесткой конкуренции.

По целям различают: коммерческие и некоммерческие управленческие решения.

*Коммерческие решения* предполагают осуществление действий направленных на достижение определенного экономического эффекта: увеличение объемов оборота, увеличение валового дохода или прибыли и т.п.

*Управленческие решения некоммерческого характера* непосредственно не преследуют экономические цели. Они, как правило, направлены на создание социального имиджа фирмы, социальное развитие муниципального или регионального сообщества, в рамках которого функционирует организация, решение проблем охраны окружающей среды, улучшение условий труда и отдыха работников, а так же развитие некоммерческих направлений деятельности организации.

В зависимости от вида лица, принимающего решение, и организации выработки управленческие решения могут быть:

- коллективными или
- индивидуальными (личными).

Приоритетность тех или иных решений в конкретной организации определяется:

- стилем руководства;
- степенью централизации организационной структуры и управления;
- располагаемым бюджетом времени для принятия и реализации управленческого решения.

Степень уникальности управленческих решений позволяет говорить:

- о рутинных (нетворческих);
- и уникальных (творческих или новаторских) решениях.

В деятельности любой организации встречаются как часто повторяющиеся, стандартные ситуации, так и новые нестандартные проблемы. Для преодоления повторяющихся проблем необходимо разрабатывать стандартные процедуры, комплекс которых составляет содержание рутинных (нетворческих) управленческих решений. Нестандартные проблемы требуют в каждом случае выявления составляющих элементов, имеющих ограничения, выработки и анализа множества допустимых вариантов решения данной проблемы, что придает управленческому решению творческий характер.

Полнота исходной информации предполагает разделение управленческих решений на решения, принимаемые в условиях определенности, риска и неопределенности.

Решение принимается *в условиях определенности*, когда руководитель точно знает результат каждого из альтернативных вариантов решения. Примером мо-

гут служить инвестиции в депозитные сертификаты или государственные облигации.

Решение считается принимаемым *в условиях риска*, если известна вероятность всех альтернативных решений. При этом сумма вероятностей всех альтернатив должна быть равна единице.

Решение принимается *в условиях неопределенности* тогда, когда невозможно определить вероятность потенциальных результатов.

Обычно при принятии управленческого решения лица, принимающие управленческие решения основываются на *интуиции, суждениях* или *рациональном выборе*.

В свою очередь управленческие решения, основанные *на суждениях*, в зависимости от характера людей, принимающих решение, подразделяют на уравновешенные, импульсивные, инертные и рискованные.

По рангу управления или уровню иерархии управленческие решения подразделяются на:

- решения высшего;
- среднего;
- нижнего уровней.

В современных организациях наибольшее количество решений принимается на среднем уровне. Зачастую и решения высшего уровня подготавливаются и разрабатываются на среднем уровне управления.

В зависимости от масштабности управленческие решения подразделяют на:

- комплексные, предназначенные для решения многофакторных проблем,, имеющих сложную внутреннюю структуру;
- частные, которые применяются в решении частных вопросов деятельности организации.

По направленности управленческих решений на объекты внешней или внутренней среды они подразделяются на:

- внешние;
- внутренние решения.

При этом следует исходить из того, что управленческое решение не может изменить факторы внешней среды. Внешнее управленческое решение призвано корректировать связи организации с окружающим миром в интересах осуществления миссии или достижения целей организации.

По методу формализации и представления управленческие решения могут иметь вид:

- текстового документа;
- графической или математической модели.

Наиболее часто используются комбинированные способы формализации управленческих решений. Например, решение об объемах производства продукции может быть принято на основе графического метода определения порога рентабельности и порогового количества производимой продукции. Графические построения при этом, как правило, сопровождаются пояснительной запиской.

По юридическому оформлению решения могут быть в виде:

- плана;
- приказа;



- распоряжения;
- инструкции.

*Приказ* - наиболее категоричная форма решения, обязывающая подчиненных точно выполнить решение в установленные сроки. Основанием для приказа являются постановления или распоряжения правительства, решения вышестоящих органов управления, руководителей.

*Распоряжение* - это разновидность приказа, направленная на решение частных вопросов, исходящая не только от руководителей, но и от других лиц в пределах их компетенции.

По функциональному признаку (содержанию) решения бывают:

- экономические;
- социальные;
- технические;
- политические;
- организационные.

*Экономические решения* связаны с повышением эффективности производства, совершенствованием деятельности предприятия.

*Социальные решения* направлены на улучшение условий труда и отдыха членов коллектива предприятия и др.

*Технические решения* принимаются для совершенствования технической политики и технологии производства, сокращения применения ручного труда и т.д.

*Организационные решения* направлены на улучшение организации труда работников, совершенствование нормативов, норм, внедрение НОТ.

Учитывая, что любое управленческое решение строится на предварительном прогнозировании, решения различают также по периодам действия:

- перспективные (определяются в общих чертах, они задают направления для реализации определённой цели);
- оперативные (предусматривают меры по реализации прогнозов развития событий).

## **2.2. Типология управленческих задач**

Совокупность задач, требующих решения, может быть представлена как многомерное пространство. Его элементами являются характеристики решаемых задач. В числе важнейших параметров этого пространства характеристик можно рассматривать степени сложности, неопределенности, открытости и динамизма задач.

В теории игр важным параметром решаемых задач является степень конфликтности среды. Если ограничиться только тремя характеристиками, то для наглядности можно изобразить основные классы решаемых задач в трехмерном пространстве в виде вершин куба (рисунок 7).

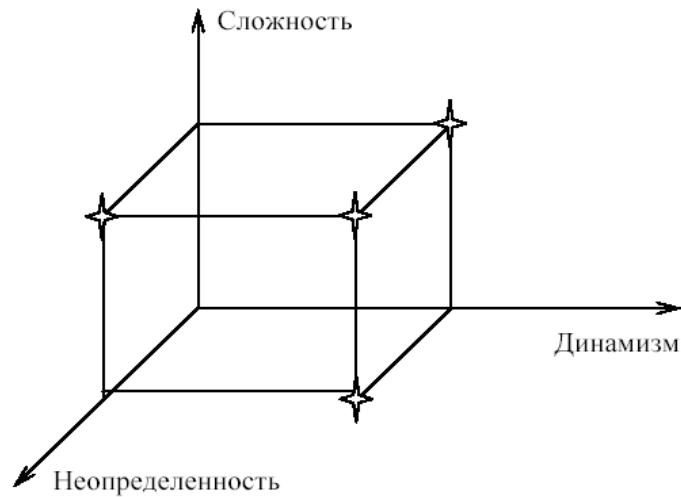


Рисунок – 7 Степень конфликтности среды

Другим способом наглядного представления типологии задач является построение дерева решаемых задач.

### 2.3. Типология управленческих решений

Реальные управленческие решения отличаются друг от друга. Менеджеры, занимающие различные посты в организации, занятые в различных функциональных областях, принимают решения различных типов. Даже в одном подразделении, например в отделе по работе с персоналом, один менеджер может решать задачи набора персонала, а другой – развития уже занятых в организации, их профессиональной подготовки.

Оба менеджера отдела будут принимать существенно различающиеся решения. Реализация политики быстрого роста организации и, соответственно, приема большого числа новых сотрудников потребует иных решений, чем при необходимости проведения политики сокращения издержек, снижения объемов продаж и увольнения части персонала.

Таким образом, необходима определенная классификация типов решений для дифференцирования одного решения от другого и совершенствования методов принятия определенных решений.

Сложность и многообразие решений не только предполагает, но и требует применения различных критериев классификации решений.

Важной предпосылкой анализа такой классификации решений является установление субъекта или той части организации, которая несет ответственность за данное решение. При этом разрабатывается «дерево организации» по отношению к принимаемым решениям, которое будет близко соответствовать ее организационной структуре. При реализации этого подхода выявляются субъекты принятия решений в основных функциональных областях.

Это, например, специалисты по контроллингу, менеджеры по производству, финансовые менеджеры, специалисты по маркетингу или управлению персоналом. Все они несут ответственность за специфические отрасли организационной деятельности.

*Контроллинг* (англ. controlling) - инструмент планирования, учета, анализа состояния дел на фирме, используемый для принятия решений на базе компьютеризированной системы сбора и обработки информации...

Необходимо также определить общие масштабы решений, которые отображают их общий характер без акцентирования на специфике конкретного решения.

Уровни управленческой иерархии, на которых принимается решение, включают институциональный уровень, уровень стратегического центра хозяйствования, центра прибыли или издержек и т.д.

Функциональные области, в которых принимаются решения, включают маркетинг, производство, управление персоналом, управление финансами. Классификация решений возможна по различным критериям.

Комплексные проблемы следует формализовать, т.е. количественно определить разницу между фактическими и желаемыми состояниями объекта по его параметрам, а также выполнить структуризацию проблемы путем построения для её решения дерева целей. Разработка эффективных решений важнейшая составляющая процесса управления организацией.

Изменения внутренней и внешней среды порождают необходимость принятия разнообразных управленческих решений.

Основными факторами, оказывающими влияние на организацию и функционирование системы являются:

- технико-технологические;
- социально-экономические;
- региональные факторы.

В связи с этим выделяют 2 группы задач, требующих решения:

- функциональные;
- ситуационные.

*Функциональные* обусловлены разделением труда в организации, полномочиями отдельных работников и носят в основном стандартный характер.

*Ситуационные* появляются в результате нарушений взаимодействия подсистем и элементов в организации, либо под влиянием перечисленных факторов.

В зависимости от трудности решаемой проблемы для снижения риска ошибки использую 4 уровня принятия решений; каждому соответствует свой тип решения:

- *Рутинный тип*: не требует творческого подхода, т.к. по типичным, часто повторяющимся ситуациям, на практике уже выработана программа поведения. Такие однотипные ситуации характерны для малых предприятий.

- *Селективный тип*: требует ключевых навыков (установление целей, анализ информации), инициативы(в пределах дозволенного). Результативность решения зависит от способности менеджера выбрать самое экономичное и эффективное среди альтернативных возможностей (кадры, ресурсы, качество и т.д.).

- *Адаптационный тип*: менеджер вырабатывает совершенно новое творческое решение (новую рекламу, новые пути сбыта и реализации продукции и т.д.).

- *Инновационный тип*: предполагает творческое управление, стратегическое планирование, системное развитие (например, при создании новой технологии, новой отрасли науки).

Принятие управленческого решения - это результат анализа, прогнозирования и выбора альтернативы.

#### **2.4. Формы управленческих решений**

Каждое управленческое решение облекается в конкретную форму.

Наиболее распространены следующие формы:

- план;
- программа;
- приказ;
- распоряжение;
- указание;
- просьба.

Форма отражения имеет большое значение в сложных организационных системах, имеющих как вертикальные, так и горизонтальные управленческие связи.

Разработанные управленческие решения для их реализации необходимо довести до соответствующих исполнителей и заинтересованных лиц. В этой связи по способу передачи различают:

- вербальные;
- письменные;
- электронные управленческие решения.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Перечислите классификацию управленческих решений.
2. Охарактеризуйте принципы и признаки классификации.
3. Перечислите типологию управленческих решений по М. Мескону?
4. Как личностные качества руководителя влияют на принятие управленческих решений?
5. Какие требования, предъявляемы к управленческим решениям?

#### **Задание к практическому занятию: решение задач**

##### **Задача 2.1**

Осуществите классификацию приведенных ниже решений.

В соответствии с протоколом совещания от 12\7-02, приказами директора завода 38\6-03 и 38\6-04 для реконструкции цеха в установленные сроки необходимо осуществить следующие мероприятия:

- Провести инвентаризацию оборудования, определив количество, возраст, степень использования отдельных групп оборудования.
- Для осуществления инвентаризации создать инвентаризационные комиссии в соответствии с Положением об инвентаризации.
- Объявить конкурс на лучший проект реконструкции, в котором были бы отражены современные технологии производства и методы осуществления реконструкции.
- Подготовить информацию о направлениях реконструкции и об изменении профессионального и квалификационного состава рабочих, а так же о возможных способах повышения их квалификации.

- Создать конкурсную комиссию по оценке проектов реконструкции под руководством В.Г. Орехова.
- Разослать протокол мероприятий всем участникам совещания.

#### Задача 2.2

Выбор варианта машин и оборудования. Выполнить какую-либо операцию или процесс можно одним из трех вариантов:

- на станке с ручным управлением;
- на полуавтоматическом станке;
- на автоматическом станке.

Таблица 4 - Исходные данные для принятия решения

Показатели	Вариант		
	1	2	3
Постоянные затраты, тг.	11 000 000	25 000 000	30 000 000
Переменные затраты на изделие, тг.	2000	1000	200

Необходимо принять решение, при каких объемах производства целесообразно использовать перечисленные варианты оборудования.

Рассчитайте экономический вариант от решения использовать автоматический станок при годовом объеме производства 3000 ед.

#### **Указания по выполнению задания к практическому занятию:**

1. Прочитайте ситуационную задачу и сгруппируйте в зависимости, от классификации управленческих решений основываясь на лекционном материале.
2. Рассчитать задачу по формуле:

$$\text{Затраты} = 3 \text{ пер.ед} * \text{Го} + 3 \text{ пост.}, \quad (1)$$

где 3 пер.ед. - переменные затраты на изделие, тг.;

Го - годовом объеме производства;

3 пост. - постоянные затраты, тг.

### ТЕМА 3 ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАК СИСТЕМА ФОРМИРОВАНИЯ РЕШЕНИЯ

- 3.1. Логические схемы деятельности в процессе разработки решения
- 3.2. Функции и полномочия в процессе разработки решения

#### **3.1 Логические схемы деятельности в процессе разработки решения**

Методы принятия решений, направленных на достижение намеченных целей, могут быть различными:

- 1) метод, основанный на интуиции управляющего, которая обусловлена наличием у него ранее накопленного опыта и суммы знаний в конкретной области деятельности, что помогает выбрать и принять правильное решение;

2) метод, основанный на понятии "здорового смысла", когда управляющий, принимая решения, обосновывает их последовательными доказательствами, содержание которых опирается на накопленный им практический опыт;

3) метод, основанный на научно-практическом подходе, предполагающий выбор оптимальных решений на основе переработки больших количеств информации, помогающий обосновать принимаемые решения. Этот метод требует применения современных технических средств и, прежде всего, электронно-вычислительной техники. Проблема выбора руководителем решения одна из важнейших в современной науке управления. Она предполагает необходимость всесторонне оценки самим руководителем конкретной обстановки и самостоятельность принятия им одного из нескольких вариантов возможных решений.

Поскольку руководитель имеет возможность выбирать решения, он несет ответственность за их исполнение. Принятые решения поступают в исполнительные органы и подлежат контролю за их реализацией. Поэтому управление должно быть целенаправленным, должна быть известна цель управления.

В системе управления обязательно должен соблюдаться принцип выбора принимаемого решения из определенного набора решений. Чем больше выбор, тем эффективнее управление.

При выборе управленческого решения к нему предъявляются следующие требования:

- обоснованность решения;
- оптимальность выбора;
- правомочность решения;
- краткость и ясность;
- конкретность во времени;
- адресность к исполнителям;
- оперативность выполнения.

Требования, предъявляемые к технологии менеджмента, можно свести к следующему:

- формулирование проблем, разработка и выбор решения должны быть сконцентрированы на том уровне иерархии управления, где для этого имеется соответствующая информация;
- информация должна поступать от всех подразделений фирмы, находящихся на разных уровнях управления и выполняющих различные функции;
- выбор и принятие решения должны отражать интересы и возможности тех уровней управления, на которые будет возложено выполнение решения или которые заинтересованы в его реализации;
- должна строго соблюдаться соподчиненность в отношениях в иерархии управления, жесткая дисциплина, высокая требовательность и беспрекословное подчинение.

Принятие управленческих решений предполагает использование следующих факторов:

- иерархии;
- целевых межфункциональных групп;
- формальных правил и процедур;
- планов;

- горизонтальных связей.

1) Использование иерархии в принятии решений осуществляется большинством фирм с целью координации деятельности и усиления централизации в управлении.

Например. В американских компаниях менеджеры обычно делегируют свои полномочия в принятии решений ближе к тому уровню, на котором имеется больше необходимой информации, и который непосредственно участвует в реализации конкретного решения. Менеджеры при принятии решений предпочитают не вступать в прямые контакты с подчиненными, находящимися более, чем на один иерархический уровень, ниже, чтобы не нарушать принцип звенности в управлении.

2) Использование целевых межфункциональных групп в принятии решений довольно широко распространено. Такие целевые группы создаются обычно на временной основе. Их члены отбираются из различных подразделений и уровней управления. Целью создания таких групп является использование специальных знаний и опыта членов группы для принятия конкретных и сложных решений. Целевые группы чаще всего занимаются созданием новой продукции. Тогда в состав их входят инженеры, специалисты по маркетингу, производственники, финансисты, снабженцы. Первоначально они готовят на профессионально высоком уровне информацию, на основе которой высшее руководство принимает решение о выделении капиталовложений на разработку и внедрение новой продукции. Руководителем целевой межфункциональной группы назначается один из ее членов или вышестоящий руководитель, который может заменяться другим специалистом по ходу выполнения работ.

3) Использование формальных правил и процедур в принятии решений - это эффективный путь координации действий. Однако инструкции и правила придают жесткость системе управления, что замедляет инновационные процессы и затрудняет внесение поправок в планы в связи с меняющимися обстоятельствами.

4) Использование планов в принятии решений нацелено на координацию деятельности фирмы в целом. Планирование является тем важным видом управленческой деятельности, на который руководители тратят значительную часть своего времени. В ходе составления планов осуществляется процесс сочетания интересов и целей между различными уровнями управления. Системы контроля и бухгалтерского учета приспособлены к решению управленческих задач, и на их основе ведется разработка планов. Менеджеры постоянно следят за выполнением плановых показателей и имеют возможность их корректировать при соответствующем обосновании такой необходимости перед высшим руководством фирмы или руководителями производственных отделений.

Например. Для американского менеджера характерен более индивидуализм, чем коллективизм в принятии решений. Это отличает американский тип управления от японского и в определенной степени от западноевропейского. Индивидуализм проявляется в единоначалии в процессе принятия решений, индивидуальной предприимчивости в достижении лидерства, индивидуализации в оплате руководителей.

Американский стиль менеджмента - это не настоящее для будущего, а будущее для настоящего.

Отсюда - планирование на перспективу, прогнозирование, маркетинг, преследующий цели - лучше понять потребителя и приспособиться к его требованиям, предвидеть изменения рынка и своевременно принимать необходимые меры в сфере производства.

Организация фирмы и процесс управления в американских фирмах ориентированы на потребителя, на его запросы и вкусы. Важной чертой их менеджмента является индивидуальный подход к работнику с целью стимулирования выполнения порученной работы с максимальной ответственностью. Отсюда большая роль отводится воспитанию и обучению работников, повышению их профессионального уровня и инициативы в работе. Философия управления в американских фирмах строится на том, что цели работника совпадают с целями фирмы.

Такой подход обусловил принцип "управляющий должен знать каждого работника в лицо", а это, в свою очередь, выдвинуло задачу постоянного изучения персонала и выдвижение кадров по профессиональным навыкам и инициативности.

Важнейшими областями принятия решений являются определение политики капиталовложений и внедрения новой продукции. Принятие решений в области капиталовложений в США предполагает проведение предварительных расчетов их окупаемости и эффективности. Если окупаемость или эффективность предполагаемых капиталовложений выше нуля, то инвестиции целесообразны, так как увеличивают капитал фирмы. При этом необходимо учитывать результаты анализа окупаемости и эффективности других, альтернативных вариантов инвестирования, выбирая из них высший показатель.

Формулы для расчета таких показателей очень громоздки. В них предусматривается расчет всех возможных денежных поступлений и затрат на всем протяжении существования объекта капиталовложений. В результате эти денежные поступления или прибыль выражается в ценах текущего времени за вычетом будущих поступлений так, будто бы они могли быть получены как прирост на вложенный капитал в какой-либо другой равнорисковой области.

На практике существуют и другие способы определения целесообразности капиталовложений. К ним относятся расчеты:

- по срокам окупаемости;
- по влиянию инвестиций на дивиденды;
- по акциям текущего года;
- по сравнению данной нормы окупаемости с общей нормой по фирме в целом.

Независимо от того, какой метод для выработки решения используется фирмой, каждое решение о капиталовложениях должно следовать общей системе планирования и утверждения капиталовложений.

Например. Большинство фирм США разрабатывают годовые финансовые планы, которые содержат перечень уже принятых проектов или ожидаемых к финансированию в будущем году. Этот план подготавливается высшим руководством фирмы на основе предложений, разработанных на низовых уровнях.

На основе финансового плана принимаются решения о распределении ресурсов с учетом их сбалансированности.



Значительно более гибкая система принятия решений применяется к специальным проектам и уточнению ранее принятых проектов. Процесс принятия решений о внедрении новой продукции в американских компаниях можно разбить на четыре последовательные стадии.

На первой стадии разрабатывается идея или концепция нового товара. Идеи для новых товаров и новых сфер предпринимательской деятельности стекаются от всех подразделений фирмы, а также от покупателей (заказчиков) в отдел новых товаров (или отдел маркетинга), где специалисты проводят оценку спроса на рынке и технических и экономических возможностей фирмы. При положительной оценке перспектив нового товара специалисты подготавливают предложение, которое, наряду с предложениями по другим товарам для изучения и определения приоритетности. Такой комитет обычно создается на уровне высшего руководства фирмы и обеспечивает общее руководство всем процессом инновации по новым товарам.

На второй стадии, если предложение получило одобрение комитета по новым товарам, ведется разработка изделия силами специалистов - маркетологов и технологических специалистов. Предварительная конструкция изделия изучается инженерами по производству по таким показателям, как стоимость, качество, долговечность, и при необходимости в конструкцию вносятся изменения. Окончательный вариант изделия анализируется для оценки стоимости единицы изделия, продажной цены, прибыли, объема продаж и потенциальной чистой окупаемости (рентабельности) на несколько лет вперед. Затем вариант изделия и план практической реализации идеи вновь поступают в комитет по новой продукции для окончательного утверждения,

На третьей стадии проводятся испытания нового изделия, как лабораторные, так и "полевые" (на рынке). По результатам испытаний вносятся необходимые изменения в изделие и разрабатывается подробный план внедрения его на рынок. Одновременно решается вопрос, следует ли финансировать массовое производство изделия исходя из объемов рынка.

На четвертой стадии осуществляется переход к полномасштабному производству изделия на регулярной основе. На этой стадии особое внимание уделяется следующим вопросам:

- координации контроля качества;
- созданию запасов сырья, материалов и комплектующих частей;
- рекламе и продвижению изделия на рынке;
- созданию системы оптового распределения;
- стимулированию продаж.

Многие крупные американские фирмы имеют специальные отделы или службы по разработке образцов изделий и проведению их испытаний. В этих отделах работают инженеры и техники-специалисты по производству и технологии. Часто на инженера по производству возлагается общее руководство всем процессом производства нового изделия с подчинением ему функциональных специалистов, которые связаны с этим процессом. Под его руководством может также создаваться управленческая группа из числа специалистов, которая впоследствии может получить статус постоянного подразделения (производственного отделения).

Функция НИОКР в американских фирмах обычно централизована на высшем уровне управления, где распоряжаются фондами, средствами и специальными исследовательскими подразделениями, которые занимаются развитием нового продукта. Поэтому решения о размерах капиталовложений и сроках разработки и внедрения новой продукции принимаются на высшем уровне управления. Производственные отделения и предприятия активно участвуют в разработке нового продукта, но им отводится важная роль на этапах проверки технологичности конструкторских идей, освоения нового продукта и запуска его в производство.

Внедрение новой продукции является одной из наиболее трудных задач, решаемых в производственных отделениях. Ее выполнение требует координации усилий работников различных подразделений: по конструированию, технологичности, производству и сбыту. Нередко в группу разработчиков новой продукции входят и представители заказчика. Члены группы по разработке новой продукции могут иметь различную заинтересованность. Так, обычно инженеры-конструкторы заинтересованы в создании технически передового продукта; производственники стремятся снизить себестоимость продукции в рамках используемой технологии; заказчики заинтересованы в низкой себестоимости нового изделия и в том, чтобы оно отвечало их требованиям.

Привлечение заказчика к разработке нового изделия часто оказывается решающим для его успеха на рынке. Новая продукция, выпускаемая всего одной фирмой-монополистом на рынке, позволяет ей увеличить объемы продаж за счет привлечения новых покупателей, поставок новой продукции своим старым клиентам, переманивая покупателей от других фирм, выпускающих аналогичную продукцию, но старых образцов. Поскольку инновации и новая продукция резко повышает конкурентоспособность фирмы, они являются предметом коммерческой тайны, и фирмы стремятся как можно быстрее их запатентовать.

Механизм принятия управленческих решений включает:

1. Общее руководство принятия решений.
2. Правила принятия решений.
3. Планы в принятии решений.
4. Принятие двусторонних решений руководителями одного уровня на основе индивидуального взаимодействия.
5. Целевые группы и их роль в принятии решений (групповое взаимодействие на равных уровнях).
6. Матричный тип взаимодействия.

Первые три составляющие обеспечивают вертикальную взаимосвязь между уровнями управления, последние три - горизонтальную связь в координации принимаемых решений.

Фирма может использовать как простой, так и сложный механизм взаимодействия в менеджменте, что зависит от сложности принимаемых решений и возможностей их реализации.

1) Общее руководство принятием решений предполагает, что процесс принятия решений находится в руках одного линейного (общего) руководителя, который подчинен в свою очередь вышестоящему руководителю. Здесь создается иерархия в принятии решений по линейным должностям. Каждый руководитель

решает свои проблемы со своим непосредственным руководителем, а не с вышестоящим руководителями, минуя своего непосредственного руководителя.

Например. В американских фирмах линейные руководители несут персональную ответственность за свою работу, получая право распоряжаться материальными и трудовыми ресурсами, необходимыми для получения намечаемых результатов. Здесь права и ответственности должны быть равны. Руководители функциональных подразделений оказывают помощь линейным руководителям в качестве экспертов и отчитываются перед ними, но не наделяются правами и ответственностью, которые имеет линейный руководитель. Общий руководитель до принятия решения обычно принимает предложения и выслушивает мнение не только непосредственных подчиненных, но и отдельных работников, которые обычно высказывают его при заключении коллективных договоров, в которых интересы работников представляют профсоюзы.

2) Правила принятия решений или нормативы, обычно разрабатываются и издаются самими фирмами. В них формулируются действия, необходимые для реализации принятых решений в определенных условиях. Эти правила имеют целью осуществление координации между различными подразделениями и делятся на оперативные, стратегические, организационные.

Оперативные правила обычно формируются в среднем управляющем звене в виде различных инструкций.

Стратегические правила, или деловая политика включает такие виды решений, как определение типа выпускаемых изделий и услуг, вида заказчиков, организация сбытовой сети, способов установления цен, условий и гарантий при продаже изделий фирмы и др.

Стратегические правила обычно формируются на высшем уровне управления при участии среднего звена управления и не имеют временных ограничений.

Организационные правила основываются на местном или государственном законодательстве. Они касаются таких вопросов, как определение цели и характера деятельности фирмы, ее отношений с государственными учреждениями, правовой формы и устава фирмы. Эти правила устанавливают владельцев фирмы, их права и ответственность, а также размер дивидендов, оплату высших управляющих и премиальные выплаты, схемы должностных окладов, лимиты капиталовложений, в пределах которых руководители могут распоряжаться финансовыми средствами фирмы.

3) Планы являются средством координации деятельности различных подразделений при принятии управленческих решений. В планах определяются имеющиеся ресурсы, необходимые для достижения намеченных целей в рамках конкретного периода. Планы охватывают деятельность производственных отделений, поэтому принятие управленческих решений осуществляется в рамках своих планов.

