

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Национальный исследовательский Нижегородский  
государственный университет им. Н.И. Лобачевского»**

**Ю.В. Захарова  
Л.А. Мосина  
М.В. Чухманова**

## **Разработка управленческих решений**

Учебно-методическое пособие

Рекомендовано методической комиссией института экономики и  
предпринимательства для студентов ННГУ, обучающихся по  
направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное  
управление».

Нижний Новгород  
2019

УДК 005.3(075.8)  
ББК 65.290-2я73  
З-38

З-38 Захарова Ю.В., Мосина Л.А., Чухманова М.В. РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ: Учебно-методическое пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2019..

Рецензент: профессор **Л.В. Стрелкова**

В настоящем пособии изложены теоретические и практические учебные материалы по дисциплине «Разработка управленческих решений». Содержатся сведения об особенностях принятия управленческих решений в коммерческих и некоммерческих организациях, в том числе в государственной и муниципальной службе.

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов бакалавриата обучающихся по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление».

Ответственный за выпуск:  
председатель методической комиссии ИЭП ННГУ,  
к.э.н., доцент Едемская С.В.

УДК 005.3(075.8)  
ББК 65.290-2я73

© **Национальный исследовательский  
Нижегородский государственный  
университет им. Н.И. Лобачевского, 2019**

## Содержание

<b>Тема 1. Решение в системе управления.....</b>	<b>3</b>
Практические задания.....	8
<b>Тема 2. Уровни и формы принятия управленческих решений.....</b>	<b>10</b>
Практические задания.....	14
<b>Тема 3. Методологические аспекты разработки управленческих решений.....</b>	<b>16</b>
Практические задания.....	21
<b>Тема 4. Технологии разработки и реализации управленческого решения.....</b>	<b>22</b>
<b>Тема 5. Моделирование как метод принятия решений.....</b>	<b>26</b>
Практические задания.....	29
<b>Тема 6. Целеполагание при выборе УР.....</b>	<b>29</b>
Практические задания.....	33
<b>Тема 7. Методы прогнозирования и их роль в процессе РУР.....</b>	<b>34</b>
Практические задания.....	38
<b>Тема 8. Экспертные оценки в процессе принятия решений.....</b>	<b>38</b>
Практические задания.....	41
<b>Тема 9. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска.....</b>	<b>42</b>
Практические задания.....	47
<b>Тема 10. Методы оптимизации управленческих решений.....</b>	<b>48</b>
Практические задания.....	54
<b>Тема 11. Анализ проблемной ситуации в процессе РУР.....</b>	<b>55</b>
Практические задания.....	58
<b>Тема 12. Разработка УР в организациях.....</b>	<b>58</b>
Практические задания.....	63
<b>Тема 13. Особенности принятия решений в системе государственного и муниципального управления (ГМУ).....</b>	<b>64</b>
<b>Тема 14. Контроль и реализация УР.....</b>	<b>69</b>
Практические задания.....	74
<b>Тема 15. Эффективность УР.....</b>	<b>75</b>
Практические задания.....	80
<b>Экзаменационные вопросы .....</b>	<b>82</b>
<b>Темы курсовых работ .....</b>	<b>84</b>
<b>Задание к контрольной работе .....</b>	<b>85</b>
<b>Глоссарий.....</b>	<b>87</b>
<b>Список литературы.....</b>	<b>96</b>

# Тема 1. Решение в системе управления

- 1.1. Сущность управленческого решения
- 1.2. Место решения в менеджменте
- 1.3. Типология управленческих решений
- 1.4. Требования, предъявляемые к управленческим решениям
- 1.5. Факторы разработки и реализации качественного управленческого решения

## 1.1. Сущность управленческого решения

Менеджмент можно определить как процесс сбора информации, разработки решений и организации их выполнения, поэтому разработка управленческих решений и их реализация составляют важнейшую сторону деятельности любой организации и во многом определяют эффективность ее функционирования.

Решение – это результат мыслительной деятельности субъекта управления. Оно заключается в выборе наилучшей из альтернатив достижения конкретной цели управления. Решение может быть направлено на создание или поддержание постоянно идущих процессов, достижение определенных результатов, начало или прекращение какой-либо деятельности, разрешение возникших проблем и т.д.

Решения могут приниматься людьми по самым разным вопросам. Распространенным видом решения выступает управленческое решение (далее – УР). От других решений оно отличается тем, что разрабатывается линейными и функциональными руководителями. Однако не всякое решение, принимаемое руководством, следует рассматривать как управленческое. Так, например, решения, связанные с оформлением документации и другими организационно-технологическими моментами деятельности организации, не всегда являются управленческими решениями.

К управленческим решениям относят решения, направленные на:

- разработку и реализацию стратегии развития;
- управленческую деятельность в целом;
- управление человеческими, материальными, финансовыми, информационными ресурсами;
- управление бизнес-процессами;
- управление производственной и обслуживающей деятельностью;
- формирование коммуникаций с внешней средой и т.д.

УР отличаются не только своим содержанием, но и ориентацией на достижение определенных экономических и социальных результатов деятельности организации.

Для того, чтобы пояснить сущность и особенности УР, приведем ряд примеров<sup>1</sup>.

Так, например, в системе стратегического планирования руководителем могут быть разработаны и приняты следующие УР:

1). Группе стратегического развития сформировать альтернативные стратегии развития основных направлений деятельности компании;

2). Группе стратегического развития подготовить для рассмотрения на директорате компании специальную систему управления изменениями.

В сфере управления человеческими ресурсами руководством может быть принято такое УР, как: организовать службу управления персоналом и включить в ее состав отдел кадров, отдел обучения, отдел оценки персонала и оплаты труда, отдел социальной защиты, отдел охраны труда и техники безопасности, лабораторию психологии, редакцию заводской газеты.

По вопросу коммуникаций с внешней средой было принятой такое УР: начальнику информационного отдела создать базу данных о текущих и потенциальных клиентах и поставщиках компании.

## 1.2. Место решения в менеджменте

В современном менеджменте организация рассматривается как открытая система, главные предпосылки успеха которой находятся в ее окружении. Поэтому главной задачей субъектов и органов управления является своевременное и адекватное реагирование на различные внешние события. В управленческой литературе нередко решение рассматривается как форма реакции менеджера на происходящие изменения, а процесс формирования решений трактуется как процесс выработки и принятия важных действий по разрешению проблем создания, развития и функционирования организации.

Вместе с тем, как показывает практика, в реальной ситуации среди менеджеров отношение к управленческим решениям далеко не однозначное<sup>2</sup>:

- ✓ 25% профессиональных менеджеров воспринимают решение, прежде всего, как процесс исследования проблемы и выработки базового, но еще не принятого варианта ее разрешения;
- ✓ 55% менеджеров понимают под решением принятый, но еще не реализованный вариант осуществления их собственных действий в деятельности организации в конкретной ситуации;
- ✓ 15% менеджеров обращают приоритетное внимание на решение как на процесс практической адаптации и реализации принятого варианта действий;
- ✓ 5% акцентируют внимание на решении как на фактически разработанном, принятом, адаптированном и успешно

<sup>1</sup> Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. С.15-16

<sup>2</sup> Теория менеджмента // под ред. А.М. Ляпина – СПб, Питер, 2009.

осуществленном варианте признанных необходимыми и оправданными действий.

Из приведенных данных видно, что самой процедуре разработки решения отдают приоритет меньше половины менеджеров, хотя именно от нее зависит в наибольшей степени успех дела. Как отмечают исследователи, причины этого явления связаны с такими особенностями отечественного менеджмента, как:

- 1) излишне высокая структурная и процедурная централизация деятельности менеджеров по принятию решения;
- 2) неоправданно большой удельный вес штатных, типовых, формально «штампующих» решений в составе полномочий менеджера;
- 3) низкая эффективность систем регистрации и анализа процессов разработки и реализации решений менеджеров;
- 4) исходная закрытость и сложность построения и исполнения процедур выработки, принятия и реализации решений;
- 5) ограниченные ресурсы, выделяемые на профессиональную подготовку и переподготовку менеджеров.

В этой связи важно выработать у отечественных менеджеров настрой на активное, содержательное участие их во всех фазах процесса разработки и реализации управленческих решений. Как показывает опыт успешных компаний, эффективное построение процесса разработки, принятия и осуществления УР становится в настоящее время одним из важнейших условий достижения поставленных целей.

### **1.3. Типология управленческих решений**

Управленческие решения многообразны и поэтому их принято классифицировать по ряду признаков:

- по функциональной принадлежности выделяют плановые, организационные, мотивирующие, контролирующие, координирующие и др.;
- по содержанию: социально-политические, производственные, экономические, технологические и др.;
- по масштабам воздействия: общие и частные;
- по направленности воздействия: внешние и внутренние;
- по повторяемости выполнения: однотипные, разнотипные, инновационные;
- по срокам действия: постоянные, периодические, краткосрочные, долгосрочные и т.д.;
- по форме представления: письменные, устные;
- по способу разработки: индивидуальные (единоличные), коллегиальные (групповые) и т.д.;
- по степени директивности: обязательные для исполнения, рекомендательные;
- по количеству целей: одноцелевые, многоцелевые;

- по типу целей: оперативные, тактические, стратегические;
- по количеству критериев: однокритериальные, многокритериальные.

Можно привести и другие признаки типологии УР, что позволит более осознанно подойти к вопросу разработки решений и реализации их функций. В экономической литературе выделяются такие функции УР, как: направляющая, координирующая, организующая, мотивирующая.

#### **1.4. Требования, предъявляемые к управленческим решениям**

Для принятия качественных УР важно соблюдать ряд требований:

- 1) обоснованность, т.е. УР должно быть принято с учетом всей совокупности факторов и условий, связанных с его разработкой;
- 2) конкретность, что означает четкую формулировку УР, однозначность его восприятия;
- 3) минимальное число корректировок принятия УР;
- 4) полномочность, т.е. УР должно приниматься лицом, имеющим на это право;
- 5) единство распорядительства, т.е. решение должно исходить от непосредственного руководителя;
- 6) строгая ответственность за принятые УР и их непротиворечивость;
- 7) сбалансированность прав и обязанностей лица, принимающего УР;
- 8) объективность, что предполагает учет фактического положения дел при разработке УР;
- 9) единство целей – означает, что принимаемые УР не должны противоречить целям организации;
- 10) своевременность, то есть УР должны разрабатываться и реализовываться вовремя;
- 11) научная обоснованность и аргументированность УР, что означает не только применение научных принципов и методов при их разработке, но и подкрепление их необходимой правовой, экономической и статистической информацией;
- 12) оптимальность, т.е. выбранное УР должно отвечать определенному критерию оптимальности.

#### **1.5. Факторы разработки и реализации качественного управленческого решения**

Качество УР в экономической литературе трактуется неоднозначно. Иногда под ним понимают степень соответствия УР внутренним требованиям организации или определенной системе характеристик, важных для разработчиков УР.

В качестве показателя качества УР на практике может быть использован коэффициент качества УР:

$$K_k = \frac{P_v - P_n}{P_n} \times 100\%$$

где  $K_k$  - коэффициент качества УР;

$P_v$  – количество принятых УР;

$P_b$  – количество выполненных УР;

$P_n$  – количество выполненных некачественных решений.

Качество разрабатываемых УР зависит от многих условий и факторов. К таким условиям относятся, например, обеспечение необходимой информацией лица, принимающего решение (ЛПР), четкое представление о состоянии объекта управления и тенденциях его развития, владение методами разработки УР, организация процесса оформления и передачи УР и т.д.

Факторы, влияющие на качество УР, весьма разнообразны, но их можно систематизировать, т.е. разбить на отдельные группы. Так, например, В.С. Юкаева, на наш взгляд, совершенно обоснованно разграничивает факторы:

а) ситуационного характера, связанные с осознанием проблемы, альтернатив ее решения и их последствий. К данной группе относится изучение ситуации, анализ и прогнозы, используемые методы, организация управления на предприятии и др.;

б) поведенческого характера в процессе разработки решений: мотивы, ценностные ориентации, уровень требований, готовность идти на риск разрабатывающих и принимающих решения<sup>1</sup>.

Значительное влияние на качество УР, которое формируется в процессе его разработки и реализации, оказывают такие факторы как<sup>2</sup>:

- методический уровень разработки решений (наличие методик, навыков принятия УР);
- компетентность, уровень знаний, опыта руководителей и исполнителей УР;
- субъективные факторы (квалификация и состав экспертов, умение персонала работать в группе, сплоченность коллектива и пр.);
- учет сложности, новизны и степени определенности решаемой проблемы;
- ресурсные ограничения (время, материально-технические возможности, финансы и пр.);
- организация разработки решений;
- информационные технологии (каким образом проводится сбор, анализ, обработка информации и пр.);
- социально-психологические факторы;

<sup>1</sup> Юкаева В.С. Управленческие решения. – М.: Издат.-во “Дашков и Ко”, 1999. – С. 51.

<sup>2</sup> Менеджмент: теория и практика в России: Учебник / под ред. А.Г. Поршнева, А.В. Тихомировой. – М.: ИД «ФКБ-ПРЕСС», 2003. – С. 187-188.



- авторитет руководителя у подчиненных;
- уровень организации и контроля за подчиненными.

## **Практические задания**

### **Задание 1.**

Ответьте на следующие вопросы:

1. В чем отличие УР от всех других решений?
2. Как связаны понятия факторы производства, внутренняя и внешняя среда компании и процесс принятия УР?
3. Какие определения УР Вы можете предложить?
4. Какие критерии классификации УР Вы можете выделить?
5. При соблюдении каких требований УР будет качественным?
6. От чего зависит качество УР?
7. В чем связь между УР и функциями менеджмента?
8. Какова роль личных качеств руководителя при принятии УР?
9. Назовите три самых важных на Ваш взгляд качества руководителя, необходимых для принятия УР
10. Какова роль практического опыта руководителя при принятии УР?

### **Задание 2. Тесты по теме «Решение в системе управления»**

1. Что такое решение в общем виде?

- А. Любой результат мыслительной деятельности человека.
- Б. Действия руководителя в рамках своих функций.
- В. Распоряжение руководителя, поддержанное коллективом.

2. Есть ли различия в процессе разработки решения для биологических, технических и социальных систем?

А. Есть.

Б. Нет, технология и подходы руководителя должны быть одни и те же.

В. Есть, но несущественные, так как в этих системах много общего, например, везде требуется организация, планирование и т.д.

3. Изложите основное требование к УР.

А. Должно соответствовать уставным документам организации.

Б. Иметь четкую целевую направленность.

В. Иметь параметры для внешнего и внутреннего контроля.

4. Перечислите основные элементы обобщенной схемы процесса РУР.

А. Цель, ситуация, проблема, решение.

Б. Глобальная цель, технократическая цель и социальная цель.

В. Разработка решения, согласование решения и утверждение решения.

5. Как формулируется «глобальная цель управления»?

А. Максимальное удовлетворение потребностей и интересов человека.

Б. Получение максимальной прибыли организацией.

В. Обеспечение слаженной деятельности всех руководителей.

6. Что такое «конкретная ситуация»?

А. Реальное положение дел относительно провозглашенной цели.

Б. Набор реальных ситуаций в производственной или в управленческой сфере деятельности, с которыми организации приходится сталкиваться в процессе деятельности.

В. Набор возмущающих воздействий, которые мешают организации продвигаться к намеченным целям.

7. Что такое «проблема»?

А. Рассогласование между целью и соответствующей ей конкретной ситуацией.

Б. Нерешенные задачи.

В. Набор причин, мешающих достижению целей организации.

8. Имеются ли отличия термина «потребности» от термина «интересы человека»?

А. Да. Потребности отражают жизненно важные для человека категории, а интересы — это субъективные для человека категории.

Б. Нет. Это синонимы. Например, потребность в хорошей музыке есть у каждого человека, что аналогично интересу к хорошей музыке.

В. Да. Это зависит от конкретного человека, его развития, жизненного опыта.

9. Каковы особенности разработки решений в технических системах?

А. Набор решений ограничен, и последствия их предопределены.

Б. Даже типовые решения иногда дают непредсказуемые результаты.

В. Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей.

10. Каковы особенности разработки решений в биологических системах?

А. Даже типовые решения иногда дают непредсказуемые результаты.

Б. Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей.

В. Набор решений ограничен, и последствия их предопределены.

11. Каковы особенности РУР в социальных системах?

А. Даже типовые решения иногда дают непредсказуемые результаты.

Б. Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей.

В. Набор решений ограничен, и последствия их предопределены.

12. Дайте обобщенное определение управленческого решения.

А. Решение, принимаемое руководителем в социальной системе.

Б. Решение, принимаемое руководителем в любой сфере его деятельности.

В. Решение, принимаемое руководителем и направленное на управление каким-либо процессом.

## **Тема 2. Уровни и формы принятия управленческих решений**

2.1. Уровни принятия управленческих решений

2.2. Формы разработки управленческих решений

2.3. Формы реализации управленческих решений

2.4. Экономическая, организационная и правовая сущность управленческих решений

2.5. Менеджер как субъект управленческих решений и действий

### **2.1. Уровни принятия управленческих решений**

В экономической литературе выделяют отдельные уровни принятия УР, отличающихся сложностью решаемых задач и требуемыми для этого навыками и знаниями.

**Первый уровень** называется рутинным, так как при этом принимаются решения оперативного характера, по периодически возникающим вопросам. Функция менеджера, принимающего решение данного уровня, состоит в том, чтобы правильно сориентироваться в ситуации и принять на себя ответственность за начало определенных действий.

**Второй уровень** – селективный. Здесь уже от менеджера требуется совершить выбор среди известных альтернатив действий. Менеджер при этом обладает инициативой и свободой действий, но в определенных установленных рамках. Для достижения максимального результата важно выбрать направление действий с максимальной вероятностью осуществления и отвечающего требованиям экономичности, приемлемости и эффективности.

**Третий уровень** – адаптационный. Особенностью этого уровня принятия решения является то, что здесь наряду с известными альтернативами действий могут появляться абсолютно новые варианты. Поэтому здесь менеджеру нужно проявить творческий подход, личную инициативу, взять на себя определенный риск, чтобы найти новое решение уже известной проблемы.

**Четвертый уровень** – инновационный. Известно, что вопросы и проблемы на этом уровне отличаются сложностью и новизной, поэтому требуется найти для их решения новые подходы и методы. Такая ситуация возникает часто в стратегическом управлении, в проектном менеджменте и при внедрении инноваций глобального характера (изменение технологии, переход к выпуску принципиально новой продукции, внедрение новых систем планирования, организации и мотивации труда и т.д.). В ходе принятия решений инновационного уровня руководитель должен иметь навыки креативного мышления и умение работать в условиях риска и изменяющейся внешней среды.

## **2.2. Формы разработки управленческих решений**

На практике используются различные формы разработки УР: указ, закон, приказ, распоряжение, указание, акт, протокол, инструкция, договор, соглашение, план, контракт, оферта, акцепт, положения, правила, модель. Выбор конкретной формы разработки УР зависит от целей, которые ставит перед собой ЛПР, его полномочий, особенностей объекта управления и т.д. Например, приказ – это решение ЛПР, наделенного властными полномочиями в организации. Приказ должен быть обязательно выполнен подчиненными. Приказ обычно регистрируется, хранится в архиве и может быть обжалован в судебном порядке. В отличие от приказа распоряжение, выдаваемое ЛПР, является обязательным к исполнению только для его непосредственных подчиненных. Решение ЛПР в форме распоряжения может быть обжаловано у вышестоящего линейного руководителя.

Отдельные решения должны быть не только грамотно и четко сформулированы, но и успешно реализованы. Поэтому важно выбрать наиболее подходящую и эффективную в конкретной ситуации форму его реализации.

## **2.3. Формы реализации управленческих решений**

К формам реализации УР относятся: предписание, убеждение, разъяснение, принуждение, наставление, сообщение, деловая беседа, личный пример, обучение, совет, деловая игра, совещание, заседание, отчет, деловое слово.

В своей практической деятельности ЛПР может использовать для выполнения решения несколько форм реализации. Например, такое УР, как принятый план производства продукции, для практической реализации может потребовать применения обучения, деловой беседы, заседания и целого спектра других форм реализации.

Взаимосвязь отдельных форм разработки УР и форм их реализации приведена на схеме (рис. 2.1.).

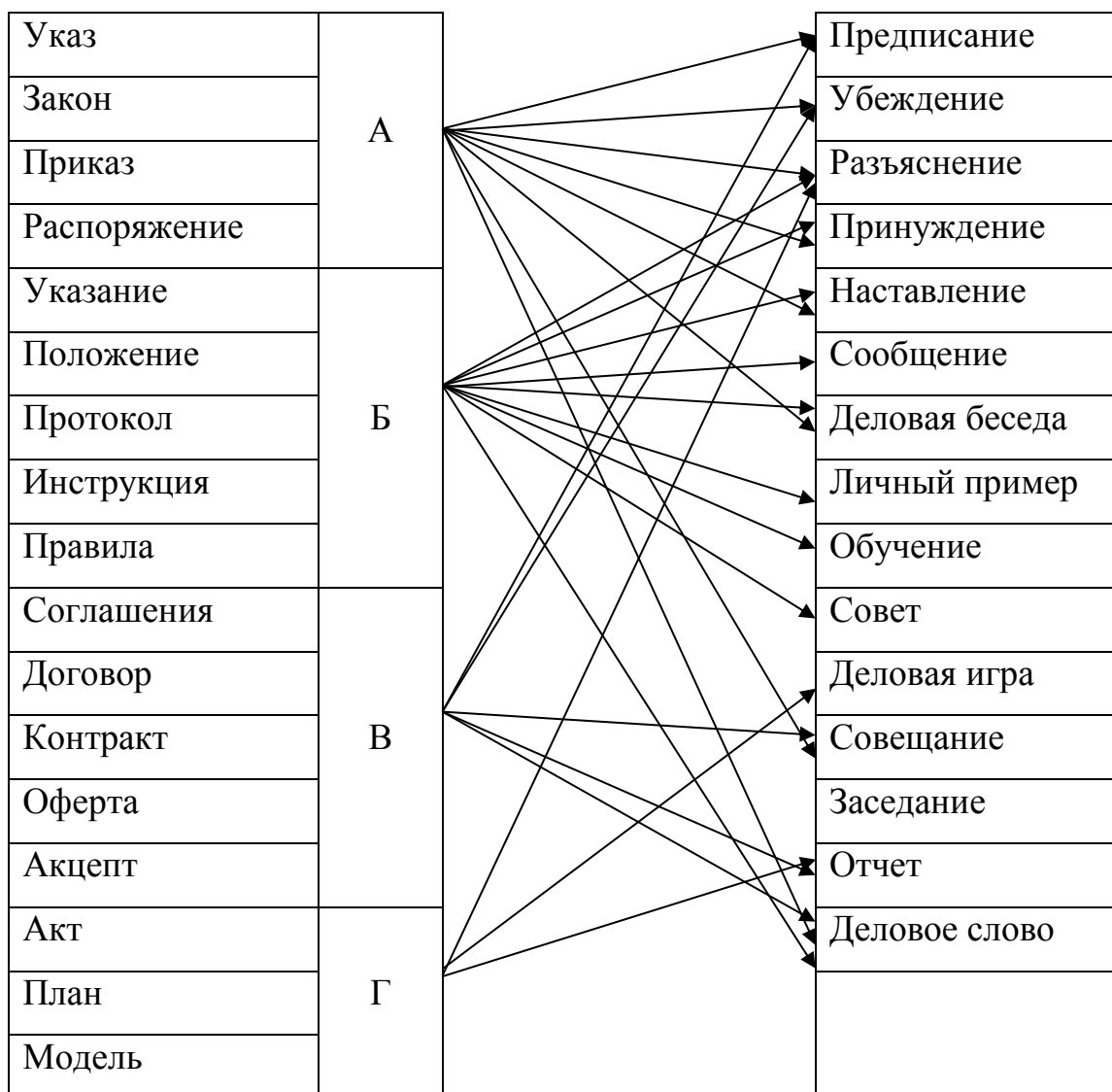


Рис. 2.1. Соотношение форм разработки и реализации УР<sup>1</sup>

#### 2.4. Экономическая, организационная и правовая сущность управленческих решений

Разработка УР должна выполняться с учетом их экономической, социальной, организационной, правовой и технологической сущности.

Экономическая сущность УР состоит в том, что необходимо сопоставлять затраты на разработку и реализацию УР с полученным доходом. Известно, что иногда неверное решение может привести к убыткам и даже банкротству предприятия.

Социальная сущность УР связана с учетом интересов и потребностей сотрудников, их развитием, созданием благоприятного морально-психологического климата в коллективе.

<sup>1</sup> Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – С. 27.

Организационная сущность УР проявляется в организационно-административных мероприятиях, направленных на привлечение персонала к разработке и реализации УР. Сюда относится, например, делегирование полномочий, разработка должностных инструкций, координирование работы сотрудников и т.д.

Правовая сущность УР связана с необходимостью соблюдения определенной нормативно-правовой базы в ходе работы по принятию и выполнению УР.

Технологическая сущность УР проявляется в том, что для их успешной разработки и реализации требуется необходимое техническое, информационное и ресурсное обеспечение.

## **2.5. Менеджер как субъект управленческих решений и действий**

В процессе разработки и реализации УР (РРУР) важно добиться максимального экономического и социального эффекта. Это зависит прежде всего от руководителей или субъектов УР и действий. Вместе с тем не следует забывать, что в процессе РРУР принимают участие и другие лица. Это специалисты, которые подготавливают информационный материал для принятия УР и эксперты, чья роль состоит в оценке УР. Иногда в процессе РРУР принимают участие приглашенные на постоянной или временной основе консультанты.

Труд по разработке УР требует глубоких и всесторонних знаний, аналитических способностей, специальной теоретической и методической подготовки. Известно, что качество принимаемых УР является показателем способности руководителя к управленческой деятельности. Характерными признаками хорошего УР является минимальное число корректировок и минимум обращений подчиненных к руководителю за разъяснениями и помощью.

В различных организациях существуют свои особенности работы над УР и вместе с тем ученые-исследователи процесса РРУР выделяют ряд общих закономерностей и принципов, с которыми должен считаться каждый руководитель:

1. Наличие цели. Если целей в процессе РРУР несколько, то их следует ранжировать, т.е. определить главную и второстепенные.

2. Должно быть наличие нескольких альтернативных вариантов достижения цели.

3. Решения должны разрабатываться с учетом имеющихся экономических ресурсов (трудовых, материальных, денежных, информационных, времени и др.)

4. Принимать во внимание в процессе РРУР действие факторов внешней и внутренней среды организации

5. Стремиться к тому, чтобы принимаемые УР были максимально близки к оптимуму.

Как считает А.А. Брасс, все управленческие решения можно разделить на 3 группы: 1) интуитивные УР; 2) УР, основанные на суждениях; 3) рациональные УР<sup>1</sup>.

Интуитивные решения – это выбор, сделанный только на ощущении того, что он правилен. В этом случае лицо, принимающее решение, не взвешивает сознательно все «за» и «против», зачастую даже не пытается сознательно анализировать ситуацию. Как утверждают 80% менеджеров высшего звена, при наличии серьезных проблем им приходилось полагаться в основном на неформализованную информацию и интуицию. При этом имеется в виду, что базой интуиции являются накопленный опыт и большие объемы информации.

Решения, основанные на суждениях, представляют собой осознанный выбор, подкрепленный знаниями и опытом. В этом случае человек, сознательно сопоставляя настоящую ситуацию с аналогичными ситуациями в прошлом, часто выбирает ту альтернативу, которая ранее принесла успех. В управленческой деятельности руководителям часто приходится сталкиваться с похожими друг на друга ситуациями.

Рациональные решения обосновываются с помощью объективного аналитического процесса и объективных, формализованных методов. При этом исследователи отмечают, что чем сложнее и масштабнее принимаемые решения, тем выше становится их научная обоснованность<sup>2</sup>.

Следует отметить, что не только отечественные исследователи, но и зарубежные авторы подчеркивают, что в настоящее время и в будущем все большую роль будет играть склад ума менеджеров. Как пишет Пол Дейнти в книге «Менеджмент XXI века», «наше восприятие или образ мышления помогает сформировать методы, которые мы используем при решении повседневных проблем, то есть, чтобы определить, что услышали, что оставим без внимания, к какому заключению придем»<sup>3</sup>.

## Практические задания

### Задание 1.

Как известно, существует 4 уровня принятия УР: рутинный, селективный, адаптационный, инновационный. Проанализируйте нижеприведенные ситуации и в каждом случае определите, на каком уровне было принято УР.

---

<sup>1</sup> Теория системного менеджмента: Учебник / под ред. П.В. Журавлева, Р.С. Седегова, В.Г. Янчевского. – М.: Изд.-во «Экзамен», 2002. – С. 212-213.

<sup>2</sup> Теория системного менеджмента: Учебник / под ред. П.В. Журавлева, Р.С. Седегова, В.Г. Янчевского. – М.: Изд.-во «Экзамен», 2002. – С. 212-213.

<sup>3</sup> Менеджмент XXI века. – М.: ИНФРА-М, 2009. С. 172.

1. Идеи объединения функциональности сотового телефона и карманного персонального компьютера появились практически сразу после появления первых карманных персональных компьютеров в начале 90-х годов XX века. Первой подобной попыткой считается телефон IBM Simon, впервые представленный публике в качестве концепта в 1992 году компанией IBM. В 1994 году данный аппарат был выпущен в продажу американским сотовым оператором Bell South. Стоимость устройства составляла 900 долл. Помимо телефонных функций аппарат включал в себя функции органайзера, мог отправлять и получать факсы, позволял работать с электронной почтой, а также содержал несколько игр. Клавиш управления не было, все действия совершались посредством сенсорного экрана. Вследствие больших габаритов и веса (более 1 кг) аппарат не получил значительного распространения.

2. В 2007 году отдел обучения персонала компании «Интегра» получает указание от руководства провести очередной ежегодный семинар по вопросам информационного обеспечения на предприятии.

3. Начальник отдела закупок принял решение продолжить сотрудничество с постоянной группой поставщиков.

4. По результатам маркетинговых исследований нижегородского рынка магазин «Интерсвет» решает открыть дополнительную точку продаж на другом конце города со стандартным ассортиментом продукции. Цель, преследуемая руководством, - увеличение прибыли за счет роста числа покупателей.

5. В 1999 году на рынок поступили сразу несколько принципиально новых решений от Apple. Компьютер iMac пяти новых расцветок, новая линия компьютеров Power Macintosh G3 с тремя видами мониторов, а также серверная операционная система Mac OS X Server.

6. Компания «Samsung» сделала заказ на разработку креативного рекламного ролика по продвижению новой модели телевизора. Были привлечены высококлассные специалисты – маркетолог, дизайнер, креатор, режиссер. Бюджет проекта составил 300 000\$.

7. Компания «Профиль» приняла решение о внесении изменений в организационную структуру предприятия – разграничении функций маркетолога и пиар-менеджера.

**Задание 2.** Существует 2 формы выработки управленческих решений:

1. Индивидуальные (единоличные). Решения принимает 1 человек.

2. Коллективные. В принятии решения участвует весь коллектив. Выбираются представители (делегаты), которые выражают интересы всей группы.

Приведите примеры:

а) ситуаций, для которых эффективно принятие индивидуальных решений;

б) ситуаций, при которых эффективно принятие коллективных решений;



в) сформулируйте преимущества и недостатки индивидуальных и коллективных форм принятия управленческих решений

### **Тема 3. Методологические аспекты разработки управленческих решений**

- 3.1. Методологические подходы к разработке управленческих решений
- 3.2. Системный подход к разработке управленческих решений (РУР)
- 3.3. Ситуационный подход в управлении
- 3.4. Целевые технологии РУР
- 3.5. Процессорные технологии РУР
- 3.6. Централизованный и децентрализованный подход к принятию решений

#### **3.1. Методологические подходы к разработке управленческих решений<sup>1</sup>**

Методы исследования и определения УР представляют совокупность общенаучных подходов и методов (системный подход, комплексный подход, ситуационный подход, моделирование, эксперимент и др.), используемых при анализе и решении управленческих проблем.

Термин «подход» в литературе определяется как методологическая установка субъекта управления (аналитика, проектировщика, менеджера, политика, организатора и т.д.) на определенный порядок и способ действия в соответствии с исходной, принятой или нормативной моделью (представлением, суждением, классификацией, восприятием ситуации, пониманием сути задачи и т.п.)

Так, например, комплексный подход представляет собой способ решения проблем управления, при котором объект, проблема или задача рассматриваются с различных и взаимосвязанных точек зрения: экономической, организационной, технической, социальной, правовой, экологической и т.п. Применение в процессе РУР комплексного подхода предполагает привлечение специалистов различного профиля, использование различных форм кооперации и интеграции их деятельности. Комплексный подход тесно связан с системным подходом, но это не одно и то же.

Значительно реже используется в практике менеджмента ретроспективный подход, который часто путают с историческим подходом. Исторический подход рассматривает любое явление в генезисе, то есть в процессе его возникновения и последующего развития. При ретроспективном подходе выявляются имеющиеся исторические тенденции в развитии организации. Это важно, так как историческая предопределенность оказывает

---

<sup>1</sup> При рассмотрении данного вопроса использованы материалы из книги Теория менеджмента / под ред. А.М. Лялина. – СПб, Питер, 2009.

существенное влияние на настоящее и будущее не только отдельных организаций, социально-экономических процессов, но и отдельных государств.

В последнее время все более востребованными на практике в системе государственного и муниципального управления становятся такие подходы как сравнительный анализ, экспериментирование и инновационный подход.

Сравнительный анализ призван выявлять характерные особенности конкретных организаций и процессов в сравнении с аналогичными объектами. Важную роль сравнительный анализ играет при построении политических организаций, когда необходимо учесть ошибки предшественников и не допустить появления характерных проблемных ситуаций.

Экспериментирование позволяет смоделировать возможную проблемную ситуацию в реальности, с действующими лицами и реальными исполнителями. Роль экспериментов, например, играют праймериз или первичные выборы, когда среди сторонников той или иной партии выявляются потенциальные лидеры для последующего выдвижения кандидатами в реальных выборах.

Инновационный подход представляет собой позиционирование организации в качестве постоянного инновационно-активного субъекта управления, постоянно разрабатывающего и использующего новые знания для совершенствования управленческой и политической деятельности.

Инновационный подход позволяет любой организации и ее менеджменту постоянно быть готовым к переменам, вызовам и угрозам окружающей среды.

### **3.2. Системный подход к разработке управленческих решений (РУР)**

В общем виде системный подход состоит в исследовании объектов и явлений в виде систем. Система – это совокупность связанных и взаимодействующих друг с другом элементов, составляющих единое целое образование.

При использовании системного подхода в управлении и, в частности, при принятии УР, объект исследования представляется как совокупность подсистем, элементов с внутренними и внешними связями. Системный подход применяется для комплексного исследования принимаемых решений, анализа возможных вариантов по реализации, координации усилий по претворению их в жизнь.

Системный подход на практике опирается на изучение причинно-следственных связей и закономерностей развития социально-экономических процессов. Применение системного подхода в процессе разработки и реализации УР должно осуществляться при соблюдении ряда методологических требований:

1) выделение той или иной системы из окружающего мира и определение взаимосвязей между ней и средой;

- 2) определение составных элементов системы;
- 3) анализ функций элементов по отношению к системе;
- 4) рассмотрение развернутой схемы внутренних связей и отношений в исследуемой системе;
- 5) выявление системообразующих связей;
- 6) изучение синергических и других свойств объекта как системы;
- 7) поиск нового механизма эффективного функционирования объекта исследования.

Наряду с системным подходом в процессе РУР могут быть использованы и другие методологические приемы и подходы. Например, так называемый эмпирический подход, когда объект изучается на основе ранее полученного опыта. При данном подходе рассматриваются имеющиеся предшествующие аналогичные случаи и вырабатываются общие правила поведения в сходных ситуациях. Отсюда следует метод аналогий, который заключается в анализе возможностей его использования в конкретных случаях.

### **3.3. Ситуационный подход в управлении**

Большую роль в управленческой деятельности вообще и, в частности, при принятии решений в условиях нестабильной и быстроменяющейся внешней среды играет ситуационный подход. Особенностью ситуационного подхода является изучение сложившейся ситуации, выявление причин ее возникновения и характера воздействия на исследуемый объект.

Известно, что в основе ситуационного подхода лежит ситуационный анализ или технология подготовки, принятия и реализации УР, опирающаяся на анализ отдельно взятой управленческой ситуации.

Применение ситуационного подхода в процессе РРУР требуется всегда, но особенно важно осуществлять его в двух случаях. Во-первых, когда появляются принципиально новые ситуации, отличающиеся от стандартных и не имеющие готовых решений. И, во-вторых, когда наблюдается повторение отдельных ситуаций, что обуславливает возможность разработки и принятия стандартных решений.

Методологическая ценность ситуационного подхода состоит в том, что с помощью него можно достичь максимальной эффективности организации, если попытаться увязать конкретные управленческие воздействия с конкретными ситуациями.

### **3.4. Целевые технологии РУР**

Процесс РРУР должен быть всегда ориентирован на достижение конкретной цели, поэтому кроме системного и ситуационного подходов на практике используются целевые и процессорные технологии<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Абакумова О.Г. Разработка управленческих решений. – М.: Приор-издат, 2006. – С. 19.

Целевая технология основана на приоритете целей над ситуациями. Так как основным предметом целевой технологии является цель, то эта технология ориентирует в первую очередь на достижение цели, а не на устранение возмущающих действий. Процессорные технологии выступают инструментарием по отношению к целевым.

Целевые технологии бывают различных видов: инициативно-целевые, программно-целевые и регламентные.

**Инициативно-целевая технология** основана на выдаче заданий без указания средств и методов их выполнения и рассчитана на инициативного и профессионального исполнителя.

Основные условия использования инициативно-целевой технологии:

- штат работников организации или ее подразделения – не более 10 человек;
- время выполнения задания – не более 1 месяца со дня его выдачи;
- высокий профессионализм персонала;
- большое доверие к работникам со стороны руководителя;
- наличие устойчивых неформальных отношений в коллективе.

**Программно-целевая технология** предусматривает выдачу для исполнителей заданий (целей, задач) с указанием средств, методов и времени из выполнения. Программно-целевая технология обычно гарантирует достижение цели с высокой степенью вероятности, что обуславливается высокой квалификацией руководителя, выдавшего задание.

Основные условия применения программно-целевой технологии:

- штат работников не должен превышать 1000-1500 человек;
- время выполнения задания не должно превышать 1 года со дня его выдачи;
- определенность и доступность управленческого и производственного ресурсов;
- явно выраженное разделение управленческого и производственного труда;
- выпуск серийной и массовой продукции;
- большой объем типовых процедур, ситуаций и решений.

**Регламентная технология** состоит в выдаче заданий с указанием средств и их возможных ограничений, рекомендуемых методов и установления приблизительного времени их выполнения. Регламентная технология характеризуется жестким контролем процесса достижения цели, высокими требованиями к квалификации, как руководителя, выдавшего задание, так и исполнителей.

Основные условия использования данной технологии:

- значительная численность персонала (штат исполнителей, привлеченных к выполнению цели, должен быть не менее одной тысячи человек);

- время выполнения цели или составляющих ее задач не должно быть точно задано, т.к. важно само достижение цели;
- возможно существенное и непрогнозируемое ограничение ресурсов (финансовых, технологических, сырьевых и др.);
- долгосрочность программы (ориентированное время достижения цели – свыше 1 года).

### **3.5. Процессорные технологии РУР**

**Процессорные технологии**, обслуживающие целевые технологии, разнообразны и базируются на отдельных разновидностях управления:

- по результатам;
- путем постоянных проверок и указаний;
- в исключительных случаях;
- на базе:
  - “искусственного интеллекта”;
  - активизации деятельности персонала;
  - потребностей и интересов.<sup>1</sup>

### **3.6. Централизованный и децентрализованный подход к принятию решений**

В ходе работы над УР важно уметь не только применять различные технологии РУР, но и выбирать наиболее целесообразные подходы к принятию решений.

Централизованный подход состоит в принятии как можно большего числа решений на высшем уровне управления. Децентрализованный подход, напротив, предполагает передачу ответственности по РУР на низовой уровень управления. Децентрализованный подход в настоящее время широко применяется в зарубежной практике управления. Он позволяет разгрузить высших менеджеров от рутинных решений и в то же время способствует расширению полномочий, инициативы и ответственности низших уровней управления. Степень децентрализации может быть различной и зависит от характера и специфики деятельности организации, корпоративной культуры, предпочтений отдельных менеджеров и т.д.

В управленческой литературе разграничивается не только централизованный и децентрализованный подход, но и индивидуальные и групповые принятия решений. Нужно знать преимущества и недостатки каждого из этих подходов. Так, например, индивидуальный подход требует меньше времени на принятие решений, так как их не надо обсуждать и согласовывать с другими лицами. В то же время групповой подход позволяет

---

<sup>1</sup> Подробная характеристика указанных процессорных технологий дана в пособии Абакумовой О.Г. Разработка управленческих решений. – М.: Приор-издат, 2006. С.22-26.

собрать больше информации для рассмотрения альтернативных вариантов решений, хотя известно, что он требует больше средств, особенно если привлекать сторонних консультантов или экспертов.

На практике применяется еще так называемая система участия в процессе РУР. От группового подхода система участия отличается тем, что менеджер может не собирать вместе лиц, чье мнение важно выяснить при разработке решения. Менеджер проводит их предварительный опрос или заранее консультируется с ними, а решение потом принимает сам.

Одним из самых простых способов осуществления системы участия на практике является “ящик предложений”, в который работники могут опускать письменные предложения по решению конкретных вопросов.

### **Практические задания**

**Задание 1.** Определить, с помощью каких технологий лучше реализовывать следующие УР:

1. Разработать концепцию новой фирменной символики организации по продаже сувенирной продукции. Задание выполнить в течении двух недель. Штат компании – 5 человек.
2. Повысить производительность труда на 10% в течение 3-го квартала 2011 года. Задание озвучено на совещании у генерального директора. Ответственность за реализацию лежит на руководителях цехов и подразделений. Компания занимается производством автомобилей. Численность персонала – 4000 человек.
3. Решение, принятое на собрании акционеров: выделить новое подразделение – аудиторский отдел из состава бухгалтерии. Ответственность за выполнение задание возложена на финансового директора. Фирма производит кондиционеры. Численность персонала – 700 человек.

### **Задание 2. Тесты**

1. Какой вариант набора является управленческими технологиями?
  - А. Управление по целям, управление по результатам.
  - Б. Управление методом проб и ошибок, управление в исключительных случаях.
  - В. Централизованное управление, авторитарное управление.
2. Отличительная особенность технологии «управления по целям»:
  - А. Проведение предварительных исследований
  - Б. Набор стратегических, тактических и оперативных целей.
  - В. Инициативность и творчество
3. Инициативно-целевая технология управление, как правило, предполагает выдачу заданий, которые должны быть выполнены:
  - А. В течение года.

- Б. В течение квартала.
- В. В течение месяца.
- 4. Программно-целевая технология управления эффективнее работает:
  - А. На поточном производстве
  - Б. В мелких компаниях
  - В. В рекламном агентстве полного цикла
- 5. Регламентная технология управления предполагает:
  - А. Точное установление сроков
  - Б. Приоритет целей над сроками
  - В. Неограниченные ресурсы для выполнения заданий
- 6. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для небольшой организации с численностью 3—5 человек?
  - А. Инициативно-целевое
  - Б. Регламентное
  - В. Программно-целевое
- 7. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для организации с численностью примерно 100 человек?
  - А. Программно-целевое
  - Б. Регламентное
  - В. Инициативно-целевое
- 8. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для акционерных обществ с численностью примерно 10 тыс. человек?
  - А. Программно-целевое
  - Б. Регламентное
  - В. Инициативно-целевое

## **Тема 4. Технологии разработки и реализации управленческого решения<sup>1</sup>**

- 4.1. Основные этапы разработки и реализации УР
- 4.2. Подготовка к разработке управленческого решения (РУР)
- 4.3. Этап разработки управленческого решения
- 4.4. Принятие решения и его реализация

### **4.1. Основные этапы разработки и реализации УР**

В каждой организации осуществляется РУР. Процесс РУР в разных организациях имеет свои особенности, обусловленные размерами, характером и спецификой деятельности, действующей системой средств и методов

---

<sup>1</sup> При подготовке вопросов по данной теме использован материал пособия: Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. – М.: Дело, 2004.

принятия решений. Также процесс РУР в конкретной организации находится под влиянием корпоративной культуры коммуникационной политики, организационной структуры и целого ряда других факторов, в том числе ситуационного и поведенческого характера, которые были рассмотрены нами в Теме 1.

Вместе с тем, несмотря на имеющиеся особенности и различия в работе над решениями в отдельных организациях можно выделить ряд общих моментов. К ним относится в первую очередь перечень этапов из которых состоит процесс РУР. Основные этапы процесса принятия и реализации УР представлены на рис.4.1.



Рис. 4.1. Основные этапы разработки управленческих решений<sup>1</sup>

Нетрудно заметить, что содержание и технологическая последовательность основных этапов работы над УР, представленных на данной схеме, во многом определяются исходя из ситуационного подхода.

Все 15 блоков схемы могут быть разбиты на 3 группы:

- 1) Блоки, относящиеся к этапу подготовке УР (блоки с 1 по 6);
- 2) Блоки, относящиеся к этапу РУР (блоки с 7 по 10);

<sup>1</sup> Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. – М.: Дело, 2004. – С. 69.



3) Блоки, относящиеся к этапу принятия реализации и анализа выполнения УР (блоки с 11 по 15).

Дадим краткую характеристику этих трех крупных этапов.

#### **4.2. Подготовка к разработке управленческого решения (РУР)**

Как видно из схемы (рис.2) на этапе подготовке к РУР прежде всего следует сосредоточить свое внимание на получение необходимой достоверной и достаточно полной информации отражающей особенности и тенденции развития ситуации. Большое значение имеет также определение целей организации. Так как ресурсы, направленные на достижение целей, ограничены, то менеджерам предстоит не только четко сформулировать перечень целей и организации, но и их ранжировать, т.е. определить главные и второстепенные цели. Поставленные цели должны найти отражение в соответствующих показателях, т.е. должна быть осуществлена количественная оценка. Следует отметить что, на этапе подготовке УР предстоит разработать оценочную систему для расчетов индекса и рейтингов, определение приоритетов и сравнительной оценки вариантов решений.

Далее следует анализ ситуации, который включает определение внешних и внутренних факторов в значительной мере влияющих на нее. При этом могут быть использованы такие методы как факторный и корреляционный анализ, многомерное шкалирование и т.д.

Для принятия эффективных УР большое значение имеет диагностика ситуации, которая проводится на основании тщательно проведенного анализа ситуации при этом в ходе диагностики ситуации рекомендуется определить наиболее чувствительные моменты, которые могут привести к нежелательному развитию событий и возникновению новых проблем.