Преимущество планов перед правилами состоит в том, что они являются более гибкими и их легче приспособить к изменившимся условиям. Планы являются важнейшим инструментом координации деятельности на крупных предприятиях в целях увязки стратегического и оперативного управления.

Например. Обычный годовой плановый цикл, в крупных фирмах США, начинается с определения высшим руководством ориентиров плана для производ-

ственного отделения или стратегического центра хозяйствования, являющегося центром прибыли. Производственное отделение - это низовой уровень ответственности в фирме за законченный цикл хозяйственной деятельности, т.е. за разработку, производство, сбыт соответствующей продукции и услуг. Плановыми показателями для них являются объем продаж, прибыль, капиталовложения. Каждое производственное отделение после этого готовит детальный годовой план, который содержит прогноз по таким показателям, как объем реализации каждого вида изделия, доходы от новых изделий, издержки производства, прибыль, уровень занятости, капиталовложения. Вариант плана обсуждается руководителем производственного отделения с вышестоящим руководителем (вице-президентом), после чего по окончательному варианту принимаются решения, которое становится обязательным к исполнению. Результаты выполнения плана периодически оцениваются руководителем производственного отделения. По итогам оценки принимаются решения о необходимости внесения корректив в плановые показатели или применения конкретных мер. О любых существенных отклонениях от плана руководство производственного отделения обязано информировать высшее руководство фирмы, которое может принять собственные решения, обязательные для выполнения.

4) Принятие двусторонних решений руководителями одного уровня на основе индивидуального взаимодействия осуществляется без согласования со своими общими руководителями. Здесь реализуется горизонтальный способ координации в принятии решений в рамках утвержденных правил и планов.

Для целей координации довольно часто выделяются специальные лица в находящихся на одном уровне управленческой структуры производственных отделениях. В некоторых фирмах функции координатора выполняет руководитель проекта, отвечающий за осуществление конкретного комплекса работ и получающий полномочия принятия соответствующих решений. Довольно часто в производственных отделениях в качестве координаторов для принятия решений назначаются руководители, отвечающие за выпуск конкретного изделия. Чаще всего это относится к разработке новых изделий или разработке и выпуску изделий, части и компоненты которых, изготавливаются в разных производственных отделениях. В таких случаях координатор выполняет функции руководителя, отвечающего за выпуск конечного продукта, и имеет право принимать решения по вопросам технологии, организации производства и сбыта.

Координатор-руководитель имеет право обсуждать проекты принимаемых решений с руководителями других производственных отделений и функциональных подразделений, но он не имеет административной власти, какую получают линейные руководители.

5) Целевые группы действуют на основе группового взаимодействия и принимают решения, касающиеся конкретных вопросов совместной деятельности для достижения установленных целей. Целевые группы могут создаваться на временной или на постоянной основе и иметь в своем составе представителей разных функциональных подразделений и специализированных производственных отделений. Во главе группы, создаваемой иногда в форме комитета или комиссии, назначается руководитель (председатель), который наделяется правом принимать решения без согласования с высшим руководством фирмы или общим руководи-

телем. Вместе с тем члены группы продолжают находиться в подчинении у своего руководителя.

б) В матричных структурах, в отличие от двух предыдущих горизонтальных механизмов, руководителю проекта предоставляются линейные права, аналогичные тем, которые даются руководителям функциональных подразделений. Возникает сетевая структура, позволяющая принимать решения во все более усложняющихся условиях, касающихся все более сложных проблем.

### **3.2 Функции и полномочия в процессе разработки решения**

С функциональной точки зрения управленческое решение представляет собой как процесс выбора приемлемых мероприятий из заданного множества, так и процесс разработки мероприятий, ранее не заданных. Кроме того, процесс принятия решений включает сбор и обработку необходимой информации, согласование и утверждение мероприятий, юридическое оформление акта решения и т.д. Составными элементами теории принятия управленческих решений являются генерирование альтернативных вариантов решений, их исполнение, контроль и анализ результатов действий.

Для выполнения своих обязанностей в организации любой руководитель (функциональный или линейный) должен обладать определенными полномочиями. т.е. официальными правами и обязанностями, которые позволяют принимать управленческие решения, отдавать приказания и выполнять действия в рамках целей организации.

Скорость увеличения объема информации в мире огромна, поэтому руководитель предприятия не в состоянии самостоятельно выполнять все функции.

Для этого ему необходимо распределять свои полномочия между подчиненными и наделять их определенной ответственностью за выполняемую работу.

Благодаря этому менеджер освобождает свое время от выполнения рутинных и второстепенных дел для более важной и ответственной работы. Полномочия ограничиваются уставом предприятия, должностными инструкциями и распоряжениями вышестоящего руководства - как устными, так и письменными. Ответственность, которой наделяется должность, помогает предотвращать произвол на рабочих местах.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Укажите основные организационные элементы в процессе подготовки и реализации управленческих решений.
2. Кто является заказчиком, разработчиком, исполнителем, потребителем решения?
3. Назовите иерархию функций, процедур и операций при подготовке и реализации управленческих решений.
4. Охарактеризуйте схемы взаимодействия функций, процедур и операций при подготовке и реализации управленческих решений.
5. Как коммуникации влияют на внешнюю и внутреннюю среду?
6. От каких факторов зависит процесс разработки и принятия управленческого решения?
7. От чего зависит способ представления процесса принятия

управленческого решения?

### **Задание к практическому занятию: решение задач**

#### **Задача 3.1**

Руководитель просит собрать информацию о платежеспособности и ликвидности компании, с которой предполагается заключить контракт на полтора года со сроком расчета в июне. Подчиненный представил данные о том, что по итогам последних двух лет оба показателя - на уровне нормативных.

При более тщательном анализе, проведенным руководителем, оказалось, что в результате того, что производство компании - возможного партнера носит циклический характер, оно платежеспособно в четвертом и в первом кварталах. Но испытывает финансовые проблемы, во втором и в третьем кварталах.

Руководитель выразил порицание подчиненному за низкое качество информации.

#### **Задача 3.2**

Идут тренировочные полеты курсантов в летней школе. Раздается команда с земли: «Пилот Шеппарт, у Вас на хвосте пламя, немедленно приземляйтесь». На посадку одновременно заходят два самолета и, с трудом избежав столкновения, садятся.

Какой дефект информации едва не привел к трагическим последствиям?

#### **Задача 3.3**

Проектному институту необходимо иметь в своем штате 1000 инженеров, темп увольнения которых с работы является постоянным и составляет 150 чел. в год.

Перед тем как приступить к работе, вновь принятые инженеры объединяются в группы и проходят обучение на специальных курсах, организуемых институтом. Проведение каждого цикла обучения обходится в 25000 тг. Если нет возможности представить инженерам работу немедленно, то институт теряет 500 тг. на человека в месяц.

### **Указания по выполнению задания к практическому занятию:**

1. Прочитайте ситуацию и ответьте на вопросы.

- Виноват ли подчиненный в низком качестве информации или это вина руководителя?

- По каким причинам подчиненный не смог справиться с заданием?

2. Прочитайте ситуацию и ответьте на вопрос.

3. Прочитайте задание и ответьте на следующие вопросы

- Определите, сколько инженеров следует принимать на каждый курс обучения?

- С какой частотой следует организовывать курсы?

## ТЕМА 4 ЦЕЛЕВАЯ ОРИЕНТАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

4.1. Обоснование системы целей;

4.2. Целеполагание в процессе разработки и принятия управленческих решений.

### 4.1. Обоснование системы целей

В обобщенном виде цель раскрывает желаемый результат или желаемое состояние системы.

Например, - в качественном плане речь может идти о достижении без убыточности, о внедрении на новый рынок, об освоении новой модели.

В количественном плане это может быть достижение, например, определенной доли в объеме рыночных продаж, увеличение рентабельности, прибыли и т.д.

Рассмотрению системы целей предшествует обоснование миссии организации.

*Миссия* – это общественное предназначение организации – удовлетворение определенной общественной потребности (например, производство определенных товаров, оказание услуг) или выполнение общественно необходимой функции (например, обеспечение экологической безопасности) определенным способом.

Миссия направлена во внешнюю среду организации. Она не тождественна сфере деятельности организации. Примером четкого определения миссии организации может быть даже название фирмы. Название концерна «Фольксваген» – переводится как «народный автомобиль». Не автомобилестроение в целом, а именно производство автомобиля для народа, причем конкретно для немецкого народа – это миссия концерна. Такой автомобиль должен отвечать ряду требований конкретных потребителей.

Это надежность, долговечность, экономичность и самое главное доступность по цене для широкого круга потребителей.

С течением времени миссия может изменяться. Так, сразу после войны доходы среднего класса в Германии были сравнительно невелики. И продукция концерна была среднему классу вполне доступна.

В настоящее время доходы потенциальных потребителей существенно выросли. Изменились и представления о народном автомобиле. Изменился и сам автомобиль.

Определение миссии означает выявление определенного сегмента общественных потребностей, которые организация может удовлетворить наиболее эффективным способом. Реализация миссии организации обеспечивает достижение ее целей ( см.рис.8.).

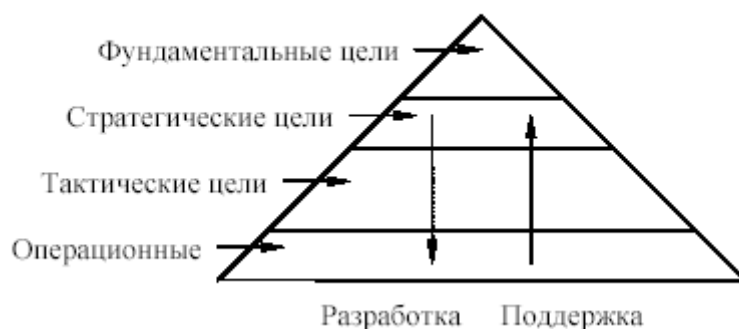


Рисунок 8 - Взаимосвязи в системе целей

*Фундаментальные цели* определяют общую направленность деятельности организации, являются исходным пунктом построения дерева целей организации. Эти цели не всегда ясны даже высшим менеджерам, а тем более – персоналу.

В то же время именно здесь необходима ясность. Выяснить, что нужно делать, часто довольно трудно. Однако необходимо четко определить, что делать нельзя.

Примерами *стратегических целей* могут быть выход организации на новый рынок, оптимизация соотношения различных источников финансирования развития организации (например, направление на научные исследования и разработки определенной части прибыли).

*Тактические цели:*

- обеспечивают перевод стратегических целей в термины и показатели, которые могут быть использованы при принятии решений;
- имеют своей основой стратегические цели, направленные на их поддержку;
- более конкретны, чем стратегические цели.

Примерами тактических целей могут быть обеспечение строгого контроля издержек, своевременное выполнение заказов, предоставление клиентам широкого спектра услуг.

Например, крупная нефтяная компания «Таймырнефть» решила проникнуть на новый для нее рынок одного из регионов России.

Фундаментальной целью компании будет обеспечение лидирующего положения на рынке нефтепродуктов России, присутствие в стратегически значимых регионах (рис.9).

Стратегическими целями будут:

- захват 20% рынка,
- удержание этой доли.



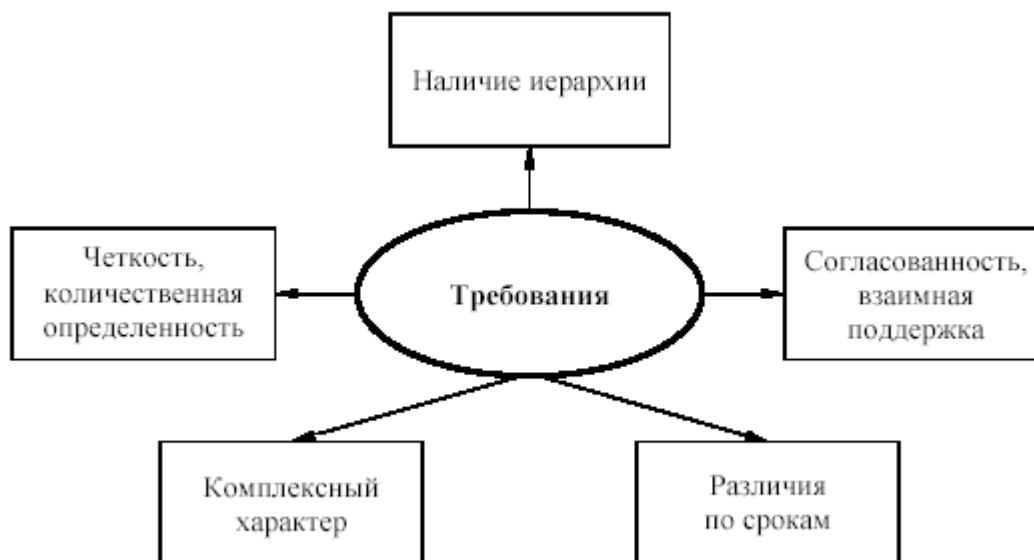


Рисунок 9 - Основные требования к системе целей

Тактическими целями, достижение которых будет поддерживать стратегические цели, являются:

а) на стадии захвата:

- ориентация на оптовую продажу привозных нефтепродуктов,
- становление сети розничной торговли;

б) на стадии удержания – развитие сети розничной торговли на основе собственного производства в регионе.

*Операционные цели* будут связаны с принятием конкретных решений по строительству объектов, размещению заказов.

#### **4.2. Целеполагание в процессе разработки и принятия управленческих решений.**

*Выбор цели (целеполагание)* в процессе выработки и принятия управленческих решений является одним из наиболее ответственных и определяющих элементов всей системы управления (менеджмента) и вторым среди основных этапов разработки управленческих решений.

Что же такое цель? Существуют различные определения этого понятия. Рассмотрим некоторые из них.

*Цель* является тем стержнем, вокруг которого формируется управленческая деятельность.

*Цель* – это идеальный образ желаемого, возможного и необходимого состояния управляемой системы.

*Цель* определяет желаемое состояние объекта. Цель указывает общее "направление", в котором мы должны двигаться для достижения лучшего результата.

*Цель* описывает желанный конечный результат деятельности. Она выделяет ядро, главные характеристики проблемной ситуации и описывает новое, устойчивое состояние управленческого процесса.

Цели – это конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых хотела бы достичь группа, работая вместе.

Данный перечень различных определений понятия «цель» можно продолжить. Однако и приведенных выше определений достаточно, чтобы выделить то общее, что содержится в них и наиболее адекватно характеризует цель.

Цель – это состояние объекта управления, к достижению которого стремится организация, т.е. под целью следует понимать идеальный результат деятельности в будущем. Цель определяет то, ради чего создают систему. При этом цель всегда лежит вне системы. Она отражает реакцию среды на систему. Качество цели определяет успех или неудачу принятого решения.

*Формулирование целей* – процесс очень сложный. Формальных методов синтеза целей не существует. Процесс формулировки целей носит эвристический характер. Например, для коммерческих организаций основной целью является максимизация прибыли.

Различают три типа организационных целей: фундаментальные (официальные), тактические (оперативные) и операционные.

*Официальные цели* определяют общее назначение организации и декларируются в уставе или положении об организации. Они объясняют необходимость организации для общества, имеют внешнюю направленность и выполняют важную защитную функцию, создавая организации соответствующий имидж.

*Оперативные цели* определяют, чем на самом деле в текущий период занимается организация, и могут не полностью совпадать на конкретный период с официальными целями. Такие цели имеют внутреннюю направленность и призваны мобилизовать ресурсы организации.

*Операционные цели* еще более конкретны и измеряемы, чем оперативные. Они направляют деятельность конкретных работников и позволяют давать оценку их работе.

Первый тип целей называют так же *стратегическими*, два последних – *тактическими*. *Стратегические цели* формируются при определении долгосрочной политики развития организации, а *тактические* – при решении конкретных, как правило, средне- и краткосрочных задач управления.

Помимо этой классификации цели бывают траекторные, точечные и различных иерархических уровней.

*Траекторные*, или как их еще называют направляющие, определяют общее направление, в котором должно изменяться состояние управляемого объекта. Например, цель "увеличение прибыли предприятия" лишь направление, в котором организация стремится изменить прибыль, получаемую предприятием.

В то же время, *точечные цели* формируются как стремление достичь вполне конкретного результата. Например, обеспечить прибыль предприятия в текущем году в размере 500 миллионов рублей.

*Цели иерархических уровней* определяют генеральную цель 0-го уровня, например, обеспечение производства конкурентоспособной продукции", цели 1-го уровня – "реструктуризация производства", "введение в действие новой технологической линии" и др., цель 2-го уровня – "детализация целей 1-го уровня и т.д. Такой подход к реализации целеполагания получил название метода "дерева целей". Сегодня программно-целевой подход в основе которого лежит использова-

ние деревьев целей, является одним из основных методов перспективного планирования.

Так же могут разрабатываться *стабилизационные цели*, определяющие в качестве идеального результата менеджмента:

- удержание параметров объекта управления в некотором допуске оговоренных значений;
- недопущение перехода объекта управления в область недопустимых или неуправляемых состояний.

Стабилизационные цели могут выступать как элемент других типов целей или самостоятельно.

По временному интервалу достижения цели подразделяются на долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные. *Долгосрочные цели* предполагают их реализацию в течение длительного промежутка времени (5 и более лет), *среднесрочные* – от года до пяти лет, *краткосрочные* – до одного года. В условиях быстро изменяющихся ситуаций сроки достижения целей могут сократиться, а в мало изменяющихся консервативных ситуациях – увеличиться.

Различие в целях управления требует выделения в организационной структуре субъекта управления (управляющей подсистемы) соответствующих функций и контуров управления.

Цели управления становятся инструментами управления тогда, когда они:

- определены или сформулированы;
- известны персоналу;
- приняты работниками к исполнению.

Требования к целям управления.

Основными требованиями к целям являются:

- комплексность,
- системность,
- согласованность,
- достижимость,
- конкретность,
- гибкость,
- преемственность,
- четкость или ясность,
- измеряемость,
- мотивированность,
- совместимость и
- формализуемость.

Рассмотрим их более подробно.

*Комплексность* следует рассматривать как состояние объекта управления, к достижению которого стремится организация. В соответствии с данным требованием цель должна охватывать все аспекты проблемной ситуации.

*Системность* предполагает, что состояние объекта управления, к которому стремится организация, обеспечивается соответствующими управленческими механизмами на всех этапах управления.

*Согласованность* означает, что цели организации не должны противоречить друг другу. Если имеются конкурирующие цели, то должна быть определена оп-

тимальная последовательность их реализации. Если же среди целей организации встречаются противоречащие друг другу, например, максимизация объема производства и минимизация затрат, то необходимо найти компромиссное решение. В качестве такого компромиссного решения может быть выдвинута цель "максимизировать объем производства при заданном уровне затрат" или "минимизировать затраты при заданном уровне производства".

*Достижимость* означает, что то состояние объекта управления, к достижению которого стремится организация, должно быть действительно реальным при складывающейся ситуации и существующих тенденциях ее изменения. Нереальная цель обрекает организацию на неудачу.

*Конкретность* предполагает, что цель, поставленная организацией, не должна быть расплывчатой, а предлагать для своей реализации четкие управленческие воздействия. За сформулированной целью должна просматриваться последовательность конкретных мероприятий, обеспечивающих ее реализацию.

*Гибкость* означает, что избранная организацией цель должна быть сформулирована таким образом, чтобы оставалась возможность ее корректировки в случае изменения внешних или внутренних условий, при которых предполагалось ее достижение. При этом надо помнить, что адекватное реагирование на изменяющиеся условия функционирования объекта управления является необходимой составляющей успешной деятельности.

*Приемлемость* следует рассматривать как требование, в соответствии с которым избранные организацией цели должны быть приемлемы для основных субъектов, определяющих деятельность организации, а так же для тех, кому *предстоит обеспечивать достижение поставленных организацией целей*.

*Четкость или ясность* предполагает, что цели должны быть недвусмысленно сформулированы и понятны исполнителям.

*Измеряемость* цели обеспечивается выработкой количественных и качественных критериев и параметров оценки степени ее реализации. Измеряемость цели достигается за счет создания и функционирования механизма обратной связи.

*Мотивированность* предполагает связь целей организации с системой вознаграждения исполнителей.

*Совместимость* означает, что все множество целей, самой организации и ее подразделений, различных категорий и групп персонала и отдельных сотрудников, должны быть совместимы и непротиворечивы.

*Формализуемость* цели обеспечивается формированием системы критериев оценки эффективности управляемой системы.

Формами гармонизации целей по вертикали и горизонтали выступают их согласование или установление приоритета целей одного уровня над целями другого уровня. Общие цели организации представляют собой или компромисс целей ее частей (индивидуалистические организации), или подчиненность целей низшего уровня целям высшего уровня (корпоративные организации), или обобщение целей частей организации (организации демократического типа).

### **Контрольные вопросы:**

1. Назовите основную цель компании и цель управленческого решения.
2. Охарактеризуйте условия удовлетворения цели.
3. Укажите свойства цели.
4. Нарисуйте схему взаимодействия целей и задач.
5. Укажите суть инициативно-целевой технологии при подготовке и реализации управленческих решений.
6. Какова основная задача при разработке сценариев развития ситуации?
7. При разработке управленческого решения поступает огромное количество качественной и количественной информации. Как это отразится на принятом управленческом решении?

### **Задание к практическому занятию: решение задач**

#### **Задача 4.1**

Внезапно надолго заболел главный инженер завода, который помимо основных обязанностей исполнял также обязанности руководителя проекта. Цель проекта в течение двух лет полностью перевести на ПК все расчетные и информационные операции организации с численностью сотрудников, занятых на этих операциях, 50 человек.

#### **Задача 4.2**

Вы взяли в аренду площадь под ресторан в новом торговом центре быстрорастущего Северо-Западного микрорайона г. Ставрополя. Ранее Вы были хозяином и работали в небольшой закусочной в центре на ул. К.Маркса. После продажи закусочной у Вас оказалось 250 тыс. тг. и Вы полагали, что этого может хватить для начала нового дела. Новый торговый центр, где Вы планировали разместить ресторан, быстро достраивался и вы решили взглянуть еще раз на ход работ. Но при осмотре центра вместе с его будущим управляющим выяснилось, что рядом с Вашим рестораном будет находиться не только супермаркет, но и закусочный бар, часы работы которого будут соответствовать времени работы магазина. Управляющий сказал вам, что бар рассчитан на 15 человек, обслуживаемых по методу «бистро». Сидячих мест не предусматривается, и посетители будут либо стоять, либо устраиваться на скамейках на улице.

Вы несколько расстроены. Вы надеялись, что Ваш ресторан будет единственным заведением такого рода в центре и предполагали продавать закуски, легкие завтраки перед рестораном, позаботившись о настоящем «ресторанном» обслуживании внутри, в отдельном зале. А теперь бар в супермаркете (магазине) может переманить к себе служащих центра и посетителей. Бар в магазине имеет перед Вами преимущество. Создавая удобство для посетителей центра, покупателей магазина, он может даже не покрывать все накладные расходы. Торговля в крупном магазине все окупит. В баре достаточно установить цены, покрывающие прямые издержки. Вы же разоритесь, поступив также. Возвратившись к своим планам, вы просмотрели свои записи. Там было записано: «Центр находится в новом, строящемся районе, на окраине города».

Население микрорайона составляет около 60000 чел. В основном, это люди с невысоким уровнем дохода. Торговый центр включает три магазина, большой супермаркет, аптеку, книжный киоск.

Непосредственно к торговому центру примыкает небольшое здание. Там располагаются конторы двух фирм, занимавшихся торгово-закупочной деятельностью и консалтингом, с числом работающих 40-50 человек. Кроме этого, по слухам, в этом же здании предполагалось выделить место для филиала страховой компании «Утес» и небольшой фирмы, принадлежащей большой компании, занимающейся экспортом нефти и продуктов ее переработки. Это могло увеличить количество потенциальных покупателей еще человек на 20-30.

В нескольких кварталах от торгового центра недавно открылся новый корпус Ставропольского технического университета, где обучаются около полутора-двух тысяч студентов. Кроме этого, управляющий торговым центром стремился организовать ассоциаций предприятий торговли и обслуживания микрорайона.

Директора и руководители, владельцы и собственники предприятий, поддерживавшие, эту идею произвели, на Вас сильное впечатление. Особенно приятно было то, что неофициально была выдвинута идея о возможности раз в два-три месяца проводить в Вашем ресторане обед для членов ассоциации. На обдумывание ситуации у Вас оставалось день-два. После совещаний со своими сотрудниками Вы получили несколько предложений, советов. Во-первых, сделать один большой ресторанный зал, кухню, складские помещения расположить у задней стенки и обслуживать их через дверь, выходящую к внешней стене центра. Или, если идти по другому пути, то сделать открытую кухню в центре помещения, но оставить достаточно место с одной стороны, чтобы люди могли спокойно проходить вглубь ресторана. При этом будет создаваться впечатление, что в ресторане два зала. Так как помещение ресторана примыкает к одному из входов в центр, оно имеет две двери, одна из, которых используется только тогда, когда сам центр закрыт. Еще один совет состоял в том, чтобы определенным образом оформить интерьер ресторана. Либо приобрести для ресторана прилавки и табуреты. Такой интерьер устроит посетителей, которые хотят быстро перекусить, особенно толпы студентов. Но, с другой стороны, это противоречит высококлассному ресторанному обслуживанию, потому, что создают суету, шум и впечатление какой-то спешки в приготовлении пищи, вместо высоко качества и даже изысканности блюд.

#### **Указания по выполнению задания к практическому занятию:**

1. Прочитайте ситуацию и постройте дерево целей на основе рисунка. Изобразите схематично основные цели данной проблемы (рис.10).

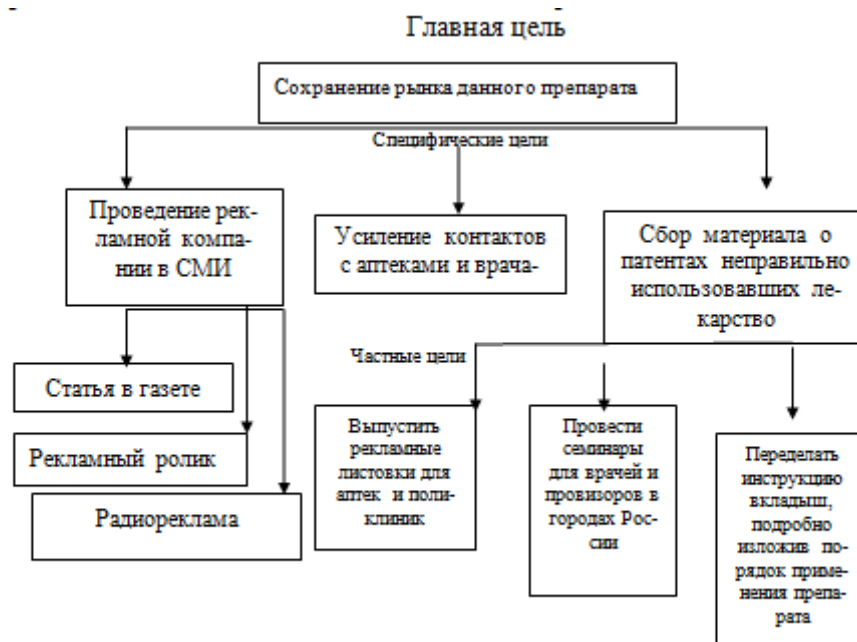


Рисунок 10 – Дерево целей

2. Прочитайте ситуацию и ответьте на вопросы. Сформулируйте альтернативные варианты управленческих решений. Отберите под каждый из них существенно значимую информацию. Просчитайте, отсутствие какой информации мешает снизить риск до приемлемого минимума. Прикиньте где и как быстро Вы можете достать эту информацию. Продумайте возможные последствия приблизительности той или иной информации. Примите решение. Опишите те интуитивные моменты, которые оказали влияние на Вас в момент принятия такого решения.