В конечном итоге диагностика и разработка прогноза развития ситуации позволяют менеджерам не только правильно оценить состояние ситуации принятия решения, характер ее изменения, но и принять решения обеспечивающие достижения в будущем желаемого состояния организации.

#### **4.3. Этап разработки управленческих решений**

На втором этапе (блоки с 7 по 10) происходят РУР. В этом процессе главное – генерирования как можно большего числа альтернативных решений и отбор основных вариантов управленческих воздействий с тем чтобы после разработки сценария развития ситуации осуществить экспертную оценку основных вариантов УР.

#### 4.4. Принятие решения и его реализация

На третьем обобщенном этапе (блоки с 11 по 15) происходит принятие решения, его реализации и анализ полученных результатов. Отобранные ранее основные варианты УР подвергаются глубокой проработке в ходе использования методов коллективного экспертного оценивания.

При принятии важных УР важно сформировать компетентную экспертную комиссию, хорошо организовать обмен информации между экспертами в процессе экспертизы и выбрать соответствующий алгоритм определения результирующей экспертной оценки.

Результаты экспертиз по сравнительной оценке альтернативных вариантов поступают затем к ЛПР. Обладая правом окончательного выбора решения, ЛПР наряду с результатами экспертизы может учитывать еще дополнительную информацию, которая может быть доступна только ему как руководителю. По этому возможны ситуации, когда ЛПР не соглашается с одним из предложенных альтернативных вариантов.

Таким образом, результирующие экспертные оценки служат лишь необходимой базой для принятия УР. Последнее слово при индивидуальном методе принятия решений остается за ЛПР. При разработке коллективных решений имеется существенное различие: принимаемые коллективные решения окончательно. Так как коллективные решения также широко используются на практике, то важно хорошо организовать процесс работы над ними. Для этого рекомендуется:

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

Когда решение, на конец, принято, предстоит добиться его успешной реализации для этого должен быть разработан план действий включающий перечень мероприятий, определение сроков их выполнения и необходимых ресурсов. В плане должны быть зафиксированы исполнители УР и действий.

Так как УР могут приниматься на отдаленную перспективу (особенно в стратегическом менеджменте), то возможно произойдут изменения во внутренней и особенно весьма неустойчивой внешней среде организации. Это следует иметь в виду при работе над планом, а процессе его реализации нужно будет постоянно отслеживать наметившиеся изменения условий. А в случае отклонения от намеченного плана, после проведенного анализа план, возможно, будет скорректирован. Целесообразность корректировки плана действий по реализации УР определяется в процессе контроля за ходом его осуществления. Как правило, причинами корректировки плана являются выявленные

существенные отклонения от намеченных параметров или изменившийся прогноз развития ситуации.

Завершающим блоком в процессе РУР является анализ эффективности принятых решений и результатов их осуществления.

Такой анализ предполагает определение:

- слабых и сильных сторон принятых решений и планов их реализации;
- дополнительных возможностей и перспектив, открывающихся в результате произошедших изменений;
- дополнительных рисков, которым может быть подвергнуто достижение намеченных целей;
- стратегия развития организации в будущем.

## **Тема 5. Моделирование как метод принятия решений**

- 1.1. Модели, их виды и роль
- 1.2. Моделирование как процесс
- 1.3. Математические модели при принятии решений

### **5.1. Модели, их виды и роль**

В современной практике работы над УР менеджеры нередко прибегают к моделированию.

Под моделью понимают условное (абстрактное) отображение определенного предмета, процесса или ситуации. По мнению Шеннона, - «модель – это представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности». Иными словами, модель – это образ реального объекта (процесса) в материальной или идеальной форме (описанной знаковыми средствами или на каком-либо языке), отражающий существенные свойства моделируемого объекта (процесса) и заменяющий его в ходе исследования и управления<sup>1</sup>.

Выделяют различные виды моделей. Это, прежде всего, описательные, аналоговые и символные.

Описательная модель изображает какой-то предмет или конкретную ситуацию, иллюстрирует, как она выглядит в действительности. К описательным моделям можно отнести произведения живописи, архитектурные модели и т.д. Описательные модели изображают много конкретных деталей предмета и содержат небольшую долю абстракции.

Аналоговые модели отличаются от описательных значительно большей степенью абстракции, так как в них реальные предметы и ситуации были заменены другими, отличающимися формой, размером или свойствами. Типичными примерами аналоговых моделей являются географическая карта, план населенного пункта или план земельного участка.

---

<sup>1</sup> Соколова Л.Е. Разработка управленческих решений. – М.: Высшее образование, 2008. – С. 75.

Символьные модели имеют наиболее высокий уровень абстракции, так как изображают предметы, их свойства и элементы символами (буквами, цифрами, знаками). Ярким примером символьной модели выступает математическая модель.

В процессе управления модели, при их умелом использовании, выполняют ряд позитивных функций. С помощью моделирования менеджеры могут получить более ясное и четкое представление в таких сложных вопросах, например, как построение организационной структуры предприятия.

Кроме того, что модели являются удобным инструментом научного анализа реальных процессов в настоящем времени, с их помощью можно даже заглянуть в будущее, наметить сценарии развития организации. Использование моделей в экономических исследованиях дает возможность без осуществления экспериментов выбрать наиболее оптимальные решения.

Для того, чтобы моделирование в наибольшей мере приносило пользу и отвечало в максимальной степени ожиданиям управленцев, важно знать теоретические особенности и основы построения отдельных моделей.

В общем, следует отметить, что в моделях должны найти отражение наиболее существенные черты и свойства предмета. Ученые считают, что черты и детали, включенные в модель, должны отвечать цели исследования.

Другим требованием к модели является соблюдение принципа разумной достаточности при определении реальных и абстрактных параметров. Для этого при построении модели необходимо в первую очередь включить параметры, отражающие специфику моделируемого объекта (процесса). В то же время число этих параметров, отражающих реальные детали, особенности предмета, должно быть ограничено, чтобы чрезмерно не усложнить и не “перегрузить” модель.

Возможности понимания и решения проблем с помощью моделей могут быть расширены благодаря главной отличительной особенностью, присущей всем типам и видам моделей. Модели всегда менее сложны, чем реальные объекты или ситуации, так как при построении моделей устраняются все детали, которыми можно пренебречь.

## **5.2. Моделирование как процесс**

Процесс создания и использования модели включает такие этапы как:

- 1) постановка задачи;
- 2) построение модели;
- 3) проверка ее на достоверность;
- 4) применение;
- 5) обновление модели.

Из перечисленных этапов наиболее важным является первый, когда осуществляется постановка задачи, так как правильная формулировка проблемы, определение причин ее возникновения и симптомов проявления

способствует в конечном итоге созданию модели, адекватной объекту исследования.

На втором этапе, когда идет построение модели, как считают специалисты, в первую очередь нужно определить, какие выходные данные можно получить, используя модель для решения стоящей перед руководством проблемы. Здесь же нужно определить состав зависимых и независимых переменных, целевую функцию и т.д.

На третьем этапе процесса моделирование осуществляется проверка модели на достоверность или соответствие ее реальной действительности. При этом выясняется, все ли существенные факторы, влияющие на объект исследования, учтены, имеется ли необходимая информация для их отражения в модели.

Применение модели позволяет решить различные задачи на практике: найти оптимальный план производства продукции, разработать наиболее рациональные маршруты поставки ресурсов, определить минимально допустимые запасы сырья и комплектующих.

Для более эффективного применения моделей на практике целесообразно привлекать руководителей к постановке задачи и к формулированию требований к результатам моделирования.

В случае существенных изменений в объекте исследования производится уточнение и обновление модели на базе вновь поступившей информации.

### **5.3. Математические модели при принятии решений**

Современная теория и практика управления требует изучения основ математического моделирования.<sup>1</sup> Методология РУР на базе применения экономико-математических моделей (ЭММ) и ЭВМ позволяет использовать следующие виды моделей:

- 1) функциональные модели, которые выражают прямые зависимости между эндогенными и экзогенными переменными<sup>2</sup>;
- 2) модели, выраженные с помощью системы уравнений относительно эндогенных величин. Включают балансовые соотношения между различными эконометрическими показателями (например, модель межотраслевого баланса);
- 3) модели оптимизационного типа. Основная часть модели – система уравнений относительно эндогенных переменных. Их цель – найти оптимальное решение для некоторого экономического показателя;
- 4) имитационные модели – весьма точное отображение экономического явления. Математические уравнения при этом могут содержать сложные, нелинейные, стохастические зависимости.

---

<sup>1</sup> При рассмотрении данного вопроса использованы материалы пособия: Орлов А.И. Принятие решений. Теория и методы разработки управленческих решений. – М.: ИКЦ "МарТ", 2005.

<sup>2</sup> Эндогенные переменные – их значения определяются исходя из внутренних элементов, компонентов изучаемой системы.

Экзогенные переменные – определяются, исходя из анализа внешней среды изучаемой системы.

Экономико-математические модели можно еще разбить на две большие группы, выделив среди них управляемые и прогнозные модели. Управляемые модели содержат три вида переменных:

- 1) переменные, характеризующие текущее состояние объекта;
- 2) управляющие воздействия – переменные, влияющие на изменение этого состояния и поддающиеся целенаправленному выбору;
- 3) исходные данные и внешние воздействия, т.е. параметры, задаваемые извне, и начальные параметры.

Управляемые модели отвечают на вопрос: “Что будет, если...?”, “Как достичь желаемого...?”.

В отличие от управляемых, в прогнозных моделях управление не выделено явно. Они отвечают на вопрос: “Что будет, если все останется по-старому?”.

Важным аспектом в математическом моделировании является использование фактора времени. По способу измерения времени модели делятся на непрерывные и дискретные (когда информация поступает дискретно или периодически). Непрерывные модели проще для изучения, но в любом случае, если в модели присутствует время, она называется динамической.

### **Практические задания**

**Задание.** Ответьте на следующие вопросы:

1. Что такое модель?
2. Может ли использоваться моделирование при принятии управленческих решений?
3. Какие типы моделей вы знаете?
4. Обозначьте основные этапы процесса построения модели
5. Какие проблемы моделирования вы можете назвать?
6. Как в практике разработки УР могут применяться модели теории игр?
7. Как в практике разработки УР могут применяться модели управления запасами?
8. Как в практике разработки УР могут применяться модели линейного программирования?
9. В каких ситуациях построение модели невозможно?
10. Выделите преимущества и недостатки методов моделирования.

## **Тема 6. Целеполагание при выборе УР**

- 6.1. Целеполагание: сущность и роль в процессе РУР
- 6.2. Метод “дерево целей”: задачи и принципы применения
- 6.3. Порядок построения дерева целей

## **6.1. Целеполагание: сущность и роль в процессе РУР**

Под целеполаганием понимается процесс обоснования и формирования целей. Цель – это состояние объекта управления, к достижению которого стремится организация.

Цели, стоящие перед организацией, определяются системой ценностей ее высшего руководства, миссией организации и реальными условиями, в которых она функционирует.

Цели должны быть конкретными, то есть содержащими осязаемые, осязаемые результаты, реальными, то есть обеспеченными ресурсами, и контролируруемыми. В процессе целеполагания рассматриваются траекторные и точечные цели. Траекторные (направляющие) цели задают вектор развития или общее направление, в котором должно изменяться состояние управляемого объекта. Точечные цели формулируются как конкретный результат, который стремятся получить.

Целеполагание в процессе РУР предполагает декомпозицию целей или разбиение главной цели на подцели в соответствии с их иерархией.

Иерархия понимается как расположение частей или элементов целого в порядке от высшего к низшему. Иерархия целей в процессе РУР используется для повышения степени обоснованности решений. При этом главная цель устанавливается как вершина иерархии, подцели непосредственно под ней, а на самом нижнем уровне размещаются ресурсы, которые предполагается использовать для достижения целей.

Основным методом структуризации целей считается метод построения “дерева целей”, базирующийся на дедуктивной логике.

## **6.2. Метод “дерево целей”: задачи и принципы применения**

Этот метод считается одним из самых эффективных методов нормативного прогнозирования.

При нормативном прогнозировании главная задача состоит в том, чтобы увязать отдаленные цели с действиями, которые необходимо получить в настоящем.

“Дерево целей” – это иерархическая структура, отражающая причинно-следственные связи между элементами (целями). Иными словами, “дерево целей” позволяет описать упорядоченную иерархию целей и задач, полученную в результате декомпозиции главной цели организации.

Основная задача применения метода “дерево целей” состоит в том, чтобы увязать отдаленные цели с действиями, которые необходимо предпринять в настоящем.

Пример построения дерева целей представлен на рис.6.1.

В общем случае количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, принятой в организации структуры, от системы построения ее менеджмента.

На практике при использовании “дерева целей” руководствуются рядом принципов:

- главная цель, находящаяся на вершине “дерева целей”, должна содержать описание конечного результата;
- при декомпозиции главной цели соблюдается правило: реализация целей каждого последующего уровня является необходимым условием для достижения целей предыдущего уровня;
- количество уровней зависит от масштабов и сложности поставленных целей, организационной структуры управления, иерархии менеджмента;
- подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и невыводимы друг из друга;
- при формулировании целей разных уровней следует описывать желаемые результаты, а не способы их достижения.



Рис.6.1. “Дерево целей” функциональных подразделений (на примере производства)

### 6.3. Порядок построения “дерева целей”

Рассмотрим процесс построения “дерева целей” на примере. Небольшими “деревьями целей” в виде графиков пользуются часто при оценке и выборе проектов. Граф-модель строится таким образом, что цель высшего порядка (генеральная) – это вершина дерева, а ниже в несколько ярусов располагаются цели локальные, с помощью которых обеспечивается достижение целей



верхнего уровня. Каждой из рассматриваемых целей приписывается свой количественный вес, на который умножается рассчитанный для каждого проекта вклад в достижение цели.

Проекты	Цель (максимальная выгода от проекта)		Ценность проекта
	Получить максимальную прибыль	Получить дополнительные знания	
	Вес 0,7	Вес 0,3	
А	5	8	$5 \times 0,7 + 8 \times 0,3 = 5,9$
Б	7	1	$7 \times 0,7 + 1 \times 0,3 = 5,2$

Так как ценность проекта А (5,9) больше, чем ценность проекта Б (5,2), то для реализации выбирается проект А, так как он приносит максимальную выгоду. Изобразим дерево целей для данного примера (рис. 6.2.).

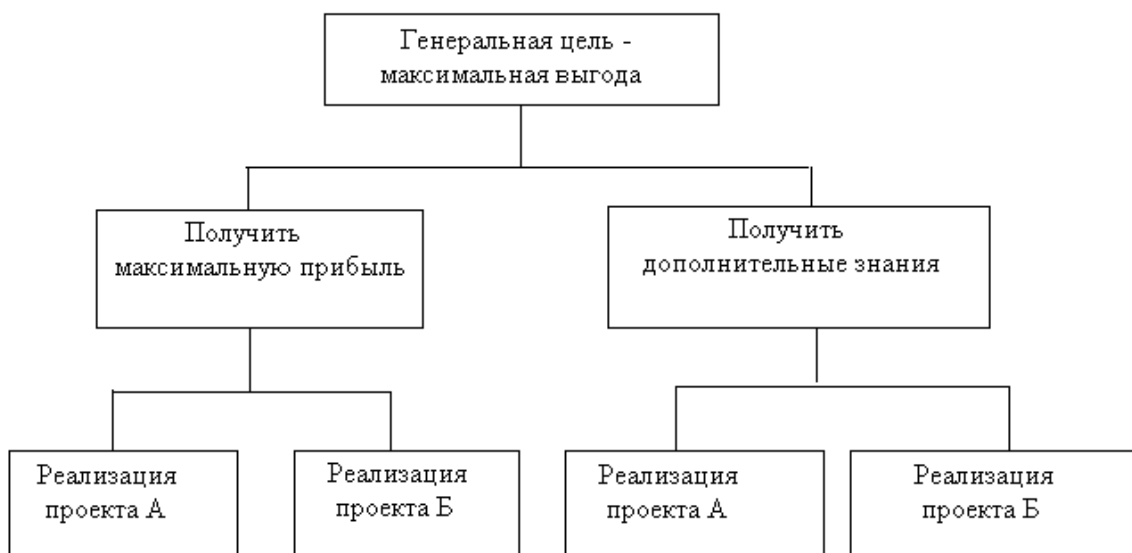


Рис. 6.2. “Дерево целей” для оценки и выбора проекта

Как видно из примера, цели должны быть ранжированы, то есть выражены количественными оценками их важности, что позволяет выбрать наилучший вариант развития или оптимальный способ достижения целей.

Как считают Л.И. Лукичева и Д.Н. Егорычев в общем случае порядок построения “дерева целей” следующий:

1) идентифицируются цели, концепции по исследуемым проблемам и технические возможности развития для отдельных компонентов и функциональных подсистем, а также для систем в целом;

2) формулируются критерии для оценки значимости элементов на каждом уровне (например, организационно-технической или финансовой готовности к реализации, коэффициент взаимной полезности и др.);

3) определяются весовые коэффициенты для каждого элемента на каждом уровне дерева по принятому критерию<sup>1</sup>.

### Практические задания

**Задание 1.** Построить дерево решений и принять на его основе управленческое решение.

Предприниматель собирается открыть спортивный магазин. Он может открыть маленький магазин, большой магазин или ничего не открывать. Он также собирается пригласить маркетолога для маркетингового исследования, которое покажет состояние рынка для его сервиса. Из исследования видно, будут ли результаты сервиса благоприятными или неблагоприятными.

Если предприниматель открывает большой магазин, то будет зарабатывать \$120000, если рынок благоприятный, но будет нести потери \$50000, если рынок неблагоприятный. Маленький магазин будет приносить \$20000 прибыли при благоприятном рынке и \$5000 потерь, если рынок неблагоприятный. В настоящее время предприниматель считает, что существует шанс 50/50, что рынок будет благоприятным. Маркетолог назначил цену \$2000 за маркетинговое исследование. Он оценил, что существует вероятность 0.7 того, что исследование рынка будет успешным. Вероятность 0.9 определяет благоприятный рынок при успешном результате исследования. Кроме того, только 0.12 составляет вероятность благоприятного рынка, если результаты исследования рынка неблагоприятные. Как следует поступить предпринимателю?

**Задание 2.** Построить дерево решений и принять на его основе управленческое решение.

Предприятие является малым поставщиком сливочного масла. Менеджер обычно имеет запас 10, 11, 12 или 13 ящиков масла. За каждый проданный ящик полученная прибыль равна \$155. Так как масло является товаром с коротким сроком годности, то в случае непроджи его к концу месяца менеджер должен его списать в убыток организации. Он теряет \$76 в каждом случае, когда что-то не продал в конце месяца. Вероятность продажи 10 ящиков—0.24, 11 ящиков—0.26, 12 ящиков—0.30. и вероятность продажи 13 ящиков —0.2. Что вы рекомендуете менеджеру делать?

---

<sup>1</sup> Лукичева Л.И., Егорычев Д.Н. Управленческие решения. – М.: Омега-Л, 2006. – С. 160.

## **Тема 7. Методы прогнозирования и их роль в процессе РУР**

- 7.1. Сущность и разновидности прогнозов
- 7.2. Этапы составления прогноза
- 7.3. Методы прогнозирования
- 7.4. Метод сценариев

### **7.1. Сущность и разновидность прогнозов**

Прогноз представляет собой научно обоснованное предсказание состояния объекта в будущем. Прогноз может быть посвящен определению альтернативных путей развития объекта и сроков их осуществления. Процесс разработки прогнозов называется прогнозированием.

Прогнозы бывают разнообразные, поэтому их можно классифицировать по ряду признаков.

Так, по масштабу действия выделяют прогнозы международные, национальные, межотраслевые, отраслевые, а также прогнозы развития объединения предприятий, предприятия, его отдельных подразделений.

По периоду прогнозирования прогнозы можно подразделить на оперативные (на срок до 1 года), краткосрочные (1-2 года), среднесрочные (2-5 лет), долгосрочные (от 5 до 15 лет).

По назначению выделяют такие виды прогнозов, как экономические, научно-технические, социальные и другие.

По цели составления прогноза выделяют поисковые прогнозы, связанные с выявлением тенденций развития, и нормативные прогнозы, направленные на определение путей достижения намеченных целей.

По степени определенности условий различают прогнозы с детерминированными условиями, с неопределенными условиями и с условиями, выполняющимися с определенной вероятностью.

Разнообразие прогнозов связано с многообразием проблем, возникающих в процессе функционирования и развития организации (предприятия).

Большую роль играет прогнозирование в процессе принятия УР. При этом важно, чтобы прогнозы опирались на объективно существующие законы развития природы и общества, определенную методологию анализа явлений и определения тенденций и альтернатив их развития.

### **7.2. Этапы составления прогноза**

В процессе прогнозирования на предприятии решается ряд задач:

- установление целей развития предприятия;
- определение оптимальных путей развития и средств их достижения;
- расчет необходимых ресурсов для достижения поставленных целей;

- определение перспектив развития отдельных подразделений и предприятия в целом.

Процесс разработки прогноза включает последовательное выполнение следующих этапов:

1. Предпрогнозный системно-структурный анализ объекта прогнозирования.
2. Постановка задачи для разработки прогноза
3. Анализ и установление активных (внешних) факторов прогнозного фона
4. Формирование информационной базы по объекту прогноза и прогнозируемому фону (патенты, научно-техническая, экономическая информация и т.п.)
5. Разработка прогнозной модели и выбор методов прогнозирования
6. Разработка прогноза развития объекта и оценка его достоверности с учетом действия факторов прогнозного фона
7. Разработка рекомендаций по применению прогноза

### **7.3. Методы прогнозирования**

Методы прогнозирования представляют собой совокупность приемов и способов мышления, позволяющих на основе анализа информации вынести научно обоснованное суждение о состоянии объекта в будущем.

В практике прогнозирования применяют различные подходы и методы. Их выбор зависит от целей составления прогноза, от уровня познания изучаемого объекта и от временного аспекта или протяженности прогнозного периода.

В управленческой литературе отмечается, что при изменении прогнозного периода при составлении прогнозов все большую роль приобретает учет таких факторов как результаты развития научно-технического прогресса, освоения природных ресурсов, демографические сдвиги и т.д. Кроме того, следует иметь в виду, что с удлинением прогнозного периода наблюдается уменьшение зависимости будущего состояния объекта от сложившихся тенденций, что обуславливает выбор в этом случае нормативно-целевого, а не генетического подходов к прогнозированию.

При нормативно-целевом подходе признаются связи явлений в направлении от будущего к настоящему. Генетический подход, которые еще называют поисковым прогнозированием, ориентируется на поиск вариантов развития объекта в будущем, исходя из его прошлого и настоящего.

Для составления прогнозов используются такие методы как эвристические, экономико-математические, статистические, фактографические и другие.

Эвристические методы основываются на аналитических способностях лиц, принимающих УР. Это совокупность приемов и способов выбора решений руководителем, исходя из его интуиции и накопленного опыта. Эвристические методы имеют много общего с экспертными оценками, когда при составлении

прогнозов используют информацию, полученную от специалистов-экспертов. При этом опрашиваемые, давая прогноз событий, могут основывать свои суждения как на интуиции, так и на анализе причинно-следственных связей, а также на выполненных ими расчетах.

Экономико-математические методы связаны с применением экономико-математических моделей (ЭММ) и ЭВМ. ЭММ представляет собой описание свойств объекта или системы с помощью математических символов. Разработка ЭММ прогнозирования включает ряд этапов: постановка задачи, построение модели, проверка ее на достоверность, применение и обновление модели. Важно, чтобы при использовании ЭММ структура моделей устанавливалась и проверялась экспериментально, в условиях, допускающих объективное наблюдение и измерение.

Большую роль в прогнозировании играют и статистические методы (экстраполяция, интерполяция, факторный анализ и др.). Методы математической и прикладной статистики применяют при обработке данных, полученных как эвристическим путем, так и при использовании экономико-математических методов.

Статистические методы вместе с методом аналогий и опережающими методами относят к фактографическим методам прогнозирования.

Метод аналогий (историко-логических и межобъектных) направлен на то, чтобы выявить сходства в закономерностях развития процессов и на этом строить прогнозы.

Опережающие методы включают анализ динамики публикации и анализ динамики патентования. Их применение в прогнозировании связано со свойством опережения научно-технической информации развития объекта прогноза.

#### **7.4. Метод сценариев**

Метод сценариев является эффективным средством для прогнозирования, объединяющим количественные и качественные прогнозы.

Сценарий представляет собой логическую последовательность событий, своеобразную модель развития будущего состояния объекта. В результате ситуационного моделирования получается несколько вариантов сценариев развития, которые используются для последующего сравнительного анализа и выбора наиболее предпочтительного из них.

Сценарное прогнозирование играет большую роль в современном управлении, так как обеспечивает лучшее понимание ситуации, ее эволюцию, оценку потенциальных угроз, благоприятных возможностей и стратегий дальнейшего развития предприятия.

Сценарии, как правило, разрабатываются для следующих ситуаций: нормальное развитие, оптимистический вариант (при благоприятных условиях),

пессимистический вариант (при неблагоприятной ситуации). Поэтому прогнозы в методе сценариев обычно разрабатываются в трех вариантах:

- оптимистическом;
- пессимистическом;
- ожидаемом, наиболее вероятном.

В управленческой литературе выделяют следующие этапы составления сценария:

1. Формулирование проблемы:

- сбор и анализ информации;
- согласование со всеми участниками проекта решения сути задачи и ее формулирование.

2. Определение и группировка сфер влияния:

- выделение критических точек среды бизнеса;
- оценка их возможного влияния на будущее фирмы.

3. Определение показателей будущего развития объекта.

Эти показатели не должны быть амбициозными или завышенными. Те сферы деятельности, развитие которых может идти по нескольким вариантам, описывается при помощи нескольких альтернативных показателей.

4. Формулирование и отбор согласующихся наборов предложений:

- определение альтернатив развития, исходя из сегодняшнего положения и всевозможных изменений;
- комбинирование различных предположений о будущем в наборы;
- отбор из всех полученных наборов, как правило, трех, с учетом определенных критериев (высокая сочетаемость, совместимость предположений, входящих в набор; наличие большого числа значимых переменных; высокая вероятность событий, относящихся к набору предположений).

5. Сопоставление намеченных показателей будущего состояния сфер (фирмы) с предположениями об их развитии:

- сравнение результатов третьего и четвертого этапов;
- корректировка завышенных и заниженных показателей состояния при помощи данных четвертого этапа.

Для более точного прогноза необходимо сократить интервал прогнозирования, то есть разделить на несколько фрагментов, составляя несколько сценариев.

6. Введение в сценарий разрушительных событий - под ними понимаются как негативные, так и позитивные моменты.

7. Установление последствий. На данном этапе происходит сравнение стратегических проблем фирмы и выбранных вариантов ее развития.

Таким образом, метод сценариев – это метод, при котором устанавливается логическая последовательность событий для того, чтобы показать, как, исходя из существующих ситуаций, может шаг за шагом развиваться в будущем состояние объектов.

## Практические задания

**Задание 1.** Ответьте на следующие вопросы:

1. Какова роль прогнозирования в управленческом процессе?
2. Что понимается под искусством и наукой прогнозирования?
3. Раскройте классификацию методов прогнозирования
4. Что такое экспертное прогнозирование?
5. В чем состоит сущность метода сценариев?
6. Какие этапы составления сценария вы знаете?
7. Какие методы прогнозирования по аналогии существуют?
8. Для чего используется метод цепных подстановок?
9. Что такое структурное прогнозирование?
10. Что такое логическое прогнозирование?

## Тема 8. Экспертные оценки в процессе принятия решений

- 8.1. Экспертные оценки: сущность и роль
- 8.2. Метод «мозговой атаки»
- 8.3. Метод Дельфи

### 8.1. Экспертные оценки: сущность и роль

Метод экспертной оценки состоит в построении высококвалифицированным специалистом (экспертом) процедуры интуитивно-логического мышления в сочетании с количественной обработкой и оценкой полученных результатов.

Применение экспертных оценок связано с тем, что по мере развития экономики возрастает сложность решаемых задач, имеет место разнообразие и неопределенный характер поступающей информации, что повышает роль человеческого фактора в решении широкого круга проблем, которые не всегда возможно формализовать, т.е. применить экономико-математические методы и модели для их решения. Во многих случаях для решения неформальных проблем используются эвристические (неформальные) методы и, в частности, экспертные оценки.

Примерами традиционных экспертных процедур являются совещания, экспертизы, «мозговые атаки» и т.д. Нередко для обработки экспертного материала применяются математические методы, и в первую очередь статистические.

Типовыми задачами, решаемыми с помощью экспертной оценки являются такие, как:

- определение целей и задач управления с упорядочением их по степени важности;

- определение наиболее вероятных интервалов времени совершения событий;
- составление перечня возможных событий за определенный промежуток времени;
- разработка альтернативных вариантов принятия решений в определенной ситуации с оценкой их предпочтительности и т.д.

При выполнении своей работы в процессе управления эксперты, как правило, выполняют две основные функции. Во-первых, они формируют объекты экспертизы (цели, решения, альтернативные ситуации и т.д.) и, во-вторых, они производят измерение характеристик изучаемых объектов (вероятности совершения событий, коэффициентов относительной важности, предпочтительности вариантов решений и т.д.).

Если экспертные суждения выражаются в количественной форме или качественных шкалах типа “больше-меньше”, то они называются экспертными оценками.

Выделяют два варианта использования экспертных суждений: качественный и количественный. Качественные экспертные оценки связаны с выбором целей и стратегии развития, выявлением факторов и направлений развития внешней среды, анализом измерений во внутренней среде и прогнозированием многих других процессов и явлений в экономике, политике, социальной жизни общества. Количественные экспертные оценки используются при определении балльных оценок, вероятности наступления событий, установления коэффициентов относительной важности, степени предпочтительности отдельных решений и т.д.

Экспертные оценки могут выполняться либо индивидуально, например, одним экспертом, либо группой экспертов, т.е. коллективно.

К методам индивидуальных экспертных оценок относят:

- 1) Метод интервью, когда осуществляется непосредственный контакт эксперта со специалистом. При этом тема беседы может быть заранее известна эксперту и он в ходе беседы отвечает на заранее подготовленные вопросы;
- 2) Аналитический метод, когда экспертом производится логический анализ прогнозируемой ситуации, тенденций ее развития. По результатам проведенного исследования эксперт составляет докладную записку;
- 3) Метод сценариев, при котором эксперт составляет прогнозы по каждому рассматриваемому решению, его реализации, а также возможным положительным и отрицательным последствиям.

При разработке управленческих решений широко применяются экспертные оценки, основанные на суждениях руководителей, сотрудников организации, а также субъектов внешней среды (сотрудников аналитических центров, консультационных фирм, торговых посредников и т.д.).

Ценность полученных оценок зависит от опыта и интуиции лица, формирующего оценку. Для уменьшения риска субъективности индивидуального суждения прибегают к услугам не одного, а нескольких



экспертов, которые могут обсуждать свои точки зрения и вырабатывают обобщенное мнение.

Кроме того, для повышения качества экспертных оценок применяется оценка степени надежности эксперта. Под ней понимают относительную частоту случаев, когда он указал более высокую вероятность наступления тех событий, которые впоследствии были реализованы, т.е. чем реже эксперт ошибается, тем выше его авторитет.

К методам коллективных экспертных оценок относят:

- метод комиссий;
- метод “Дельфи”;
- метод “коллективной генерации идей” (“мозгового штурма” или “мозговой атаки”).

Метод комиссий используется при определении экспертами оценок относительной важности для каждого из оцениваемых направлений исследований и разработок. При этом сначала уточняются основные направления развития объекта, затем разрабатываются вопросы для экспертов, отражающие специфику прогнозируемого объекта. После опроса экспертов производится статистическая обработка материалов, которые характеризуют обобщенное мнение и степень согласованности индивидуальных оценок экспертов. Оценки по определенному вопросу сводятся в таблицу, строки которой соответствуют направлениям исследований, а столбцы – порядковым номерам экспертов.

## **8.2. Метод «мозговой атаки»**

Этот метод был разработан впервые в 1939 году А. Осборном. Метод мозговой атаки называют еще методом номинальной группы, методом “коллективной генерации идей” и методом “мозгового штурма”. Данный метод применяют тогда, когда необходимо выявить и сопоставить индивидуальные суждения, а затем принять решение. Метод широко применяется в управлении с целью получения максимального количества оригинальных идей за короткий промежуток времени (30-40 минут). Экспертами могут быть как специалисты в какой-то области знаний, так и дилетанты (или специалисты в другой сфере).

Правила проведения “мозговой атаки”:

- кратность высказывания идей (менее 1 минуты);
- отсутствие критики высказанных предложений;
- возможность развития идей, высказанных ранее;
- делений участников “мозговой атаки” на “генераторов идей” и “критиков”;
- высказывания участников должны записываться на бумагу или магнитофон.

Существует несколько вариантов проведения “мозговой атаки”:

1) Прямая “мозговая атака”, когда происходит разработка управленческого решения путем обсуждения предложенных идей. При этом эксперты должны быть информированы о том, что желательно изучить, что мешает получению желаемого. В сеансе прямой “мозговой атаки” обычно принимает участие 5-12 человек и применяться она может достаточно часто, например, при решении творческих задач на различных этапах разработки и проектирования новых изделий.

2) Обратная “мозговая атака” характеризуется тем, что здесь главное внимание уделяется не генерации идей, а критике уже внесенных предложений. Для этого составляется список недостатков рассматриваемого объекта, который подвергается ничем не ограниченной критике. Объектами обратной “мозговой атаки” могут быть любые конкретные изделия, явления и процессы, которые требуется усовершенствовать или улучшить.

3) Двойная “мозговая атака”. Этот метод отличается тем, что после проведения прямой “мозговой атаки” делается перерыв от 2 часов до 2-3 дней, а затем еще раз проводится прямая “мозговая атака”. При этом число участников может быть увеличено до 20 человек и больше.

После перерыва генерация идей продолжается, но уже с учетом высказанных ранее замечаний.

### **8.3. Метод Дельфи**

Этот метод был разработан и применен впервые в США в 1964 году О. Хелмером и Т. Гордоном. Метод Дельфи предусматривает создание условий, обеспечивающих наиболее продуктивную работу экспертной комиссии. Для этого практикуется предоставление эксперту дополнительной информации о предмете экспертизы. Кроме того, эксперты работают анонимно, не подвергаются критике. И в то же время в этом методе используется обратная связь, позволяющая экспертам корректировать свои суждения с учетом усредненных оценок и пояснений экспертов, высказавших крайние точки зрения. Для этого экспертиза проводится в 4 тура.

На 1-ом туре экспертам сообщается цель экспертизы и формулируются вопросы, ответы на которые составляют основное содержание экспертизы. Во 2-ом туре им предъявляется усредненная оценка экспертной комиссии и пояснения экспертов, высказавших крайние точки зрения. 3-й и 4-й этап не отличаются от 2-го.

Характерной чертой метода Дельфи является уменьшающийся от тура к туру разброс оценок экспертов и их возрастающая согласованность.

## Практические задания

**Задание 1.<sup>1</sup>** При изучении рынка была получена следующая информация о видах рекламы и их стоимости.

Вид рекламы	Стоимость
Участие в выставке	1 м <sup>2</sup> выставочной площади – 400 долл., разработка имиджа товара – 500 долл., дизайн – 500 долл.
Ролик на ТВ	1 мин. – 10000 долл.
Ролик на радио	1 мин. – 1000 долл.
Реклама в журнале	Объявление на ¼ страницы – 500 долл.
Реклама в газете	Объявление на ½ страницы – 600 долл.
Листовка	1 лист – 0,25 долл.
Интернет-реклама	Создание ссылок – 100 долл., дизайн – 50 долл.
Конференция, семинар	1 день – от 1000 долл.
Рекламный щит	1 м <sup>2</sup> – 1000 долл.
Реклама в метро	Объявление на листе формата А4 – 400 долл.

Необходимо определить оптимальные альтернативы с помощью метода мозговой атаки. При оценке каждой альтернативы можно использовать следующую совокупность критериев:

1. Эффективность;
2. Окупаемость;
3. Масштабность действий;
4. Низкий уровень затрат;
5. Информативность;
6. Понятность;
7. Привлекательность.

## Тема 9. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска

- 9.1. Роль фактора риска в процессе разработки управленческого решения
- 9.2. Виды и причины рисков
- 9.3. Принятие решений в условиях риска

### 9.1. Роль фактора риска в процессе разработки управленческого решения

---

<sup>1</sup> Использован материал из книги Шеметова П.В., Радионова В.В., Никифоровой Л.Е., Петуховой С.В. Управленческие решения: учебник по специальности «Менеджмент организации». – М.: Издательство «Омега-Л», 2011. – С.307-310.

Риск присущ всем видам человеческой деятельности, что связано со множеством условий и факторов, влияющих на положительный исход принимаемых людьми решений.

Риск является сравнительно новой экономической категорией в российской науке, так как в прежней системе хозяйствования все было фактически предопределено и жестко детерминировано.

В условиях рыночной экономики риск является неотъемлемой составляющей предпринимательства, поэтому важно научиться не только предвидеть риск, оценивать его уровень, но и уметь управлять им. Особенно важно научиться принимать УР в условиях неопределенности и риска.

В переводе с испанского языка риск означает “подводная скала”. В русском языке под риском понимают образ действия в неясной обстановке в расчете на удачу.

В современной управленческой литературе риск трактуется как потенциально существующая вероятность потери ресурсов или недополучения доходов. Иными словами, риск рассматривается как оценка вероятности потерь и их величины.

Управленческие решения могут приниматься в различных условиях:

- 1) в условиях полной определенности, когда известны заранее результаты каждого из альтернативных вариантов выбора;
- 2) в условиях риска, когда менеджеры имеют информацию для оценки вероятности исхода при осуществлении того или иного варианта решения;
- 3) в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятности потенциальных результатов.

Для каждой группы условий имеются свои подходы и методы поиска наилучшего варианта УР.

В первом случае в условиях полной достоверной информации результаты альтернатив просчитываются и определяются наилучшие из них по заранее установленным критериям.

Во втором случае в условиях риска менеджер сопоставляет положительные и отрицательные стороны возможных решений и оценивает их вероятные последствия.

В третьем случае, в условиях неопределенности, формируется такое состояние окружающей среды, при котором каждая альтернатива может иметь несколько возможных результатов, а вероятность их получения неизвестна.

В случаях, когда менеджер не имеет объективной основы для определения вероятности наступления того или иного события, в управленческой литературе предлагается подход, основанный на использовании одного из четырех отборочных критериев:

- 1) Критерий Сэвиджа (правило минимакса или минимизации упущенной выгоды или минимизации максимума возможных потерь). В этом случае больше внимания уделяется возможным потерям, чем доходам. При этом рассчитываются максимально возможные потери по каждому варианту

решения сравнительно с другими вариантами и выбирается тот вариант, который имеет наименьшие потери из максимальных.

2) Критерий Лапласа-Байеса (правило рациональности) предполагает, что не существует оправданных причин полагать, что одно событие имеет большую вероятность наступления, чем другое. Это ведет к предположению о равной вероятности наступления каждого события, что позволяет свести условия неопределенности к условиям риска.

3) Критерий Вальда или критерий пессимизма (правило максимина) – максимизация минимума доходов. В этом случае определяют минимальные доходы каждого варианта и затем выбирают тот вариант решения, который имеет наибольший доход из минимальных. Это очень осторожный подход к принятию решений. Принимающий решение исходит из того, что ситуация будет развиваться скорее всего по наихудшему сценарию.

4) Критерий оптимизма (правило максимакса) базируется на оптимистических оценках и предположении, что наступит благоприятное состояние экономики или благоприятное стечение обстоятельств, что позволит получить максимально возможный доход. Этим правилом пользуются оптимистично настроенные, рискованные, азартные люди, которые игнорируют возможные потери, рассчитывая на успех.

5) Критерий пессимизма-оптимизма Гурвица предполагает, что в том случае, если приходится выбирать между линиями поведения «рассчитывай на худшее» и «рассчитывай на лучшее», то оптимальным будет такое решение, которое не руководствуется ни крайним пессимизмом, ни крайним оптимизмом.

## **9.2. Виды и причины рисков**

В процессе РУР менеджеры и предприниматели сталкиваются с различными видами риска.

В экономической литературе можно найти классификацию рисков по различным критериям. Так, например, по уровню принятия решения выделяют глобальный риск (общегосударственный) и локальный (на уровне предприятия).

По срокам существования риски можно подразделить на долгосрочные и краткосрочные.

По содержанию выделяют производственный, коммерческий, финансовый и другие виды риска.

Определенный интерес представляет разграничение рисков на внешние и внутренние, связанные с факторами внешней и внутренней среды предприятия.

Многие виды риска связаны его величиной. Так, по степени риска выделяют такие его виды, как допустимый, критический, катастрофический.

По величине риски можно разграничить на незначительный, малый, средний, повышенный и азартный.

### Виды и величина рисков<sup>1</sup>

Вид риска	Величина риска (уровень риска), в %
Незначительный	До 5
Малый	6-10
Средний	11-20
Повышенный	21-30
Азартный	>30

Кроме того, по степени правомерности выделяют оправданные и неоправданные риски и по возможности страхования – страхуемые и нестрахуемые.

Для менеджеров важно знать не только различные виды рисков, но и их причины. Возникновение риска может быть связано с действием различных факторов, исходя из чего можно выделить:

- риск, вызванный недостатком информации, знаний и опыта работы;
- риск, связанный с хозяйственной деятельностью;
- риск, связанный с личностью предпринимателя (менеджера);
- риск, связанный со случайностью хода событий, форс-мажорными обстоятельствами.

Можно выделить причины существования внешних и внутренних рисков. Так, главным источником возникновения внешних рисков в организации является ее внешняя среда и происходящие в ней изменения. Например, противодействие со стороны конкурентов, непредвиденное изменение законодательства, неустойчивость рыночной конъюнктуры и т.д.

Источником внутренних рисков в организации является ее внутренняя среда. Среди внутренних рисков преобладают риски, связанные с профессиональным уровнем и ошибками в работе персонала и, в том числе, риски, вызванные неэффективной работой менеджеров.

Следует отметить, что в отдельных отраслях и сферах экономики существуют свои специфические причины риска. Так, например, в добывающей промышленности и в сельском хозяйстве нередко непредвиденной развитие событий, и риск связан с действием стихийных сил природы. Во внешней торговле особенно велик транспортный риск, связанный с перевозками на большие расстояния автомобильным, морским, железнодорожным транспортом. В финансовой сфере существует валютный риск, обусловленный изменениями курса иностранной валюты.

### 9.3. Принятие решений в условиях риска

Практикой менеджмента выработана определенная последовательность действий руководства в рискованной ситуации. Она включает, как правило, три этапа:

<sup>1</sup> Южаева В.С. Управленческие решения. – М.: Издат.-во “Дашков и Ко”, 1999. – С. 197.

1. Признание рискованности ситуации, оценка или установление личной готовности к риску

2. Оценка степени риска

3. Управление рисками при принятии УР

Остановимся на последних двух этапах поподробнее, так как они исключительно важны в деятельности руководителя.

Оценка риска заключается в качественной и количественной оценке возможных потерь и вероятности их возникновения.

Качественная оценка риска производится экспертами при сравнении ограниченного числа альтернатив принимаемого решения. Она осуществляется на практике в форме составления рейтингов (ранжирования альтернатив) на основе мнений экспертов.

Количественная оценка риска предполагает определение степени риска и величины риска.

Степень риска количественно характеризует вероятность негативных результатов принятого решения.

Цена риска дает количественную характеристику вероятных потерь.

Таким образом, величина риска (R) является функцией вероятности неблагоприятного результата (P) и количественной оценки возможных потерь (U), что можно выразить формулой:

$$R = F(P,U).$$

Если в процессе разработки и реализации УР ожидается получить не один, а несколько результатов, то определяется математическое ожидание результата ( $M_o$ )

$$M_o = \sum_{i=1}^n p_i \times r_i,$$

где  $r_i$  –  $i$ -тый возможный результат решения,

$p_i$  – вероятность  $i$ -го результата,

$n$  – число возможных результатов.

Управление рисками означает предотвращение появления того или иного вида риска, определение его величины и проведение предупредительных мероприятий, позволяющих избежать или уменьшить потери.

В экономической литературе предлагается использовать следующие мероприятия по снижению рисков компании<sup>1</sup>:

- нормативный метод, или установление определенных нормативов, лимитов, ограничений на проведение определенных действий;

- создание страховых (резервных) фондов, в частности, резервных фондов запасов сырья, материалов, готовой продукции, резервного фонда денежных средств и т.д.;

---

<sup>1</sup> Управление современной компанией: Учебник / под ред. Ф. Линса и Б. Мильнера – М.: ИНФРА-М, 2001. – с. 361.

- страхование риска, которое включает страхование работников от несчастных случаев, имущественное страхование, страхование финансовых рисков, страхование ответственности;

- страхование процентного риска, который возникает при выпуске купонных облигаций и связан с возможностью убытков от снижения процентных ставок, используется досрочное погашение облигаций и т.п.;

- хеджирование или заключение срочных контрактов на покупку (продажу) продукции или валютных ценностей по фиксированным ценам в будущем;

- диверсификация – расширение технологически разнородных сфер деятельности предприятия. Она включает диверсификацию выпускаемой продукции, когда предприятие выпускает разнообразные виды продукции.

### Практические задания

**Задание 1. Ответьте на следующие вопросы по теме «Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска»<sup>1</sup>:**

1. Понятие «риск» при принятии управленческого решения означает:

- А. Возможную неисполнительность персонала
- Б. Отсутствие необходимой информации для анализа ситуации
- В. Невозможность прогнозировать результаты решений

2. Примерами «чистого» риска являются:

- А. Возможные потери от пожара
- Б. Возможные потери от наводнения
- В. Возможные штрафы за загрязнение окружающей среды
- Г. Возможное снижение курса акций

3. Примерами спекулятивного риска являются:

- А. Возможные потери от пожара
- Б. Возможные потери от наводнения
- В. Возможные штрафы за загрязнение окружающей среды
- Г. Возможное снижение курса акций

4. К стратегиям борьбы с рисками можно отнести:

- А. Уклонение от деятельности, содержащей риск
- Б. Игнорирование рисков при возможности получения высокой прибыли
- В. Страхование рисков
- Г. Разделение риска с участниками бизнеса

---

<sup>1</sup> Составлено по материалам Пужаев А.В. Управленческие решения: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2010. – 192 с. С. 161-163.