## ТЕМА 5 ПРОЦЕСС ПОДГОТОВКИ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

### 5.1. Основные этапы процесса принятия управленческих решений

#### 5.2 Процесс реализации управленческого решения

### 5.1. Основные этапы процесса принятия управленческих решений

Подготовка решений осуществляется на основании всей совокупности информации о ситуации, её тщательного анализа и оценок.

Рассмотрим основные этапы процесса принятия управленческих решений.

*1 этап. Подготовка к разработке УР.*

1. Получение информации о ситуации;
2. Определение целей;
3. Разработка оценочной системы. Для адекватной оценки того или иного аспекта ситуации целесообразно формирование индексов или индикаторов. Они характеризуют состояние ситуации в зависимости от изменений факторов определяющих её развитие.

4. Анализ ситуации;

5. Диагностика ситуации. При анализе ситуации важно выделить ключевые проблемы, на которые необходимо в первую очередь обратить внимание при целенаправленном упрощении процессов;

6. Разработка прогноза развития ситуации. Не прогнозируя ход событий, не возможно управлять;

*II этап. Разработка УР.*

7. Генерирование альтернативных вариантов решений. Проведение экспертиз с использованием методов типа «мозговой атаки», создание автоматизированной системы генерирования. При генерировании альтернативных вариантов должна в полной мере использоваться ранее обработанная информация.

8. Отбор основных вариантов управленческих воздействий.

9. Разработка сценариев развития ситуации. Основная задача сценариев - дать ЛПР понимание ситуации и наиболее вероятного её развития;

10. Экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий. Экспертизы по сравнительной оценке должны дать оценку реализуемости рассматриваемых воздействий, позволить проранжировать их с использованием сформированной оценочной системы в соответствии с различным уровнем ожидаемого достижения цели.

*III этап. Принятие решения. Реализация. Анализ результата.*

11. Коллективная экспертная оценка. Коллективные экспертизы обеспечивают большую обоснованность и большую эффективность принимаемых решений;

12. Принятие решения ЛПР. ЛПР наряду с результатами экспертизы учитывают дополнительную информацию об объекте принятия решения, которая может быть доступна только ему как руководителю.

13. Разработка плана действий. Без плана не функционирует ни одна успешная фирма.

14. Контроль реализации плана. Обеспечение эффективной деятельности организаций предполагает непрерывный контроль за ходом реализации принятых планом действий.

15. Анализ результатов развития ситуации управленческих воздействий. Реализованный план или предоставляющий его интерес фрагмент должен быть подвергнут тщательному анализу с целью оценки эффективности принятых решений и их реализации.

## **5.2 Процесс реализации управленческого решения**

*1. Получение информации о ситуации.* Современные технологии принятия управленческих решений, в том числе возможности экспертного оценивания, позволяют при выработке и принятии управленческих решений лицом, принимающим решения (ЛПР), учитывать основные аспекты взаимодействия «ситуация–ЛПР» за счет возможности использования качественных и количественных оценок как формализуемых, так и неформализуемых составляющих ситуации, в которой ЛПР осуществляет активные управленческие воздействия.

Для адекватного представления ситуации, как правило, используются не только количественные данные, но и данные качественного характера. Это обес-



печивается с помощью широко используемых в процессе принятия решений экспертных технологий.

Получаемая информация о ситуации принятия решения должна быть достоверной и достаточно полной. Недостоверная либо недостаточно полная информация может приводить к принятию ошибочных и неэффективных решений. Однако не меньшие трудности возникают и при наличии избыточной информации, поскольку возникает проблема отбора информации, действительно представляющей интерес и важной для своевременного принятия эффективного управленческого решения.

Целесообразной при получении и обработке информации о ситуации принятия решения является подготовка аналитического материала, отражающего основные особенности и тенденции развития ситуации. Естественно, что такой аналитический материал должен готовиться специалистами, обладающими достаточными знаниями и опытом в области, к которой принадлежит ситуация принятия управленческого решения.

*2. Определение целей.* Положение организации в будущем определяют, прежде всего, личные оценки и суждения лиц, ответственных за принятие основных решений. Большое значение имеет определение целей, стоящих перед организацией. Только после их определения можно осуществлять определение факторов, механизмов, закономерностей, ресурсов, влияющих на развитие ситуации.

При принятии важных решений, последствия реализации которых могут сыграть значительную роль, цели, к достижению которых стремится организация, необходимо представлять четко. Разработаны и используются методы формирования деревьев цели, позволяющих определить иерархическую структуру системы целей, и деревьев критериев, позволяющих оценить степень достижения целей.

Деревья целей широко используются при программно-целевом планировании структурами федерального уровня, концернами, промышленно-финансовыми группами, фирмами при разработке крупномасштабных проектов и программ.

Четкое определение цели является неотъемлемой составляющей процесса управления. Большое значение имеет определение приоритетности целей, поскольку опыт показывает, что при реальном управлении приходится осуществлять выбор.

Нельзя неоправданно распылять силы; ресурсы, которые затрачиваются при функционировании организации, как правило, ограничены.

Важно при определении целей организации четко представлять возможные пути их достижения. Формирование целей организации может осуществляться непосредственно руководителем, а может вырабатываться коллективно советом директоров, ведущими менеджерами и т.д.

В настоящее время разработаны методы построения результирующих деревьев целей и деревьев критериев, получаемых в результате коллективной экспертизы для тех случаев, когда точки зрения специалистов, формирующих цели организации, могут различаться.

*3. Разработка оценочной системы.* В процессе выработки управленческого решения большое значение имеет адекватная оценка ситуации, различных ее аспектов, учитывать которые необходимо при принятии решений, приводящих к успеху.

Для адекватной оценки того или иного аспекта ситуации нередко оказывается целесообразным формирование индексов, или индикаторов, характеризующих состояние ситуации в зависимости от изменения значений факторов, определяющих ее развитие. Например, индекс (индикатор) Доу-Джонса – индекс акций, позволяющий оценить движение биржевых ресурсов, характеризует состояние активности на бирже. Индексы могут специально формироваться в соответствии с целями анализа ситуации. Впрочем, для того, чтобы определять состояние и изменение температуры воздуха или прибыли компании формировать специальные индексы не надо. Для этого достаточно воспользоваться любой шкалой измерения температуры или данными, фигурирующими в соответствующей строке баланса компании.

Другим видом оценки является расчет рейтингов. Так, например, надежность и устойчивость банков, страховых компаний инвестиционных фондов и т. д. определяется с помощью регулярно рассчитываемых и нередко публикуемых в открытой печати рейтингов.

С помощью рейтингов может определяться также степень влияния политиков, бизнесменов, популярности ведущих спортсменов и т. д.

Но, пожалуй, одним из наиболее важных применений методов оценки является сравнительная оценка объектов, представленных на конкурс или тендер; сравнительная оценка при решении вопроса о финансировании проектов, программ, работ сравнительная оценка альтернативных вариантов решений.

Определение приоритетов играет основополагающую роль при стратегическом планировании, при разработке стратегии и тактики развития предприятия и т. д. Методы оценивания используются и при оценке недвижимости, имущества, бизнеса, нематериальных активов, во многих ситуациях управления сложными объектами, для сравнительной оценки предпочтительности альтернативных вариантов управляющих воздействий и их результата и т.д.

В основе перечисленных выше ситуаций использования оценок различной природы лежат, как правило, одни и те же методы оценивания, которым предшествует построение соответствующих оценочных систем.

Оценочная система формируется как для индивидуальных, так и для коллективных сравнительных оценок.

В состав оценочной системы входят:

- критерии, характеризующие объект оценки;
- шкалы, с использованием которых оценивается объект по каждому из критериев;
- принципы выбора, по которым на основании оценок значений критериев для объекта определяется общая оценка либо производится сравнительная оценка предпочтительности альтернативных вариантов.

Соответствующие разновидности оценочных систем используются и для расчета индексов и рейтингов, и для определения приоритетов, и для сравнитель-

ной оценки альтернативных вариантов решений во всем многообразии ситуаций принятия решения.

*4. Анализ ситуации.* Имея необходимую информацию о ситуации и зная цели, к достижению которых стремится организация, можно приступать к анализу ситуации.

Основной задачей анализа ситуации является выявление факторов, определяющих динамику ее развития.

Сначала проводится содержательный анализ и на качественном уровне устанавливаются основные моменты, позволяющие выявить факторы, к изменению степени и характера воздействия которых ситуация чувствительна.

Чтобы иметь возможность установить динамику развития ситуации под воздействием тех или иных факторов, необходимо перейти к количественным методам, вводя в рассмотрение количественные представления факторов в виде переменных, значения которых могут изменяться в том или ином диапазоне в зависимости от внешних или внутренних воздействий.

Для выявления факторов, определяющих развитие ситуации, могут быть использованы специально разработанные методы, такие, как факторный и корреляционный анализ, многомерное шкалирование и др.

Методы, позволяющие выявить факторы, определяющие развитие ситуации, могут быть также использованы, как правило, и для установления их сравнительной важности, весомости при формировании динамики развития ситуации, а также характера их влияния.

При наличии индексов либо переменных целесообразно также определение пороговых значений, превышение или приближение к которым должно вызывать соответствующие управленческие решения и действия со стороны лица, принимающего решение.

Полезен анализ и оценка устойчивости ситуации к изменению значений факторов, оказывающих наиболее значительное влияние на ее развитие, либо тех факторов, на изменение значений которых будет направлено управленческое воздействие.

*5. Диагностика ситуации.* При анализе ситуации важно выделить ключевые проблемы, на которые необходимо в первую очередь обратить внимание при целенаправленном управлении процессом, а также характер их влияния. В этом и состоит задача диагностики ситуации.

На основании проведенного анализа ситуации определяются наиболее чувствительные моменты, которые могут привести к нежелательному развитию событий, и возникающие в связи с этим проблемы. Решение этих проблем необходимо для предотвращения нежелательного развития ситуации.

Достижение поставленных перед организацией целей (если только это не поддержание уровня уже достигнутых результатов), как правило, требует целенаправленных управленческих воздействий для обеспечения развития ситуации в желательном направлении.

Это может быть увеличение прибыльности предприятия, завоевание новых рынков сбыта, ввод в действие новых технологических линий и т.д.

Необходимо правильно оценить состояние ситуации принятия решения, характер ее изменения, с тем, чтобы были приняты решения и предприняты действия, обеспечивающие достижение желательного состояния ситуации.

Адекватному пониманию ситуации способствует определение:

- основных возникающих проблем;
- закономерностей, в соответствии с которыми происходит ее развитие;
- механизмов, с помощью которых может быть оказано целенаправленное воздействие на ее развитие;
- ресурсов, необходимых для приведения этих механизмов в действие;
- активных составляющих ситуации, как внешних, так и внутренних, которые могут оказать существенное, а подчас и решающее воздействие на ее развитие.

Адекватная диагностика ситуации во многом способствует принятию эффективных управленческих решений.

*б. Разработка прогноза развития ситуации.* Особую роль при принятии решений играют проблемы, связанные с оценкой ожидаемого развития анализируемых ситуаций, ожидаемых результатов реализации предлагаемых альтернативных вариантов решений.

Не прогнозируя ход развития событий, невозможно управлять. Поскольку при использовании экспертной информации большое значение имеют не только количественные, но и качественные оценки, традиционные методы расчетов прогнозов далеко не всегда могут быть применены.

К тому же во многих сложных ситуациях далеко не всегда мы обладаем достаточно достоверной статистической информацией, необходимой для разработки прогноза. Перечисленные выше причины делают актуальной проблему применения методов экспертного прогнозирования, в большей степени ориентирующихся на работу как с количественными, так и с качественными экспертными оценками.

Перспективными являются, в частности, возможности использования развивающегося метода экспертных кривых, с помощью которых может быть описана динамика прогнозируемого развития объекта экспертизы.

Второй блок этапов.

*7. Генерирование альтернативных вариантов решений.* Генерирование альтернативных вариантов решений, управляющих воздействий и т.д. может осуществляться либо непосредственно, либо с помощью специальных экспертных процедур. Процедуры генерирования альтернативных вариантов могут предусматривать как специальную организацию и проведение экспертиз с использованием методов типа «мозговой атаки» и т.д., так и создание автоматизированных систем генерирования альтернативных вариантов в сложных, но достаточно структурируемых случаях. Технологии генерирования альтернативных вариантов управленческих решений весьма разнообразны. Это и метод аналогов, когда разработка управленческого решения основана на использовании опыта решения предшествовавших аналогичных проблем, и различные способы синтеза управленческих решений из определенным образом структурированных составляющих, в более сложных ситуациях – объединение для разработки решения высококвалифицированных специалистов из соответствующих областей деятельности и т.д. При генерировании альтернативных вариантов управленческих решений должны

в полной мере использоваться информация о ситуации принятия решения, результаты анализа и оценки ситуации, результаты ее диагностики и прогноза развития ситуации при различных альтернативных вариантах возможного развития событий.

*8. Отбор основных вариантов управленческих воздействий.* После того как разработаны альтернативные варианты управленческих воздействий, представленные в виде идей, концепций, возможной технологической последовательности действий, возможных способов реализации предлагаемых вариантов решений, должен быть осуществлен их предварительный анализ с целью отсева заведомо нежизнеспособных, неконкурентоспособных вариантов или вариантов, заведомо уступающих другим, также предложенным для рассмотрения.

Технологии отсева могут быть достаточно разнообразными. Для этой цели должны привлекаться высокопрофессиональные специалисты, способные отобрать альтернативные варианты решений, достойные дальнейшей, более глубокой проработки и сравнительной оценки.

При отборе основных вариантов управленческих воздействий необходимо учитывать как их достаточно высокую сравнительную оценку, так и отсутствие дублирования, чтобы спектр альтернативных вариантов решений, отобранных для более глубокой проработки, был достаточно полным и в то же время не избыточным. Должны учитываться также специфические особенности ситуации, установленные в процессе ее диагностики.

*9. Разработка сценариев развития ситуации.* Сценарии ожидаемого развития ситуации играют важную роль при принятии управленческих решений. Основная задача разработки сценариев – дать ЛПР ключ к пониманию ситуации и наиболее вероятного ее развития. Одной из основных задач при разработке сценария является определение факторов, характеризующих ситуацию и тенденции ее развития, а также определение альтернативных вариантов динамики их изменения. Для того, чтобы представление об ожидаемом развитии ситуации было адекватным, как правило, недостаточно ограничиться рассмотрением факторов, имеющих лишь количественную природу. Рассматриваться должны и факторы качественной природы. Разработка сценариев развития ситуации проводится преимущественно с использованием технологий ситуационного анализа и экспертного оценивания, дающих возможность учитывать и анализировать как количественную, так и качественную информацию. Следует отметить, что, как правило, приходится рассматривать наиболее вероятные альтернативные варианты ожидаемых изменений ситуации как при наличии управляющих воздействий, так и при их отсутствии. Анализ нескольких альтернативных вариантов развития ситуации, как правило, оказывается более информативным и способствует выработке более эффективных решений.

Наиболее распространенным методом экспертного оценивания при формировании альтернативных вариантов сценариев является метод «мозговой атаки» в сочетании со специальными методами использования аналитической информации.

*10. Экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий.* На этом этапе выработки управленческого решения имеется уже достаточно много

информации об основных альтернативных вариантах управленческих воздействий и о наиболее вероятных сценариях развития ситуации при их использовании.

Если отобранные ранее основные альтернативные варианты управленческих воздействий нуждаются для адекватной сравнительной оценки в более глубокой проработке, то она должна быть осуществлена.

К этому моменту должна также быть сформирована оценочная система, включающая основные факторы (частные критерии), влияющие на развитие ситуации принятия решения, оценку их сравнительной важности, шкалы для определения значений факторов при сравнительной оценке основных альтернативных вариантов управляющих воздействий.

Экспертизы по сравнительной оценке альтернативных вариантов управляющих воздействий должны, с одной стороны, дать оценку реализуемости рассматриваемых воздействий и достижения с их помощью поставленных целей, а с другой – позволить проранжировать их с использованием сформированной оценочной системы в соответствии с различным уровнем ожидаемого достижения цели, необходимыми затратами ресурсов и наиболее вероятными сценариями развития ситуации. При сравнительной оценке альтернативных вариантов управленческих воздействий наряду с многокритериальными экспертными оценками могут использоваться и их оценки в целом. Более адекватная оценка альтернативных вариантов управляющих воздействий может быть получена при использовании методов коллективного экспертного оценивания.

Третий блок этапов.

*11. Коллективная экспертная оценка.* При принятии важных управленческих решений целесообразно использование коллективных экспертиз, обеспечивающих большую обоснованность и, как правило, большую эффективность принимаемых решений.

Помимо того, что разрабатываемое управленческое решение в этом случае получает разностороннюю оценку и аргументированность, интересна также возможность сопоставить различные точки зрения специалистов на сравнительную эффективность выработанных альтернативных вариантов решений.

Методы коллективной экспертизы, внимание к которым было привлечено с начала 60-х годов, в настоящее время достаточно продвинуты. К их числу можно отнести, прежде всего, метод «мозговой атаки».

Большое значение придается проблемам организации коллективной экспертизы, с тем, чтобы обеспечить в зависимости от конкретных условий ее проведения анонимность экспертных заключений, обратную связь, многоуровневость, нивелирование возможных эффектов конъюнктурности и конформизма экспертных суждений и т. д.

Важно сформировать экспертную комиссию, в состав которой вошли бы действительно компетентные специалисты по всем основным аспектам анализируемой проблемы, желательно имеющие опыт работы в качестве экспертов, чтобы было обеспечено эффективное взаимодействие экспертов, если это предусмотрено в технологии проведения экспертизы.

Существуют различные способы организации обмена информацией между экспертами в процессе экспертизы. От эффективности процедуры обмена инфор-

мацией между экспертами во многих случаях зависит качество результирующей экспертной оценки.

Обработка индивидуальных экспертных оценок с целью определения результирующего экспертного суждения должна выполняться по соответствующим алгоритмам, которые в настоящее время достаточно хорошо разработаны.

Следует отметить, что на выбор алгоритма определения результирующей экспертной оценки во многом влияет характер получаемой в процессе экспертизы экспертной информации, не говоря уже о том, что количественная информация требует одних методов обработки, а качественная – других.

При сравнительной оценке альтернативных вариантов могут использоваться специально разработанные оценочные системы, особенно в случае многокритериального оценивания, либо разработка оценочной системы может предусматриваться в процессе проводимой экспертизы.

Коллективная экспертиза является одним из основных инструментов принятия важных управленческих решений.

*12. Принятие решения ЛПР.* Результаты экспертиз по сравнительной оценке альтернативных вариантов решений либо единственного решения, если разработка альтернативных вариантов не предусматривалась, поступают к ЛПР. Они служат основной базой для принятия управленческого решения.

Поскольку принятие решения – это не только наука, но и искусство, постольку прерогатива принятия решения принадлежит ЛПР.

Наряду с результатами экспертизы при принятии решения ЛПР учитывает дополнительную информацию об объекте принятия решения, которая может быть доступна лишь ему как руководителю.

Кроме того, как личность ЛПР может быть склонным к различной степени риска, отдавать предпочтение тем или иным способам достижения результата, обладать различным опытом реализации тех или иных способов управленческого воздействия на ситуацию, в различной степени развитым чувством интуиции.

Обладая правом окончательного выбора и в полной мере неся ответственность за принятое решение, ЛПР отдает предпочтение тому или иному альтернативному варианту решения. Не исключена ситуация, когда ЛПР может не согласиться ни с одним из предложенных альтернативных вариантов.

Так, Кутузов на военном совете в Филях, выслушав мнение участников военного совета – экспертов, принял решение оставить Москву, хотя ни один из экспертов этого не предложил. И оказался прав. Но это отнюдь не означает, что мнение участников совета оказалось невостребованным.

Кутузов понял, во-первых, аргументацию сторонников противоположного решения – принять бой; во-вторых, что его собственные аргументы способны устоять против аргументов, приводившихся экспертами; в-третьих, что враг будет ожидать от него других действий, кажущихся естественными, а фактор неожиданности в военных действиях также играет не последнюю роль.

Следует отметить, что при принятии сложных, многоаспектных решений роль оценочных суждений специалистов, профессионально владеющих проблемами, по которым принимается решение, значительно возрастает.

Таким образом, к успеху приводит оптимальное сочетание опыта и знаний высококвалифицированных специалистов-экспертов и искусства ЛПР правильно понять и оценить ситуацию и принять подчас единственно верное решение.

Принятие коллективных решений – одна из наиболее важных процедур процесса принятия управленческих решений. В отличие от процедуры определения результирующих экспертных оценок, обсужденной выше, она предполагает не только расчет результата коллективной экспертизы, но также:

- использование специальных методов открытого обсуждения альтернативных вариантов решений;
- дополнительный обмен информацией между лицами, принимающими непосредственное участие в процессе принятия решений;
- согласование противоположных точек зрения;
- поиск компромисса и т. д.

Еще одним важным отличием обсуждаемых коллективных процедур является то, что решения, принимаемые коллективно, окончательны, в то время как результирующие экспертные оценки служат лишь необходимой базой для принятия управленческих решений.

В процессе принятия коллективного решения может быть запрошена дополнительная экспертная информация от специалистов, принимавших участие в подготовке и обосновании альтернативных вариантов решений.

*13. Разработка плана действий.* Решение принято. Однако не менее важная задача – добиться его успешной реализации. Для этого необходимо выработать план действий, поскольку от выбранного состава действий, последовательности их осуществления, намеченных сроков и, пожалуй, самого главного – ресурсов, обеспечивающих осуществление действий, исполнителей, которым предстоит эти действия осуществить, зависит очень многое.

Нередко можно услышать разговоры о том, что планирование характерно для социализма и сковывает инициативу предпринимателя, банкира, менеджера. Однако опыт наиболее развитых и процветающих стран, обладающих основным промышленным потенциалом, показал, что планирования в них не меньше, а больше, чем при социалистической экономике. Без плана не функционирует ни одна успешная западная фирма. При этом следует отметить, что план – это не раз и навсегда заданная догма. Ведь мы живем и действуем в изменяющемся мире. Могут резко измениться внешние условия, например, вследствие появления у конкурента принципиально новой технологии, обеспечивающей улучшенные качества продукции при той же себестоимости производства.

Могут быть изменены законы о налогообложении или о таможенных пошлинах. Может по тем или иным причинам измениться спрос, ситуация с поставкой комплектующих. Возможны изменения и внутри организации. Может претерпеть изменения и стратегия организации, могут сместиться приоритеты и т. д. Если в плане не найдет отражения изменение условий, в которых должны осуществляться запланированные действия, иными словами, если при планировании не будет действовать механизм обратной связи, то успех организации сомнителен.

Ход реализации плана должен постоянно отслеживаться, наметившиеся изменения условий или отклонения при выполнении плана должны анализироваться.



План, в случае если это целесообразно, должен корректироваться. Использование современных технологий поддержки управленческих решений позволяет организации и ее руководителю более эффективно осуществлять процесс планирования. Планирование в современной науке об управлении включено в число основных функций управления.

*14. Контроль реализации плана.* Обеспечение эффективной деятельности организации предполагает непрерывный контроль за ходом реализации принятых планов действий. Современные управленческие технологии, использующие компьютерное сопровождение, дают возможность одновременно отслеживать ход реализации значительного числа мероприятий в области маркетинга, производства, поставок и т. д. Непрерывно действующий либо с интервалами, диктуемыми характером запланированных мероприятий, мониторинг позволяет своевременно фиксировать наметившиеся отклонения в ходе реализации плана. Причиной необходимости корректировки плана может стать и изменившийся прогноз развития ситуации.

Изменения условий реализации плана, особенно при наличии анализа чувствительности к наметившимся изменениям, должны быть проанализированы с целью определения наиболее вероятных изменений, которые они могут вызвать при реализации намеченного плана. Результатом такого анализа должна стать адекватная корректировка плана управляющих воздействий, обеспечивающая наименьшее отклонение от поставленных целей, а при более благоприятном развитии ситуации и более полное достижение целей.

*15. Анализ результатов развития ситуации после управленческих воздействий.* Реализованный план управленческих воздействий или его фрагмент, представляющий интерес, должны быть подвергнуты тщательному анализу с целью оценки эффективности принятых управленческих решений и их реализации.

Такой анализ должен определить:

- слабые и сильные места принятых решений и планов их реализации;
- дополнительные возможности и перспективы, открывающиеся в результате произошедших изменений;
- дополнительные риски, которым может быть подвергнуто достижение намеченных целей.

Эффективный управляющий должен сделать соответствующие выводы и учесть их при принятии последующих решений. Безусловно, лучше учиться не на собственных ошибках. Но если собственные ошибки уже сделаны, то не научиться на них, не сделать соответствующих выводов вдвойне неразумно. Анализ результатов управленческих воздействий помимо «науки на будущее» может послужить основанием для новой оценки возможностей организации, причем необязательно в сторону их уменьшения. Если результаты анализа заставляют серьезно задуматься о возможном развитии ситуации и возникают сомнения в правильности поставленных целей, то возможно переосмысление и изменение стратегии организации.

Еще одной распространенной заочной методикой является *ПАТТЕРН* (Planning Assistance Through Technical Relevance Number, что переводится как Помощь планированию посредством относительных показателей технической

оценки). Данный метод был разработан в фирме “Хондуелл Инкорпорейтид” — в конце 60-х годов.

Как и в случае с методом Дельфи, его апробация прошла на заданиях Министерства обороны США — в первую очередь ПАТТЕРН также создавался для решения военно-политических задач.

Методика примечательна тем, что сочетает несколько методов политического анализа, которые могут быть использованы и сами по себе — речь идет о написании сценария и построении “дерева целей”.

Написание сценария — первый этап ПАТТЕРНа — представляет собой сочетание ситуационного анализа и нормативного прогноза. Сценарий предполагает подробное описание проблемной ситуации, после чего устанавливается логическая последовательность событий с целью показать, как, исходя из существующего положения вещей, будет постепенно разворачиваться будущее состояние объекта исследования.

Вторая часть ПАТТЕРНа — построения “дерева целей”. Основным принципом составления “дерева целей” состоит в преобразовании любой цели более высокого иерархического уровня в совокупность подцелей более низкого уровня. Таким образом, все цели выстраиваются в строгой логической последовательности, причем каждая большая цель разбивается на более мелкие подцели. Процесс вычленения подцелей продолжается до тех пор, пока все они не совпадут с названиями средств своей реализации.

Метод группового взаимодействия экспертов, именуемый «методом Делфи», показал некоторую эффективность при составлении прогнозов научно-технического развития. Он существует в нескольких разновидностях. Все они характеризуются следующими особенностями:

- *Анонимность*: ни один участник группы в процессе работы не знает, каким участникам принадлежат высказываемые мнения (кроме его собственных, конечно).

- *Многоступенчатость*: на одни и те же вопросы эксперты отвечают несколько раз, знакомясь после каждого опроса с его анонимными результатами, с высказанными доводами “за” и “против”.

- *Усреднение*: результаты работы группы представляются в статистической форме. Например, коллективное мнение о некотором числовом значении представляется в виде двух чисел, задающих интервал, охватывающий половину индивидуальных мнений и оставляющий справа и слева по четверти ответов.

Назначение указанных особенностей метода Дельфи:

- “предотвратить принятие группой своих собственных целей”;
- исключить психологическое воздействие одних членов группы на других;
- сделать экспертам менее болезненным изменение своего мнения.