5. Дерево решений используется при принятии решений в ситуациях:
- А. Полной неопределенности
  - Б. Частичной неопределенности
  - В. Полной определенности

## **Тема 10. Методы оптимизации управленческих решений**

- 10.1. Экономико-математические методы в процессе оптимизации УР
- 10.2. Роль критерия в процессе оптимизации УР
- 10.3. Линейное программирование: сущность и роль в разработке УР
- 10.4. Аналитически-цифровой метод
- 10.5. Метод последовательных сравнений (метод сортировки)
- 10.6. Метод “затраты - прибыль”

### **10.1. Экономико-математические методы в процессе оптимизации управленческих решений (ОУР)**

К методам ОУР относятся: экономико-математическое моделирование (ЭММ), метод экспертных оценок, метод Дельфи, теория игр, метод факторного и кластерного анализа, имитационные методы, расчетно-аналитические методы и другие.

Экономико-математические методы и модели применяются в тех случаях, когда лицо, принимающее решение, обладает обширной цифровой информацией, которая может быть легко формализована.

Экономико-математические модели относятся к символьным моделям, которые с помощью математических и логических символов (букв, цифр, знаков математических действий) отображают свойства изучаемых явлений и процессов.

Применение математических моделей в процессе разработки УР позволяет дать количественную характеристику проблемы и найти оптимальные варианты ее решения.

Основными вариантами оптимизации УР с помощью экономико-математических методов являются:

- 1) постановка задачи;
- 2) выбор критерия эффективности решения;
- 3) анализ и измерение переменных величин (факторов), влияющих на величину критерия эффективности;
- 4) построение математической модели;
- 5) математическое решение модели;

- б) логическая и экспериментальная проверка модели и полученного с ее помощью решения;
- 7) разработка рекомендаций по практическому использованию полученных результатов.

## 10.2. Роль критерия в процессе ОУР

Критерий – это показатель или правило, с помощью которого различные варианты решений располагаются в порядке их желательности и выделяют наиболее предпочтительные из них.

Критерии используются на различных этапах процесса ОУР: при ранжировании целей, оценке уровня их достижения, выборе и определении эффективности используемых при этом средств, при распределении ресурсов.

Выбор правильного критерия исключительно важен, так как критерий предопределяет результаты оценки возможных результатов решений и выбора оптимального из них.

В экономико-математических методах критерии представлены в символьном виде. Математическое выражение критерия оптимальности называется целевой функцией. Экстремум критерия (его максимальное или минимальное значение) является математическим отображением поставленной цели.

В процессе ОУР используемые критерии бывают двух видов:

- 1) оптимизационные, когда наилучший вариант решения соответствует максимальному или минимальному значению этого критерия;
- 2) ограничительные, позволяющие исключить варианты решений, не соответствующие определенным требованиям.

Среди оптимизационных критериев можно выделить простые, состоящие из одного показателя, например, прибыль, а также составные, включающие в свой состав несколько показателей.

Кроме того, иногда используются в процессе ОУР критерии, построенные на основе присвоения экспертами коэффициентов относительной важности (КОВ) важнейшим характеристикам, что позволяет рассчитывать “индексы” сравнительной значимости вариантов решения. Такие “взвешивающие” критерии применяются, когда задача не может быть полностью формализована.

Для определения оптимального решения критерий его выбора должен отвечать ряду требований:

- во-первых, критерий должен быть представительным, то есть отражают основные, а не второстепенные цели и стороны деятельности организации;
- во-вторых, критерий должен быть эластичным к исследуемым параметрам;
- в-третьих, критерий должен быть простым, что означает ясность смысла критерия и единиц его измерения.

В социально-экономических системах большинство процессов носит случайный характер, поэтому критерии выбора УР нередко базируются на случайных величинах. При этом используется его математическое ожидание.

Математическим ожиданием случайной величины называется сумма произведений всех возможных значений случайных величин на вероятность этих значений:

$$M[x] = \sum_{i=1}^n x_i \times p_i,$$

где  $n$  – число случайных величин;

$x_i$  – значение  $i$ -той случайной величины;

$p_i$  – вероятность получения  $i$ -той случайной величины.

Например, на предприятии в результате реализации определенной стратегии с вероятностью  $p_1 = 0,5$  может быть получена прибыль  $x_1 = 500$  тыс.руб., с вероятностью  $p_2 = 0,3$  может быть получена прибыль  $x_2 = 800$  тыс.руб., с вероятностью  $p_3 = 0,2$  может быть получена прибыль  $x_3 = 1200$  тыс.руб.

В этом случае математическое ожидание (среднее значение) прибыли  $M(x)$  равно:

$$M(x) = 500000 \times 0,5 + 800000 \times 0,3 + 1200000 \times 0,2 = 730000 \text{ рублей}$$

Обычно при применении ЭММ оптимальным считается такое решение, которое обеспечивает выполнение поставленной цели при минимуме затрат ресурсов.

### 10.3. Линейное программирование: сущность и роль в разработке УР

Рассмотрим сущность заданного метода на примере решения задачи разработки оптимального плана производства на предприятии.

Постановка задачи:

Предприятию требуется подготовить  $n$  видов продукции, для чего необходимо использовать  $m$  видов ресурсов (трудовых, материальных, денежных). От реализации одного вида продукции с номером  $j$  ( $j = 1, 2, \dots, n$ ) предприятие получает прибыль  $p_j$ .

Требуется так спланировать работу, чтобы максимизировать общую прибыль  $p$ .

Известно, что  $a_{ij}$  – число единиц  $i$ -го вида ресурса, необходимого для изготовления  $j$ -го вида продукции ( $j = 1, 2, \dots, n$ ). Известно, что  $b_i$  – максимальное количество  $i$ -го вида ресурса.

Обозначим  $x_j$  – планируемое количество производства  $j$ -го вида продукции.

Нужно найти общий план производства  $(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n)$ , который можно выполнить при условиях существующих ограничений на ресурсы  $(b_1, b_2, b_3, \dots, b_n)$ .

Таким образом, задача сводится к нахождению  $x_j \geq 0$ , удовлетворяющих неравенствам:

$$a_{11} \times x_1 + a_{12} \times x_2 + \dots + a_{1n} \times x_n \leq b_1,$$

$$a_{21} \times x_1 + a_{22} \times x_2 + \dots + a_{2n} \times x_n \leq b_2,$$

$$a_{m1} \times x_1 + a_{m2} \times x_2 + \dots + a_{mn} \times x_n \leq b_m.$$

Роль критерия эффективности играет максимальная прибыль  $p$ .

Критерий можно представить в виде целевой функции:

$$\text{Max } p = p_1 \times x_1 + p_2 \times x_2 + \dots + p_n \times x_n$$

В сокращенном виде всю постановку задачи можно записать:

$$\sum_{j=1}^n a_{ij} \times x_j \leq b_i (i=1, 2, \dots, m),$$

$$\text{max } p = \sum_{j=1}^n p_j \times x_j.$$

Рассмотрим применение данного метода на примере.

Допустим, что предприятие производит продукцию двух видов – А и В и стремится получить максимальную прибыль  $p$ .

Цех	Производительность (час/шт.)		Максимальная загрузка в неделю (часов)
	Изделие А ( $x_1$ )	Изделие В ( $x_2$ )	
Сборочный	2	4	100
Отделочный	3	2	90
Прибыль на ед.продукции (тыс.руб.)	25	40	

Целевая функция (критерий)  $p = 25x_1 + 40x_2$

при ограничениях  $2x_1 + 4x_2 \leq 100$ ,

$3x_1 + 2x_2 \leq 90$ , при  $x_1 \geq 0$ ,  $x_2 \geq 0$ .

В результате решения получаем  $x_1=20$ ,  $x_2=15$ .

Полученная прибыль при полученных объемах производства составит

$$P = 25 \times 20 + 40 \times 15 = 1100 \text{ тыс.руб.}$$

Линейное программирование называется так потому, что описывается линейными неравенствами, которые сводятся к линейным уравнениям в процессе решения. Слово “программирование” происходит от понятия “плана” или “производственной программы” предприятия.

Метод нацелен на определение оптимальной программы работы предприятия при данных ограничениях на ресурсы с целью получения максимального критерия эффективности.

В процессе принятия УР линейное программирование используется для составления оптимального по прибыли плана производства, выбора оптимальной структуры инвестиций, составления оптимальных маршрутов перевозок и т.д.

#### 10.4. Аналитически-цифровой метод

Этот метод используется при наличии альтернативных вариантов. Для этого предварительно выделяются наиболее важные признаки решений, которые оцениваются по десятибалльной системе в каждом из вариантов.

Например, требуется построить магазин в одном из двух населенных пунктов А и Б.

Чтобы сделать выбор, сначала дается оценка (в баллах) каждого поселения (А, Б) по ряду признаков. Разница в сумме баллов позволит выбрать оптимальный вариант.

Выбор варианта решения

№ п/п	Признаки	Пункт А	Пункт Б
1	Удобство расположения	8	6
2	Состояние дорог	10	8
3	Наличие материально-технической базы	5	5
4	Доходы населения	6	5
5	Наличие конкурентов	3	3
6	Наличие спонсоров	7	5
Итого		39	32

Исходя из того, что  $39 > 32$ , выбираем пункт А.

В случае если будут рассматриваться не две альтернативы, а больше, расчет усложняется, но незначительно, и будет состоять из ряда этапов:

- 1) выделяем основную цель решения и частные подцели;
- 2) оцениваем их приоритеты по десятибалльной системе;
- 3) устанавливаем вероятность достижения каждой из целей;
- 4) определяем общий результат по каждому из вариантов (путем перемножения приоритетов целей и вероятностей их достижения);
- 5) сопоставляем варианты и выбираем вариант с наибольшим значением результата.

Таблица выбора альтернатив достижения целей:

№п/п	Цели	Приоритетность целей	Вероятность достижения					Результат					
			Варианты					Варианты					
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
	Итого												

## 10.5. Метод последовательных сравнений (метод сортировки)

В состав метода входят следующие операции:

- 1) составляется перечень признаков решений;
- 2) перечень записывается в таблицу в порядке убывания значимости;
- 3) по каждому признаку в таблице записывается оценка реализации каждого признака по всем решениям – максимальная оценка “5”.

Таблица оценки признаков по каждому решению:

№п/п	Признак		Оценка реализации			
	Наименование	Коэффициент значимости	Решение №			
			1	2	3	4
1	Время реализации	1	4	5	3	3
2	Финансовые затраты	0,8	5	3	4	4
3	Повышение объема сбыта	0,6	5	3	2	1
4	Величина дополнительной прибыли	0,6	2	4	4	5
5	Качество продукции	0,5	2	5	4	3
	Сумма		13,2	14,1	11,8	11,3

по каждому столбцу находится сумма произведений оценки на соответствующий коэффициент значимости признака;

производится сортировка полученных значений по максимальному значению суммы и определяется предпочтительный вариант решения. В данном случае предпочтительный вариант – решение №2 с суммой 14,1.

## 10.6. Метод “затраты - прибыль”<sup>1</sup>

Метод “затраты – прибыль” является одним из наиболее часто применяемых на практике методов оценки эффективности решения. Эффективность решения количественно характеризуется получаемой прибылью на единицу затрат. При этом под “прибылью” понимается некоторая совокупность критериев, характеризующих то или иное решение. В качестве них могут быть использованы объективные показатели (потоки платежей, срок окупаемости, рентабельность, объем производства и др.), а также субъективные оценки (имидж фирмы, социальная значимость решения и т.д.).

<sup>1</sup> При подготовке данного вопроса использованы материалы из учебника Ременников В.Б. Управленческие решения. – М.: ЮНИТА-ДАНА, 2005. С.124-125.

Таким образом, “прибыль” – составная величина, образуемая сложением разнородных видов эффектов, значение которых неравноценно. Поэтому главным условием практической применимости данного метода является:

- возможность суммировать различные составляющие “прибыли”;
- нахождение числовых коэффициентов, характеризующих степень вклада каждого из составляющих “прибыль” элементов.

Зная значение составной прибыли  $p_i$  и требуемых затрат  $c_i$ , можно для каждой альтернативы решения рассчитать соотношение  $p_i/c_i$ , характеризующие соотношение прибыли на единицу затрат.

Рассмотрим метод “затраты – прибыль” на примере. Имеется 7 инвестиционных проектов  $k_1, k_2, k_3 \dots k_7$ . Каждый из них характеризуется составной прибылью в условных единицах и затратами (млн.руб.).

Показатели	Проекты						
	1	2	3	4	5	6	7
Прибыль, усл.ед. (р)	2,6	1,8	2,3	2,7	2,0	1,6	3,0
Затраты, млн. руб. (с)	1,0	0,9	1,0	1,2	0,7	0,6	2,5

Лимит финансирования, выделенный для реализации проектов, 3,5 млн. рублей. Нужно определить перечень наиболее эффективных проектов.

Для решения этой задачи рассчитаем соотношение прибыли-затрат для каждого проекта  $p_1/c_1 = 2,6$ ;  $p_2/c_2 = 2$ ;  $p_3/c_3 = 2,3$ ;  $p_4/c_4 = 2,25$ ;  $p_5/c_5 = 2,86$ ;  $p_6/c_6 = 2,67$ ;  $p_7/c_7 = 1,2$ . Затем упорядочим проекты по степени предпочтительности (в порядке убывания величины прибыли на единицу затрат):

$k_5, k_6, k_1, k_3, k_4, k_2, k_7$

Далее, суммируя нарастающим итогом затраты на реализацию, выбираем для первоочередного финансирования проекта  $k_5, k_6, k_1$  и  $k_3$ . Их суммарные затраты  $\sum C = 3,3$  млн. руб., а составляющая прибыль  $\sum p = 8,5$ . При любых других вариантах данное соотношение будет хуже.

### Практические задания

**Задание 1.** Руководителю подразделения, занимающегося сборкой изделий ввиду сокращения фонда оплаты труда необходимо уволить одного из рабочих на конвейере. Информация о рабочих представлена в таблице:

Характеристики работника	Андрей	Ольга	Игорь	Елена
Возраст	30 лет	22 года	48 лет	28 лет
Семейное положение	Не женат	Замужем	Женат	Не замужем
Иждивенцы	Ребенок 3 лет	Мать	Сын 18 лет	Двое детей 5 и 7 лет

Образование	Высшее	Среднее специальное	Среднее специальное	Неполное среднее
Состояние здоровья	Отличное	Среднее, часто уходит на больничный	Отличное	Отличное, в прошлом страдала алкоголизмом
Стаж	5 лет	1 год	15 лет	5 лет
Дополнительные характеристики	Исполнительный, пунктуальный	Часто опаздывает	Средний работник, работает медленно	Часто провоцирует конфликты
Планы на будущее	Построить карьеру в этой или другой компании	Собирается поступать в ВУЗ	Хотел бы получить повышение в этой компании	Устраивает данная работа, планы ее сохранить в будущем

Используя метод последовательных сравнений, определите, кого необходимо уволить.

## Тема 11. Анализ проблемной ситуации в процессе РУР

11.1. Проблема в процессе принятия УР

11.2. Проблемная ситуация: сущность и роль

11.3. Анализ проблемной ситуации

### 11.1. Проблема в процессе принятия УР

Под проблемой понимается несоответствие фактического состояния управляемого объекта желаемому или заданному (запланированному). Чаще всего именно в связи с отклонением от плановых (или нормативных) состояний возникают проблемы в организациях. Но их источником может быть и изменение самих целей и нормативов.

При принятии УР большое значение имеет не только разрешение проблем, но и выявление в результате сложившейся или прогнозируемой ситуации возможностей или шансов, на базе использования которых можно достичь лучших результатов по сравнению с текущими или запланированными.

Как считает Румянцева З.П., автор учебника “Общее управление организацией. Теория и практика”<sup>1</sup>, с точки зрения процесса принятия решений между проблемой и возможностью нет принципиальной разницы, так как

<sup>1</sup> Румянцева З.П. “Общее управление организацией. Теория и практика”. – М.: ИНФРА-М, 2005. – С.119.



любая неиспользованная организацией возможность положительных изменений может рассматриваться как проблема, которую надо решать. Вместе с тем проблема и возможность не тождественные понятия.

Проблема чаще всего отражает отклонение от поставленной цели, а возможность ориентирована на будущее. Важно уметь правильно формулировать проблему для принятия УР. Для этого нужно:

1. Определить, что происходит не так, как надо, при этом не отмечая, почему это нас не устраивает

2. Избегать слов типа “из-за”, “потому что”, так как они содержат намеки на решения

3. В формулировке отразить специфику данной проблемы, избегать общих характеристик, чтобы проблема не трактовалась слишком широко

4. Указать, как часто, когда и в каких пределах происходят те отклонения, которые вызывают проблему

5. Не формулировать проблему в виде вопроса, так как это предполагает, что ответ будет представлять собой решение

6. Отразить в формулировке характер влияния проблемы на организацию, людей и т.д.

7. Показать расхождение между желаемым и действительным состоянием, которое вызывается наличием проблемы.

Таким образом, важно сформулировать проблему так, чтобы акцентировалось при этом внимание на тех результатах, которые будут сопровождать ее решение.

## **11.2. Проблемная ситуация: сущность и роль**

Совокупность факторов и условий, вызывающих появление той или иной проблемы или возможности, называется проблемной ситуацией.

Процесс РУР предполагает рассмотрение проблемы как возможности во взаимосвязи с воздействующими на них ситуационными факторами. При этом необходимо проанализировать и описать проблемную ситуацию, отразив место и время ее возникновения, сущность и содержание, границы распространения ее воздействия на работу организации, а также важно выявить ситуационные факторы, приведшие к появлению проблемы. Среди этих факторов выделяют внутренние и внешние факторы, т.е. факторы внешней и внутренней среды предприятия.

К внутренним факторам, зависящим от самого предприятия, относят цели, задачи и стратегию его развития, структуру производства и управления, применяемые ресурсы и технологии, объемы и качество работы и т.д. Факторы внутренней среды формируют предприятие как систему взаимосвязанных элементов, которая обеспечивает достижение стоящих перед ним целей.

Любое изменение во внутренней среде предприятия вызывает необходимость принятия соответствующих УР, направленных на сохранение системы как целостного образования и на достижение целей ее развития.

Внешние факторы в процессе принятия УР делятся на факторы прямого и косвенного воздействия на предприятие. Если на внутренние факторы менеджмент предприятия может повлиять, то на факторы внешней среды воздействовать сложнее (особенно на факторы косвенного влияния). Менеджмент должен учитывать многочисленные факторы внешней среды, адаптироваться к их изменениям.

Анализ ситуационных факторов позволяет исследовать проблему в тесной взаимосвязи с изменениями во внутренней и внешней среде, что позволяет принять более обоснованное решение.

Кроме того, выявление и описание проблемной ситуации дает исходную информацию для оценки времени, располагаемого для принятия решения и величины ресурсов, необходимых для этого.

В управленческой литературе выделяется два подхода к идентификации проблем и проблемных ситуаций:

- 1) под проблемой понимается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты или произошли отклонения от заданных планов, программ и т.д.
- 2) проблему рассматривают как потенциальную возможность повышения эффективности.

В первом случае реально существует определенная проблема, и ЛПР должно своим решением как-то на нее отреагировать. Это – реактивное решение. Во втором случае, наоборот, сначала вносится предложение, а потом ЛПР пытается найти решение. В этом случае решение – проактивное.

Нередко проблемы возникают в ходе управленческой деятельности, существует ряд подходов для выявления управленческих проблем:

- 1) анализ результатов хозяйственной деятельности;
- 2) проведение экспертного опроса руководителей и специалистов;
- 3) наблюдение за выполнением управленческих функций.

### **11.3. Анализ проблемной ситуации**

Большую роль в принятии УР, связанных с определенными проблемами, играет анализ проблемной ситуации. Он включает:

- 1) Получение базовых знаний об организации;
- 2) Ознакомление с ситуацией, в которой находится ЛПР, с его целями, ресурсами;
- 3) Прояснение симптомов проблемы (проблема – следствие);
- 4) Выяснение причин возникновения проблемы;
- 5) Определение новизны проблемной ситуации;
- 6) Определение степени влияния решения данной проблемы на другие проблемы организации;

- 7) Оценка возможности решения проблемы с учетом существующих условий (ситуации) для ЛПР;
- 8) Оценка адекватности имеющейся информации;
- 9) Краткое описание результатов анализа проблемной ситуации.

### **Практические задания**

**Задание 1.** Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Что понимается под проблемой?
2. Могут ли возникать проблемы в деятельности организации при стабильных производственных и финансовых показателях?
3. Какие факторы способствуют появлению проблемы?
4. В чем заключается анализ проблемной ситуации?
5. Какие подходы к определению проблемы Вы знаете?

**Задание 2.<sup>1</sup>**

В фирме «Бриз», занимающейся производством косметических средств, за месяц до запуска новой коллекции злоумышленник взламывает сейф и забирает все документы, составляющие ноу-хау компании: рецепты и описание технологического процесса производства новой продукции.

Классифицируйте проблему по следующим признакам:

- По масштабам действия;
- Причинам возникновения;
- Содержанию;
- Степени сложности;
- Временному признаку;
- Оценке субъекта управления.

## **Тема 12. Разработка управленческих решений в организациях**

12.1. Модель ограниченной рациональности

12.2. Стратегические и тактические решения: их содержание и особенности

12.3. Организационная культура и ее роль в принятии решений

---

<sup>1</sup> При подготовке задания использован материал из книги Шеметова П.В., Радионова В.В., Никифоровой Л.Е., Петуховой С.В. Управленческие решения: учебник по специальности «Менеджмент организации». – М.: Издательство «Омега-Л», 2011. – С.121-122.

## 12.1. Модель ограниченной рациональности<sup>1</sup>

Исследователи процесса РУР в организациях выделяют ряд типовых моделей принятия решений:

- модель совершенной рациональности;
- модель ограниченной рациональности;
- модель “игры влияний”;
- модель повышения качества подготовки сотрудников;
- комплексная модель организации.

Все эти модели представляют собой взгляд на организацию с различных точек зрения и могут существовать одновременно в форме комплексной модели организации.

Модель совершенной рациональности на практике применяется редко, так как она создана для идеальных условий. Она помогает ЛПР определять общие принципы аналитической деятельности при разработке и реализации УР.

Остальные модели более реалистичны, так как учитывают несовершенства в деятельности организации: отсутствие внимания к выработке стратегий, неудачные компромиссы при решении принципиальных проблем, недостаток профессионализма при подготовке решений и т.д.

Рациональность организации при разработке и реализации решений включает в общем случае учет всех альтернатив и оценку всех последствий и вероятностей исходов для каждой альтернативы.

За рубежом разработана теория “ограниченной рациональности” (Г. Саймон), согласно которой имеется несколько основных причин отклонения поведения организации от рационального.

### 1. Упрощение проблем.

Часто при принятии решений по сложным проблемам они разделяются на несколько независимых задач, решение которых поручается нескольким подразделениям организации. При этом проблема ставится проще, но ее целостное восприятие теряется. Кроме того, составные части больших организаций могут принимать несогласованные и противоречивые решения.

### 2. Удовлетворительные решения.

Так как поиск оптимального решения проблемы занимает много времени и сил у руководителя и членов организации, то в организациях обычно не рассматриваются принципиально разные альтернативы, а выбирается первая приемлемая альтернатива, удовлетворяющая некоторым ограничениям. В результате решают проблемы привычными методами. Удовлетворительные решения позволяют организации приспособливаться к обстановке, удовлетворять текущие потребности, но стратегические цели организации утрачиваются.

### 3. Стремление избежать неопределенности.

---

<sup>1</sup> При подготовке данного вопроса использовался материал учебника: Истомин Е.П., Соколов А.Г. Управленческие решения. – СПб.: ООО “Андреевский издательский дом”, 2005.

Организации, как правило, стремятся избежать риска, основанного на оценках неопределенного будущего. Наибольшая гарантия определенности существует при принятии решений на небольшой период времени. Недостатком такого поведения является пренебрежение долгосрочной стратегией, требующей существенно большего риска.

#### 4. Комплекс привычных решений.

Для организаций, как и для людей, иногда характерен набор типовых решений, типичных ответов на возникающие проблемы.

Поэтому поведение многих организаций при решении возникающих проблем можно предугадать. Общими причинами такого поведения организаций являются естественный консерватизм людей, существование у сотрудников организации “эффекта привыкания” к традиционным правилам и процедурам принятия решений. Это может привести к получению отрицательного результата, так как с изменением условий требуются новые подходы и нестандартные решения.

Модель ограниченной рациональной рациональности утверждает, что организации могут неплохо решать тактические проблемы, как бы приспособившись к ним, но при этом организации не всегда эффективно поступают при решении стратегических проблем.

## 12.2. Стратегические и тактические решения: их содержание и особенности

В последней четверти 20-го века появилась необходимость принятия УР нового типа – стратегических решений, связанных с развитием организации в изменяющейся среде. В этот период особенно динамично стала меняться внешняя организационная среда, что было связано с усилением процесса интернационализации производства и собственности, повышением роли транснациональных корпораций и все большей непредсказуемостью перемен в мировой экономике.

Стратегические УР определяют долгосрочное функционирование организации. Они ориентированы на поиск и реализацию перспективных направлений ее развития на основе ее конкурентных преимуществ.

Стратегические решения, по мнению таких признанных авторитетов в менеджменте, как Питер Друкер и Клифф Боумен, являются основными или наиболее важными, так как они могут иметь далеко идущие последствия.

“К числу стратегических решений относятся все решения, связанные с целями бизнеса и их достижением. К их числу относятся все решения, отражающиеся на продуктивности предприятия, поскольку они всегда направлены на изменение ситуации в целом. К ним относятся также все решения, касающиеся организационной структуры и решения по кредитным капиталовложениям”, – писал Питер Друкер<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Друкер Питер Ф. Практика менеджмента. – М.: Изд.-во “Вильямс”, 2006. – С. 354.

В отличие от стратегических решений тактические решения менее важны, рутинные, фокусируются на решении текущих проблем. Тактические решения имеют иную направленность – производство товаров и услуг. Они касаются определения и решения общих оперативных задач мотивации, организации и координации, контроля персонала.

Тактические решения ориентированы на краткосрочную и среднесрочную перспективу и в качестве основного способа достижения поставленных целей имеют эффективное использование внутренних ресурсов в стабильных условиях. Стратегические решения, напротив, на практике опираются на поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, гибкость и готовность к изменениям.

“К стратегическим решениям – каков бы ни был их масштаб, сложность или важность – нельзя применять подходы, используемые при решении текущих проблем. Действительно, в этих решениях, являющихся исключительной прерогативой менеджеров, самой важной и трудной задачей будет не столько поиск правильного ответа, сколько поиск правильного вопроса...”

Более того, недостаточно лишь найти правильный ответ. Гораздо важнее и сложнее разработать соответствующую эффективную последовательность действий”, - считал Питер Друкер<sup>1</sup>.

Тактические и стратегические решения, несмотря на имеющиеся различия, тем не менее, взаимосвязаны. Так, изменения в тактических решениях или тактические корректировки должны проводиться в рамках базовых стратегических решений.

В то же время от тактических решений во многом зависит реализация стратегических решений.

Как свидетельствует опыт работы наиболее успешных компаний, эффективность процесса принятия и реализации стратегических и тактических решений в современных условиях во многом предопределяется формированием соответствующей организационной культуры предприятия.

### **12.3. Организационная культура и ее роль в принятии решений**

Организационную культуру можно образно сравнить с питательной средой, в которой происходит процесс разработки и реализации УР на предприятии.

Организационная культура предприятия является одним из действенных инструментов социального менеджмента и ориентирована на управление поведением персонала. Как пишут авторы пособия “Менеджмент: стратегия, структура, персонал, знание”: “Культура должна восполнять недостатки (дефицит) мотивации и способствовать формированию отношения сотрудников к труду и фирме. В отличие от организационной структуры управления,

---

<sup>1</sup> Друкер Питер Ф. Практика менеджмента. – М.: Изд.-во “Вильямс”, 2006. – С. 354-355.

которую можно обозначить в виде конкретных подразделений, связей, выполняемых работ, культуру трудно определить формальными, количественными показателями. Ее можно сравнить с нижней, невидимой частью айсберга, которая находится вне поля зрения, но реально существует и оказывает существенное влияние на деятельность организации”<sup>1</sup>.

Организационная культура представляет собой комплекс правил, традиций и ритуалов, норм поведения, внешней символики, постоянно дополняющихся и совершенствующихся. В современном менеджменте под организационной культурой понимается система взаимосвязанных элементов, определяющих внутриорганизационные взаимодействия сотрудников, а также их служебную деятельность за ее пределами.

К элементам системы организационной культуры относятся такие, как:

1) индивидуальная автономность – степень ответственности, независимости и возможность проявления инициативы работниками в организации;

2) структура – взаимодействие органов управления организации и отдельных лиц, действующих правил, прямого руководства и контроля;

3) направление – уровень формирования целей и направлений деятельности организации;

4) интеграция – степень поддержки отдельных частей (субъектов) организации для обоснования скоординированной деятельности;

5) управленческое обеспечение – степень соблюдения четких коммуникационных связей в организации;

6) поддержка – уровень помощи подчиненным, оказываемой руководителями;

7) стимулирование – степень зависимости вознаграждения работника от результатов труда;

8) идентифицированность – степень отождествления отдельных работников с организацией;

9) управление конфликтами – степень разрешимости конфликтов в организации;

10) управление рисками – степень поощрения инновационной активности и принятия на себя риска.

Нетрудно заметить, что все указанные элементы организационной культуры оказывают прямое или косвенное влияние на процесс разработки и реализации УР. Так, если все элементы организационной культуры разбить на три уровня:

- поверхностный (символика, интерьер, образцы поведения и т.д.);

- срединный (нормы, правила, ритуалы, традиции и т.д.);

- глубинный (ценности, стратегические установки и т.д.), то каждый из этих уровней играет свою роль в процессе работы над УР. Поверхностный и

---

<sup>1</sup> Менеджмент: стратегия, структура, персонал, знание. Учебное пособие для ВУЗов/ А.В. Молодчик, М.А. Молодчик. – М.: Изд.дом ГУВШЭ, 2005. – С.203.

срединный уровень организационной культуры (правила, традиции, нормы и т.д.) оказывают наибольшее влияние на принятие и реализацию тактических решений. Элементы глубинного уровня организационной культуры, так называемые базовые ценности и установки, имеют отношение к разработке стратегии предприятия.

Влияние корпоративной культуры, являющейся формой проявления организационной культуры, в таком типе предприятия как корпорация можно проиллюстрировать схемой:

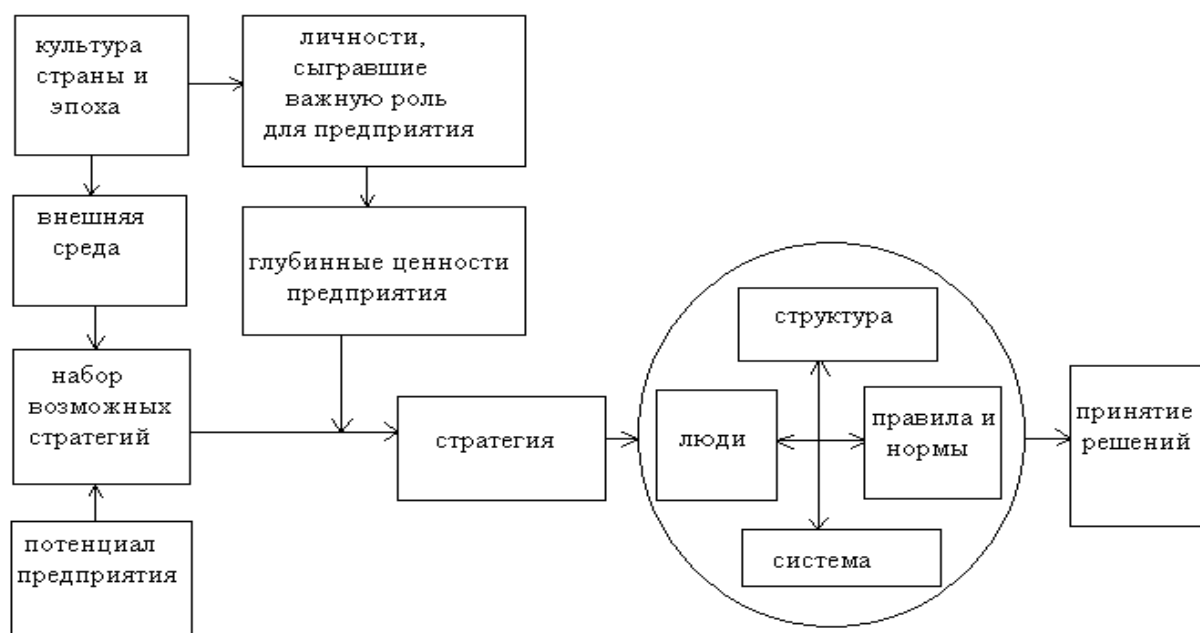


Рис 12.1. Корпоративная культура и ее роль в принятии решений<sup>1</sup>

## Практические задания

**Задание 1.** Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Какие модели принятия решений существуют в организации?
2. Какие из названных моделей наиболее часто используются в управлении?
3. Назовите основные причины отклонения поведения организации от рационального
4. Раскройте содержание понятия “корпоративная культура”
5. Повышает ли организационная культура эффективность в принятии УР?
6. В чем отличие стратегических решений от тактических?
7. Какие вы знаете элементы организационной культуры?
8. Какие модели организационной культуры вы знаете?
9. Приведите примеры концепций корпоративной культуры известных компаний

<sup>1</sup> Истомин Е.П., Соколов А.Г. Управленческие решения. – СПб.: ООО “Андреевский издательский дом”, 2005. – С. 27.



10. Может ли организационная культура выполнять мотивирующую функцию для работников организации?

## **Тема 13. Особенности принятия решений в системе государственного и муниципального управления (ГМУ)<sup>1</sup>**

13.1. Виды решений в системе государственного управления

13.2. Порядок разработки и принятия политического решения

13.3. Подготовка и принятие технических решений

13.4. Распорядительный документ как форма РУР в системе ГМУ

### **13.1. Виды решений в системе государственного управления**

В системе государственного управления различают политические и технические решения.

К политическим решениям относят решения, принимаемые лицами, наделенными властными полномочиями и избираемыми населением. К данной категории лиц относится Президент Российской Федерации (Высшее должностное лицо РФ), Глава администрации субъекта РФ (Высшее должностное лицо субъекта РФ), Депутаты Федерального Собрания РФ (Депутаты Государственной Думы и Совета Федераций РФ), Депутаты законодательных органов субъектов РФ, главы и депутаты местных органов самоуправления.

К техническим решениям относят решения, принимаемые исполнительными государственными органами власти.

Выделяют два вида политических решений:

- коллегиальные решения, принимаемые коллегиальными (законодательными и представительными) органами власти;
- единоличные (авторитарные) решения, принимаемые Высшими должностными лицами РФ и субъектов РФ, главами муниципальных образований.

При подготовке таких решений существует своя процедура, строго прописанный регламент подготовки и принятия решений. Причем регламент прописывается органом или лицом самостоятельно в соответствии со сложившейся практикой или принятыми международными и государственными нормами.

В органах государственного и муниципального управления наиболее распространены управленческие решения, представленные в письменной форме, в форме распорядительных документов.

---

<sup>1</sup> При подготовке данной темы использовались материалы учебников: Истомин Е.П., Соколов А.Г. Управленческие решения. – СПб.: ООО “Андреевский издательский дом”, 2005; Радченко А.Н. Основы государственного и муниципального управления: системный подход. – М.: ИКЦ “Март”, 2007.

В юридической литературе письменные управленческие решения органов ГМУ рассматриваются в качестве правовых основ, которые выражают властные начала, присущие управлению, осуществляемому этими органами. Указанные правовые акты разделяются на нормативные и индивидуальные.

Нормативные акты управления содержат определенные правила, рассчитанные на неоднократное применение, на основе которого могут возникнуть конкретные административно-правовые отношения. Эти акты издаются с целью регулирования определенных, достаточно однотипных общественных отношений, относящихся к сфере ГМУ, например, нормы и порядок получения жилья из государственного и муниципального фонда, порядок приема и рассмотрения обращений граждан в государственные или муниципальные органы власти и т.п.

Индивидуальные акты управления издаются органами управления и должностными лицами по оперативным и другим текущим вопросам, возникающим в процессе исполнительно-распорядительной деятельности.

Индивидуальные акты управления, являясь актами применения норм права, должны всегда основываться на нормативных актах, являющихся их юридической основой.

### **13.2. Порядок разработки и принятия политического решения**

Процедура подготовки проекта политического решения сводится к ряду последовательных действий (рис.13.1).



Рис. 13.1. Порядок разработки и принятия политического решения<sup>1</sup>

Высшее должностное лицо, глава муниципального образования или депутат (группа депутатов) готовят проект политического решения, затем этот проект решения поступает на рассмотрение в юридические и иные инстанции для согласования с действующим законодательством и нормативно-правовыми актами РФ и международного сообщества. После прохождения юридической и иной экспертиз проект поступает на рассмотрение должностного лица или органа власти, готовящего данный проект решения, последняя стадия – это непосредственное принятие решения.

При этом необязательно, что любой проект, прошедший экспертизу и все инстанции согласования, будет принят и введен в действие. На практике до 90% готовящихся проектов не принимаются высшими должностными лицами и главами муниципальных образований. Причины могут быть разные, например, изменившаяся политическая ситуация или значительно преобразованные проект по сравнению с первоначальным и т.д.

<sup>1</sup> Истомин Е.П., Соколов А.Г. Управленческие решения. – СПб.: ООО “Андреевский издательский дом”, 2005. – С. 69.

### 13.3. Подготовка и принятие технических решений

Принятие технических решений, как правило, сводится к следующей процедуре:

- проект решения готовится в одном из органов исполнительной власти по своему профилю (отрасли);
- подготовленный проект поступает на юридическую и иную экспертизу;
- после прохождения экспертизы проект решения поступает в отраслевые и территориальные органы исполнительной власти для согласования;
- после прохождения процедуры согласования проект поступает на подпись должностного лица, имеющего право принятия такого решения;
- после подписания решение поступает в регистрирующий орган, и после регистрации оно вступает в силу.

В некоторых странах РФ созданы коллегиальные органы исполнительной власти – Правительство субъекта Федерации, которое, как и Правительство РФ, может принимать коллегиальные и технические решения.

Разработка и принятие коллегиальных решений имеет свою специфику, которая используется не только в органах государственной и муниципальной власти, а также в общественных, политических и других организациях.

Ответственным за разработку коллегиальных решений, в отличие от авторитарного, является не должностное лицо, а орган или политическое лицо, которое имеет право внесения проекта решения на рассмотрение коллегиального органа. Так, Президент РФ, депутат Федерального собрания РФ, Группа депутатов Федерального собрания РФ, Законодательного органа субъекта РФ, Глава администрации субъекта РФ, Правительство РФ и другие имеют право разрабатывать проекты законов РФ, т.е. готовить проекты политических решений. Право принятия таких решений (законов) принадлежит Федеральному собранию РФ (Государственной Думе РФ и Совету Федерации в части их компетенций).

Принятие коллегиальных решений осуществляется тем органом, который в силу своей компетенции имеет право на такое действие. Так, принятие Законов относится к компетенции Федерального собрания РФ или субъектов РФ, Постановление принимает Правительство РФ или субъектов РФ и т.д. Как правило, коллегиальные решения принимаются большинством голосов от присутствующих на заседании. В то же время должно присутствовать, как правило, более половины от числа, установленного для данного органа. Есть вопросы, по которым принимается решение квалифицированным большинством, не половиной плюс один голос, а 2/3 голосов, либо от числа присутствующих, либо числа, установленного для данного органа.

Процедуры принятия коллегиальных решений прописываются в соответствующих регламентах данных органов власти, если таковое не прописано в Конституции РФ, Законах РФ и Законах субъектов РФ и иных нормативно-правовых актах.

#### **13.4. Распорядительный документ как форма разработки управленческого решения в системе ГМУ**

УР в органах государственной власти разрабатываются, как правило, в виде распорядительных документов – постановлений, распоряжений, приказов.

Подготовка распорядительных документов организуется:

- во исполнение или в соответствии с распорядительными документами вышестоящих органов государственной власти;
- в соответствии с планом работы администрации;
- по инициативе руководителей администрации, ее отделов и управлений, предприятий и организаций, нижестоящих администраций;
- по предложениям органов общественно-территориального управления, общественных организаций.

Распорядительные документы, принимаемые органом управления, не должны подменять руководство нижестоящих органов управления, содержать неоправданные ограничения, сковывающие их инициативу.

В проект распорядительного документа должны включаться предписания по тем вопросам, которые соответствуют компетенции органа управления. Включение в проект предписаний по вопросам, которые вправе решать нижестоящие органы, не допускается.

Подготавливаемый проект распорядительного документа должен соответствовать действующему законодательству, распорядительным документам вышестоящих органов государственной власти, а также ранее принятым распорядительным документам органа управления, если проект не предусматривает их отмену или изменение.

Если при подготовке проекта распорядительного документа предусматривается внесение существенных изменений в ранее принятые (действующие) распорядительные документы или по одному или тому же вопросу имеется несколько распорядительных документов, рекомендуется подготовить новый документ, объединяющий все решения по данной проблеме. В проект документа включаются новые, а также ранее принятые распорядительные предписания, которые должны сохранить свою силу.

В распорядительных документах администрации не должно содержаться инструктивных и методических материалов, технических условий, прейскурантов, предписаний по выполнению функций организаций и обязанностей работников. При необходимости решения подобных вопросов распорядительными документами должны утверждать соответствующие инструкции, методики, технические условия, положения и т.д.

При подготовке подобных материалов следует руководствоваться специальными правилами, установленными в соответствии с действующим законодательством.

При подготовке проекта распорядительного документа, во исполнение документов вышестоящих органов государственной власти или по инициативе руководства органа управления соответствующим руководителем определяется круг должностных лиц, на которых возлагается ответственность за его подготовку, и организаций, привлекаемых к этой работе, а также сроки подготовки проекта распорядительного документа.

Для подготовки наиболее важных и сложных проектов распорядительных документов рекомендуется создание специальной комиссии из работников органа управления, его отделов и управлений, нижестоящих органов управления. К работе комиссий в случае необходимости могут привлекаться ученые, квалифицированные специалисты из числа практических работников.

При составлении проекта распорядительного документа главное внимание должно обращаться на конкретность и реалистичность предписаний документа, четкое определение исполнителей, наличие ресурсов и обоснованных сроков исполнения.

## **Тема 14. Контроль и реализация управленческих решений**

14.1. Организация выполнения УР

14.2. Механизм реализации УР

14.3. Контроль выполнения УР

14.4. Контролинг УР

### **14.1. Организация выполнения УР**

Практика свидетельствует, что одним из самых сложных и трудоемких этапов в процессе разработки и реализации УР является этап организации их выполнения.

Организация выполнения УР – это комплекс работ по их эффективному внедрению. Процесс реализации и разработки УР можно изобразить в виде таблицы:

Последовательность и характер операций	Исполнитель
Постановка задачи	Вышестоящий руководитель (орган управления), специалисты
Уяснение задачи	Нижестоящий руководитель
Сбор и обработка информации, изучение и оценка ситуации	Руководитель, специалисты
Выработка вариантов решений	Специалисты
Анализ, обсуждение и оценка вариантов решения	Руководитель, специалисты
Формулировка решения	Руководитель
Документальное оформление решения	Технические исполнители
Фиксация решения (подписание документов)	Руководители или уполномоченные лица
Доведение заданий до исполнителей	Руководители или уполномоченные лица
Формирование и реализация организационного плана	Все работники аппарата управления
Организация контроля	Руководители или уполномоченное лицо

## 14.2. Механизм реализации УР<sup>1</sup>

Процедура реализации УР можно представить также в виде следующего алгоритма:

1. разработка плана реализации решения,
2. управление реализацией,
3. контроль выполнения решения,
4. оценка результатов реализации.

Все эти этапы взаимосвязаны между собой и могут быть представлены моделью реализации УР (рис. 14.1).

<sup>1</sup> При подготовке данного вопроса использовался материал пособия: Ременников В.Б. Управленческие решения. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.

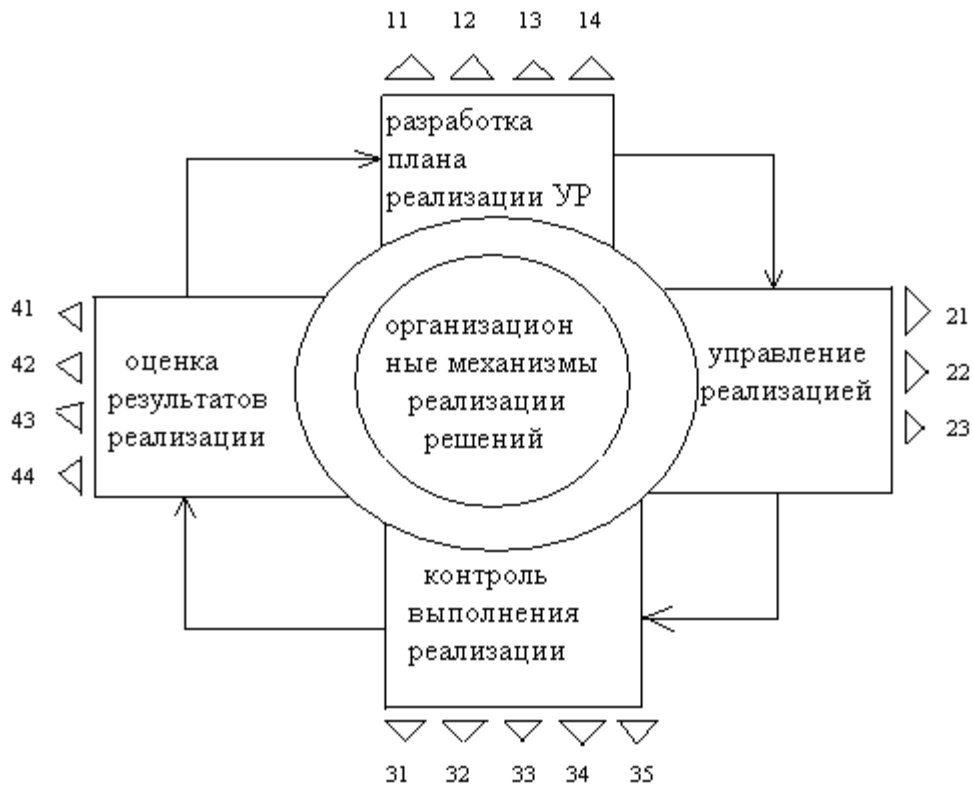


Рис. 14.1. Модель реализации УР<sup>1</sup>

Каждый из четырех этапов реализации УР может быть разбит на ряд задач.

1. Разработка плана реализации решения:
  - 1.1. Определение комплекса необходимых работ;
  - 1.2. Определение необходимого объема ресурсов;
  - 1.3. Определение числа исполнителей;
  - 1.4. Распределение работ, ресурсов и исполнителей по объектам, задачам и срокам.
2. Управление реализацией решения:
  - 2.1. Проведение инструктивно-методических мероприятий с исполнителями;
  - 2.2. Личное распоряительство в ходе выполнения решений;
  - 2.3. Оказание помощи исполнителям в ходе возникновения трудностей.
3. Контроль выполнения решения:
  - 3.1. Контроль за соблюдением основных характеристик реализуемого решения;
  - 3.2. Контроль за соблюдением сроков реализации;
  - 3.3. Контроль за состоянием проблемной ситуации;

<sup>1</sup> Ременников В.Б. Управленческие решения. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – С. 113.