С. Далки (один из разработчиков метода Делфи): “Система ‘Делфи’ вынуждает специалистов оценивать и пересматривать основы своих взглядов на те или иные решения, так как в каждом цикле они знакомятся с решениями и мнениями других специалистов и должны защищать, обосновывать свои мнения или менять свои взгляды.” (цит. по книге П. Диксона “Фабрики мысли”, стр. 385)

Суть метода указана очень хорошо и, в общем-то, к описанию добавить нечего, кроме нескольких наблюдений. Если по изучаемому вопросу доступно огра-

ниченное число экспертов, они все равно могут узнать друг друга по стилю и характеру изложения взгляда на изучаемую проблему. Таким образом, существует угроза анонимности ответов. Как правило, исследование представляет собой достаточно длительный процесс. Поскольку исследование длительное, возникают сложности как с графиком получения ответов, так и со стабильностью состава экспертной группы. Обычно, самые лучшие эксперты страшно заняты.

Экспертов не из научно-технических кругов достаточно трудно мотивировать для участия в таком исследовании.

Наилучшие результаты метод дает при составлении долгосрочных прогнозов по фундаментальным вопросам в технических областях.

Дмитрий Александрович Поспелов – один из ведущих советских специалистов в области новых методов управления сложными системами, создания ЭВМ новой архитектуры и проблем искусственного интеллекта.

Профессором Д. А. Поспеловым был создан комплекс новых методов построения систем управления, в основе которых лежит идея семиотических (лого-лингвистических) моделей представления объекта управления и описания процедур управления ими. Идеи, положенные в основу таких методов (наибольшее распространение в СССР получили метод ситуационного управления и метод семиотического моделирования) еще в конце 60-х годов, на полтора десятка лет опередили аналогичные идеи, которые вновь возродились в работах по искусственному интеллекту и интеллектуальным системам, а начиная с 1995 г. – в рамках нового международного научного направления "прикладная семиотика". В СССР еще в 70-х годах с помощью методов ситуационного управления и семиотического моделирования были созданы эффективные модели оперативного диспетчерского управления такими объектами, как грузовой морской и рыбный порты, автокомбинат, трубопроводный транспорт, а также рядом специальных объектов. Разработаны специальные логические модели, отображающие в памяти технической системы весь набор необходимых знаний о фундаментальных связях между явлениями окружающей среды. Эти модели получили название псевдофизических логик. Среди них временная, пространственная и причинно-следственные логики, а также логики целей и действий.

### **Контрольные вопросы:**

1. Перечислите, какие административные мероприятия, необходимые для процесса разработки управленческих решений?
2. Какие формы подготовки и реализации управленческих решений существуют?
3. Перечислите суть правил оформления и составления управленческих решений?
4. Назовите механизм реализации организационной (процессорной) технологии при подготовке и реализации управленческих решений?
5. Охарактеризуйте особенности управления на базе искусственного интеллекта?
6. Кто должен собирать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации, для повышения эффективности принимаемого решения?

7. Что является главным критерием эффективности при принятии важных управленческих решений?

### **Задание к практическому занятию: решение задач**

#### **Задача 5.1**

Питер Бейкер был назначен начальником отделения, производящего детали для сборки автомобильных двигателей, коробок передач и трансмиссий, несколько недель назад. В этой крупной автомобилестроительной компании осуществлялся переход к системе поставок «точно вовремя». Питер был переведен сюда в результате того, что ему удалось достичь лучших показателей во время этой реорганизации, когда он возглавлял цех, комплектующий электрооборудование, тогда как у предыдущего руководителя цеха дела шли плохо, и, учитывая прошлые заслуги, его перевели в вице-президенты компании по технологии металлообработки.

По дороге на работу в служебном автомобиле Питера раздался телефонный звонок. Его секретарь, приходящий раньше на 15 минут сообщила, что в помещениях и цехах нет электроэнергии, работает только аварийное освещение. Питер попросил ее выяснить в ответственных службах все обстоятельства, а главное, — если энергия на сборочных участках.

Недалеко от въезда на территорию он увидел несколько пожарных машин, выезжающих из ворот. Дело принимало серьезный оборот. Питер попросил водителя заехать сначала на подстанцию. Там он увидел, что несколько ангаров, в которых находились трансформаторные станции, выгорели дотла. Пожар был уже погашен, в свете прожекторов на участке копошились аварийные службы в ярких, светящихся оранжевых жилетах.

Войдя в свой кабинет, Питер узнал, что к несчастью сгорели как раз подстанции, питающие его отделение, и в придачу резервные блоки. Попросив 15 минут его не беспокоить, Питер стал размышлять. За прошедшие три недели он сумел понять суть неудач своего предшественника. Главная проблема была в преодолении авральной психологии работы, сложившейся годами. Все работники пытались его убедить, что работать без запасов точно по графику, в условиях их производства не возможно. Питер принял жесткие меры. И вот все это будут поставлено под сомнение. К тому же, руководством ему были поставлены достаточно жесткие ограничения сроков выведения отделения в режим ритмичной работы.

#### **Задача 5.2**

Анализ управленческого решения. Требуется определить темп прироста объема продаж фирмы в 2011 г. и направления на расширения рынка по следующим данным таб. 5,6.

Таблица 5 - Объем продаж товара

Наименование товара	Объем продаж товара		
	Рынок 1	Рынок 2	Рынок 3
Товар А в 2010г.	450 000	130 000	
Товар Б в 2010г.	1240 000		3150 000

Таблица 6 - Темп прироста объема продаж

Наименование товара	Темп прироста объема продаж		
	Рынок 1	Рынок 2	Рынок 3
Товар А в 2010г., (%)	5,0%;	12%	
Товар Б в 2010г., (%)	2,5%		4,5%

**Указания по выполнению задания к практическому занятию:**

1. Прочитайте и ответьте на вопросы.

- Что же предпринять в первую очередь?
- Представьте себя на месте Питера Бейкера:
- Как вы принимали бы решение(я)?
- Как бы вы довели бы их до сведения подчиненных и руководства?

2. Рассчитайте задачу и сделайте вывод. Определите темп прироста объема продаж товаров фирмы в 2011 г. Для расчета используйте формулу 2.

Формула определяет средневзвешенную величину:

$$\text{Средневзвешенная величина} = \frac{(V_{п.т.1} * T_{п.1}) + (V_{п.т.2} * T_{п.2}) + (V_{п.т.3} * T_{п.3}) + (V_{п.т.4} * T_{п.4})}{\sum V_{п.т.}} \quad (2)$$

где  $V_{п.т.}$  - объем продаж товара;

$T_{п.}$  - темп прироста объема продаж.

**ТЕМА 6 РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА, СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ И ЭТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИ ПРУР**

6.1 Личностные характеристики персонала

6.2 Авторитет руководителя

6.3 Влияние темперамента на ПРУР

6.4 Влияние пола на управленческую деятельность

**6.1 Личностные характеристики персонала**

Практически каждое УР отражает индивидуальность его инициатора и систему его ценностей. Роль человеческого фактора проявляется в двух аспектах: *влияние личностных характеристик на процесс разработки УР и личностные оценки существующего УР.* К личностным характеристикам относятся воля, внушаемость, уровень эмоциональности, темперамент, профессионализм, опыт, ответственность, здоровье, реакции, характер внимания, рискованность, параметры мышления. В свою очередь для каждого человека характерны следующие основные параметры мышления: глубина, широта, быстрота и гибкость. *Глубина ха-*

рактикует аналитический характер мышления человека, поиск им причинно-следственных связей внутри анализируемой ситуации. Человек при этом может абстрагироваться от окружающих элементов. *Широта* отражает синтетический характер мышления, при котором человек умеет оценить роль анализируемой ситуации в общем сценарии деятельности. *Быстрота* определяется временем выполнения задания относительно среднего уровня, принятого в данной компании. Работник может быстрее, чем другие, разобраться в ситуации или разработать эффективное решение. *Гибкость* обеспечивает своевременный и обоснованный переход на новые методы разработки и реализации УР.

Важное значение придают харизме личности, т.е. способности личности на уровне здравого смысла привлекать и подчинять себе значительные массы людей.

*Харизма* - власть, основанная на исключительных качествах личности: мудрости, «святости», героизме, доступности для любого человека, внушительной внешности, достойной и уверенной манере держаться с людьми разного положения в обществе. Примером такого человека был москвич Владимир Алексеевич Гиляровский (дядя Гиляй) (1853—1935) — автор книг о Москве, ее обитателях и их нравах. К его словам (решениям) прислушивались и интеллигенция, и отпетые уголовники московских трущоб того времени. Такой же харизмой обладал Александр Васильевич Суворов (1730—1800) — русский полководец, не проигравший ни одного сражения. Хотя он не обладал такой внушительной внешностью, как В.А. Гиляровский.

Большое влияние на РУР оказывают такие качества руководителя, как *романтизм и практицизм, оптимизм и пессимизм*.

*Романтизм руководителя* связан с завышенной интуитивной оценкой своих возможностей в вопросах разработки и реализации УР, а также возможностей получения необходимых для этого ресурсов. Романтизм свойствен практически всем руководителям в начальный период их деятельности. Романтизм служит одним из источников развития компании. Однако он часто приводит к разочарованию как самого руководителя, так и персонала. Обычно компания подпитывается новым романтизмом в связи с обновлением персонала, поэтому руководитель должен определить для себя меру такого романтизма и осуществлять контроль за деятельностью подчиненного-романтика.

*Практицизм руководителя* или специалиста связан с большим опытом работы и отработкой стереотипных подходов к РУР. Например, учитывая необязательность поставщиков, такой руководитель будет заключать резервные договоры на поставку необходимых ресурсов для своей компании. Если какой-то поставщик не поставит товар, то поставит другой. Также рассылается больше предложений (оферт) на приобретение продукции, чем возможности самой компании. Таким образом, компания может оказаться в сложном положении, не выполнив чей-то заказ. Руководитель должен определить меру таких решений и наличие таких работников-практиков.

*Оптимизм руководителя* базируется на завышенной расчетной оценке возможностей персонала, в том числе и своих, самой компании и сотрудничающих с ней клиентов. В любых экономических, финансовых, организационных расчетах и оценках всегда имеется вилка (диапазон) допустимых исходных данных и возможных результатов, т.е. работнику дается право (делегируются полномочия) са-

тому выбирать лучший вариант в заданном диапазоне и отвечать за это решение. Оптимизм должен подкрепляться высоким профессионализмом в управленческой деятельности и технологическими возможностями компании. Руководители-оптимисты полезны для компании. Они увеличивают риски реализации УР как в положительную сторону, так и в отрицательную. Они самоотверженно берутся за рискованные, но полезные для компании работы и часто доводят до положительного результата казалось бы безнадежные проекты. При этом необходимо решать вопрос о том, как соотносить победы, поражения и стабильность. Руководитель компании должен определить меру оптимизма или соотношение таких руководителей среди других.

*Пессимизм руководителя* базируется на заниженной расчетной оценке возможностей персонала, в том числе и своих, самой компании и сотрудничающих с ней клиентов. Руководитель считает, что заниженный вариант будет обязательно реализован, что принесет компании стабильный, но небольшой доход. Такой подход может быть эффективным в традиционных, мало изменяющихся производствах. Для руководителя компании пессимисты также нужны для принятия взвешенных решений и сбалансированности подходов к РУР.

Каждый руководитель ощущает на себе внимание подчиненных. Его личные качества существенно влияют на процесс отношений с подчиненными и коллегами, а также на исполнение УР. Среди набора личных качеств есть неизменяемые, слабо изменяемые и сильно изменяемые. К *неизменяемым* относятся: темперамент, здоровье, реакции; к *слабо изменяемым* - внушаемость, уровень эмоциональности, профессионализм, опыт, характер внимания, рискованность, параметры мышления; к *сильно изменяемым* - воля, ответственность, коммуникабельность.

В управленческой практике существуют наборы качеств человека, которые облегчают работу с людьми, увеличивают возможность успешной реализации УР. Одна из таких моделей преуспевающего руководителя представлена на рис. 11.



Рисунок 11- Модель преуспевающего руководителя

Характерными внешними чертами неудачного руководителя являются излишняя мягкость, недостаточный опыт, многословие, неряшливый вид

## 6.2 Авторитет руководителя

Перечисленные на рис. 11 элементы формируют авторитет руководителя. Он оказывает существенное влияние на разработку и реализацию УР. В психологии управления выделяют несколько разновидностей авторитета: авторитет расстояния, авторитет доброты, авторитет компенсации, авторитет резонерства, авторитет педантизма, авторитет чванства и авторитет подавления (рис. 12).



Рис. 12. Основные элементы модели преуспевающего руководителя

Каждая разновидность включает дополнительные элементы, которые, по мнению руководителя, должны усилить его влияние на персонал. Кратко рассмотрим эти разновидности (рис. 13).

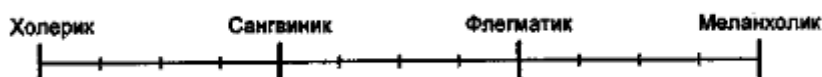


Рис. 13. Линейка темпераментов

*Авторитет расстояния* формируется путем создания искусственных барьеров в контактах и передаче информации между руководителем и исполнителями его решений. Эффект недоступности руководителя стимулирует подчиненного на инициативные решения.

*Авторитет доброты* формируется в результате преувеличенного проявления чуткости, жалости и доброты к подчиненным. Роль утешителя сплачивает подчиненных при выполнении решений руководителя. Однако сроки выполнения работ могут затягиваться по всяким уважительным причинам.

*Авторитет компенсации* создается при использовании сильных побудительных мотивов (компенсаций) для выполнения задания. В этом случае подчиненному важен не результат, а компенсация. Для очень скучных и тяжелых работ данная разновидность приносит хороший результат. Механизм авторитета компенсации напоминает работу дрессировщика с животными в цирке. За определенные движения животные получают лакомые куски пищи.

*Авторитет резонерства* формируется за счет широкого подхода руководителя к предмету УР. Многообразие представлений создает у подчиненного мнение



о высокой квалификации руководителя и стимулирует более качественное выполнение полученного задания. Однако очень пространные рассуждения руководителя могут существенно уменьшить интерес подчиненных к выполнению задания.

*Авторитет педантизма* создается при детальной предварительной проработке руководителем всех элементов выполнения задания и выдаче их подчиненным. Жесткая регламентация заданий увеличивает вероятность получения заданного качества продукции в отведенное время. Профессионализм руководителя играет решающую роль. Однако роль исполнителя сводится к простой рутинной работе без элементов творчества. Крайности регламентации всегда плохо воспринимаются подчиненными, что приводит к текучке кадров и формализму.

*Авторитет чванства* формируется путем искусственно раздувания авторитета руководителя в глазах подчиненных. «Дутый» авторитет могут создавать вышестоящие начальники, коллеги руководителя или он сам. Данная разновидность в определенной мере помогает руководителю эффективно воздействовать на подчиненных как самому, так и через других людей. Вспомним, как в царской России для усмирения бунтовщиков присылали фуражки помещиков, жандармов и других сильных мира сего. Однако это может привести к высокому самомнению руководителя и постепенной потере стремления к повышению квалификации.

*Авторитет подавления* организуется в результате преобладания приоритетов власти над приоритетами основного персонала компании, клиентов и контрагентов. Данная разновидность помогает руководителю оперативно реализовывать решения как по горизонтали, так и по вертикали. Характерный пример использования авторитета подавления — военное давление США в течение ряда лет на Ирак и осенью 1999 г. на Югославию. Эффективность данного авторитета определяется набором преследуемых целей. Однако непрофессиональное создание такого авторитета может привести к слабо воздействующим угрозам и наказаниям, а также к бунтам среди персонала.

### **6.3 Влияние темперамента на РУР**

Индивидуальность человека отражается также и в особенностях его темперамента, характеризующего степень возбудимости и проявляющихся в отношении к окружающей действительности, в силе чувств, поведении. Темперамент оказывает существенное влияние на подходы личности к РУР. Выделяют четыре типа темперамента.

Личности *холерического темперамента* предпочитают быстроту, оперативность и индивидуализм при РУР. Часто именно эти качества оказываются важнее долговременной проработки решения. Однако холерики не всегда успевают тщательно оценить ситуацию и сформировать истинную проблему. Их решения порой носят спонтанный характер. Решения, принятые холериком, характеризуются высоким уровнем риска, решительностью и бескомпромиссностью. Для повышения эффективности решений холерикам рекомендуется использовать быстродействующие информационные системы поддержки решений фирм «Галактика», «Парус» и др.

Личности *сангвинического темперамента* имеют более спокойный тип мыслительной деятельности. Они так же, как и холерики, быстры и оперативны при РУР, однако индивидуализму предпочитают коллективное обсуждение ключевых

чевых проблем или ключевых элементов уже принятых ими решений. Сангвиники хорошо работают как со специалистами, так и с информационными системами поддержки решений.

Личности *флегматического темперамента* предпочитают затратить больше времени на разработку УР, чем на его реализацию. Для них важен избыток информации, мнений и советов по решаемым задачам. Их решения характеризуются высоким уровнем безопасности и обдуманности. При реализации своих решений флегматики решительны и настойчивы. Они больше доверяют специалистам, чем информационным системам.

Личности *меланхолического темперамента* очень ответственно подходят к РУР. Они пытаются учесть все возможные отрицательные последствия реализации решений. Часто второстепенные проблемы (мелочи) возводятся ими в ранг первостепенных. Меланхоликам требуется много времени, большой объем информации, советников и различных утверждений. Решение, принятое меланхоликом, отличается детальной проработанностью и реальностью выполнения. Меланхолики принимают эффективные решения в области стратегического планирования, конструирования и т.д. Работа в напряженных ситуациях им противопоказана. Меланхолики постоянно погружены в свою работу в компании и дома. При реализации своих решений они постоянно следят за ходом их выполнения, помогают исполнителям, вникают во все тонкости возникших проблем.

В реальной действительности редко встречаются люди с ярко выраженными типами холерика, сангвиника, флегматика и меланхолика. Обычно это промежуточные значения в линейке темпераментов.

#### **6.4 Влияние пола на управленческую деятельность**

В Республике Казахстан происходят существенные изменения в составе управленческого персонала - все больше женщин появляется на разных уровнях управления организаций. Имеются некоторые особенности в выборе женщинами средств и методов управленческого воздействия, в разработке и реализации УР.

К особенностям *женского подхода* относятся способность к объединению, открытому общению, к настоящей продуктивной работе в команде и мотивации, а также чувствительность и интуиция в отношениях с персоналом компании. Женский подход в большей мере основан на коллективной работе персонала в слабо меняющихся условиях внешней среды. Женщины-руководители хорошо проявляют себя в подразделениях и филиалах компаний, зависимых и дочерних фирмах и т.п. Начинает складываться так называемый женский стиль управления (мягкое управление). Ему присущ средний уровень напористости, готовности рисковать и конфликтовать, соперничества (конкуренции). Женщинам-руководителям больше важен сам процесс деятельности и меньше — результат. Приоритет процесса выводит компанию, руководимую женщиной, на более высокое качество продукции и самой управленческой деятельности.

Многовековая история женской доли сформировала в женском сознании (возможно, на генном уровне) идею о коллективном выживании. В своей деятельности они вольно или невольно пытаются приобщить большинство персонала к активной управленческой или производственной деятельности, предоставляя им одновременно пространство для реализации их собственных потребностей и ин-

тересов. Они часто переносят привычки семейной жизни в свой стиль деятельности компании.

Женский стиль придает меньшее значение иерархии в организации и символам статуса компании — атрибутам внешнего вида компании: представительскому автомобилю, большой охране, сотовому телефону и т.п., — создавая тем самым самый большой демократизм в отношениях с внешней средой. Женщина лояльно относится к чужим достижениям, если они не касаются ее личности.

*Мужчина-руководитель* - традиционное явление мирового менеджмента — часто ставит на первое место себя, более заботится об укреплении своих позиций. Это препятствует делегированию власти, в результате руководитель сам выполняет немислимое количество функций в компании, пропадая там целыми сутками. Приоритетом для него является результат, а не сам процесс его достижения. Известный девиз «Цель оправдывает средства» очень характерен для мужчин-руководителей.

В результате приведенного обсуждения и данных многочисленных публикаций можно выделить следующие конкретные признаки, характеризующие мужской и женский стили управления:

В психологии управления разработаны психосоциотипы личности, помогающие анализировать конкретные ситуации в компании. Среди них личности типа: Есенин, Достоевский, Гексли, Гамлет, Робеспьер, Бальзак, Дон Кихот, Джек Лондон, Драйзер, Максим Горький, Гюго, Штирлиц, Дюма, Габен, Наполеон, Жуков. В каждой компании всегда можно найти людей, которые поступками напоминают эти известные реальные или вымышленные личности. Руководитель компании имеет возможность предусматривать действия своих посредников, учитывая исторические параллели.

### **Контрольные вопросы:**

1. Назовите основные личностные характеристики человека: темперамент и особенности авторитета личности, влияющие на подготовку и реализацию управленческих решений.

2. Охарактеризуйте особенности мышления человека: глубина, широта, быстрота и гибкость.

3. Расскажите о влиянии темперамента на подходы личности к подготовке и реализации управленческих решений.

4. Какие базовые типы темперамента существуют?

Расскажите о влиянии паники на процесс подготовки и реализации управленческих решений.

6. Назовите основные этапы процесса формирования и источники резерва кадров.

7. Что является наиболее эффективным методом управленческого влияния?

### **Задание к практическому занятию: решение задач**

#### **Задача 6.1**

Людмила Петровна уже 20 лет возглавляла цех лакокрасочных покрытий на заводе, производящего металлоизделия. Вчера в цехе побывала комиссия по охране труда. Инспектор Минтруда, возглавляющий комиссию, вынес постанов-

ление немедленно остановить производство до устранения установленных комиссией превышений максимально допустимых величин содержания вредных для здоровья веществ в воздухе цеха. С большим трудом директору завода удалось уговорить комиссию не закрывать цех, а дать месячный срок по устранению недостатков.

Потом у нее состоялся нелюбезный разговор с директором. Он твердо сказал, что на предпенсионный возраст освободит ее от должности, если в течение трех дней она не представит исчерпывающий план мероприятий по устранению всех недостатков. «Если цех будет остановлен, то в нынешних условиях это будет катастрофа для всего завода», – сказал он.

Людмила Петровна пригласила начальника отдела охраны труда и председателя профкома к себе на совещание. Начальник отдела охраны труда твердил одно: «Мы работаем как всегда, сколько комиссий не было, никто ни к чему не придирался. Кто знал, что они наташат всяческих приборов, никогда же такого не было. Ваш цех, вы и должны отвечать, а наше дело только инструктировать рабочих по технике безопасности». Людмила Петровна и сама была удивлена, раньше все заканчивалось обходом цехов и участков и хорошим ужином в директорской столовой. На этот раз новый инспектор от завтрака отказался, что сразу же насторожило Людмилу Петровну. К тому же, когда во время пересменки она собрала рабочих и стала отчитывать их за то, что они работают без респираторов, в грязной спецодежде, и пригрозила, что все нарушители будут лишены премии, женщины, составляющие большинство заволновались. Одна из них, недавно пришедшая в цех, заявила, что в таких условиях работать не возможно, все работницы больны профзаболеваниями и нужно, подавать в суд на администрацию завода с требованием возмещения ущерба для здоровья.

Уже час, как рабочий день Людмилы Петровны закончился. Она вспомнила, что по календарю неблагоприятный для нее день. «Может, бросить все к черту и пойти досрочно на пенсию?» – подумала она.

«Ну, ничего, неужели я за три дня ничего не придумаю?» – с такой мыслью она взяла в руки карандаш и приготовилась искать решение.

#### **Указания по выполнению задания к практическому занятию:**

Прочитайте и ответьте на вопросы. Представьте себя на месте Людмилы Петровны:

Как вы принимали бы решение(я)?

Как вы довели бы их до сведения подчиненных и руководства?

## ТЕМА 7 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА ПОДГОТОВКУ, И РЕАЛИЗАЦИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

### 7.1 Понятие внешней среды

### 7.2 Среда прямого воздействия

### 7.3 Среда косвенного воздействия

#### **7.1 Понятие внешней среды**

Во второй половине 50-х – начале 60-х годов среде предпринимателей и ученых-экономистов произошло осознание необходимости обеспечения длительного выживания предприятий и фирм в условиях быстро и непредсказуемо меняющейся и внешней среды. С этого периода связь фирмы с внешней средой стала рассматриваться как одна из главных ее характеристик.

Данный подход к учету влияния внешней среды основывается на том, что организации полностью зависимы от внешней среды. Анализ деятельности фирм, предприятий и организаций показывает, что все они получают из внешней среды необходимый для их деятельности комплекс ресурсов, поставляют производимую ими продукцию (работы, услуги) потребителям, функционируют с учетом правил, принятых во внешнем окружении, тенденций и событий, имеющих место в обществе и на рынке. Следовательно, что любая организация представляет собой открытую систему. Исходя из сказанного сформулируем понятие внешней среды.

*Внешняя среда фирмы, предприятия или организации* – это совокупность активных субъектов и сил, действующих за их пределами, не поддающихся контролю со стороны фирмы, предприятия или организации и влияющих на возможности фирмы, предприятия или организации устанавливать и поддерживать отношения с субъектами внешнего окружения для достижения своих стратегических целей.

Внешняя среда фирмы достаточно разнородна. В то же время, все множество субъектов и сил ее составляющих, принято подразделять на две группы: среду прямого и косвенного действия.

#### **7.2 Среда прямого воздействия**

К числу субъектов среды прямого действия, или микросреды функционирования фирмы, относят ее контактные аудитории:

- поставщиков;
- конкурентов;
- маркетинговых посредников;
- клиентуру.

Рассмотрим характеристики указанных субъектов.

*Поставщики* – это юридические и физические лица, обеспечивающие фирму и ее конкурентов материальными ресурсами, необходимыми для производства конкретных товаров, выполнения работ и оказания услуг.

События в "среде поставщиков" оказывают серьезное влияние на деятельность фирмы. Изменение цен на материальные ресурсы, нехватка тех или иных материалов, забастовки и прочие события могут нарушить регулярность поставок

и график отгрузки готовой продукции заказчикам. В краткосрочном плане будут упущены возможности сбыта, в долгосрочной перспективе – подорвано благорасположение к фирме со стороны ее клиентуры.

*Конкуренты* – это фирмы или организации, вступающие в борьбу с рассматриваемой фирмой за удовлетворение потребностей потребителей на том или ином рынке.

Выявление конкурентов целесообразно проводить посредством выяснения того, как потребители принимают решение о покупке производимой фирмой продукции.

В производственно-коммерческой деятельности принято рассматривать четыре основных типа конкурентов:

- желания-конкуренты,
- товарно-родовые конкуренты,
- товарно-видовые конкуренты
- марки-конкуренты.

*Желания-конкуренты* – это фирмы вступающие в противоборство за приоритетное удовлетворение разных потребностей.

Например: конкурентная борьба между фирмой-производителем автомобилей и фирмой- производителем компьютеров.

*Товарно-родовые конкуренты* – это фирмы, вступающие в борьбу за удовлетворение определенной потребности, но с помощью различных способов.

Например, потребность в улучшении транспортных возможностей покупатель может удовлетворить с помощью автомобиля, мотоцикла или велосипеда.

*Товарно-видовые конкуренты* – это фирмы, вступающие в противоборство за удовлетворение потребности покупателя конкретным способом или типом товара.

Например, желая приобрести велосипед, покупатель будет принимать решение о том, купить ему односкоростной или многоскоростной велосипед.

*Марки-конкуренты* – это фирмы, вступающие в противоборство за реализацию одного и того же типа товаров, но различных торговых марок.

*Маркетинговые посредники* – как правило это юридические лица, помогающие фирме в продвижении, сбыте и распространении ее товаров среди покупателей (клиентов).