- 3.4. Выявление причин отклонения в ходе реализации решения;
- 3.5. Внесение (в случае необходимости) изменений в программу реализации решения;
4. Оценка результатов реализации:
  - 4.1. Периодическая оценка фактической эффективности решения;
  - 4.2. Прогнозирование окончания срока эффективного действия решения;
  - 4.3. Определение необходимости в корректировке действующего или принятии нового решения;
  - 4.4. Накопление, систематизация опыта и разработка алгоритмов реализации стандартных решений.

### **14.3. Контроль выполнения УР**

Процесс контроля – это процесс отслеживания хода выполнения УР и оценки достигнутых результатов.

Функция контроля является одной из важнейших управленческих функций. Ее сущность состоит в установлении стандартов (планов, норм, заданий и т.д.), измерении достигнутых результатов и определении их отклонений от установленных стандартов.

Правильно организованный контроль УР служит средством диагностики процесса их выполнения, важен для стимулирования работников, необходим для внесения изменений в их действия.

Отсутствие надежной системы контроля, напротив, может привести организацию к кризисной ситуации.

Контроль хотя и является заключительной стадией процесса разработки и реализации УР, но в то же время он должен сопровождать весь этот процесс. Поэтому организация контроля УР включает предварительный, текущий и заключительный контроль. Предварительный контроль касается методологических основ принятия УР, контроля качества ресурсов, требуемых для их выполнения, и т.д. Он осуществляется еще до начала исполнения решения.

Текущий контроль проводится на протяжении всей работы по реализации решения, а заключительный контроль осуществляется уже на основании анализа полученных результатов практического воплощения решений.

Процесс контроля в управленческой деятельности включает 4 обязательных элемента:

- установление норм деятельности;
- сбор данных о фактических результатах;
- сравнение и оценка фактического состояния и ожидаемых итогов исполнения;
- разработка и реализация корректирующих действий.

В ходе разработки и реализации УР нередко осуществляется авторский надзор, в ходе которого ЛПР критически оценивает упущения, обсуждает с заинтересованными лицами ход реализации УР.

Контролю свойственна такая корректирующая функция, когда происходит уточнение УР, если обстановка изменилась. Кроме того, контроль выполняет правоохранительную функцию, когда руководители следят за соблюдением правовых норм в ходе разработки и реализации УР.

#### 14.4. Контролинг УР<sup>1</sup>

Развитие теории и практики контроля привело к созданию нового направления в менеджменте – контролингу. Он включает административный, технологический контроль, ревизию, аудит (рис. 14.2).

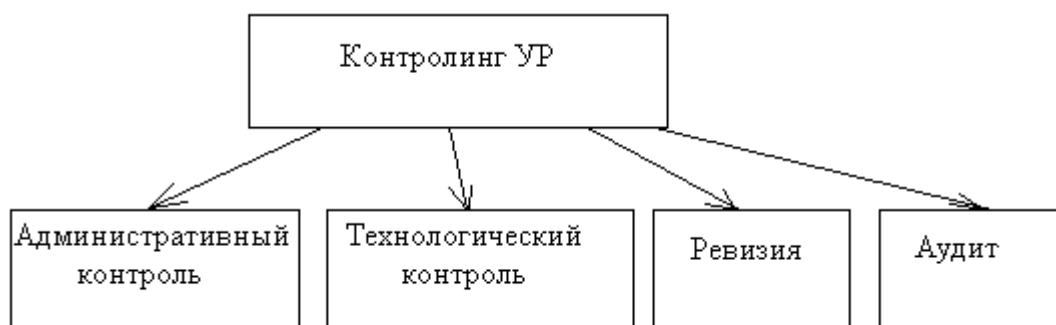


Рис 14.2. Схема процесса контролинга УР

Объекты контролинга: конечная продукция, технологические и управленческие решения. Для управленческих решений составляющие контролинга имеют следующее содержание:

- административный контроль – проверка и постоянное наблюдение за процессами разработки УР, сроками и качеством их выполнения;
- технологический контроль – проверка и постоянное наблюдение за используемыми технологиями при разработке и реализации УР;
- ревизия – документальная фискальная проверка результатов разработки и реализации УР;
- аудит – документальная проверка результатов разработки и реализации УР, устанавливающая уровень их соответствия определенным критериям, нормам и стандартам. Аудиторов обычно выбирает сама контролирующая организация.

Контролинг выполняет три важные функции:

1. Создание или пополнение базы данных по следующим направлениям:

- наименование целей и составляющих их задач;

<sup>1</sup> При подготовке данного вопроса использовался материал из учебника Раздорожный А.А. Управление организацией (предприятием). – М.: Изд-во “Экзамен”, 2006.

- начальные, промежуточные и конечные параметры деятельности организации;
- перечень критериев для оценки данных и динамики их изменения;
- набор решений о корректировках в контрольной деятельности: сроки разработки и выполнения;
- побочные (положительные и отрицательные) результаты достижения целей при конкретных параметрах деятельности организации;
- набор дополнительных решений по нейтрализации или усилению побочных явлений.

Эта база данных позволит руководству организации расширить спектр типовых задач, средств и методов их эффективного решения, что необходимо для дальнейшего выполнения аналогичных работ.

2. Формирование статистики деятельности организации, позволяющей руководителю или специалисту принимать более эффективные решения при форс-мажорных ситуациях.

3. Выявление инновационных технологий (производственных или управленческих). Данные технологии могут стать предметом продажи как интеллектуальная собственность.

4. Юридическую основу для проведения контролинга решений составляют учредительные документы и решения вышестоящих органов, а для внеплановой – Уголовно-процессуальный кодекс, постановления вышестоящих органов управления, в том числе постановления собрания акционеров организации.

## **Практические задания**

**Задание 1.** Ответьте на следующие вопросы:

1. Для чего нужен контроль реализации УР?
2. Опишите механизм процесса контроля на предприятии
3. Назовите основные элементы контроля
4. С какими трудностями приходится сталкиваться при контроле реализации УР?
5. Что такое предварительный контроль?
6. Что такое текущий контроль?
7. Что такое заключительный контроль?
8. В чем заключается реализация корректирующих мероприятий?
9. Для чего необходимы стандарты?
10. Какие последствия может иметь отсутствие контроля за процессом реализации управленческих решений?

## **Тема 15. Эффективность управленческих решений**

15.1. Особенности определения эффективности УР

15.2. Методология оценки эффективности УР

15.3. Ответственность в ходе принятия и реализации УР

### **15.1. Особенности определения эффективности УР**

Известно, что результаты функционирования любой организации во многом зависят от эффективности принимаемых в ней решений. Потому в теории и практике управления важную роль играют вопросы определения эффективности управленческих решений.

Иногда в экономической литературе эффективность управленческих решений отождествляется с эффективностью управления в целом. На наш взгляд, это не вполне правомерно, во-первых, потому, что эффективность управления трудно отделить от эффективности производства. Этим объясняется использование на практике для оценки эффективности управления таких показателей, как объем произведенной продукции, объем продаж и т.д. Другой крайностью, с которой также трудно согласиться, является использование таких специфических показателей эффективности управленческого труда, как скорость документооборота, удельный вес управленческого персонала, соотношение доходов и расходов от аппарата управления и т.д.

Как нам представляется, хотя категории “эффективность управления”, “эффективность управленческих решений” имеют много общих точек соприкосновения, но их все-таки нужно разграничивать как родовое и видовое понятие. Иными словами, эффективность управленческих решений является одной из многочисленных форм проявления эффективности управления вообще или эффективности управляющей системы в целом. Это объясняется тем, что управления или деятельность управляющей системы состоит в выполнении управленческих функций, одной из которых является разработка управленческих решений.

При решении вопроса об определении эффективности УР следует иметь в виду ее многогранность, то есть существование различных ее видов. Так, например, Смирнов Э.А. пишет, что “эффективность УР разделяется на организационную, экономическую, социальную, технологическую, психологическую, экологическую, этическую и политическую”<sup>1</sup>.

Еще в экономической литературе встречается классификация форм (видов) эффективности УР по уровням их разработки, охвату людей и компаний, иными словами, по уровням управления. Как считает В.И. Найденков, можно выделить эффективность УР на уровне:

- производства и управления компании;

---

<sup>1</sup> Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – С. 238.

- группы компаний;
- отрасли;
- региона;
- страны<sup>1</sup>.

На наш взгляд, в настоящее время эту классификацию нужно было начинать с эффективности решений на уровне отдельного хозяйственного подразделения, а закончить, учитывая реалии сегодняшнего дня (процесса интеграции и глобализации мировой экономики) – уровнем международных компаний и межстрановых объединений.

Можно выделить и другие аспекты определения эффективности УР, например, тактических и стратегических решений и других.

## **15.2. Методология оценки эффективности УР<sup>2</sup>**

Существует ряд методов для измерения экономической эффективности УР Ээ, среди которых чаще используются:

- косвенный метод сопоставления различных вариантов;
- по конечным результатам;
- по непосредственным результатам деятельности.

Косвенный метод предполагает сравнение двух вариантов управленческих решений по формуле:

$$\text{Ээ} = (\text{П}2\text{т}/32\text{т} - \text{П}1\text{т}/31\text{т}) \times 100\%,$$

где П1т – прибыль, полученная от реализации товара при первом варианте УР; Пт2 – прибыль, полученная от реализации товара при втором варианте УР; 31т – затраты на производство товара при первом варианте УР; 32т – затраты на производство товара при втором варианте УР.

Если руководитель своими решениями поддерживает производство на одном уровне, то экономическая эффективность УР будет равна нулю. Если же благодаря УР Ээ будет положительной величиной, то это свидетельствует о повышении эффективности управленческого труда.

Метод определения по конечным результатам основан на расчете эффективности производства в целом и выделении фиксированной статистически обоснованной части (К):

$$\text{Ээ} = (\text{П} \times \text{К}) / \text{ОЗ},$$

где П – прибыль, полученная от реализации товара;  
 ОЗ – общие затраты; К – доля УР в реализации производства.  
 (К = 20-30%)

Метод определения Ээ по непосредственным результатам деятельности основан на оценке непосредственного эффекта от УР при достижении целей, реализации функций, методов и др.

<sup>1</sup> Соколова Л.Е. Разработка управленческих решений. – М.: Высшее образование, 2008. – С. 136.

<sup>2</sup> При подготовке данного вопроса использованы материалы из учебника Смирнова Э.А. Разработка управленческих решений. – М.: ЮНИТА-ДАНА, 2000.

Основными параметрами при оценке Ээ являются стандарты (временные, ресурсные, финансовые и др.). Величину Ээ определяют из соотношения:

$$\text{Ээ}_i = C_i/P_i \times 100\%,$$

где  $C_i$  – стандарт на использование ресурса  $i$  для разработки и реализации УР;  $P_i$  – реальное использование (затраты)  $i$  ресурса для разработки и реализации УР.

При расчете Ээ данным методом необходимо определить значение Ээ по нескольким ресурсам ( $m$ ) и затем по приоритетности ресурсов ( $\Pi_i$ ) найти среднее значение Ээ:

$$\text{Ээ} = \left( \sum_{i=1}^m \text{Ээ}_i \times \Pi_i \right) / m$$

На наш взгляд, на практике для обобщенной оценки эффективности УР можно воспользоваться такими показателями, как:

- размер прибыли на одного работника аппарата управления;
- размер прибыли на единицу рабочего времени работника аппарата управления;
- размер прибыли на единицу затрат, связанных с содержанием аппарата управления<sup>1</sup>.

Следует отметить, что для получения высоких показателей эффективности системы управления на предприятии за счет принимаемых и реализуемых на нем УР, важно задействовать как можно больше факторов повышения эффективности УР.

### **15.3. Ответственность в ходе принятия и реализации управленческих решений<sup>2</sup>**

Ответственность выражает социальное и морально-правовое отношение личности к другим людям и обществу в целом. Ответственность за любые действия и, в том числе, за принимаемые и осуществляемые УР является категорией этики и права. Она характеризует “меру соответствия действий отдельного человека, группы людей или общества взаимным требованиям, исторически конкретным социальным нормам, общим интересам”<sup>3</sup>.

Иными словами, ответственность – это необходимость, обязанность отдавать кому-либо отчет в своих действиях, поступках. Ответственность за результаты принятого решения может быть официальная и личная.

В управленческой литературе приводится классификация ответственности по:

<sup>1</sup> Теория системного менеджмента / под ред. П.В. Журавлева, Р.С. Седегова, В.Г. Янчевского. – М.: Экзамен. – с. 484.

<sup>2</sup> При подготовке данного вопроса использованы материалы из книги Раздорожный А.А. Управление организацией (предприятием). – М.: Экзамен.

<sup>3</sup> Юкаева В.С. Управленческие решения. – М.: Издат.-во “Дашков и Ко”, 1999. – С. 266.

- уровням ответственности (международный, государственный, уровень компании и ее подразделений и уровень собственного “Я” (пред самим собой));
- времени ответственности – за прошлые, настоящие или будущие результаты уже принятых решений. Например, ответственность за будущее экологическое состояние природы в отдельных регионах и в масштабах планеты в целом;
- причиненному ущербу: существенный ущерб, по которому предусмотрена ответственность и несущественный ущерб, ответственность по которому не предусмотрена.

Многообразие сфер деятельности компаний сформировало следующий типовой набор видов ответственности: профессиональная, юридическая, социальная, экологическая, этическая, политическая, партийная, дисциплинарная, административная, материальная.

Профессиональная ответственность и обязанность руководителя отражается в должностных инструкциях. Типовая должностная инструкция руководителя включает четыре раздела: общие положения, обязанности, права, ответственность.

В качестве профессиональной ответственности могут применяться меры юридической, дисциплинарной и экономической ответственности. В последнее время все большее распространение получает страхование экономических рисков профессиональной ответственности, например, страхование профессиональной ответственности нотариуса и т.д.

Юридическая ответственность частично или полностью касается тех видов ответственности, в которых закреплены регламенты, входящие в состав государственных законов и норм государственного регулирования, например, в Гражданский Кодекс, Уголовный Кодекс, Трудовой Кодекс РФ. Юридическая ответственность реализуется в форме замечания, выполнения предписанных действий, заключений под стражу, арестов.

Дисциплинарная ответственность за бездействие или ненадлежащее выполнение заданий реализуется в форме взыскания, замечания, выговора, перевода на другую работу, увольнения.

Административная ответственность наступает за совершение административного правонарушения, нарушения прав и свобод граждан. Базой для реализации административной ответственности является административное и гражданское право и другие регламенты.

Экономическая ответственность призвана компенсировать полный или частичный ущерб от УР, нанесенный руководителем в денежной или материальной форме.

Этическая ответственность наступает в случае нарушения руководителем этических норм, представляющих собой систему общих ценностей и правил этики, соблюдение которых обязательно для всех работников организации. Ответственность реализуется в форме изменения общественного мнения о руководителе, вынесения ему общественного

порицания, объявления о его несоответствии должности по этическим соображениям.

Политическая ответственность наступает за неправильную или ненадлежащую деятельность субъекта управления, формы реализации ответственности могут быть отставки, импичмент, перевыборы.

Партийная ответственность наступает за деятельность партийного функционера, существенно расходящуюся с уставными документами и решениями политической организации (партии). Ответственность реализуется в форме осуждения, исключения из партии, вывода из руководящего состава партии.

Материальная ответственность – обязанность сотрудника возместить организации, в которой он работает, имущественный ущерб, причиненный по его вине.

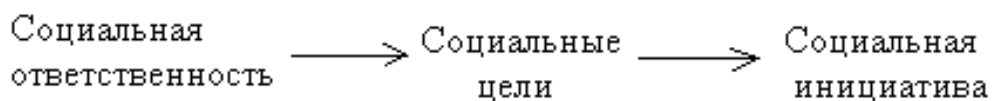
Моральная ответственность – необходимость следовать нормам человеческих отношений, механизмом реализации которой является организационная культура.

Социальная ответственность за принимаемые решения может рассматриваться в широком смысле как осознание своего долга перед обществом, коллективом, индивидом и др. Социальная ответственность в узком смысле понимается как обязательность организации приносить пользу обществу через использование потенциала организации.

В рыночных условиях в частном секторе экономики превалирует экономическая ответственность, которая выражается в таких формах, как экономические санкции и возмещение убытков. В то же время повышается значимость социальной и экологической видов ответственности.

Социальная ответственность связана с реализацией социальных инициатив в рамках принятых социальных целей.

Элементы, сопутствующие социальной ответственности, можно изобразить следующей логической цепочкой:



К социальным целям компании можно отнести:

- максимальное удовлетворение запросов и потребностей покупателей;
- создание положительной мотивации персонала;
- формирование условий для развития личности и др.

Направления, по которым может распространяться социальная ответственность и формы ее реализации представлены в таблице 15.1.



**Социальная ответственность организации перед обществом**

Направление	Вид
Окружающая среда	Контроль за загрязнением, восстановление или защита среды Сохранение природного богатства Замкнутый цикл переработки Программа энергообеспечения
Здравоохранение	Забота о здоровье и безопасности работников предприятия Финансирование различных программ по охране здоровья
Развитие личности работников	Общеобразовательные программы Повышение квалификации Делегирование полномочий Групповое принятие УР по стратегическому развитию фирмы Продвижение по служебной лестнице внутри компании Забота о качестве жизни работника
Образование и культуры	Финансирование образовательных и культурных программ Развитие стратегического ресурса фирмы Самосовершенствование и самоутверждение Развитие целостности образа мышления
Участие в жизни общества	Высокое качество выпускаемой продукции Финансирование социальных проектов Реализация основных концепций развития гармоничного общества Высокий уровень управленческой культуры руководителей высшего, среднего и низового звена управления

Экологическая ответственность, как видно из таблицы, является одним из видов социальной ответственности. Экологическая ответственность направлена на предотвращение угрозы экологического кризиса локального и глобального масштабов.

**Практические задания****Задание 1. Тесты:**

1. Оценка экономической эффективности УР косвенным методом основана на:

А. Использовании в расчетах данных, полученных при нескольких вариантах решений, определивших цену товара и затраты на его производство.

Б. Расчете эффективности производства в целом и выделении из него фиксированной части.

В. Оценке непосредственного эффекта от УР по отношению к принятым стандартам на затраты.

2. Оценка экономической эффективности УР по конечным результатам основана на:

А. Расчете эффективности производства в целом и выделении из него фиксированной части.

Б. Использовании в расчетах данных, полученных при нескольких вариантах решений, определивших цену товара и затраты на его производство.

В. Оценке непосредственного эффекта от УР по отношению к принятым стандартам на затраты.

3. Оценка экономической эффективности УР по непосредственным результатам основана на:

А. Оценке непосредственного эффекта от УР по отношению к принятым стандартам на затраты.

Б. Использовании в расчетах данных, полученных при нескольких вариантах решений, определивших цену товара и затраты на его производство.

В. Расчете эффективности производства в целом и выделении из него фиксированной части.

4. Экономическая эффективность при РУР — это:

А. Рыночная стоимость УР, деленная на суммарные затраты по РУР.

Б. Факт достижения цели УР при меньших затратах в результате более успешных действий персонала.

В. Факт достижения цели УР в плане удовлетворения социальных потребностей за более короткое время для большего количества работников.

5. Организационная эффективность при РУР — это:

А. Факт достижения цели УР при меньших затратах в результате более успешных действий персонала.

Б. Факт достижения цели УР в плане удовлетворения социальных потребностей за более короткое время для большего количества работников.

В. Рыночная стоимость УР, деленная на суммарные затраты по РУР.

6. Социальная эффективность при РУР — это:

А. Факт достижения цели УР в плане удовлетворения социальных потребностей за более короткое время для большего количества работников.

Б. Факт достижения цели УР при меньших затратах в результате более успешных действий персонала.

В. Рыночная стоимость УР, деленная на суммарные затраты по РУР.

## Экзаменационные вопросы по курсу “Разработка управленческого решения”

1. Решение в системе управления.
2. Типология управленческих решений.
3. Функции управленческого решения (УР).
4. Требования, предъявляемые к управленческому решению.
5. Качество управленческого решения.
6. Факторы принятия качественного УР.
7. Уровни принятия управленческих решений.
8. Формы разработки управленческих решений.
9. Формы реализации управленческих решений.
10. Взаимосвязь форм разработки и форм реализации управленческих решений.
11. Экономическая, организационная и правовая сущность УР.
12. Централизованный и децентрализованный подход к принятию УР.
13. Групповой подход к принятию УР: преимущества и недостатки.
14. Системный подход к разработке УР.
15. Ситуационный подход в процессе РУР.
16. Целевые технологии при РУР.
17. Процессорные технологии при РУР.
18. Основные этапы разработки и реализации УР.
19. Модели, их виды и роль в принятии УР.
20. Моделирование как процесс.
21. Метод “дерева решений”.
22. Морфологический анализ (метод Цвики).
23. Прогнозы: сущность, виды и роль в РУР.
24. Этапы составления прогнозов.
25. Методы прогнозирования.
26. Целеполагание: сущность и роль в процессе РУР.
27. Метод “дерева целей”, порядок построения.
28. Метод сценариев.
29. Экспертные оценки.
30. Метод “мозгового штурма”.
31. Метод Дельфи.
32. Роль фактора риска в РУР.
33. Виды, причины и оценка управленческих рисков.
34. Принятие решений в условиях риска.
35. Экономико-математические модели в процессе оптимизации УР.
36. Роль критерия в процессе оптимизации УР.
37. Линейное программирование: сущность и роль в оптимизации УР.
38. Аналитически-цифровой метод выбора варианта УР.
39. Метод последовательных сравнений.

- 40.Метод “затраты-прибыль”.
- 41.Проблемы: сущность и роль в процессе управления.
- 42.Проблемная ситуация и ее анализ в процессе РУР.
- 43.Стратегические и тактические решения.
- 44.Организационная культура и ее роль в принятии решений.
- 45.Виды решений в системе государственного управления.
- 46.Порядок разработки и принятия политического решения.
- 47.Организация выполнения УР.
- 48.Контроль выполнения УР.
- 49.Оценка эффективности решений.
- 50.Управленческие решения и ответственность.

## Темы курсовых работ по РУР

1. Методы разработки управленческих решений
2. Процесс разработки реализации управленческих решений
3. Оптимизация управленческих решений
4. Эвристические методы разработки управленческих решений
5. Контроль и ответственность за разработку и реализацию управленческих решений
6. Контроллинг управленческих решений
7. Расчетно-аналитические методы разработки управленческих решений
8. Оптимизация управленческих решений
9. Фактор риска в процессе разработки и реализации управленческих решений
10. Факторы повышения качества управленческих решений
11. Особенности процесса разработки управленческих решений в корпорации
12. Экономические основы принятия решений в местном самоуправлении
13. Методы оптимизации управленческих решений
14. Технология разработки управленческих решений
15. Целевая ориентация управленческих решений
16. Типология управленческих решений
17. Методы экспертной оценки
18. Формы разработки и реализации управленческих решений
19. Оценка эффективности управленческих решений
20. Организация выполнения управленческих решений
21. Этические основы разработки управленческих решений
22. Особенности разработки решений в системе государственного и муниципального управления
23. Роль информационных технологий в принятии управленческих решений
24. Метод «дерево решений»
25. Метод сценариев

## **Задание к контрольной работе по РУР (для студентов заочной формы обучения)**

По последней цифре зачетки выбрать и раскрыть три вопроса. Например, если последняя цифра в номере зачетки – 1, то из четырех вопросов с номерами, оканчивающимися на 1, а именно 1, 11, 21, 31, нужно выбрать и раскрыть три вопроса, например, 1, 21, 31. При этом можно воспользоваться указанной или другой литературой по предмету.