К ним относят:

- торговых посредников,
- фирм-специалистов по организации товародвижения,
- агентства по оказанию маркетинговых услуг,
- кредитно-финансовые учреждения.

Удачный подбор маркетинговых посредников позволяет компании сократить издержки обращения и улучшить свой имидж.

К *торговым посредникам* относятся фирмы, помогающие компании найти клиентов или продавать производимую продукцию. Основными функциями торговых посредников является обеспечение удобства места, времени и процедуры приобретения товара покупателями с наименьшими издержками.

*Фирмы-специалисты по организации товародвижения* оказывают фирме помощь в создании запасов готовой продукции и ее продвижения от места производства до места продажи. В их число входят склады, транспортные фирмы, занимающиеся железнодорожными, автомобильными, водными и авиационными перевозками.

*Агентства по оказанию маркетинговых услуг* – это фирмы, помогающие предприятию точнее нацеливать и эффективнее продвигать его готовую продукцию на подходящие для нее рынки. К ним относятся фирмы маркетинговых исследований, консалтинговые фирмы, рекламные агентства и компании и т.п.

*Кредитно-финансовые учреждения* – это банки, финансовые и страховые компании, прочие организации, помогающие фирме финансировать сделки или страховать себя от риска в связи с производственно-коммерческой деятельностью.

*Клиентура* – это совокупность потребителей готовой продукции предприятия и промежуточных продавцов на внутреннем и международном рынках.

Фирма может выступать на пяти типах клиентурных рынков.

*Потребительский рынок* – представлен отдельными лицами и домохозяйствами, приобретающими конечную продукцию и услуги фирмы для личного потребления.

*Рынок производителей* – объединяет организации, которые приобретают конечную продукцию и услуги фирмы для их использования в процессе производства.

*Рынок промежуточных продавцов* – состоит из организаций, приобретающих продукцию и услуги предприятия для последующей их перепродажи с целью извлечения прибыли.

*Рынок государственных учреждений* – представлен государственными организациями, приобретающими товары и услуги для последующего их использования в коммунальной сфере или передачи их тем, кто в них нуждается (социально незащищенные слои населения).

*Международный рынок* – покупатели, находящиеся за пределами страны фирмы-производителя, включая потребителей, производителей, промежуточных продавцов и иностранные государственные учреждения.

В целом, контактная аудитория представляет собой любую группу, которая проявляет реальный или потенциальный интерес к фирме или оказывает влияние на ее способность достигать поставленных целей.

По характеру отношения к фирме контактные аудитории подразделяют на:

- благотворные,
- искомые,
- нежелательные.

По сфере взаимодействия фирмы и контактной аудитории принято выделять семь типов контактных аудиторий:

*Финансовые круги.* Основными контактными аудиториями финансовой сферы являются банки, инвестиционные и страховые компании, брокерские фирмы фондовых бирж, акционеры и т.п. Указанные субъекты финансовых отношений могут оказывать существенное влияние на способность фирмы обеспечивать себя капиталом. Их благоприятное отношение к фирме достигается посредством публикации годовых отчетов, обеспечения определенной открытости всей финансо-

вой деятельности и предоставления финансовому сообществу доказательств своей финансовой устойчивости.

*Контактные аудитории средств массовой информации.* К ним относятся организации, распространяющие новости, статьи и редакционные комментарии: газеты, журналы, радиостанции, телекомпании и т.п. Следует помнить, что мнение о компании складывается не столько по непосредственно рекламной информации, сколько по сообщениям о полезности для общества и граждан той деятельности, в которой используется продукция фирмы.

*Контактные аудитории государственных учреждений.* Их воздействие на деятельность фирмы и ее результативность опосредуется принятием законодательных актов, установлением определенных норм деятельности предприятий и организаций. В некоторых случаях возможно объединение с другими фирмами отрасли в интересах обеспечения принятия более благожелательных законов и постановлений регламентирующих деятельность в данной отрасли экономики, промышленности и т.д.

*Гражданские группы действий.* К ним относятся, например, организации потребителей, группы защитников окружающей среды, представители национальных меньшинств и различных групп населения. Постоянное поддержание контакта с указанными группами и формирование у них благожелательного отношения как к самой фирме, так и к ее продукции должно стать одной из важнейших задач службы фирмы по связям с общественностью или непосредственно руководства фирмы.

*Местные контактные аудитории.* Немаловажное значение для успешного функционирования фирмы имеют ее отношения с окрестными жителями и местными общественными организациями. Участие представителя фирмы в собраниях местного сообщества граждан, в разрешении его насущных проблем, информирование местной общественности о деятельности фирмы позволяет своевременно предупреждать возникновение конфликтов между фирмой и местным сообществом.

*Широкая публика.* Особое значение имеет отношение широкого сообщества к продукции фирмы и ее деятельности в целом, так как образ фирмы в глазах публики непосредственно сказывается на результатах ее коммерческой деятельности. В индустриально развитых странах для создания образа "гражданственности" многие фирмы активно участвуют в кампаниях по сбору средств на благотворительные цели, оказание гуманитарной помощи пострадавшим от тех или иных чрезвычайных ситуаций, разрабатывают порядок рассмотрения претензий и пожеланий потребителей своей продукции.

*Внутренние контактные аудитории.* В эту контактную группу входят собственные сотрудники фирмы, ее добровольные помощники, управляющие и члены совета директоров. Основной целью воздействия на данную группу является формирование позитивного отношения указанных категорий к собственной фирме. Это достигается созданием системы информирования и мотивирования коллектива фирмы. Позитивное отношение сотрудников к собственной фирме впоследствии распространяется на другие контактные группы.



### 7.3 Среда косвенного воздействия

Среда косвенного воздействия, или макросреда функционирования фирмы, представляет собой совокупность демографических, экономических, природных, научно-технических политических и социо - культурных факторов.

В ее рамках функционирует не только сама фирма, но и все субъекты ее среды непосредственного воздействия.

Рассмотрим более подробно элементы среды косвенного воздействия.

*Демографическая среда* – это население, окружающее фирму с определенными характеристиками: численностью, структурой, плотностью расселения и т.п.

Основными демографическими тенденциями, которые непременно следует учитывать при стратегическом планировании являются демографические взрывы, снижение рождаемости, старение населения, перемены в семейно-брачных отношениях, миграция населения, изменения образовательного уровня, изменения профессиональной структуры занятого населения и другие.

Воздействие демографических факторов проявляется в нарастании дефицита ресурсов, росте или сужении рынков, изменении структуры спроса, изменении численности занятых по отраслям, изменении уровня продаж и доходов.

*Экономическая среда* – это совокупность уровня текущих доходов и характера их распределения, цен, сбережений и доступности кредита. Изменения по указанным показателям существенно сказываются на покупательной способности населения и, как следствие, на изменении спроса покупателей.

*Природная среда* – это совокупность природно-климатических условий проживания людей и хозяйственной деятельности предприятий, организаций и учреждений. Основными тенденциями изменений природной среды на современном этапе развития человеческой цивилизации являются формирование дефицита на некоторые виды сырья, удорожание энергии, рост загрязнения среды, нарастание вмешательства государства в процесс рационального использования и воспроизводства сырьевых ресурсов. Изменения в окружающей природной среде сказываются и на товарах, производимых и предлагаемых фирмой рынку.

*Научно-техническая среда.* Ее определяющим фактором является симбиоз технической и прикладной наук. Любое новшество в научно-технической сфере вызывает серьезные долговременные тенденции, последствия которых не всегда удается предвидеть. Никто не мог ожидать, например, увеличения затрат на путешествия и туризм, приобретение товаров длительного пользования вследствие создания безопасных и эффективных противозачаточных средств.

На современном этапе ведущими тенденциями в рамках научно-технического комплекса являются: ускорение научно-технического прогресса, появление практически бесконечных возможностей, рост ассигнований на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР), повышение внимания к внедрению небольших усовершенствований в уже существующие товары, ужесточение государственного контроля за доброкачественностью и безопасностью продукции.

Предприниматель должен активно изыскивать информацию о последних научно-технических достижениях и быстро внедрять их в свой бизнес, ставить на службу удовлетворения человеческих нужд прогрессивную технику и технологии.

В то же время необходимо предвидеть возможные негативные аспекты любой новой идеи, которые могут обернуться ущербом для потребителей и пользователей, вызвать их недоверие и противодействие по отношению к фирме.

*Политическая среда* – представляет собой совокупность правовых уложений, государственных учреждений, влиятельных политических деятелей и групп общественности, которые оказывают влияние на различные организации и отдельных лиц и ограничивают свободу их действий в рамках общества. Основными тенденциями развития политической среды выступают: рост числа законодательных актов по регулированию предпринимательской деятельности, повышение требований по соблюдению законности в предпринимательской деятельности со стороны государственных учреждений, увеличение числа и активности групп по защите интересов общественности и потребителей.

*Культурная среда* может быть рассмотрена как система основных взглядов, ценностей и норм поведения, сформировавшаяся под воздействием конкретного общества. К особенностям культурного уклада относятся: стойкая приверженность основным традиционным культурным ценностям, наличие субкультур в рамках единой культуры, временные изменения вторичных культурных ценностей (отношения людей к себе, к общественным институтам, к обществу, к природе и мирозданию, взаимоотношениям людей друг к другу и т.п.). Для культурной среды последних десятилетий характерными стали тенденции к обеспечению самодовольствия, немедленному удовлетворению желаний, легкой жизни, неформальным отношениям.

### **Контрольные вопросы:**

1. Охарактеризуйте влияние внешней среды на процесс при подготовке и реализации управленческих решений.
2. Перечислите факторы, используемые при анализе элементов внешней среды.
3. Назовите элементы ближнего и дальнего окружения организации.
4. Охарактеризуйте основные параметры процесса анализа элементов внешней среды: сложность, подвижность, неопределенность.
5. Какие особенности внешней среды ближнего окружения организации существуют?
6. Какой метод анализа использует диаграммы, графики для оформления результатов анализа?
7. Охарактеризуйте метод системного исследования, применяемый по назначению объекта с целью повышения полезного эффекта на единицу совокупных затрат за жизненный цикл объекта.

### **Задание к практическому занятию: решение задач**

#### **Задача 7.1**

Вы взяли в аренду площадь под ресторан в новом торговом центре быстрорастущего Северо-Западного микрорайона г. Ставрополя. Ранее Вы были хозяином и работали в небольшой закусочной в центре на ул. К.Маркса. После продажи закусочной у Вас оказалось 250 тыс. тнг. и Вы полагали, что этого может хватить для начала нового дела. Новый торговый центр, где Вы планировали разместить ресторан, быстро достраивался, и вы решили взглянуть

еще раз на ход работ. Но при осмотре центра вместе с его будущим управляющим выяснилось, что рядом с Вашим рестораном будет находиться не только супермаркет, но и закусочный бар, часы работы которого будут соответствовать времени работы магазина. Управляющий сказал вам, что бар рассчитан на 15 человек, обслуживаемых по методу «быстро». Сидячих мест не предусматривается и посетители будут либо стоять, либо устраиваться на скамейках на улице.

Вы несколько расстроены. Вы надеялись, что Ваш ресторан будет единственным заведением такого рода в центре и предполагали продавать закуски, легкие завтраки перед рестораном, позаботившись о настоящем «ресторанном» обслуживании внутри, в отдельном зале. А теперь бар в супермаркете (магазине) может переманить к себе служащих центра и посетителей. Бар в магазине имеет перед Вами преимущество. Создавая удобство для посетителей центра, покупателей магазина, он может даже не покрывать все накладные расходы. Торговля в крупном магазине все окупит. В баре достаточно установить цены, покрывающие прямые издержки. Вы же разоритесь, поступив также.

Возвратившись к своим планам, вы просмотрели свои записи. Там было записано: «Центр находится в новом, строящемся районе, на окраине города».

Население микрорайона составляет около 60000 чел. В основном, это люди с невысоким уровнем дохода. Торговый центр включает три магазина, большой супермаркет, аптеку, книжный киоск.

Непосредственно к торговому центру примыкает небольшое здание. Там располагаются конторы двух фирм, занимавшихся торгово-закупочной деятельностью и консалтингом, с числом работающих 40-50 человек. Кроме этого, по слухам, в этом же здании предполагалось выделить место для филиала страховой компании «Утес» и небольшой фирмы, принадлежащей большой компании, занимающейся экспортом нефти и продуктов ее переработки. Это могло увеличить количество потенциальных покупателей еще человек на 20-30.

В нескольких кварталах от торгового центра недавно открылся новый корпус Ставропольского технического университета, где обучаются около полутора-двух тысяч студентов. Кроме этого, управляющий торговым центром стремился организовать ассоциаций предприятий торговли и обслуживания микрорайона.

Директора и руководители, владельцы и собственники предприятий, поддерживавшие эту идею произвели на Вас сильное впечатление. Особенно приятно было то, что неофициально была выдвинута идея о возможности раз в два-три месяца проводить в Вашем ресторане обед для членов ассоциации.

На обдумывание ситуации у Вас оставалось день-два. После совещаний со своими сотрудниками Вы получили несколько предложений, советов. Во-первых, сделать один большой ресторанный зал, кухню, складские помещения расположить у задней стенки и обслуживать их через дверь, выходящую к внешней стене центра. Или, если идти по другому пути, то сделать открытую кухню в центре помещения, но оставить достаточно место с одной стороны, чтобы люди могли спокойно проходить вглубь ресторана. При этом, будет создаваться впечатление, что в ресторане два зала. Так как помещение ресто-

рана примыкает к одному из входов в центр, оно имеет две двери, одна из которых используется только тогда, когда сам центр закрыт.

Еще один совет состоял в том, чтобы определенным образом оформить интерьер ресторана. Либо приобрести для ресторана прилавки и табуреты.

Такой интерьер устроит посетителей, которые хотят быстро перекусить, особенно толпы студентов. Но, с другой стороны, это противоречит высококлассному ресторанному обслуживанию, потому, что создают суету, шум и впечатление какой-то спешки в приготовлении пищи, в место высоко качества и даже изысканности блюд.

### **Указания по выполнению задания к практическому занятию:**

1. Прочитайте ситуацию и ответьте на вопросы.

- Сформулируйте альтернативные варианты управленческих решений.

- Отберите под каждый из них существенно значимую информацию.

- Просчитайте, отсутствие какой информации мешает снизить риск до приемлемого минимума.

- Прикиньте где и как быстро Вы можете достать эту информацию. Продумайте возможные последствия приблизительности той или иной информации. Примите решение.

- Опишите те интуитивные моменты, которые оказали влияние на Вас в момент принятия такого решения.

## **ТЕМА 8 ПРИЕМЫ ПОДГОТОВКИ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКА**

8.1 Управление риском

8.2 Классификация рисков

8.3 Руководители по отношению к риску

### **8.1 Управление риском**

Разработка управленческого решения предполагает использование определенного объема информации. Полнота исходной информации, в свою очередь, обуславливает разделение управленческих решений на решения, принимаемые в условиях определенности, риска и неопределенности.

Решение принимается *в условиях определенности*, когда руководитель точно знает результат каждого из альтернативных вариантов решения.

Пример. Принятие решения о выборе варианта инвестирования средств из двух альтернативных:

- в депозитные сертификаты под 35 % годовых,

- в государственные облигации с доходностью 40 % годовых.

При условии, что целью принимаемого решения является максимизация доходности инвестированных средств, решение может быть только одним – размещение средств в государственные облигации.

Основанием принятия такого решения является точно известное превышение доходности по государственным облигациям над доходностью по депозитным сертификатам на 5 процентов.

Решение считается принимаемым *в условиях риска*, если известна вероятность всех альтернативных решений. При этом сумма вероятностей всех альтернатив должна быть равна единице.

Пример. Разрабатывая инвестиционное решение на предстоящий год, необходимо знать предполагаемый уровень рентабельности. Наиболее вероятным его значением будет средняя экономическая рентабельность, рассчитанная из ее значений за ряд предшествующих лет. При этом она рассчитывается как сумма произведений фактических значений экономической рентабельности имевших место за анализируемый период на соответствующие им вероятности. Например, если экономическая рентабельность достигала уровня 15 процентов два раза за 10 лет, то вероятность получения такой прибыли в предстоящем году оценивается как 0,2. Сумма вероятностей фактических значений за рассматриваемый период будет равна 1. В данном случае риск будет заключаться в степени отклонения фактической экономической рентабельности, которая будет достигнута в предстоящем году, от рассчитанного среднего значения.

Решение принимается *в условиях неопределенности* тогда, когда невозможно определить вероятность потенциальных результатов. Как правило, подобная ситуация в деятельности фирм складывается при их инновационной ориентации, при невозможности собрать необходимые представительные статистические и другие данные для определения уровня риска, при дороговизне процедур сбора и обработки информации, при невозможности привлечь опытных экспертов, предпринимателей или специалистов в сфере принимаемого управленческого решения. Ярким примером принятия управленческого решения в условиях неопределенности является принятие решений о способе хранения временно свободных денежных средств домохозяйствами в условиях разрегулированных денежного и финансового рынков (в долларах или на депозитных счетах в банках).

Принятие решения в условиях неопределенности является наиболее сложной ситуацией в управленческой деятельности. Она требует от предпринимателя, менеджера не только обширных и глубоких знаний в области организации производства, предоставления услуг или иной предпринимательской деятельности, но и определенных навыков выведения ситуаций из состояния неопределенности.

Принимая решение в условиях неопределенности, следует руководствоваться правилом, которое гласит, что любое решение, разрабатываемое на основе даже поверхностного анализа или прогноза лучше решения, принимаемого спонтанно, наугад. В целях реализации данного правила менеджеры очень часто прибегают к помощи различных вариантов метода экспертного анализа и прогнозирования. В экспертную группу следует приглашать специалистов соответствующего профиля, обладающих необходимыми знаниями и опытом в сфере принимаемого решения. В качестве таких экспертов могут приглашаться не только специалисты со стороны, извне организации, но и сотрудники самой организации.

Анализ предпринимательской деятельности показывает, что подавляющее большинство управленческих решений принимается бизнесменами, руководителями организаций и учреждений именно в условиях риска. Поэтому, готовя себя к

предпринимательской деятельности в рамках экономики рыночного типа, необходимо четко уяснить основополагающие понятия теории риска:

- риск,
- опасность,
- ущерб,
- уязвимость.

Применительно к рассматриваемой проблеме разработки управленческих решений в условиях риска они могут быть определены следующим образом.

*Риск* – это величина, характеризующая вероятность наступления событий с отрицательными последствиями (определенного уровня экономического ущерба, недополучения выручки, прибыли и т.п.) в результате определенных управленческих решений или действий, выраженная в процентах.

*Опасность* – это величина, дающая характеристику возможного уровня отрицательных экономических последствий в результате соответствующих управленческих решений или действий. Она может быть рассчитана на основе статистических данных для определенного объекта или территории за некоторый интервал времени (реальная опасность). При расчете на основе теоретических допущений (в случае редкости оцениваемого явления или отсутствии статистических данных при непродолжительном функционировании объекта в условиях риска, при планировании размещения объектов на неизученной территории и т.п.) опасность приобретает потенциальный характер. Может выражаться в процентах от стоимости объекта оценки или непосредственно в стоимостной форме.

*Экономический ущерб* – это величина, характеризующая размер негативных экономических последствий от реализации тех или иных управленческих решений, выраженная в процентах стоимости оцениваемого объекта или в денежных единицах. Категория ущерба является наименее разработанной в научном и практическом плане. Причина этого кроется в сложной структуре категории ущерба, вокруг которой ведутся дискуссии в научных кругах. До настоящего времени этот показатель не получил официального статуса, утвержденного правительством.

*Уязвимость* – это величина, характеризующая размер экономического ущерба при определенном уровне воздействия на предприятие (фирму, организацию, учреждение) негативных факторов управленческой ситуации. Она зависит от подверженности структуры оцениваемого объекта воздействию той или иной формы протекания процесса управления.

## **8.2 Классификация рисков**

Методы разработки и принятия управленческих решений во многом определяются характером и источником риска для предприятия. В связи с этим предприниматель должен четко осознавать множественность видов риска. Так например, в «Большом экономическом словаре», изданном в 1996 году, приводится 60 разновидностей риска, встречающихся в предпринимательской деятельности. Для примера рассмотрим некоторые виды рисков.

*Валютный риск* – опасность валютных потерь, связанных с изменением курса иностранной валюты по отношению к национальной валюте при проведении внешнеторговых, кредитных, валютных операций, операций на фондовых и товарных биржах. Возникает при наличии открытой валютной позиции. Для экс-

портеров и импортеров Валютный риск возникает в случаях, когда валютой цены является иностранная для них валюта. Экспортер несет убытки по отношению к его национальной валюте в период между заключением контракта и осуществлением платежа по нему. Для импортера убытки возникают при противоположном движении курса. В обоих случаях эквиваленты в национальных валютах будут отличаться в невыгодную сторону от тех сумм, на которые экспортер и импортер рассчитывали в момент подписания контракта.

*Деловой риск* – риск, обусловленный неопределенностью в отношении объема инвестиций, денежных потоков от производственной деятельности и ликвидационных стоимостей активов, вне зависимости от того, как осуществляется финансирование инвестиций.

*Риск заразиться* – риск того, что проблемы дочерних или ассоциированных компаний перекинутся на материнскую компанию.

Инвентарный риск – риск обесценивания товарных запасов компании в результате снижения цен на морально устаревшие образцы.

*Инвестиционный риск* – риск обесценивания капиталовложений в результате действий органов государственной власти и управления.

*Инфляционный риск* – это, во-первых, риски, вызванные непредвиденным ростом издержек производства, вследствие инфляционного процесса, и, во-вторых, риск обесценивания активов или доходов в результате роста цен.

*Курсовой риск* – риск, возникающий из-за колебания рыночной стоимости валют.

*Риск морального износа* – вероятность того, что товар полностью или частично утратит свою потребительную стоимость до того, как он выработает свой ресурс или придет в негодность в результате физического износа. Этот вид риска наиболее высок у наукоемкой машиностроительной продукции и является одним из факторов быстрого развития лизинга этой продукции.

*Некоммерческий риск* – риск, которому подвергаются капиталовложения в связи с наносимыми им ущерб решениями государственных органов власти, а также политическими и военными событиями.

*Нормальный риск* – в производстве и хозяйственной деятельности это обстоятельство, исключающее материальную ответственность работников за ущерб, причиненный предприятию при исполнении трудовых обязанностей. К нормальному риску относится, например, изыскание и опробование новых, оправданных в данных обстоятельствах приемов работы при условии, что полезные результаты не могли быть достигнуты при помощи обычных средств и что были приняты все доступные меры для предотвращения ущерба.

*Риск потребителя* – вероятность приемки партии продукции, доля дефектных изделий в которой имеет значение, устанавливаемое планом выборочного контроля как неприемлемое.

*Предпринимательский риск* – опасность возникновения не предусмотренных проектным замыслом материальных и финансовых потерь, убытков в ходе проведения предпринимательской деятельности, осуществления сделок. Количественно предпринимательский риск оценивается вероятностью определенной величины или определенного уровня ущерба, прогнозируемого на основе расчета, экспертных оценок, накопленного опыта. Оценка предпринимательского риска

должна обязательно предшествовать решению о целесообразности данного вида предпринимательства.

*Страновой риск* – риск, связанный с инвестициями в данной стране и одинаковый для всех компаний (например инфляционный риск, риск возникновения социальной нестабильности).

*Товарный риск* – риск приобретения товара низкого качества – потребительский риск; риск, связанный с преодолением трудностей освоения производства товаров надлежащего качества, пользующихся спросом и способных выиграть в конкурентной борьбе – риск производителя.

*Хозяйственный риск* – риск в коммерческой, производственной деятельности из-за недостатка информации, которая не гарантирует в таких условиях полного и однозначного достижения положительного результата; неотъемлемый компонент рыночной экономики.

Предприниматель в условиях хозяйственного риска должен уметь выбирать из набора альтернативных вариантов, оценивая их с позиций приемлемого оправданного уровня риска. Количественная оценка уровня хозяйственного риска – обязательный элемент технико-экономического обоснования любого проекта, идеи. Дополненная качественными оценками количественная величина хозяйственного риска позволяет дать интегральную оценку последствиям реализации конкретного предпринимательского решения.

Анализ видов и групп рисков приводит к одному выводу: риском можно и нужно управлять.

Управление риском – это и правильное прогнозирование наступления рискового события, и решение идти на рискованные действия или нет, и способность принимать соответствующие меры для снижения степени риска. При этом под степенью риска принято понимать размер наиболее вероятного экономического ущерба, который может понести фирма (организация, учреждение) в результате тех или иных действий, осуществляемых в соответствии с принятым управленческим решением.

Управление риском можно рассматривать и как совокупность методов и инструментов минимизации риска, процедуры уменьшения различного рода рисков, с которыми предприниматель, менеджер сталкивается в своей деятельности. Уменьшение рисков достигается за счет использования различных методов анализа и мониторинга рисков, их хеджирования и страхования.

### **8.3 Руководители по отношению к риску**

Индивидуальные черты личности руководителя обуславливают его большую или меньшую склонность к риску. В соответствии с индивидуальной склонностью к риску в менеджменте выделяют следующие категории руководителей:

«*предприниматель*» – руководитель, вкладывающий собственный капитал организации при определенной степени риска, приемлемой для данной организации;

«*инвестор*» – руководитель, вкладывающий капитал, сформированный преимущественно за счет привлеченных средств, и стремящийся к минимизации степени риска;

«*спекулянт*» – руководитель, идущий зачастую на повышенный, но заранее просчитанный риск;



«игрок» – руководитель, готовый идти на не вынужденный риск при наличии определенной возможности выигрыша по сравнению с альтернативными вариантами.

Все выделенные нами выше категории руководителей принимают управленческие решения с учетом реальной степени риска.

Однако, следует сказать и о другой категории руководителей, «авантюристах», которые готовы рисковать даже при наличии кажущейся выгоды, без учета реально существующей степени риска. Последствия такой «смелости», как правило, не заставляют себя долго ждать: либо предприятие терпит крах, либо более высокие управленческие инстанции (совет директоров, собрание акционеров, вышестоящий руководитель) отстраняют таких «менеджеров» от руководящей работы.

Профессиональный менеджер должен уметь выводить ситуацию из состояния неопределенности, правильно оценивать риск и принимать эффективное управленческое решение.

### **Контрольные вопросы:**

1. Охарактеризуйте содержание понятий «неопределенность» и «риск» при ПРУР.

2. Что такое неопределенность и риск как явление и как процесс?

3. Назовите перечень типовых ошибок, возникающих при большом объеме неопределенностей.

4. Охарактеризуйте переход неопределенностей в риски.

5. Матрица эффективности при подготовке и реализации управленческих решений.

6. Какой метод применяется для выбора наилучших, оптимальных вариантов, определяющих хозяйственные решения в сложившихся или планируемых экономических условиях?

7. Каковы приемы анализа управленческих решений?

### **Задание к практическому занятию: решение задач**

#### **Задача 8.1**

Небольшое частное предприятие производит очень популярный безалкогольный напиток «Цитрусовый». Произведенная продукция вся продается. Объем производства ограничен количеством основного ингредиента и производственной мощностью имеющегося оборудования. Для производства одного литра напитка требуется:

Таблица 7 – Основные данные:

Показатели	Напиток (1л)
	«Цитрусовый»
Работа оборудования (час)	0,06
Расход ингредиента (кг)	0,05
Доход на 1 литр (тнг.)	40

Ежедневно в распоряжении предприятия имеется 24 часа времени работы

оборудования и 16 кг специального ингредиента.

Рассчитайте, сколько продукции каждого следует производить ежедневно, если цель предприятия состоит в максимизации ежедневного дохода.

### Задача 3.2

Бердский завод по производству оборудования выпускает персональные компьютеры и системы подготовки тестов. В настоящее время освоены четыре модели:

Таблица 8 - Модели компьютеров

Модели компьютеров	Объем памяти	Дополнительные преимущества
«Юпитер»	512 Кбайт	одинарный дисковод
«Венера»	512 Кбайт	двойной дисковод
«Марс»	640 Кбайт	двойной дисковод
«Сатурн»	640 Кбайт	жесткий диск

В производственный процесс вовлечены три цеха завода - цех узловой сборки, сборочный и испытательный. Распределение времени для обработки каждой модели в каждом цехе, максимальные производственные мощности цехов, оценка потребительского спроса и дохода от реализации единицы продукции каждой модели приведены ниже.

Таблица 9 - Распределение времени для обработки каждой модели в каждом цехе

Цех	Время на единицу продукции, ч				Максимальная производственная мощность, ч\мес
	«Юпитер»	«Венера»	«Марс»	«Сатурн»	
Узловой сборки	5	8	20	25	800
Сборочный	2	3	8	14	420
Испытательный	0,1	0,2	2	4	150

Таблица 10 - Оценка потребительского спроса и дохода от реализации единицы продукции

Показатели	Виды продукции			
	«Юпитер»	«Венера»	«Марс»	«Сатурн»
Максимальное прогнозное значение спроса, за месяц	100	45	25	20
Доход, тнг.	15	30	120	130

### Указания по выполнению задания к практическому занятию:

1. Рассчитайте задачу методом пропорций.
2. Рассчитать задачу методом пропорций. Ответьте на вопросы:
  - Если завод поставит цель достичь максимальный месячный доход, с какими проблемами он столкнется?

- Найдите объемы месячного производства каждой модели компьютеров, которые обеспечат максимальный месячный доход и используют максимально производственную мощность завода.

## ТЕМА 9 МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ И ВЫБОРА РЕШЕНИЯ

9.1 Модели процесса принятия решений в организации

9.2 Классификация моделей процесса принятия управленческих решений

9.3 Основные этапы процесса принятия управленческих решений

### **9.1 Модели процесса принятия решений в организации**

*Управленческое решение* - это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

*Модель* - это упорядоченный набор предположений о сложной системе.

Модели используются для более четкого понимания того или иного аспекта функционирования объекта путем отбора тех наблюдений, опыта, ощущений и т. д., которые имеют отношение к анализируемой проблеме.

Модель менее сложна, чем моделируемый объект, и позволяет руководителю лучше разобраться в конкретной ситуации и принять правильное решение.

Анализ моделей и особенностей организаций как искусственного, так и естественного типа показал, что любая организация, функционирующая в реальном, быстро меняющемся мире, должна обладать эффективно работающим механизмом управления решением возникающих перед ней проблем.

Не менее важен для организации и исполнительный механизм, обеспечивающий реализацию принятого решения.

Механизм управления проблемами организации должен обеспечивать:  
- выявление и диагностику проблем, возникающих в организации при изменении внешних и внутренних условий;

- соотнесение их со стратегическими и тактическими целями;

- анализ проблем и подготовку управленческих решений;

- определение механизма реализации решений;

- определение конкретных исполнителей среди существующих структурных подразделений.

Если же среди существующих структурных подразделений организации отсутствуют подразделения, способные эффективно реализовывать принятые решения, а решения являются жизненно важными для выживаемости организации или для достижения стратегических или важных тактических целей, то необходимо создание новых подразделений, способных обеспечить их реализацию.

Примером массового создания новых структурных подразделений на российских предприятиях в период перехода к рынку было создание маркетинговых подразделений, поскольку без обеспечения сбыта производимой предприятием продукции не могло быть и речи о ведении эффективной экономической деятельности.

Модель решения проблем в организации — это прежде всего представление ее механизма управления проблемами.

Рассмотрим основные концептуальные модели, с помощью которых описывается управление, а значит, и принятие управленческих решений в организации.

Основные концептуальные модели:

- 1- модель «организация - машина»,
- 2- модель «естественной организации»,
- 3- модель «организация - община»,
- 4- социотехническая модель,
- 5- интеракционистская модель,
- 6- институциональная модель,
- 7- конфликтная модель.

1. *Модель «организация-машина».* Согласно этой модели, организация представляется как безличностный механизм, в виде многоуровневой административной иерархии, состоящей из формализованных структур, связей, системы взаимоотношений между ее членами. Большое внимание при этом уделяется единству командования, функциональному взаимодействию, механизмам управления. К этой модели близка и "бюрократическая модель" организации.

2. *Модель «естественной организации»* предполагает, что организации, возникающие естественным образом, развиваются по собственным законам. Они обладают способностью самонастраиваться, реагируя на внешние и внутренние изменения. Отклонение от цели не считается отрицательным результатом, поскольку естественная организация функционирует, как правило, в условиях со значительным элементом неопределенности.

3. *Модель «организация- община».* В соответствии с этой моделью главным регулятором в организации являются принятые в группе нормы поведения. Особое значение придается межличностным отношениям, отношениям между отдельными членами организации, взаимным привязанностям, общим интересам.

4. *Социотехническая модель.* Согласно этой модели, особое значение в структуре организации придается влиянию технологического процесса производства на внутрigrупповые связи.

5. *Интеракционистская модель.* В этой модели основное внимание уделяется роли ожиданий и системы ценностей членов организации, их представлениям о ситуации, взаимодействию между членами организации.

6. *Институциональная модель.* Институциональная модель предполагает, что функционирование и структура организации формируются под воздействием институций — традиций и норм, действующих во внутренней и внешней среде функционирования организации.

7. *Конфликтная модель.* При использовании конфликтной модели предполагается, что внутри организации сталкиваются и противодействуют друг другу противоположные цели и институции.

Основной задачей при управлении взаимодействием организации с внешней средой является максимальная адаптация организации к внешней среде, снижение неопределенности положения организации, достижение ее стратегических целей.

В зависимости от адаптивности организации к внешней среде различают два типа управления организацией.

*Механистический тип:*

- консервативная, негибкая структура;
- четко определенные, стандартизованные задачи;
- сопротивление изменениям;
- власть проистекает из иерархических уровней в организации;
- иерархическая система контроля;
- командный тип коммуникаций (сверху вниз);
- содержание коммуникаций:
- принятые руководством решения, приказы, распоряжения.

*Органический тип:*

- гибкая структура;
- динамичные, не жестко определенные задачи;
- готовность к изменениям;
- власть базируется на знании и опыте;
- самоконтроль и контроль коллег;
- многонаправленность коммуникаций (вертикальные, горизонтальные, диагональные);
- содержание коммуникаций:
- информация и советы.

Каждый из типов имеет определенные преимущества и используется в зависимости от того, насколько динамичны изменения во внешней среде организации.

## **9.2 Классификация моделей процесса принятия управленческих решений**

*Непосредственное управление деятельностью организации* - это процесс взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов организации для достижения поставленных перед ней целей.

В этой связи целесообразно также вспомнить концептуальные модели развития человеческого общества в целом.

В частности, *органическая модель общества* предполагает, что человеческое общество развивается по законам, близким к законам развития живого организма, в котором каждый орган играет определенную роль, а все органы образуют взаимозависимую структуру.

Согласно этой модели, каждая часть общества выполняет свою функцию, и чем больше они различаются, тем менее они являются взаимозаменяемыми.

*Процессная модель общества* предполагает, что общество развивается как непрерывный процесс соединений и разъединений, слияний и поглощений, определяющих структуру общества. Поэтому общество не является устойчивым и постоянно подвергается изменениям, адаптируясь к изменениям внутренней и внешней среды.

*Неорганическая модель общества* предполагает выявление и объединение положительных и отрицательных функций различных частей общества в единое органическое целое.

Более конструктивными представляются *целевая модель общества и проблемная модель общества*.

Согласно этим моделям, главным направлением деятельности организации является достижение целей, стоящих перед ней, и решение проблем, обеспечивающих, с одной стороны, достижение целей, а с другой — устойчивое развитие и выживание организации.

Наиболее общепринятые классификации моделей процесса принятия УР:

- дескриптивные и нормативные модели;
- индуктивные и дедуктивные модели;
- проблемно-ориентированные модели и модели решения;
- одноцелевые и многоцелевые модели;
- однопериодные и многопериодные модели.

*Дескриптивные модели* применяются для описания свойств и параметров процесса принятия решений в целях прогнозирования его хода в будущем.

Успех применения дескриптивных моделей в значительной степени зависит от точности описания законов и закономерностей функционирования объекта управления.

*Нормативные модели* применяются для управления процессом принятия решений, для формирования его существенных элементов и его развития. Нормативные модели предполагают активное участие в процессе принятия решений и его моделировании участников процесса принятия решений.

*Индуктивные модели* строятся путем обобщения наблюдений по единичным частным фактам, которые считаются важными для принятия управленческого решения.

Качество индуктивной модели определяется тем, насколько, с одной стороны, удастся упростить описание ситуации принятия решения, а с другой — насколько верно удастся отразить основные свойства моделируемой ситуации.

*Дедуктивные модели* - при разработке которых исходят не из анализа конкретных фактов, а из упрощенной системы гипотетических ситуаций. Здесь путь создания модели - от абстрактного представления управленческой ситуации к ее конкретной реальности.

*Проблемно-ориентированные модели* строятся на внедрении новых методов моделирования применительно к конкретной проблемной ситуации принятия решения.

Здесь основная задача состоит в адаптации новых методов для моделирования конкретного управленческого процесса.

*Модели решения* разрабатываются с учетом возможностей проведения экспериментов с ними, а также возможностей современных управленческих технологий и направлены на решение важнейших управленческих задач.

Алгоритмы, используемые в этих моделях, определяют специфические требования к условиям их применения и структуре моделей.

К числу таких моделей относятся и модели, активно использующие экономико-математические методы решения управленческих задач.

*Одноцелевые и многоцелевые модели*. Нередко для оценки альтернативного варианта решения необходимо использовать несколько достаточно разнородных, независимых критериев, ориентированных на достижение различных, подчас

трудно сопоставимых целей. Однако решение должно приниматься одно, и наиболее предпочтительный вариант решения должен быть обязательно определен.

*Одноцелевыми* называются модели, когда имеется одна четко определенная цель, к достижению которой стремится организация, либо несколько целей, агрегированных в виде одной комплексной цели. В последнем случае степень достижения цели определяется с помощью специально разрабатываемого комплексного критерия.

*Многоцелевыми* называются модели, в которых предполагается стремление к достижению нескольких независимых целей, несводимых к одной комплексной. Существуют методы, позволяющие сопоставлять альтернативные варианты по нескольким критериям и осуществлять их оптимизацию. В некоторых случаях часть целей (критериев) удается записать в виде ограничений соответствующей экономико-математической модели.

*Однопериодные модели* исходят из предположения, что сумма оптимальных единичных решений в отдельные периоды принятия решений в целом за весь период принятия решений также дает оптимальное решение. Этот подход не всегда оправдан. Иногда выигрыш на отдельном этапе может приводить к большим потерям для организации, если рассматривать весь период, на котором принимаются решения.

*Многопериодные модели* предполагают комплексное решение управленческой проблемы с учетом всего периода принятия управленческого решения.

Однопериодные модели могут использоваться при разработке многопериодной модели с целью более адекватного представления ситуации принятия решения.

В *детерминированных моделях* все факторы, оказывающие влияние на развитие ситуации принятия решения, однозначно определены и их значения известны в момент принятия решения.

*Стохастические модели* предполагают наличие элемента неопределенности, учитывают возможное вероятностное распределение значений факторов и параметров, определяющих развитие ситуации.

Следует отметить, что детерминированные модели, с одной стороны, являются более упрощенными, поскольку не позволяют достаточно полно учитывать элемент неопределенности. С другой стороны, они позволяют учесть многие дополнительные факторы, зачастую недоступные стохастическим моделям.

Здесь также нередко оказывается справедливой известная закономерность: учитывая одни факторы при моделировании, мы нередко забываем о других. И это естественно. Никакая модель не может учесть абсолютно все факторы.

Но профессионально разработанная модель отличается тем, что позволяет учесть наиболее существенные из них.

### **Контрольные вопросы:**

1. Что такое понятие модель?
2. Назовите основные проблемы моделирования.
3. Укажите основные типы моделей и их характеристики.

4 Расскажите о моделирование процесса разработки управленческого решения.

5.Охарактеризуйте процесс построения модели

6 .На каких принципах основывается проведение функционально- стоимостного анализа?

7. На каком этапе проведения функционально-стоимостного анализа оценивают затраты на изготовление и функционирование объекта и его составных частей, затраты на обслуживание объекта?

### **Задание к практическому занятию: решение задач**

#### **Задача 9.1**

Реализация управленческих решений и их оптимизация на примере ООО «Металлснаб». Рассмотрим реализацию управленческого решения на примере применения элементов моделирования с целью повышения экономического эффекта от деятельности организации.

Таблица 11 - Исходные данные для моделирования

Показатели	Сумма
Объем реализации РПт, (т)	3500
Затраты постоянные $Z_{\text{пост}}$ , (тыс. тнг.)	1500
Затраты переменные $Z_{\text{пер}}$ , (тыс. тнг.)	4800
Прибыль П, (тыс. тнг.)	700
Объем реализации РП (без НДС), (тыс. тнг.)	7000

Учитывая факт того, что предприятие вышло на новые рынки сбыта, цель моделирования расчет ключевых показателей деятельности организации для принятия наиболее целесообразных управленческих решений по формированию направлений достижения поставленных целей как для предприятия в целом, так и для отдельных структурных подразделений в зависимости от предполагаемого изменения внешних и внутренних факторов.

Ключевые проблемы, требующие экономического расчета для принятия управленческих решений (т.е. прибыль предприятия от вхождения на новый рынок напрямую зависит от реализации той или иной меры):

- Как изменится прибыль при увеличении объема продаж на 10 %?
- Как изменится прибыль при увеличении постоянных затрат на 10 %?
- Как изменится прибыль, если сократить переменные затраты на 10 %?
- Какой объем продукции следует продать, чтобы достичь пороговой выручки?
- Какой должна быть цена реализации продукции Цр, чтобы получить прибыль в размере 805 тыс. тг.?
- Как изменится точка безубыточности ТБУ, если повысить цену реализации продукции Цр в среднем на 5%, то есть установить цену на уровне 2100 тнг. за 1 тенге?

### **Указания по выполнению задания к практическому занятию:**



Для обоснованного принятия управленческого решения далее выполним практические расчеты, которые позволяли бы руководству предприятия принимать необходимые и, главное, обоснованные решения.

Как изменится прибыль при увеличении объема продаж на 10 %?

1) Рассчитывается маржинальная прибыль, или сумма покрытия, МП тыс. тг.:

$$\text{МП} = \text{З}_{\text{пост}} + \text{П} \quad (3)$$

2) Определяется сумма покрытия на единицу объема реализации МПед (тг./т.):

$$\text{МПед} = \text{МП} / \text{РПт} \quad (4)$$

3) Рассчитывается маржинальная прибыль при увеличении объема продаж на 10 % МП1 (тыс. тг.):

$$\text{МП1} = \text{РПт} \text{ Ч } (1 + 0,1) \text{ Ч } \text{МПед} \quad (5)$$

4) Определяется величина прибыли при увеличении объема продаж на 10 % П1, (тыс. тг.):

$$\text{П1} = \text{МП1} - \text{З}_{\text{пост}} \quad (6)$$

5) Рассчитывается процент изменения прибыли при увеличении объема продаж на 10 % П%:

$$\text{П}\% = ((\text{П1} - \text{П}) / \text{П}) \text{ Ч } 100 \% \quad (7)$$

Как изменится прибыль при увеличении постоянных затрат на 10 %?

1) Определяем величину прибыли П2 (тыс. тг.):

$$\text{П2} = \text{РПт} \text{ Ч } \text{МПед} - \text{З}_{\text{пост}}(1 + 0,1) \quad (8)$$

3) Рассчитываем процент изменения прибыли П%:

$$\text{П}\% = ((\text{П2} - \text{П}) / \text{П}) \text{ Ч } 100 \% \quad (9)$$

Как изменится прибыль, если сократить переменные затраты на 10 %?

1) Определяем маржинальную прибыль, если сократить переменные затраты на 10 % МП (тыс. тг.):

$$\text{МП} = \text{РП} - \text{З}_{\text{пер}}(1 - 0,1) \quad (10)$$

1) Рассчитываем величину прибыли П3 (тыс. тг.):

$$ПЗ = МП - З_{\text{пост}} = 2680 - 1500 = 1180 \text{ тыс. тг.} \quad (11)$$

- 2) Определяем процент изменения прибыли П%:

$$П\% = ((ПЗ - П) / П) \cdot 100 \% \quad (12)$$

Какой объем продукции следует продать, чтобы достичь пороговой выручки?

- 1) Определяем цену единицы продукции Цед тг.\т:

$$Цед = РП / РПт \quad (13)$$

- 2) Рассчитываем переменные затраты на единицу продукции Зпер. ед тг.\т:

$$З_{\text{пер. ед.}} = З_{\text{пер}} / РПт \quad (14)$$

- 3) Определяем маржинальную прибыль на единицу МПед, (тг.\т):

$$МПед = Цед - З_{\text{пер. ед}} \quad (15)$$

- 4) Рассчитываем пороговую выручку ТБУ (т):

$$ТБУ = З_{\text{пост}} / МПед \quad (16)$$

Используя те же данные, пороговый объем производства (продаж) в стоимостном выражении можно определить при помощи следующих расчетов.

- 1) Определяем маржинальную прибыль, или сумму покрытия, МП (тыс. тг.):

$$МП = РП - З_{\text{пер}} \quad (17)$$

- 2) Рассчитываем коэффициент покрытия Кп, то есть долю суммы покрытия в объеме реализации продукции:

$$Кп = МП / РП \quad (18)$$

- 3) Определяем пороговую выручку ТБУ (тыс.тг.):

$$ТБУ = З_{\text{пост}} / Кп \quad (19)$$

Проверяем правильность расчета, для чего пороговую выручку в натуральном выражении умножаем на цену реализации.

- 4) Следует иметь в виду, что пороговый объем производства (продаж) в значительной степени зависит от цены реализуемой продукции: чем ниже цена, тем пороговый объем продаж больше, и наоборот.

При этом цена безубыточности Цб при рассчитанном объеме продаж определяется по формуле (тг.\т):

$$\text{Цб} = \text{ТБУ} / \text{РПт} \quad (20)$$

Располагая ценой безубыточности, предприятие может закладывать различную рентабельность (прибыльность) своего производства в зависимости от объема продаж, потребителей продукции, условий расчета, региона реализации и ряда других факторов.

5) Цена реализации Цр будет меняться в зависимости от желаемой рентабельности Р, например, 20 %:

$$\text{Цр} = \text{Цб} \times \text{Р} \quad (21)$$

Какой должна быть цена реализации продукции Цр, чтобы получить прибыль в размере 805 тыс. тг.?

1) Определяем средние переменные затраты Зпер. ед на единицу продукции, то есть на 1 т (тг.\т):

$$\text{Зпер. ед} = \text{Зпер} / \text{РПт} \quad (22)$$

2) Рассчитываем ожидаемую маржинальную прибыль МПож, исходя из прибыли Пож, равной 805 тыс. тг.:

$$\text{МПож} = \text{Зпост} + \text{Пож} \quad (23)$$

3) Находим среднюю величину маржинальной прибыли на единицу продукции МПед (тнг.\т):

$$\text{МПед} = \text{МПож} / \text{РПт} \quad (24)$$

4) Определяем цену реализации:

$$\text{Цр} = \text{Зпер. ед} + \text{МПед} \quad (25)$$

Для уточнения рекомендуется определить средние постоянные затраты на единицу продукции (на 1 т) Зпост. ед:

$$\text{Зпост. ед} = \text{Зпост} / \text{РПт} \quad (26)$$

Определяется прибыль на 1 т Пед:

$$\text{Пед} = \text{МПед} - \text{Зпост. ед} \quad (27)$$

Цена реализации составляет:

$$\text{Цр} = \text{Зпер. ед.} + \text{Зпост. ед} + \text{Пед} \quad (28)$$

Для того чтобы получить прибыль в размере 805 тыс. тг., предприятию следует реализовывать продукцию по цене 2030 тг. за 1 т.

Как изменится точка безубыточности ТБУ, если повысить цену реализации продукции Цр в среднем на 5%, то есть установить цену на уровне 2100 тг. за 1 т?

1) Точка безубыточности, или пороговая выручка производства (продаж), при цене 2000 тг. за 1 т составляет:

$$\text{ТБУ1} = \text{Зпост} / (\text{Цр} - \text{Зпер.ед}) \quad (29)$$

2) При цене реализации 2100 тг. за 1 т ТБУ составляет:

$$\text{ТБУ2} = \text{Зпост} / (\text{Цр} - \text{Зпер.ед}) \quad (30)$$

## ТЕМА 10 МЕТОДЫ ПОДГОТОВКИ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

10.1 Моделирование в процессе принятия решений

10.2 Методы принятия решений

10.3 Методы прогнозирования

### **10.1 Моделирование в процессе принятия решений**

*Моделирование* – это замещение реальной жизненной системы, ситуации или операции ее упрощенной схемой, в которой устраняются не относящиеся к рассматриваемой проблеме данные. Это упрощает восприятие и понимание проблемы, повышает возможность руководителя совмещать свой опыт и знания с суждениями экспертов.

Моделирование часто необходимо из-за сложности проблем управления и трудности проведения экспериментов в реальной жизни. С помощью моделирования руководитель может избежать метод проб и ошибок, принятие ошибочных решений.

Необходимость моделирования обуславливается, во-первых, сложностью многих организационных решений; во-вторых, невозможностью во многих случаях проводить эксперименты; в-третьих, ориентацией управления на будущее.

Организация представляет собой сложную систему, управлять которой легче с помощью моделирования, которое повышает возможности принятия управленческих решений. Разработка решения с помощью моделирования предполагает три стадии: а) идеальное (мысленное) представление о вещи, явлении или процессе. К. Маркс отмечал, что архитектор отличается от пчелы прежде всего тем, что прежде чем приступить к строительству, он создает мысленное представление об объекте. Пчела же строит свои соты, используя генетически заложенный в ней инстинкт; б) воплощение идеального представления в модели; в) реализация модели в реальном объекте, производстве и т.п.

*Экспериментирование* желательно для проверки альтернативных вариантов решения проблем. И определенные эксперименты в реальных условиях необходимы. Так, нецелесообразно вкладывать средства в создание дорогостоящих изделий (например, автомобилей, самолетов) не установив экспериментально, как данное изделие будет работать в реальных условиях, как оно будет принято по-

требителями. Однако прямое экспериментирование может быть очень дорогим и требовать много времени. Кроме того, существует много ситуаций, когда экспериментировать нельзя вообще. В этих случаях прибегают к моделированию. Сначала изготавливают модель, затем ее проверяют в реальных условиях и только после этого, если модель себя показала с хорошей стороны, начинают полномасштабное производство.

Необходимость моделирования вызывается также ориентацией на будущее. Невозможно наблюдать явление, которое отсутствует в реальной жизни и, возможно, никогда не произойдет. Это относится прежде всего к различным конструкторским разработкам, особенно в области космической техники. Моделирование является в настоящее время единственным систематизированным способом увидеть варианты будущего и определить потенциальные последствия возможных решений (4).

К моделям, используемым в процессе управления, предъявляется ряд требований.

1. Модель должна объективно отражать сущность исследуемой системы, процесса, то есть учитывать все основные стороны и взаимосвязи предмета моделирования.

2. Она должна отвечать конкретной задаче исследования, так как в зависимости от цели исследования те или иные связи и стороны явления могут выступать основными, либо второстепенными. Поэтому модель, приспособленная и составленная для исследования одних ситуаций, может оказаться непригодной для других.

3. Модель должна давать возможность исследователю определить все необходимые, а также вероятные, показатели моделируемой системы или операции и реагировать на изменение параметров.

4. Модель должна быть максимально простой, то есть не содержать второстепенных связей (1).

Существуют три базовых типа моделей, лежащих в основе используемых организациями моделей: физические, математические и аналоговые.

*Физические модели* сходны с оригиналом по физической природе, геометрическим формам, но отличаются размером, скоростями процесса и другими точно

Физическая модель представляет то, что исследуется с помощью увеличенного (модель атома) или уменьшенного (модель самолета) описания объекта или системы. Отличительная характеристика физической (портретной) модели состоит в том, что она в некотором смысле выглядит как моделируемый объект. Будучи точной копией, физическая модель должна вести себя аналогично разрабатываемому объекту, но при этом она намного меньше и стоит дешево по сравнению с самим объектом.

*Математическим моделям* присуще использование символов для описания свойств или характеристик объекта или события. Они отличаются от оригиналов физической природой и геометрической формой, а их сходство состоит в том, что они описываются одними и теми же математическими уравнениями. Эти модели называются еще символическими, так как в них используются математические символы для описания свойств и характеристик объекта или события. Примером

может служить известная формула А. Эйнштейна  $E = mc^2$ , благодаря которой великий физик определил математическую зависимость материи и энергии.

Достоинством математических моделей является универсальность их методов, возможность исследования таких процессов, которые нельзя осуществить физически в реальном мире. Существенным их достоинством является сравнительная простота отыскания оптимальных вариантов решений.

*Аналоговая модель* представляет исследуемый объект аналогом, который ведет себя как реальный объект, но не выглядит как последний. Это может быть график, иллюстрирующий соотношения между какими-то показателями, например, между объемом производства и издержками, или организационная схема, которая дает представление о цепи прохождения команд и формальной зависимости между индивидами и деятельностью (схема построения организации).

Существуют также *смешанные модели*, которые используются тогда, когда часть процессов не удается описать математически. Они моделируются физически с одновременным применением математического моделирования для другой части процессов.

Модели также классифицируются *по месту объекта* моделирования в иерархии управления. Это могут быть модели в масштабе страны, региона, отрасли, организации до отдельного элемента организации.

*По характеру учета времени* модели разделяются на динамические, где процессы рассматриваются во времени; статические, когда моделируются процессы в фиксированный момент времени; кинетические, где изменения процесса (организации) во времени рассматриваются при упрощающих допущениях (1).

*По числу этапов* модели могут быть многоэтапными (динамические модели, в которых непрерывный процесс разбит на ряд этапов) и одноэтапными (статические модели).

*Процесс построения модели* включает постановку задачи, построение модели, проверку ее на достоверность, применение и обновление модели.

*Постановка задачи* – это первый и наиболее важный этап построения модели, от которого зависит правильное решение управленческой проблемы. Если проблема не будет точно установлена, то никакой пользы от моделирования не будет.

*Построение модели* – следующий этап после правильной постановки задачи. При этом должна быть определена главная цель модели, установлено, какие нормативы или информацию следует получить, используя модель.

*Проверка модели* на достоверность состоит прежде всего в том, насколько модель соответствует реальному, все ли компоненты реальной ситуации встроены в модель. Чем лучше модель отражает реальность, тем больше помощи она окажет руководителю в принятии решения.

*Применение модели* для принятия решений на практике осуществляется далеко не всегда. Основная причина этого состоит в том, что многие руководители не умеют работать с моделями, не понимают моделей и боятся показать свою некомпетентность в этой области. По американским данным лишь около 60% моделей используются полностью или частично на уровне корпораций. Если же линейные руководители, для которых разрабатываются модели, принимают актив-

ное участие в постановке задачи и установлении требований к информации, то применение моделей увеличивается на 50%.

Даже когда применение модели оказалось успешным, то почти наверняка потребуется ее обновление из-за изменений во внешней среде, изменения целей организации и т.п.