1. Решения в системе управления.
2. Методологические основы РУР.
3. Организационные и социально-психологические основы РУР.
4. Особенности разработки УР в условиях неопределенности и риска.
5. Типология УР.
6. Условия и факторы качества УР.
7. Процесс управления и управленческие решения.
8. Технология разработки УР.
9. Организация процесса разработки УР.
10. Целевая ориентация УР.
11. Анализ альтернатив УР.
12. Методы прогнозирования.
13. Принятие решений в системе государственного управления.
14. Специфика политических решений.
15. Управленческие решения в инновационной деятельности.
16. Принятие решений в управлении персоналом.
17. УР в финансовой деятельности предприятия.
18. Принятие решений в маркетинге.
19. Управление качеством и принятие УР.
20. УР в процессе мотивации персонала.
21. Методы разработки и принятия УР.
22. Методы оптимизации УР.
23. Методы экспертной оценки.
24. Приемы разработки и выбора УР в условиях риска.
25. Ситуационный анализ в процессе РУР.
26. Организация выполнения РУР.
27. Контроль в процессе РУР.
28. Оценка эффективности РУР.
29. Ответственность в процессе РУР.
30. Качество и эффективность РУР.
31. Этические основы РУР.
32. Социально-психологические основы РУР.
33. Роль человеческого фактора в процессе РУР.
34. Формы разработки и реализации УР.

35. Системный подход к РУР.
36. Организация и эффективность использования экспертных оценок.
37. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь.
38. Метод “дерево решений”.
39. Метод сценариев.
40. Роль информационных технологий в принятии управленческого решения.
41. Особенности решений в системе муниципального управления.
42. Роль организационной культуры в процессе разработки и реализации управленческих решений.
43. Факторы повышения качества управленческих решений.
44. Необходимость и возможность управления риском в процессе разработки и реализации УР.
45. Особенности процесса разработки и реализации УР в корпорации.
46. Тенденции развития современного менеджмента и их влияние на разработку УР.
47. Экономические основы принятия решений в местном самоуправлении.
48. Формы участия граждан в принятии решений в местном самоуправлении.
49. Ответственность при принятии решений органами исполнительной власти.
50. Особенности принятия решений в системе ГМУ в зарубежных странах.

# Глоссарий<sup>1</sup>

**Адаптационные решения** – решения, которые предполагают сочетание большого объема отработанных ранее методов решения проблем с умением оценить особенности сложившейся ситуации и осуществить сочетание оригинальных идей с уже накопленным опытом.

**Адаптационный метод принятия решений** – решение принимается по аналогии с ранее принятым решением.

**Адаптивные модели** – модели, имеющиеся в процессе решения задачи в зависимости от поступающей информации о возможных результатах альтернативных решений.

**Альтернатива** – одно из двух или нескольких возможных решений.

**Альтернативные издержки** – коммерческие, производственные и финансовые издержки вариантов управленческих решений.

**Альтернативный вариант решения** – один из нескольких вариантов решения, соответствующий установленным критериям выбора в рамках одной альтернативы.

**Анализ** – логический прием расчленения целого на отдельные составляющие, позволяющий выявить внутренние связи явления и установить главные факторы, определяющие состояние системы.

**Анализ дерева альтернатив управленческих решений** – схематическое представление процесса принятия решений по какой-либо задаче.

**Анализ информации** – определение уровня достоверности, полноты, своевременности и надежности информации.

**Анализ риска** – разложение структуры объекта на элементы, установление взаимосвязи между ними с целью выявления источников, факторов и причин различного вида рисков, сопоставления возможных потерь и выгод.

**Анализ ситуации** – выявление факторов, создающих ситуацию и возникших из нее проблем для различных уровней иерархии.

**Аналоговая модель** – представление объекта в виде, позволяющем увидеть процессы, связи и отношения.

**Вероятность** – мера объективной возможности наступления события.

**Вероятность объективная** – количественное значение вероятности, определенное на основе экспертных суждений.

**Вероятность риска** – количественная оценка возможности наступления рискованного события.

---

<sup>1</sup> При составлении словаря терминов использованы материалы из учебных пособий:

Бирман Л.А. Управленческие решения. – М.: Дело, 2004.

Лукичева Л.И., Егорычев Д.Н. Управленческие решения. – М.: Омега-Л, 2006.

Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю. Управленческие решения. – М.: Эксмо, 2009.

Пужаев К.В. Управленческие решения. – М.: КНОРУС, 2010.



**Вероятность субъективная** – количественное значения вероятности, определенное на основе экспертных суждений.

**Вес (значимость) критерия** – количественное выражение относительной важности каждого критерия, используемого для оценки и выбора в сравнении с остальными критериями.

**Влияние целей организации на принятие решения** – отражение стратегии развития предприятия в разрабатываемых альтернативных вариантах решений.

**Выполнение решения** – практическая реализация исполнителями принятого решения.

**Выявление проблемы** – анализ ситуации с целью определения проблемы и обоснования необходимости ее решения.

**Декомпозиция** – метод анализа, разложение на составные части сложных задач, процедур, систем, подсистем и т.д.

**Деловая игра** – метод имитации выработки и принятия УР в различных ситуациях путем игры группы людей по заданным правилам.

**Дерево решений** – графическое отображение визуального сравнения выбора альтернатив, результаты которых могут оказать существенное влияние на последующие действия.

**Диалоговая интерактивная процедура принятия решения** – режим взаимодействия лица, принимающего решения, с объектом управления и внешней средой посредством специального программного обеспечения в целях решения задач управления.

**Директивные решения** – такие решения, которые требуют обязательного выполнения и не предполагают в своем осуществлении никакой инициативы.

**Диспозиция** – комплекс предрасположенностей, склонность к определенной реакции субъекта на внешнюю среду, обусловленная его предшествующим опытом.

**Динамичность среды** – скорость изменения одного или нескольких факторов среды.

**Долгосрочные стратегические планы** – вид планов, входящих в систему перспективных планов, отражающих варианты желаемого будущего организации и пути движения к нему.

**Достаточность информации** – объем информации, позволяющий принять обоснованное управленческое решение.

**Достоверность информации** – процент реальных сведений к общему объему информации. Различают три уровня достоверности: абсолютный – 100%, доверительный – более 80%, негативный – менее 80%.

**Задача совершенствования** – желаемый результат, направленный на совершенствование деятельности объекта управления, повышение его эффективности.

**Запрограммированные решения** – решения, которые принимаются по трафарету и не требуют дополнительного сбора информации, аналитической и исследовательской работы.

**Индивидуальная (единоличная) форма принятия решения** – руководитель единолично принимает решение и несет за него персональную ответственность.

**Инновационные решения** – как правило, это решения, принимаемые на самом верхнем уровне управления, в основе своей имеют управленческие способности, определенные черты характера, высокое должностное подчинение.

**Индуктивный метод** – решение принимается по внутреннему убеждению и, как правило, не сопровождается анализом альтернатив или привлечением какой бы то ни было дополнительной информации.

**Интуитивное решение** – взаимосвязанная информация, представляющая знания субъекта и отражающая уровень развития его интеллекта.

**Информационная матрица** – взаимосвязанная информация, представляющая знания субъекта и отражающая уровень развития его интеллекта.

**Информационная система** – упорядоченная по определенным классификационным принципам разнородная информация, удовлетворяющая потребности пользователя любого уровня путем обращения к банку данных или поиска и выдачи информации, обеспечивая достоверность информации и ее защиту от постороннего вмешательства. Информационные системы могут быть построены по функциональному или системному принципу.

**Качество управленческого решения** – совокупность параметров решения, удовлетворяющих запросам конкретных потребителей и обеспечивающих его реализацию.

**Качественные характеристики информации** – своевременность, достоверность (с определенной вероятностью), достаточность, надежность (с определенной степенью риска).

**Классификация решений** – разделение решений на группы по определенным признакам.

**Коллегиальная форма принятия решений** – решения принимаются группой специалистов, уполномоченных коллективом для этой работы.

**Коллективная форма принятия решения** – решение принимается членами определенной группы, связанными между собой формальными или неформальными отношениями, либо голосованием, либо на основе консенсуса. Для принятия решений может быть необходимо простое или квалифицированное большинство в зависимости от регламента, установленного для данной процедуры.

**Критерий оптимальности** – показатель, выражающий предельную меру экономического эффекта принимаемого УР для сравнительной оценки возможных альтернатив и выбора наилучшей.

**Метод** – способ, прием или образ действия.

**Метод проб и ошибок** – способ выработки новых форм поведения и получения опыта разрешения проблемных ситуаций, основанных на вероятностных пробах признания их ошибочными, и приобретении, таким образом, индивидуального опыта.

**Метод «Альпы»** - один из методов планирования работы руководителя, включающий три стадии: составление списка заданий на день, оценку трудоемкости работ, принятие решений по приоритетам и делегированию.

**Метод «Мозговая атака»** - метод стимулирования творческой активности посредством снятия контрольных механизмов сознания (обуславливающих привычные, стереотипные формы принятия решений), которые сковывают поток новаторских идей.

**Метод экстраполяции** – метод, основанный на прогнозировании поведения или развития объектов в будущем по тенденциям его поведения в прошлом.

**Метод дерева решений** – метод, который визуально, в форме графика демонстрирует лицу, принимающему решения, связи между видами решений и их процедурами, критериями выбора и результатами.

**Модель** – мысленно представляемая или материально реализованная система, которая отражает объект исследования и способы замещать его так, что ее изучение дает адекватную информацию об объекте.

**Незапрограммированные решения** – решения, принимаемые в новых и (или) уникальных ситуациях, для которых нет заранее разработанных методик

**Неопределенность в процессе принятия решений** – недостаточность информации, случайность и противодействие факторов внутренней и внешней среды.

**Неопределенность информации** – неполнота и недостоверность информации об условиях реализации решений.

**Обобщенная модель процедуры принятия решений** – логическая схема этапов разработки и принятия обоснованных решений.

**Ограничения** – объективно и субъективно существующие рамки, внутри которых осуществляется выбор путей достижения целей УР

**Ограничивающий критерий** – заранее определенный параметр (экономический, технический, социальный), ограничивающий возможность выбора способов действий.

**Опережающее управление** – управление, при котором задачи совершенствования решаются чаще, чем проблемы.

**Оптимизация решения** – процесс выбора соотношения множества факторов, определяющих максимально эффективный результат.

**Ориентирующие решения** – решения, которые определяют возможную деятельность сотрудников организации в будущем и настоящем при наступлении определенных обстоятельств.

**Ответственность** – необходимость соблюдать в процессе жизнедеятельности установленные правила и нормы.

**Оценка альтернатив** – сопоставление между собой и выявление наиболее предпочтительного по определенному кругу показателей варианта решения проблемы.

**Оценка видов риска** – степень риска и его величина в зависимости от области деятельности.

**Приемы анализа УР** – совокупность математических, графических и эвристических способов, позволяющих выбрать оптимальное решение.

**Принятие инновационного решения** – процесс выбора решения в условиях отсутствия очевидных готовых альтернатив с целью изменения объекта управления и получения экономического, социального, экологического и другого эффекта.

**Проблема** – состояние фактических характеристик объекта (или процесса), не соответствующее стандартному или нормальному.

**Проблемная ситуация** – ситуация, препятствующая нормальному функционированию и развитию организации.

**Правило максима (максимаксное решение)** – максимизация максимума доходов.

**Правило максимина (максиминное решение)** – минимизация максимума возможных потерь.

**Правило минимакса (минимаксное решение)** – минимизация максимума возможных потерь.

**Признак открывающихся возможностей** – не вполне очевидная идея, реализация которой может принести выгоду, в том числе повысить конкурентоспособность организации.

**Принцип Парето (соотношение 80:20)** – один из методов планирования работы руководителя, при котором в списке дел выделяются те 20%, которые определяют 80% требуемых результатов, и главные усилия сосредотачиваются в первую очередь на этих делах.

**Принцип Эйзенхауэра** – один из методов планирования работы руководителя, при котором задачи, требующие решения, разбиваются на 4 группы по 2 критериям: важности и срочности. Важные и срочные задачи должны решаться самим руководителем, а остальные – делегироваться подчиненным или вообще оставаться без внимания.

**Проактивное управление** – управление, направленное на предупреждение, предотвращение возможных проблем и их негативных последствий.

**Прогнозы** – научно обоснованная оценка вероятности наступления прогнозируемого события.

**Прогноз и оценка реализуемости альтернатив** – научно обоснованное суждение о практической возможности реализации решения.

**Прогноз и оценка последствий реализации альтернатив** – научно-обоснованное суждение о полезности решения для достижения поставленных целей.

**Прогнозирование** – процесс осуществления научных исследований качественного и количественного характера, направленных на выяснение тенденций и перспектив дальнейшего развития тех или иных объектов.

**Процедура принятия решения** – установленный порядок действий (регламент) и выбора варианта решения.

**Процесс принятия решений** – процесс выбора наиболее эффективного из множества альтернатив.

**Процесс причинно-следственного анализа** – выявление и анализ реальных причин, породивших проблемную ситуацию.

**Развитие информационных технологий** – переход от технологии обработки данных к технологиям обработки знаний.

**Ранжирование** – определение важности, весомости, ранга факторов (проблем) по их эффективности, актуальности, масштабности, степени риска.

**Ранжирование альтернативных вариантов стратегии развития организации** – построение совокупности приоритетных направлений деятельности по иерархическому принципу.

**Реактивное управление** – управление, направленное на реагирование на произошедшие изменения внешней и внутренней среды посредством рычагов прямого и косвенного регулирования.

**Резерв времени** – разница между самым длинным возможным временем завершения проекта и самым поздним допустимым временем его завершения.

**Реорганизационные решения** – решения, подразумевающие значительные изменения, например, перестройку организационной структуры или выбор новой стратегии организации.

**Репрезентативность выборки** – достаточность выбранных данных для обоснования решения.

**Респондент** – опрашиваемый в процессе социально-психологического обследования.

**Решение безальтернативное** – решение, которое принимается в стандартных ситуациях, имеющее только один выход.

**Решение бинарное** – решение, отличающееся высокой степенью неопределенности, когда возможны только две противоположных альтернативы.

**Решение в условиях неопределенности** – выбор альтернативы в условиях невозможности оценить вероятность потенциальных результатов.

**Решение в условиях определенности** – выбор альтернативы в условиях, когда точно известен результат каждого варианта.

**Решение в условиях риска** – выбор альтернативы в условиях, когда результаты неопределенны, но известна вероятность каждого результата.

**Решение единичное** – решение по тактическим вопросам, которое принимается менеджером.

**Решение коллегиальное** – решение по перспективным вопросам, в разработке которого участвует совещательный орган: коллеги, совет директоров и т.д.

**Решение импульсивное** – недостаточно обоснованное и надежное решение, которое принимается спонтанно.

**Решение инвестиционное** – решение о долгосрочном вложении средств с целью сохранения и увеличения капитала.

**Решение индивидуальное** – единоличное решение, определяемое индивидуальным стилем руководства и управления.

**Решение инертное** – результат осторожного поиска с преобладанием контрольных и уточняющих действий.

**Решение инновационное (новаторское)** – предусматривает некоторое нововведение, связанное с формированием и реализацией ранее неизвестной альтернативы.

**Решение интуитивное** – решение в условиях ограниченного времени, основанное на интуиции и опыте ЛПР.

**Решение коллективное** – решение на длительный период, разрабатываемое при участии коллектива организации (подразделения).

**Решение многоуровневое** – решение, принимаемое на основе критериев и желательных характеристик, ранжированных по степени их относительной ценности.

**Решение непрограммируемое** – решение, для которого определение критерия оптимальности (целевой функции) в явном виде затруднено.

**Решение оптимальное** – решение, наилучшее с точки зрения заданного критерия оптимальности и определенных ограничений

**Решение организационное** – выбор альтернатив организационного воздействия, направленного на достижение целей организации.

**Решение политическое** – выбор методов, средств, форм общественной деятельности, с помощью которых оптимальным образом могут быть достигнуты политические цели.

**Решение программируемое** – решение, использующее известные методы и модели оптимального управления объектами.

**Решение рациональное** – решение, основанное на аналитических методах обоснования и оптимизации.

**Решение социальное** – решение в области стратегии социального развития общества (коллектива) и охраны окружающей среды.

**Риск** – возможная опасность каких-либо потерь.

**Риск имущественный** – вероятность потерь имущества предприятия (материальных ресурсов, недвижимости, и т.д.) по различным причинам.

**Риск инфляционный** – реальные потери, связанные с инфляционным ростом цен

**Риск коммерческий** – вероятность потерь в процессе финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

**Риск предпринимательский** – вероятность неуспеха (успеха) предпринимательской деятельности при выборе альтернативного управленческого решения.

**Риск финансовый** – вероятность потерь финансовых ресурсов или капитала.

**Системный подход в управлении** – рассматривает управленческую деятельность как систему, т.е. совокупность элементов, взаимодействующих между собой в пространстве и времени, функционирование которых направлено на достижение общей цели.

**Ситуационный подход к разработке управленческого решения** – подход к поиску оптимального решения как к функции факторов среды в самой организации (внутренние переменные) и в окружающей среде (внешние переменные).

**Ситуационные факторы** – конкретные обстоятельства, в которых принимаются управленческие решения.

**Социокультурные факторы** – социальные явления и процессы, происходящие в обществе и влияющие на деятельность организации.

**Стратегия** – программа действий, определяющая развитие объекта как соответствующее ему управление.

**Структура** – множество устойчивых связей между элементами объекта как системы, обеспечивающих его целостность и тождество самому себе.

**Структуризация проблемы** – разложение проблемы на компоненты по уровням иерархии, установление взаимосвязей между ними и построение дерева целей.

**Типология управленческих решений** – классификация решений по определенным признакам.

**Технология принятия решений** – совокупность научных методов, моделей и приемов разработки и принятия управленческих решений.

**Тактические решения** – среднесрочные и краткосрочные решения, направленные на достижение специфических и частных целей, являющихся конкретизацией стратегических целей.

**Управление рисками** – принятие мер по уменьшению неблагоприятных последствий риска до уровня, не вызывающего значительного негативного влияния на финансовое благополучие фирмы.

**Управленческий учет** – функция менеджмента, обеспечивающая сбор, регистрацию и обобщение всей информации, необходимой руководству организации для принятия управленческих решений.

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

**Цель** – выраженное качественно и количественно будущее состояние объекта управления, достижение которого обеспечит решение проблемы.

**Эвристические методы принятия решений** – специальные (интуитивные) методы решения задач, направленные на сокращение количества альтернатив принятия решений в условиях нестандартных проблемных ситуаций.

**Экономико-математические методы** – выбор наилучших, оптимальных вариантов, определяющих управленческие решения в сложившихся или планируемых экономических условиях.

**Эксперимент** – метод познания процессов и явлений, основанный на физическом моделировании исследуемых объектов с целью изучения их реакции на внешние и внутренние воздействия.

**Эксперты** – специалисты-профессионалы, знающие отдельные аспекты проблемы и выступающие в роли источника информации, необходимой для принятия решения.

**Эффективность управленческого решения** – уровень достижения запланированного результата на единицу затрат путем реализации управленческого решения.



## Список литературы

1. Абакумова О.Г. Разработка управленческих решений. – М.: Приор-издат, 2006.
2. Балзин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б. Управленческие решения. – М.: Изд.-во “Дашков и Ко”, 2012.
3. Бирман Л.А. Управленческие решения. – М.: Дело, 2008.
4. Вертакова Ю.В., Козьева И.А., Кузьбожев Э.Н. Управленческие решения: разработка и выбор. – М.: КНОРУС, 2005.
5. Голубков Е.П. Технология принятия управленческих решений. – М.: Изд.-во “Дело и Сервис”, 2005.
6. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента. – М.: Изд.-во “Вильямс”, 2006.
7. Истомин Е.П., Соколов А.Г. Управленческие решения. – СПб.: ООО “Андреевский издательский дом”, 2005.
8. Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю. Управленческие решения. – М.: Эксмо, 2009.
9. Левина С.Ш. Управленческие решения: практикум / С.Ш. Левина, Р.Ю. Турчаева. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2007.
10. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. – М.: Дело, 2008.
11. Лившиц А.С. Управленческие решения. – М.: КНОРУС, 2009.
12. Логинов, В. Н. Методы принятия управленческих решений. Учебное пособие / В.Н. Логинов. - М.: КноРус, 2015.
13. Лукичева Л.И., Егорычев Д.Н. Управленческие решения. – М.: Омега-Л, 2009.
14. Менеджмент: стратегия, структура, персонал, знание. Учебное пособие для ВУЗов/ А.В. Молодчик, М.А. Молодчик. – М.: Изд.дом ГУВШЭ, 2010.
15. Менеджмент: теория и практика в России: Учебник / под ред. А.Г. Поршнева, А.В. Тихомировой. – М.: ИД «ФКБ-ПРЕСС», 2003.
16. Менеджмент. Теория и практика : учебник для вузов / И. Н. Шапкин [и др.] ; под общ. ред. И. Н. Шапкина. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2014.
17. Менеджмент XXI века. – М.: ИНФРА-М, 2009.
18. Орлов А.И. Принятие решений. Теория и методы разработки управленческих решений. – М.: ИКЦ “Март”, 2005.
19. Пужаев К.В. Управленческие решения. – М.: КНОРУС, 2010.
20. Радченко А.Н. Основы государственного и муниципального управления: системный подход. – М.: ИКЦ “Март”, 2007.
21. Раздорожный А.А. Управление организацией (предприятием). – М.: Изд.-во “Экзамен”, 2006.
22. Ременников В.Б. Управленческие решения. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
23. Румянцева З.П. “Общее управление организацией. Теория и практика”. – М.: ИНФРА-М, 2005.
24. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.

25. Соколова Л.Е. Разработка управленческих решений. – М.: Высшее образование, 2008.
26. Теория менеджмента // под ред. А.М. Ляпина – СПб, Питер, 2009.
27. Теория системного менеджмента: Учебник / под ред. П.В. Журавлева, Р.С. Седегова, В.Г. Янчевского. – М.: Изд.-во «Экзамен», 2002.
28. Управление современной компанией: Учебник / под ред. Ф. Линса и Б. Мильнера – М.: ИНФРА-М, 2007.
29. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс] : учебник/ Учитель Ю.Г., Терновой А.И., Терновой К.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Юнити-Дана, 2012. .
30. Филиппов Н.Б. Разработка и принятие управленческих решений. – М.: ИНФРА-М, 2009.
31. Шеметов П.В., Радионов В.В., Никифорова Л.Е., Петухова С.В. Управленческие решения: учебник по специальности «Менеджмент организации». – М.: Издательство «Омега-Л», 2011.
32. Шеметов П.В., Чередникова Л.Е., Петухова С.В. Менеджмент: управление организационными системами. – М.: Изд.-во «Омега-Л», 2007.
33. Эффективное принятие решений. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
34. Юкаева В. С. Принятие управленческих решений: Учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувикова. — М.: Издат.-во «Дашков и Ко», 2012.

Юлия Владимировна **Захарова**,  
Людмила Александровна **Мосина**  
Мария Владимировна **Чухманова**

## РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

*Учебно-методическое пособие*

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный  
университет им. Н.И. Лобачевского».  
603950, Нижний Новгород, пр. Гагарина, 23.