## 9.2. Методы принятия решений

Методов принятия решений много и в данном учебном пособии рассматриваются лишь некоторые из них.

*Метод платежной матрицы* целесообразно применять, когда руководитель должен установить, какая стратегия больше всего будет способствовать достижению целей. Под платежом понимаются денежное вознаграждение или полезность, являющиеся следствием конкретной стратегии в сочетании с конкретными обстоятельствами. Если платежи представлены в виде таблицы, то это и будет платежная матрица. В самом общем виде матрица означает, что платеж зависит от определенных событий, которые фактически свершаются. Если такое событие не состоится, платеж будет иным.

Платежную матрицу полезно применять, когда:

- а) имеется разумно ограниченное число альтернатив или вариантов стратегии для выбора между ними;
- б) то, что случится, с полной определенностью не известно;
- в) результаты принятого решения зависят от того, какая именно выбрана стратегия и какие события в действительности имеют место(4).

Вероятность событий должна быть объективно оценена. Ее можно определить на основе экспертной оценки и расчета ожидаемого значения такой вероятности. Вероятность варьируется от 1, когда событие точно произойдет, до 0, когда оно определенно не произойдет. Вероятность прямо влияет на определение ожидаемого значения – центрального пункта платежной матрицы.

Ожидаемое значение альтернативы определяется как сумма возможных значений (например, прибыль), умноженных на соответствующие вероятности (оценка экспертов). По его максимальному значению при заданных критериях руководитель выбирает лучший вариант.

*Метод «дерева решений»* имеет несколько вариаций – дерево решений, дерево целей, коллективная экспертиза, программно-целевой подход.

Суть этого метода сводится к тому, что группа экспертов дает свою оценку всем направлениям и вариантам решения проблемы, выделяя приоритетный вариант. Формирование результатов выполняется в несколько этапов:

*Этап 1.* Формирование группы экспертов с высоким уровнем компетентности. Количество экспертов может колебаться от 7 до 15 человек. В состав этой группы, как правило, включаются эксперты, которые непосредственно работают в этой области знаний. При этом уровень их компетентности (Ккомп.) оценивается с учетом их осведомленности (коэффициент осведомленности Косв.) и аргументации их предложений (коэффициент аргументации Карг.):

Осведомленность и аргументированность определяются такими характеристиками:

- наличие у экспертов научных трудов в данной области (их теоретическая база и образование);
- наличие у экспертов опыта работы в этой сфере;
- источники аргументации (специальная литература, всевозможные отчеты, электронные средства передачи информации, в том числе интернет;
- участие в конференциях, совещаниях, симпозиумах.

Совокупность этих оценок характеризует уровень компетентности каждого члена группы.

Считается, что допустимый уровень компетентности группы экспертов должен быть больше или равен 0,67. В этом случае группа имеет основание приступить к экспертизе. В противном случае необходимо еще раз проанализировать состав группы для устранения от работы менее компетентных экспертов.

*Этап 2.* Формулировка проблемы и построение дерева решений (дерева целей), которое осуществляется экспертной группой.

Вначале 1) (верхний уровень) устанавливается генеральная цель и формулируется проблема. Затем 2) проблема разбивается на отдельные подпроблемы или генеральные цели на подцели. После этого 3) каждая подпроблема конкретизируется до уровня разделения на задачи. В заключение 4) выбираются средства достижения целей или конкретные методы решения задач.

*Этап 3.* Оценка относительной важности, приоритетности, производимая экспертами на каждом уровне дерева решений.

Для этого используется система балльных оценок, обычно, 5- или 10-балльная. Каждый эксперт дает сначала оценку важности подпроблемы, затем важности задач, после чего – важности средств достижения или конкретных вариантов решения. Балльные оценки сводятся в соответствующие таблицы (по уровням). Для выявления приоритетного направления производится учет трех уровней, которые ранжируются, а на последнем уровне происходит выбор конкретного решения.

### **10.3 Методы прогнозирования**

*Прогноз* – это научное (обоснованное) предположение. Прогнозирование относится к условиям в будущем, над которым руководитель почти не имеет никакого контроля. Однако целесообразно не только предсказать возможные события в будущем, но и предвидеть сценарий их развития.

*Прогнозирование* – это система методов, в которых используются как накопленный в прошлом опыт, так и текущие допущения относительно будущего - с целью его определения. Если прогнозирование выполнено качественно, то результатом его будет такая картина будущего, которую можно использовать как основу для планирования. Выделяют следующие типы прогнозов:

- экономические прогнозы, используемые для предсказания состояния экономики страны в целом, регионов, отдельных отраслей и предприятий;
- политические прогнозы, призванные разрабатывать желаемые и возможные варианты политических событий, процессов с учетом международных, экономических, социально-классовых, идеологических и т.д. факторов;



- социальное прогнозирование используется для предсказания изменений в социальной структуре общества, в социальных условиях жизни людей, в их социальных установках и т.п.;

- прогнозы развития техники и технологий позволяют предсказать, разработки каких новых технологий следует ожидать, когда это может произойти и какое влияние они окажут на состояние экономики;

Применяются количественные и качественные методы прогнозирования.

*Количественные методы прогнозирования* применяются тогда, когда можно считать, что деятельность в прошлом имела определенную тенденцию, которую можно продолжить в будущем, и когда имеющейся информации достаточно для выявления статистически достоверных тенденций развития.

Выделяют два типичных метода количественного прогнозирования – анализ временных рядов и причинно-следственное (каузальное) моделирование.

*Анализ временных рядов* основан на допущении, что случившееся в прошлом имеет тенденцию повториться в будущем. Этот метод является методом выявления образцов и тенденций прошлого и продления их в будущее. Его можно провести с помощью таблицы или графика путем нанесения на координатную сетку точек, соответствующих событиям прошлого.

Данный метод можно использовать для оценки потребности в кадрах, прогнозирования спроса на товары и услуги, прогнозирования сбыта, характеризующегося сезонными колебаниями и т.д. Например, торговая фирма может спрогнозировать сколько пар обуви определенной модели она должна заказать у производителей для продаж в следующем месяце, если она будет исходить из объема продаж в соответствующем месяце на протяжении последних нескольких лет.

Чем достовернее предположение о подобии прошлого настоящему, тем вероятнее точность прогноза. Однако этот метод бесполезен в ситуациях с высоким уровнем подвижности или когда произошло значительное и известное изменение условий. Например, обувное объединение не может планировать объем производства на определенный месяц по средним показателям поступления в продажу его продукции в данном месяце в прошлые годы в связи с резко возросшей конкуренцией других фирм, выпускающих аналогичную продукцию.

*Причинно-следственное* или *каузальное моделирование* является наиболее сложным методом прогнозирования. Он используется в ситуациях с более чем одной переменной и представляет собой попытку спрогнозировать то, что произойдет путем исследования статистической зависимости между данным событием или явлением и другими. Каузальная модель может показать, что падение объема производства на один процент вызывает повышение безработицы на пять процентов, а рост безработицы сопровождается сокращением посещений поликлиник на столько-то процентов из-за боязни людей быть уволенными с работы, что влечет за собой повышение смертности среди населения из-за падения жизненного уровня и повышения стоимости лечения на столько-то процентов. На языке статистики эта зависимость называется корреляцией. Чем теснее корреляция, тем выше пригодность модели для прогнозирования (4).

*Качественные методы прогнозирования.* Когда для разработки количественной модели недостаточно информации или эта модель слишком дорога,

прибегают к качественным методам прогнозирования, которое осуществляется экспертами.

Чаще всего применяются четыре качественных метода прогнозирования – совокупное мнение сбытовиков, модель ожидания потребителя, метод экспертных оценок и мнение жюри.

*Совокупное мнение сбытовиков* обычно используется в коммерции. Опытные коммерсанты часто хорошо предсказывают спрос в будущем, поскольку они знают потребительский спрос и могут быстрее предсказать действия потребителей, чем удастся построить количественную модель.

*Модель ожидания потребителя* является прогнозом, основанным на результатах опроса клиентов. Их просят оценить собственные потребности в будущем, а также новые требования к продукции. Собрав полученные данные и сделав поправки на переоценку или недооценку тех или иных потребностей, исходя из собственного опыта, руководитель может достаточно точно предсказать совокупный спрос. Причем число опрошенных должно быть достаточно большим, так как делать прогноз, основанный на мнении небольшого числа людей, нерационально.

*Метод экспертных оценок* представляет собой формализованный вариант метода коллективного метода. Он является процедурой, позволяющей группе экспертов придти к согласию. Эксперты, работающие в разных, но взаимосвязанных областях деятельности, заполняют вопросник по поводу какой-то проблемы. Они записывают свои мнения о ней. Затем каждый эксперт получает свод ответов других экспертов и его просят заново рассмотреть свой прогноз, и, если он не совпадает с прогнозами других, объяснить почему? Процедура повторяется обычно три или четыре раза, пока эксперты не придут к единому мнению. Эксперты выступают анонимно.

*Мнение жюри.* Этот метод заключается в соединении и усреднении мнений экспертов (например, при конкурсном отборе кандидатов).

Неформальной разновидностью этого метода является метод "мозгового штурма" или "мозговой атаки", имеющий предисторию, уходящую в XVI – XVII века. В то время, если корабль терпел бедствие, капитан проводил с командой совет, на котором каждый должен был высказать свои предложения по выходу из ситуации. При этом высказывались сначала юнги и младшие матросы, затем старшие матросы, за ними офицеры, капитан выступал последним.

*Метод «мозгового штурма»* пришел в сферу управления из инженерной практики и был разработан в 1939 г. Осборном. Он предназначен для активизации поиска различных вариантов решений и выбора лучшего из них. Этот метод применяется в управленческой практике с целью получения максимального количества оригинальных идей за короткий промежуток времени (30-40 минут). Он относится к числу групповых методов и заключается в генерировании всевозможных идей, относящихся к определенной проблеме, спонтанно предлагаемых участниками. Призванных авторитетов по обсуждаемой проблеме среди них быть не должно. При обсуждении учитываются любые идеи, даже абсурдные, и запрещается высказывать по ним критические замечания. Все идеи записываются, а затем анализируются и оцениваются специалистами (комитетом по оценке).

Существуют несколько видов «мозгового штурма».

1. Прямой «мозговой штурм». Наиболее оптимальное число участников в творческой группе 5-12 человек, хотя допустимо меньшее или большее число участников.

«Мозговой штурм» подразделяется на три стадии и имеет следующую структуру:

Первая стадия – а) выделение проблемы; б) отбор участников; в) определение ведущего.

Вторая стадия – а) представление и анализ проблемы ведущим; б) спонтанные высказывания предложений участниками; в) обобщение результатов обсуждения.

Третья стадия – оценка высказанных предложений (идей) комитетом по оценке. Причем, если предложение принимается, то оно рекомендуется к использованию. Если же признается необходимым его доработать, то оно направляется на доработку, после чего либо рекомендуется к использованию, либо отвергается.

При прямом «мозговом штурме» ведет поиск лучшего решения проблемы.

Обратный «мозговой штурм» в своей основе имеет закон прогрессивной конструктивной эволюции, согласно которому переход к новому происходит через выявление и устранение дефектов в существующем. Обратный "мозговой штурм" не генерирует идеи, а целиком направлен на критику уже имеющихся идей. Его цель заключается в составлении наиболее полного списка недостатков рассматриваемого объекта, который подвергается неограниченной критике.

Объектами обратного «мозгового штурма» могут быть процесс, конкретное изделие, сфера обслуживания и т.д.

Двойной «мозговой штурм». Суть его состоит в том, что после проведения прямого "мозгового штурма" делается перерыв от двух часов до двух-трех дней, а затем еще раз повторяется прямой "мозговой штурм". При этом число участников увеличивается до 20 человек и более. Обсуждение идей происходит в непринужденной обстановке и во время перерыва, При этом допускается как бы неофициально критика высказанных идей. После перерыва генерация идей продолжается, но уже с учетом высказанных замечаний.

### **Контрольные вопросы:**

1. Расскажите об особенностях аналитического метода и метода математического программирования.
2. Охарактеризуйте особенности методов психологической активизации.
3. Назовите области применения теоретико-игрового метода.
4. Расскажите о реализации методов подключения новых интеллектуальных источников.
5. Охарактеризуйте экспертный метод, метод большинства, метод средней оценки, метод «Дельфи», метод «Дерево решений».
6. Какие виды неопределенности в зависимости от причин ее появления можно выделить в процессе принятия решений?
7. Каково следствие катастрофического риска?

## **Задание к практическому занятию: решение задач**

### **Задача 10.1**

Рассмотрим практический аспект применения метода ранжирования, проиллюстрируем на примере выбора поставщика отопительной техники фирмой «Теплоимпорт».

Отечественный рынок отопительной техники разнообразен. На нем представлены, как и отечественные, так и зарубежные производители котлов. Отечественные котлы имеют небольшую стоимость, однако в основном это разработки 50-х годов прошлого века, у которых изменялся внешний вид, но не технические параметры. У российских производителей нет стимула, выпускать новые модели оборудования, так как они уже имеют складывающийся годами сегмент рынка, направленный на потребителя с низкой покупательской способностью. Потребителю данного сегмента важна только стоимость оборудования вне зависимости от эксплуатационных характеристик и технических возможностей. Естественно, у котлов такого уровня низкий эксплуатационный срок, минимальная система безопасности, нет возможности подключения электронного оборудования, позволяющий автоматически регулировать работу котлов в зависимости от изменения погодных условий. У зарубежных аналогов при высоком качестве сборки, следовательно, высокие эксплуатационные характеристики оборудования, широкий спектр технических характеристик, а также повышенная система безопасности котлов стоимость значительно выше.

На мировом рынке отопительной техники признанными лидерами в производстве являются немецкие производители Vissman, Buderus, и скандинавские - Jaspі, Jama, CTC. Однако у данных производителей очень высокая стоимость выпускаемого оборудования, поэтому рассматривать их как потенциальных поставщиков на российский рынок было бы нецелесообразно.

К другой группе производителей относятся итальянские, чешские, и американские. Американские производители незначительно представлены на европейских государствах и в России, что связано с их удаленностью. При выборе потенциальных поставщика компания «Теплоимпорт» руководствовалась тем, что чешская и итальянская технологии производства очень близки, но культура сборки в Чехии значительно ниже.

Учитывая эти факторы, руководства группы «Теплоимпор» выделило отопительное оборудование (котлы) как одно из приоритетных направлений по расширению ассортимента продукции. Поэтому в 1999 г. Было принято решение закупить несколько пробных партий для определения фактического спроса, а также для необходимого ассортимента данной товарной группы. Предварительным поставщиком выступил концерн Tazelin, в ассортименте выпускаемой продукции которого присутствует широкая гамма отопительных котлов. Пробная закупка продукции была произведена на базе концерна Tazelin, однако служба маркетинга и развития не приостановила поиска потенциальных поставщиков отопительной техники на время пробных закупок. На основании собранной информации принято решение выбрать одного из трех итальянских поставщиков: Tazelin, Bongioanni, Bias.

Предварительная сверка предоставленных предложений по цене оборудования выглядит следующим образом: Bias значительно превышает средний уро-

вень цен, поэтому данный производитель как основной поставщик оборудования организации не устраивает. Сравнение цен Tazelin и Bongioanni показало:

- по одноконтурным газовым чугунным котлам с атмосферной горелкой (эл. розжиг) Bongioanni проигрывает в среднем на 4-5%;
- по настенным котлам Bongioanni проигрывает в среднем на 1-2%;
- по бойлерам по приготовлению горячей воды Bongioanni в среднем выигрывает 2-3%;
- по одноконтурным чугунным котлам цены у этих двух производителей не отличается.

Рассматривая дополнительные критерии, можно сделать следующие выводы:

- оба поставщика согласны поставлять малые количества продукции;
- перспективы скидок у Bongioanni значительно выгоднее, так как по контракту «Теплаиморт» обязан при предоставленных скидках выкупить 1500 единиц оборудования (против 2500 единиц в случае Tazelin);
- объем производства у Bongioanni превышает объем производства Tazelin в 2,17 раза, что говорит о возможности увеличения объема закупок;
- качество упаковки продукции у двух производителей одинаковое;
- Bongioanni бесплатно обеспечивает поставку запасных частей на сумму 2% объема закупаемой продукции.

#### **Указания по выполнению задания к практическому занятию:**

1. Оцените альтернативы управленческих решений с помощью метода простой ранжировки таблица 12.

Метод простой ранжировки сводится к сопоставлению альтернатив по набору характеристик, каждая из которых оценивается определенным баллом, выражающим его значение для данной ситуации.

Таблица 12 - Оценка альтернативы

Характеристика альтернативы		Фактическая оценка альтернативы		
Наименование	Желательный приоритет	Tazelin	Bongioanni	Bias
1. Цена единицы оборудования	3			
2. Величина партии	4			
3. Скидка в зависимости от объема закупки	2			
4. Объем производства	1			
5. Бесплатная поставка запчастей	5			

## **ТЕМА 11 УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ**

11.1 Ответственности и ее формы в зависимости от сферы деятельности

11.2 Ответственность руководителя как элемент процесса принятия и реализации решения

11.3 Виды и формы ответственности в менеджменте

## 11.1 Ответственности и ее формы в зависимости от сферы деятельности

*Ответственность* - категория этики и права - выражает особое социальное и морально-правовое отношение личности к обществу.

Данное понятие характеризует меру соответствия действий отдельного человека, группы людей или общества взаимным требованиям, исторически конкретным социальным нормам, общим интересам.

В зависимости от сфер жизнедеятельности людей ответственность имеет ряд форм.

*По уровню субъекта* (социальной организации) различают ответственность:

- государства,
- общества;
- социальной группы,
- класса,
- коллектива;
- личную ответственность.

*По временному признаку* выделяется:

- ответственность за прошлое,
- ответственность за настоящее,
- ответственность за будущее.

Например, ответственность за преступления против человечества, за будущее экологическое состояние природы, регионов и планеты в целом.

*Правовая ответственность* в управлении реализуется в различных формах и может быть:

- уголовной,
- гражданской (ответственность по договорам),
- дисциплинарной,
- административной,
- социальной.

*Правовая (юридическая) ответственность* выражает необходимость соблюдения принятых государственных законов и норм государственного регулирования.

*Ответственность гражданская* состоит в праве возложения невыгодных имущественных последствий на лицо, допустившее неправомерное поведение.

*Ответственность дисциплинарная* - это форма воздействия на нарушителей трудовой дисциплины путем наложения на них дисциплинарных взысканий: замечания, выговора, строгого выговора, перевода на нижеоплачиваемую работу на срок до 3-х месяцев, смещение на низшую должность на тот же срок, увольнение.

*Ответственность материальная* - обязанность работника возместить предприятию (учреждению), в котором он работает, имущественный ущерб, причиненный по его вине.

*Ответственность уголовная* означает, что лицо, совершившее преступление, обязано отвечать за свое деяние.

*Административная ответственность* - одна из форм ответственности граждан и должностных лиц за совершенное административное правонарушение,

проступки в области государственного и общественного порядка, охраны государственной собственности, прав и свобод граждан, в сфере управления.

## **11.2 Ответственность руководителя как элемент процесса принятия и реализации решения**

Принятие на себя ответственности и привлечение к ответственности являются неотъемлемыми элементами действий по принятию и исполнению принятых решений в условиях разделения труда.

В менеджменте «ответственность» не следует понимать в качестве права на принятие решения, в смысле юридического взятия на себя обязательств или персонального приписывания вины.

В управлении ответственность следует интерпретировать следующим образом:

- во-первых, ответственность в смысле сознательности;
- во-вторых, ответственность в смысле готовности отвечать за последствия;
- в-третьих, ответственность в организационно-функциональном смысле.

Под *ответственностью в смысле сознательности* понимают готовность при собственных решениях или действиях соблюдать или учитывать интересы тех, кого касается управленческое решение. Она включает готовность отвечать за свои действия и их последствия перед теми, кого коснулось решение. Эта позиция характеризует использование своих полномочий носителями решений или действий. Ответственность в этом смысле тесно связана с деловой этикой.

Под *ответственностью в смысле готовности* отвечать за последствия управленческих решений принято понимать персональную ответственность за последствия действий и ошибки при разработке и принятии управленческих решений. С этим связано осуществление информационной работы вокруг разработки, принятия и реализации управленческого решения. Обязанность отвечать за успех и неуспех, как правило тесно связана с возможностью или правом и компетенцией на принятие и осуществление самостоятельных решений и действий.

Ответственность в *организационно-функциональном смысле* относится к организации производства. Она находится в связи с восприятием передаваемых знаний и опыта, а также использованием компетенции принятия решений. Последствия собственного или чужого исполнения должен принимать на свой счет носитель заданий. Отклонения от предписаний, как правило, устанавливаются в рамках процесса контроля. В рамках анализа отклонений необходимо определять причины их возникновения. Если в возникновении отклонений виновны ответственные лица, а не более высокая инстанция или непредвиденные обстоятельства, то они должны принимать ответственность на себя, не перекладывая ее на конкретных исполнителей задания. Для носителя заданий последствия ответственности могут наступать в виде устранения недостатков, отставки, подачи заявления об увольнении или переводе на другую работу, возмещении ущерба и компенсации убытков по требованию третьего лица.

Ответственность необходимо также рассматривать и в положительном смысле. Под этим понимается отнесение на личный счет положительных результатов управленческих решений и их реализации. В данном аспекте последствия

ответственности проявляются в поощрениях, служебном продвижении, награждении премиями и т.п.

### **11.3 Виды и формы ответственности в менеджменте**

В практике менеджмента выделяют различные виды ответственности. Наиболее часто встречающихся виды:

*Собственная ответственность* означает обязанность соответствующих должностных лиц отвечать за собственные управленческие решения и действия. Перекалывание ответственности на подчиненных в деловом мире относится к неэтичным действиям.

*Чужая ответственность* характеризует обязанность отвечать за решения и действия подчиненных менеджеру лиц, которым его решением предоставлены полномочия принятия решений и реализации управленческих действий.

*Ответственность перед собой* возникает, как правило, в том случае, когда устанавливающий нормы и исполнитель являются одним лицом. На предприятиях с развитой корпоративной культурой и корпоративными ценностями ответственность перед собой может возникать у каждого сотрудника как осознание собственной вины перед корпорацией, коллективом за возникшие отклонения или неудачу в реализации порученных действий.

*Внешняя ответственность* наступает по отношению к внешним участкам предприятия или зависящим от его деятельности контрагентам.

*Внутренняя ответственность* возникает по отношению к внутренним участкам предприятия и его персоналу.

*Ответственность перед предприятием* характеризует учет интересов предприятия или его представителей.

*Общественная ответственность* отражает учет интересов общественного благополучия и правопорядка.

*Социальная ответственность* предполагает учет в деятельности руководителей предприятия, деятельности самого предприятия прежде всего социальных интересов сотрудников.

*Экологическая ответственность* подразумевает учет влияния деятельности предприятия на окружающую среду и экосферу.

*Глобальная ответственность* означает учет влияния деятельности предприятия на экономическое, социальное и политическое положение в мировом сообществе. Данный вид ответственности наиболее актуален для транснациональных корпораций.

Профессиональный менеджер находится в точке пересечения и конфликтов интересов различных заинтересованных сторон.

Естественно, что основными задачами управленческой деятельности менеджеров является сохранение фондов предприятий и извлечение прибыли в интересах собственников. Осуществление этих деловых задач, при некоторых обстоятельствах, вступает в противоречие с другими интересами.

Основными сферами интересов, складывающихся вокруг предприятия и оказывающих влияние на разработку и принятие управленческих решений менеджерами, являются:



1. *Интересы собственников предприятия.* Например, стремление к сохранению, расширению и совершенствованию основных средств, сохранению и увеличению дивидендов, увеличению суммы пая или доли в акционерном капитале, своевременному получению надежной информации о состоянии дел на предприятии и его перспектив.

2. *Интересы наемных работников и сотрудников.* Например, стремление к увеличению доходов, созданию состояния, обеспечению старости, социальному обеспечению, сохранению рабочего места, достойным человека условиям труда и его оплаты.

3. *Интересы потребителей.* Стремление к получению качественных товаров, выгодным ценам, надежности изделий, гарантиям, техническому обслуживанию сложных потребительских товаров, достоверной информации о потребляемой продукции и т.п.

4. *Интересы конкуренции.* Они проявляются в стремлении государства и общества обеспечить соблюдение всеми экономическими агентами правил добросовестной конкуренции и профессиональной этики в ведении дел.

5. *Интересы общественности.* Они включают гарантии сохранения рабочих мест, защиту окружающей среды от последствий деловой деятельности экономических агентов, содействие развитию культуры, спорта, здравоохранения и образования и т.п.

В своей деятельности менеджер всегда должен учитывать два обстоятельства:

-во-первых, что он непосредственно ответственен только за интересы собственника или предприятия;

-во-вторых, для долгосрочного осуществления целей предприятия оно часто нуждается в содействии носителей других интересов и, поэтому не может долго пренебрегать их интересами.

Разработка и реализация управленческих решений с позиций максимально возможного согласования интересов всех заинтересованных сторон носит поистине творческий характер и является искусством.

При рассмотрении ответственности как обязанности отвечать за последствия принятых и реализованных управленческих решений принятие ответственности может выступать в следующих формах:

*Определение отрицательных результатов.* Лица, как осуществляющие контрольные мероприятия, так и подвергаемые контролю, не должны бояться установления отрицательных отклонений по результатам контроля. Приукрашивание состояния дел приводит в конечном итоге к краху всего проекта или предприятия.

*Определение персональной обусловленности.* Оно является одним из результатов анализа причин возникновения отклонений в реализации управленческих решений.

*Персональные меры поощрения и взыскания.* Они подразделяются на:

- поощрение – например, выплата премии, продвижение по службе, укрепление авторитета, награждение призами, почетными знаками и т.п.;

- *уменьшение содействия* – например, уменьшение вознаграждения, выплачиваемого в виде процента от прибыли, изменение планов продвижения по службе и т.п.;

- *санкция* – например, сокращение денежного содержания, возмещение ущерба, потеря компетенции или перевод на работу с меньшими полномочиями, отставка, увольнение, уголовное преследование и т.п.

### **Контрольные вопросы:**

1. Сущность и виды ответственности.
2. Расскажите о классификации официальных видов ответственности.
3. Охарактеризуйте технологические виды ответственности (профессиональная, дисциплинарная, административная, юридическая, экономическая, материальная).
4. Охарактеризуйте гуманитарные виды ответственности (социальная, партийная, этическая, экологическая, политическая).
5. Что такое дифференциация ответственности?
6. Что понимают под суждением о возможных состояниях объекта в будущем, о сроках его существования?
7. Какова основная задача прогнозирования?

### **Задание к практическому занятию: решение задач**

#### **Задача 11.1**

Решения должны быть эффективными. Это означает, что надо шире привлекать в процесс принятия решений руководителей и других лиц, имеющих прямое к ним отношение.

Процесс принятия решения в чистом виде может подразделяться на следующие составные части:

- 1) Изучение ситуации, предшествующей принятию решения;
- 2) Взвешивание различных вариантов решения;
- 3) Выявление последствий и перспектив при различных вариантах решения;
- 4) Оценка и сравнение перспектив при различных вариантах решения;
- 5) Выбор решения из разных вариантов;
- 6) Принятие решений;
- 7) Разработка мероприятий по выполнению принятого решения; Контроль за его исполнением.

### **Указания по выполнению задания к практическому занятию:**

1. В соответствии с этапами принятия решения приведите жизненный пример разработки и принятия управленческих решений.

## **ТЕМА 12 КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

- 12.1 Понятие управленческого решения и управленческого действия
- 12.2 Качественная оценка эффективности управленческого решения
- 12.3 Эффективность управленческого решения

## 12.4 Принципы и методы оценки управленческого решения

### 12.1 Понятие управленческого решения и управленческого действия

В теории принятия решений выделяют понятие *управленческие решения и управленческие действия*.

При этом под *управленческими решениями* понимается внутренняя мыслительная деятельность субъекта управления (руководителя, коллегиального или коллективного органа) по разрешению проблемной ситуации.

Управленческие действия - внешне наблюдаемые процессы деятельности управленческих работников по обеспечению выполнения управленческого решения.

*Принятие решения* можно характеризовать как промежуточную фазу между решением и действием, в значительной мере коммуникационную, включающую воздействие на социальную среду - разработчиков и исполнителей принятого решения.

### 12.2 Качественная оценка эффективности управленческого решения

В состав качественных показателей эффективности разработки управленческих решений могут быть включены:

- своевременность представления проекта решения,
- степень научной обоснованности решений (использование научных методов разработки, современных подходов),
- многовариантность расчетов,
- применение технических средств,
- ориентация на изучение и использование прогрессивного отечественного и зарубежного опыта,
- расходы, связанные с разработкой проектов решений,
- численность занятых в разработке решений (специалистов, привлеченных работников предприятия),
- стоимость и сроки реализации проекта,
- количество соисполнителей на этапе разработки решений,
- использование внешних консультантов в ходе разработки вариантов решений,
- степень риска в реализации решений и др.

Отмеченное относится прежде всего к управленческим решениям перспективного характера, связанным с кардинальными изменениями на предприятии.

Количественная оценка эффективности управленческих решений во многом затруднена из-за специфических особенностей управленческого труда состоящих в том, что:

- управленческий труд, в том числе по выработке и принятию решений, преимущественно творческий, трудно поддающийся нормированию и учету из-за различных психофизиологических возможностей людей;
- фактические результаты, как и затраты на реализацию конкретного решения, далеко не всегда можно учесть количественно из-за отсутствия соответствующей документации;

- реализация решения сопряжена с определенными социально-психологическими результатами, количественное выражение которых еще более затруднительно, чем экономических;

- результаты реализации решений проявляются опосредованно через деятельность коллектива предприятия в целом, в котором сложно выделить долю затрат труда управленческого. В итоге отождествляются результаты труда разработчиков решений и исполнителей, на которых направлено управленческое воздействие;

- из-за существующих трудностей нередко отсутствует текущий контроль за реализацией решений, в результате деятельность оценивается за прошедший период, устанавливается ориентация на будущее с учетом факторов, оказавших влияние в прошлом, хотя в будущем они могут и не проявиться;

- затрудняет оценку эффективности решений и временной фактор, поскольку их реализация может быть как оперативной (сиюминутной), так и развернутой во времени (в течение дней, недель, месяцев и даже лет). Динамизм хозяйственной жизни может привносить нюансы, в совокупности искажающие величину ожидаемой результативности решений;

- затруднено и количественное выражение характеристик качества решений как основной предпосылки их эффективности, а также действий и взаимодействия отдельных работников.

Спектр причин, затрудняющих количественную оценку управленческих решений, достаточно широк. Тем не менее теорией и практикой управления разработаны некоторые методологические подходы и методические приемы для ее проведения.

### **12.3 Эффективность управленческого решения**

Понятие «*эффективность решений*» можно рассматривать как:

- эффективность разработки решения и
- эффективность реализации управленческих решений.

Под *эффективностью* в общем виде понимается результативность чего-либо (производства, управления, труда).

В экономической теории различают два вида эффективности:

- экономическую и
- социальную.

*Экономическая эффективность* (Ээ) характеризуется отношением полученного результата (Р) к затратам (З):  $Ээ = Р/З$ .

*Социальная эффективность* выражает степень удовлетворения спроса населения (потребителей, заказчиков) на товары, услуги.

С точки зрения управленческой науки эффективность управленческого решения подразделяется на:

- организационную,
- экономическую,
- социальную,
- технологическую,
- психологическую,
- правовую,

- экологическую,
- этическую и
- политическую эффективность.

В экономической науке под эффективностью понимают соотношение между результатами финансово-хозяйственной деятельности, характеризующимися как правило прибылью, и затратами, вызвавшими получение этой прибыли.

Эффективность определяется на основании соответствующих показателей финансово-хозяйственной деятельности как:

- балансовая прибыль,
- прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия,
- доходы по ценным бумагам,
- дивиденды,
- прирост прибыли, обусловленный теми или иными обстоятельствами,
- среднегодовая стоимость основных и оборотных средств,
- затраты на обновление основных средств,
- содержание и обеспечение аппарата управления и т.п.

Выбор конкретных методов, процедур и математического аппарата для оценки эффективности определяется сложностью и характером объекта оценки.

Так, оценка эффективности простых объектов, например, размещения денежных средств на депозитном счете, определяется соотношением суммы, полученной в виде процентов по вкладу, и суммы вклада.

При оценке эффективности сложных объектов их условно дифференцируют на более простые составляющие.

Практика финансово-хозяйственной деятельности в условиях экономики рыночного типа показывает, что однотипные предприятия, располагающие примерно равными материальными и финансовыми ресурсами, зачастую имеют значительные расхождения в уровне прибыли. Одни из них динамично развиваются, другие приходят к банкротству.

Ведущие отечественные и зарубежные экономисты в связи с этим указывают, что одной из важнейших причин подобных расхождений являются различия в эффективности управления предприятиями или, иными словами, в эффективности разрабатываемых и реализуемых менеджерами управленческих решений.

Под *эффективностью управления предприятием* понимают результативность управления деятельностью предприятия, которая является следствием способности менеджеров разрабатывать эффективные управленческие решения и добиваться достижения поставленных целей.

Многие экономисты высказывают мнение о том, что эффективность управления представляет собой функцию двух переменных:

- затрат на разработку управленческих решений и содержание аппарата управления,
- результатов управленческой деятельности, отражающихся в изменении значений показателей, которыми оценивается состояние объекта управления.

*Оценка эффективности управленческого решения* выступает мерой целесообразности изменений в системе управления предприятием, фирмой и, в конечном счете, должны определять характер и содержание конкретных изменений в деятельности предприятия, организации.

Экономическая оценка эффективности управленческого решения не может рассматриваться в отрыве от оценки эффективности производства. Но прямое использование оценки эффективности производства может оказаться нечувствительным к изменениям в управлении. Поэтому необходимо искать более конкретные, узкие показатели эффективности самого управления.

#### **12.4 Принципы и методы оценки управленческого решения**

Принципы оценки эффективности разработки управленческого решения:

- комплексность оценки эффективности управленческих решений;
- объективность оценки управленческих решений;
- обязательность оценки эффективности управленческих решений;
- соответствие метода оценки характеру объекта управления;
- сопоставимость показателей оценки различных управленческих решений;
- учет индивидуальных особенностей предприятия, управленческой ситуации при построении модели - оценки эффективности управленческого решения.

В зависимости от характера, содержания и меры выражения изменений в деятельности предприятия подбирается тот или иной метод оценки эффективности управленческого решения..

С точки зрения роли методов в процессе оценки они подразделяются на:

- методы учета связи социальных и политических факторов с оценкой экономической эффективности;
- методы выбора критериев оценки эффективности управленческих решений;
- методы выбора эффектов реализации управленческих решений;
- методы определения значений критериев;
- методы расчета эффектов.

*По характеру выполняемых работ* методы оценки можно разделить на:

- методы выбора и идентификации в процессе выработки оценки эффективности;
- методы расчета в процессе выполнения оценки;
- методы описаний в процессе оценки.

*С точки зрения роли человека* в процессе оценки методы подразделяются на:

- формальные и
- неформальные.

По точности оценки результатов различают:

- точные и
- приближенные методы.

*С точки зрения затрат* выделяют методы:

- требующие значительных затрат времени специалистов, сложной вычислительной техники и финансовых ресурсов,
- не требующие значительных затрат.

*По возможности реализации* методы можно разделить на:

- сложные и
- простые.

Многообразие методов требует включения в группу оценки различных специалистов и согласования методов, применяемых на различных этапах оценки.

Специалисты, входящие в состав группы оценки должны быть профессионалами в своей области, иметь соответствующее образование и опыт работы в данной области.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Охарактеризуйте суть и содержание понятий: качество, качество управленческой деятельности, качество управленческого решения.
2. Обоснуйте схему основных элементов, определяющих качество продукции.
3. Назовите и опишите уровни управления качеством (производственный, технологический, управленческий).
4. Расскажите о значении стандартизации процесса управления качеством.
5. Обоснуйте роль международных стандартов управления качеством.
6. Какова основная сложность при прогнозировании?
7. Какие виды контроля существуют?

#### **Задание к практическому занятию: решение задач**

##### **Задача 12.1**

Фирма стала терять свои конкурентные преимущества на рынке, вследствие чего стал снижаться уровень конкурентоспособности выпускаемого товара. Для получения необходимой прибыли фирма может выбрать одну из трех основных стратегий:

- повышение качества выпускаемого товара, т.е. переход на новую более прогрессивную модель;
- снижение цены на товар путем совершенствования организации производства, технологии, системы менеджмента;
- освоение нового рынка сбыта товара.

Фирма не располагает отработанной конструкторско-технологической документацией на более прогрессивную модель товара, маркетологи не подготовили новый рынок. Технологи и менеджеры имеют согласованные предложения по совершенствованию технологии, организации производства и системы менеджмента. Значит, принимаем вторую стратегию - стратегию снижения цены товаров.

#### **Указания по выполнению задания к практическому занятию:**

1. Рассчитайте реализацию организационно-технических мероприятий по совершенствованию технологии, организации производства и системы менеджмента фирмы по таблице 13.

Таблица 13 - Мероприятий по совершенствованию технологии, организации производства и системы менеджмента фирмы

Показатели	Сумма
1	2
Годовая программа выпуска товаров, шт.	1500
Норма расхода материалов, (%) $X_1$	4,5
Трудоемкость изготовления товара, (%) $X_2$	6,8
Средневзвешенный коэффициент пропорциональности основных производственных процессов изготовления товара, (%) $X_3$	5,3
Текучесть кадров, (%) $X_4$	9,2
Весомость фактора расхода материалов, ( $a_1$ )	0,652
Весомость фактора трудоемкости изготовления товара, ( $a_2$ )	0,340
Весомость фактора коэффициента пропорциональности основных производственных процессов изготовления товара, ( $a_3$ )	0,148
Весомость фактора текучести кадров, ( $a_4$ )	0,085
Срок действия мероприятий, (года)	3
Инвестиции в разработку и реализацию мероприятий, (у.е.)	110 000
Себестоимость единицы продукции до внедрения организационно-технических мероприятий, (у.е.)	830
Норма прибыли по данному товару на 1999 г. сохраняется на уровне 1998 г., т.е. равна, (%)	8,5
Степень капитального риска реализации мероприятий	0,80.
Нормы расхода материалов при снижении на 1% себестоимости, (%)	0,652

Показатели степени при факторах в уравнении регрессии показывают их эластичность, т.е. на сколько процентов снизится себестоимость при улучшении данного фактора на 1%.

Рассчитайте расчет снижения себестоимости за счет внедрения организационно-технических мероприятий.

В данном примере снижение себестоимости товара в процентах ( $\Delta C$ ) можно определить исходя из эффективности мероприятий по улучшению факторов и их весомости (или влияния на функцию) по формуле:

$$\Delta C = \sum_{i=1}^n x_i \cdot |a_i|, \quad (31)$$

где  $\Delta C$  - относительное снижение себестоимости за счет внедрения мероприятий, (%);

$i = 1, 2 \dots n$  - номер фактора, влияющего на себестоимость;

$X_i$  -  $i$ -й фактор снижения себестоимости;

$a_i$  - весомость  $i$ -го фактора.

Снижение себестоимости единицы товара ( $C_c$ ) за счет внедрения мероприятий с учетом риска инвестиций (неопределенности) составит:



$$C_c = C_{e.d.v.} * \Delta C / 100 * C_{k.p.}, \quad (32)$$

где  $C_{e.d.v.}$  - себестоимость единицы продукции до внедрения организационно-технических мероприятий, (у.е.);

$\Delta C$  - относительное снижение себестоимости за счет внедрения мероприятий, %;

$C_{k.p.}$  - степень капитального риска реализации мероприятий.

Одновременно со снижением себестоимости товара за счет внедрения мероприятий на цену оказывают влияние инвестиции, вложенные в мероприятие. На единицу товара инвестиции отразятся следующим образом:

$$\Delta K = \frac{K}{N \cdot T}, \quad (33)$$

где  $\Delta K$  - рост себестоимости товара за счет распределения инвестиций на разработку и реализацию мероприятий (K);

N - годовая программа выпуска товара;

T - срок действия мероприятий, лет;

K - инвестиции в разработку и реализацию мероприятий, (у.е.).

Цена товара до внедрения мероприятий ( $C_{т.д.в.}$ ) составляет по формуле:

$$C_{т.д.в.} = C_{e.d.v.} * \left( \frac{100 + N_p}{100} \right), \quad (34)$$

где  $C_{e.d.v.}$  - себестоимость единицы продукции до внедрения организационно-технических мероприятий, (у.е.);

$N_p$  - норма прибыли по данному товару на 1999 г. сохраняется на уровне 1998 г., т.е. равна, (%).

Цена товара после внедрения мероприятий составит по формуле.

$$C_{т.п.в.} = C_{т.д.в.} - C_c + \Delta K, \quad (35)$$

где  $C_{т.п.в.}$  - цена товара после внедрения мероприятий;

$C_{т.д.в.}$  - цена товара до внедрения мероприятий.

## ГЛОССАРИЙ

**Адаптация** – приспособление структуры и функций систем к внешней среде.

**Алгоритм** – система операций, применяемых по строго определенным правилам, которая после последовательного их выполнения приводит к решению поставленной задачи.

**Альтернатива** – необходимость выбора между взаимосвязанным и возможностями.

**Анализ** – разложение целого на более мелкие, простые элементы и последующее установление взаимосвязей между ними с целью повышения качества прогнозирования, оптимизации, обоснования, планирования и оперативного управления реализацией управленческого решения по развитию объекта.

**Апостериори** – на основании опыта.

**Априори** – независимо от предшествующего опыта.

**АРМ** – автоматизированное рабочее место.

**Вариант** – видоизменение, разновидность, одна из возможных реализаций.

**Внешняя среда фирмы** – факторы макро- и микросреды фирмы, инфраструктуры региона, влияющие на качество управленческого решения.

**Внутренняя среда фирмы** – персонал организации, производство, финансы организации, маркетинг, организационная культура и т. д.

**Вход системы разработки решения** – параметры, характеризующие проблему, которую необходимо решать.

**Выход системы разработки решения** – решение, выраженное количественно и качественно, имеющее определенную степень адекватности и вероятность реализации, степень риска достижения запланированного результата.

**Делегирование полномочий** – передача другому лицу или звену системы управления права принятия решения.

**Дерево решений** – графическое изображение последовательности решений и состояний среды с указанием соответствующих вероятностей выигрышей для любых комбинаций альтернатив и состояний среды.

**Дерево целей** – структурированная, построенная по иерархическому принципу (ранжированная по уровням) совокупность целей системы, программы, плана, в которой выделены: главная цель (вершина дерева), подчиненные ей подцели первого, второго и последующих уровней (ветви или листочки дерева).

**Динамика** – состояние движения, ход развития, изменение какого-либо явления под влиянием действующих на него факторов.

**Иерархия** – расположение частей или элементов системы в порядке от высшего к низшему; расположение служебных должностей в порядке их подчинения.

**Имидж** – образ менеджера, фирмы и т. д., возникающий при восприятии их деятельности. способствует целенаправленному и эмоциональному его восприятию. Имидж может и не соответствовать реальным качествам объекта.

**Инвестиции** – вложения средств, с целью сохранения и увеличения капитала.

**Инновация** – результат внедрения новшества в конкретной сфере деятельности.

**Интуиция** – чутье, проницательность, непосредственное постижение истины без логического обоснования.

**Информационная система (ИС)** – совокупность средств информационной техники и людей, объединенных для достижения определенных целей (в том числе и для управления).

**Информация** – сведения, знания, сообщения, которые содержат элементы новизны для их получателя и используются в процессе принятия решения.

**Качество управленческого решения** – совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретным потребителям и обеспечивающих реальность его осуществления.

**Классификация** – упорядоченное распределение элементов некоторого множества по каким-либо существенным признакам и отнесение их к тому или иному классу, подклассу, группе.

**Концепция** – комплекс основополагающих идей, принципов, правил, раскрывающих сущность и взаимосвязи данного явления или системы и позволяющих определить систему показателей, факторов и условий, которые способствуют решению проблемы, формированию стратегии фирмы, установлению правил поведения личности.

**Контроль** – функция менеджмента по учету расхода ресурсов и обеспечению выполнения планов, программ, заданий по реализации управленческих решений.

**Критерий** – признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего-либо.

**ЛПР** – лицо, принимающее решение. Может быть индивидуальным или групповым.

**Модель** – условный образ объекта управления. Модели могут быть логическими, физическими, экономико-математическими.

**Мониторинг** – специально организованное систематическое наблюдение за состоянием каких-либо объектов.

**Мотивация** – функция менеджмента, процесс побуждения работников к деятельности для достижения целей с учетом ставки накопления.

**Неопределенность** – неполнота, неточность информации об условиях реализации проекта (решения).

**НИОКР** – научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

**НИТ** – новые информационные технологии.

**Обратная связь** – связь, представляющая собой различную информацию, поступающую от исполнителей к лицу, принявшему решение, или к лицу, от которого поступила информация по решению проблемы.

**ОДИ** – организационно-деятельностные игры.

**Оптимизация решения** – процесс перебора множества факторов, влияющих на результат, и выбора наилучшего для данной ситуации решения.

**Организация** – 1) внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие частей целого, обусловленные его строением; 2) совокупность процессов или действий, ведущих к образованию или совершенствованию взаимосвязей между частями целого; 3) совокупность людей и групп, объединенных для достижения какой-либо цели, на основе определенных правил и процедур, разделения труда и обязанностей.

**Ответственность** – обязательство выполнять задания и обеспечивать их удовлетворительное завершение.

**Осознание ответственности** – отражение в сознании человека социальной необходимости и понимания смысла совершаемых действий и их последствий.

**ОТПП** – организационно-техническая подготовка производства.

**Парадигма** – исходная схема, модель, методы решения задач, основополагающая теория.

**Параметр** – величина, характеризующая какое-либо свойство ситуации, объекта, устройства, процесса и т. д.

**Показатель** – величина, измеритель, позволяющий судить о состоянии объекта.

**Прерогативы** – исключительное право, принадлежащее какому-либо государственному органу или должностному лицу.

**Принцип** – основное, исходное положение теории, правило поведения личности.

**Принятие решения** – процесс анализа, прогнозирования и оценки ситуации, выбора и согласования наилучшего альтернативного варианта достижения поставленной цели.

**Приоритет** – первенствующее значение чего-либо; первенство в каком-либо открытии, изобретении и т. п.

**Проблема** – понятие, характеризующее разницу между действительным и желаемым состояниями объекта.

**Прогноз** – научно обоснованное суждение о возможных состояниях объекта в будущем, об альтернативных путях и сроках его существования.

Прогноз в системе управления является предплановой разработкой многовариантных моделей развития объекта управления.

**Прогнозирование** – процесс разработки прогнозов.

**Ранжирование** – определение важности, весомости, ранга факторов (проблем) по их эффективности, масштабности, актуальности, степени риска.

**Регулирование** – функция менеджмента по изучению изменений факторов внешней среды, оказывающих влияние на качество управленческого решения и эффективность функционирования системы менеджмента фирмы, принятию мер по доведению (совершенствованию) параметров входа системы или процессов в ней до новых требований выхода (потребителей).

**Релевантная информация** – информация, относящаяся к делу, собираемая по конкретному вопросу.

**Ресурсы** – основные факторы управления, которые используются для реализации принятых решений (сырье и материалы, энергия, персонал, финансы, информация, связи, имидж, реклама).

**Решение допустимое (приемлемое)** – решение, удовлетворяющее ограничениям: ресурсным, правовым, морально-этическим.

**Решение оптимальное (наилучшее)** – если решение обеспечивает экстремум (максимум или минимум) выбранного критерия для данной ситуации.

**Решение эффективное** – характеризуется степенью достижения целей к затратам на их достижение.

**Риск** – вероятность возникновения убытков или снижения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом.

**РУР** – разработка управленческих решений.

**РПУР** – разработка и принятие управленческих решений.

**Синтез** – процедура, обратная анализу. Из частных, простых фактов делаются более общие выводы.

**Система** – некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

174

**Системный анализ** – методология решения проблем, основанная на структуризации систем и количественном сравнении альтернатив.

**Стратегия** – совокупность, включающая:

– долговременные цели, определяющие деятельность организации (стратегические цели);

– технологии, с помощью которых реализуется достижение стратегических целей;

– технологии, с помощью которых реализуется достижение стратегических целей;

– ресурсы, которые будут использованы при достижении стратегических целей;

– систему управления, обеспечивающую достижение стратегических целей, в т. ч. людей, как основную составляющую часть системы управления.

**Структура** – совокупность образующих систему элементов и связей между ними.

**SWOT-анализ** (Strength, Weakness, Threats – Сила, Слабость, Возможности, Угрозы) – применяется при принятии стратегических решений, позволяет провести совместное изучение внешней и внутренней среды предприятия.

**Тактика** – приемы, способы достижения какой-либо цели.

**ТПУР** – теория принятия управленческих решений.

**Управленческое решение** – это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

**Фактор** – частный показатель объекта или процесса, протекающего в системе и оказывающего влияние на функцию.

**Форс-мажор** – событие, которое не может быть предусмотрено, ни преодолено. Возможность таких событий учитывается при определении риска.

**ФСА** – функционально-стоимостной анализ.

**Функция** – 1) результативный признак, прогнозная величина, рассчитанная по уравнению регрессии, например, цена, себестоимость, трудоемкость, фондоотдача, производительность, элементы затрат по стадиям жизненного цикла объекта, обобщающие показатели качества и др.; 2) вид выполняемой работы.

**Цель** – это состояние объекта управления, к достижению которого стремится организация.

**Шкала** – последовательность чисел, служащая для измерения или количественной оценки каких-либо величин.

**Эксперт** – высококвалифицированный специалист в некоторой области деятельности, владеющий технологиями проведения экспертиз и соответствующей нормативно-правовой базой, принимающий участие в проведении экспертиз.

**Экспертиза** – исследование какого-либо объекта, ситуации, вопроса, требующего специальных знаний, с представлением мотивированного заключения.

**Энтропия** – в теории информации величина, характеризующая степень неупорядоченности системы.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### Основная литература

- 1.Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: учеб. пособие/ Н.П. Беляцкий, Н.П. Велесько, П. Ройш. - 2-е изд., стереотип. - Минск: Интерпрессервис: Экоперспектива, 2008. - 352 с.
- 2.Быков, А.В. Качества личности руководителя и успех деятельности: учеб. пособие/ А.В. Быков. - М.: УРАО, 2010. - 112 с.
- 3.Згонник, Л.В. Организационное поведение: учебник для студ. вузов/ Л.В. Згонник. - М.: Дашков и К, 2010. - 232 с.
- 4.Маклаков, А.Г. Профессиональный психологический отбор персонала. Теория и практика: учебник для вузов/ А.Г. Маклаков. - СПб.: Питер, 2008. - 480 с.: ил.
- 5.Одинцов, А.А. Менеджмент организации. Введение в специальность: учеб. пособие для студ. вузов/ А.А. Одинцов. - М.: Академия, 2007. - 240 с.
- 6.Резник, С.Д. Организационное поведение(практикум: деловые игры, тесты, конклетные ситуации): учеб. пособие для студ. вузов/ С.Д. Резник, И.А. Игошина; Ред. С.Д. Резник . - М.: ИНФРА-М , 2009. - 256 с.
- 7.Смолкин, А.М. Менеджмент: основы организации: учебник для вузов/ А. М. Смолкин. - М.: ИНФРА-М , 2010.
- 8.Филиальная сеть: развитие и управление/ Ред. Т.И. Сорокина. - СПб.: Питер, 2007. - 352 с.
- 9.Фомичев, А.Н. Риск-менеджмент: учебник/ А.Н. Фомичев. - 2-е изд. - М.: Дашков и К, 2009. - 376 с.
- 10.Хохлов, Н.В. Управление риском: учеб. пособие для вузов/ Н. В. Хохлов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 239 с.
- 11.Шапкин, А.С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций/ А.С. Шапкин. - 4-е изд. - М.: Дашков и К, 2006, 2009. - 544 с.: ил.
- 12.Щербаков, В.А. Страхование: учеб. пособие для студ./ В.А. Щербаков, Е.В. Костяева. - М.: КНОРУС, 2007. - 312 с.
- 13.Шипунов, В.Г. Основы управленческой деятельности : социальная психология, менеджмент: учебник для сред. проф. образования/ В.Г. Шипунов, Е.Н. Кишкель. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - М.: Высш. школа, 2009. - 328 с.: ил.

### Дополнительная литература

- 14.Бармута, К.А. Управление на предприятии в условиях кризиса: учеб. для студ. вузов/ К.А. Бармута. - Ростов н/Д: Феникс, 2008. - 288 с.: табл.
15. Вишневская, О.В. Антикризисное управление предприятием/ О.В. Вишневская. - Ростов н/Д: Феникс, 2008. - 320 с.
- 16.Гарина, Е.П. Антикризисное управление: учебник/Е.П. Гарина, О.В. Медведева, Е.В. Шпилевская. - Ростов н/Д: Феникс, 2011. - 352 с.
- 17.Корпоративный менеджмент. Справочник для профессионалов/ Ред. И.И. Мазур. - М.: Высш. школа, 2003. - 1088 с.

18. Кейнс Дж. Общая теория занятости, процента и денег  
Кларк Дж. Распределение богатства, М: Гелиос АРВ, 2000, 368
19. Корпоративный менеджмент: учеб. пособие для вузов/ И.И. Мазур [и др.]. - М.: Омега-Л, 2005. - 376 с.: ил.
20. Маршалл А. Принципы экономической науки, т. II, М.: Издательская группа «Прогресс», 1993
21. Хейне П. Экономический образ мышления. М.: Новости, 1991
22. Барр Р. Политическая экономия. В 2-х тт., Т.2, М.: «Международные отношения», 1995
23. [www.zakon.kz](http://www.zakon.kz) – законодательство РК, справочная система ЮРИСТ
24. [www.stat.kz](http://www.stat.kz) – Агентство РК по статистике
25. [www.nationalbank.kz](http://www.nationalbank.kz) – Национальный Банк РК
26. [www.enbek.kz](http://www.enbek.kz) – Министерство труда и социальной защиты РК
27. [www.minplan.kz](http://www.minplan.kz) – Министерство экономики и бюджетного планирования РК
28. [www.minfin.kz](http://www.minfin.kz) – Министерство финансов РК
29. [www.mit.kz](http://www.mit.kz) – Министерство индустрии и торговли
30. [www.government.kz](http://www.government.kz) – Правительство РК
31. [www.akorda.kz](http://www.akorda.kz) – Официальный сайт Президента РК



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Рудненский индустриальный институт

РАССМОТРЕНО

На заседании кафедры ЭиМ

Пр.№ от

Зав. кафедрой

В.Р. Зарубина

ОДОБРЕНО

На заседании МКФ ЭиС

Пр.№ от

Председатель МКФ

О.А. Акмалова

УТВЕРЖДЕНО

На заседании УМС

Пр.№ от

Председатель УМС

Л.Л. Божко

Кафедра экономики и менеджмента

Красавина Т.В.

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

по дисциплине «Разработка управленческих решений»  
для студентов специальности  
«Менеджмент»

Рудный 2014