

*Международный консорциум «Электронный университет»  
Московский государственный университет экономики,  
статистики и информатики  
Евразийский открытый институт*

---

**Ю.И. Башкатова**

## **Управленческие решения**

*Учебное пособие*

*Руководство по изучению дисциплины*

*Практикум*

*Тесты*

*Учебная программа*

**Москва 2005**

УДК 65  
ББК 65.050  
Б 333

**Башкатова Ю.И. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ: Учебное пособие по изучению дисциплины, руководство, практикум, тесты и учебная программа / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М.: МЭСИ, 2005. – 184 с.**

ISBN 5-7764-0384-7

© Башкатова Ю.И., 2005  
© Московский государственный университет  
экономики, статистики и информатики, 2005

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Учебное пособие .....</b>	<b>5</b>
ВВЕДЕНИЕ .....	6
ГЛАВА 1. МЕНЕДЖМЕНТ КАК ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ИНФОРМАЦИОННОЙ СФЕРЕ .....	8
1.1. Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками об управлении. ....	8
1.2. Природа процесса принятия решения.....	11
1.3. Показатели качества и эффективности управленческих решений. ....	14
1.4. Основные факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.....	16
1.5. Классификация управленческих решений .....	19
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ .....	23
2.1. Основные этапы разработки управленческих решений.....	23
2.2. Разработка управленческого решения. ....	27
2.3. Принятие решения, реализация, анализ результата. ....	29
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКА .....	34
3.1. Источники и виды неопределенности. ....	34
3.2. Риск и его разновидности.....	35
ГЛАВА 4. ПРИМЕНЕНИЕ НАУЧНЫХ ПОДХОДОВ В РАЗРАБОТКЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.....	39
4.1. Применение научных подходов к разработке управленческих решений. ....	39
4.2. Системный подход к разработке управленческих решений.....	42
4.3. Функциональный подход к разработке управленческих решений. ....	44
4.4. Ситуационный подход к разработке управленческих решений.....	45
ГЛАВА 5. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.....	48
5.1. Сущность и принципы анализа управленческих решений.....	48
5.2. Методы и приемы анализа: сущность и область применения.....	52
5.3. Основы функционально-стоимостного анализа .....	54
ГЛАВА 6. МЕТОДЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.....	57
6.1. Искусство и наука прогнозирования.....	57
6.2. Принципы методов прогнозирования.....	59
6.3. Классификация основных методов прогнозирования.....	61
6.4. Организация работ по прогнозированию .....	63
ГЛАВА 7. РАЗРАБОТКА И КОНТРОЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ .....	65
7.1. Реализация решений в организации.....	65
7.2. Контроль реализации управленческих решений .....	69
<b>Руководство по изучению дисциплины.....</b>	<b>73</b>
Тема 1. Менеджмент как процесс принятия решений в информационной сфере.....	74
Тема 2. Разработка и реализация управленческих решений .....	87
Тема 3. Разработка управленческого решения в условиях неопределенности и риска...97	
Тема 4. Применение научных подходов в разработке управленческих решений.....	104

Тема 5. Анализ управленческих решений .....	112
Тема 6. Методы прогнозирования управленческих решений .....	119
Тема 7. Разработка и контроль реализации решений .....	127
Темы курсовых и контрольных работ .....	133
Список литературы и ресурсы Интернет .....	136
Основная литература .....	136
Дополнительная литература .....	136
Ресурсы Интернет .....	137
Глоссарий .....	139
<b>Практикум по дисциплине .....</b>	<b>153</b>
Тема 1. Менеджмент как процесс принятия решений в информационной сфере .....	154
Тема 2. Разработка и реализация управленческих решений .....	155
Тема 3. Разработка управленческого решения в условиях неопределенности и риска .....	156
Тема 4. Применение научных подходов в разработке управленческих решений .....	157
Тема 5. Анализ управленческих решений .....	158
Тема 6. Методы прогнозирования управленческих решений .....	158
Тема 7. Разработка и контроль реализации управленческих решений .....	159
<b>Тесты по дисциплине .....</b>	<b>161</b>
Тема 1. Менеджмент как процесс принятия решений в информационной сфере .....	162
Тема 2. Разработка и реализация управленческих решений .....	165
Тема 3. Разработка управленческого решения в условиях неопределенности и риска .....	168
Тема 4. Применение научных подходов в разработке управленческих решений .....	170
Тема 5. Анализ управленческих решений .....	172
Тема 6. Методы прогнозирования управленческих решений .....	174
Тема 7. Разработка и контроль реализации управленческих решений .....	175
<b>Учебная программа .....</b>	<b>177</b>

# *Учебное пособие*

### ВВЕДЕНИЕ

Настоящее издание учебного пособия «Управленческие решения» выполнено в соответствии с учебным планом по специальностям «Финансы и кредит», «Антикризисное управление», «Менеджмент организации», «Маркетинг», «Управление персоналом» и другим, реализуемым в Московском государственном университете экономики, статистики и информатики.

Курс «Управленческие решения» читается в вузах Российской Федерации недавно. В Московском государственном университете экономики, статистики и информатики курс впервые был разработан в 1996 году. Необходимость изучения основ разработки и принятия управленческих решений студентами, осваивающими основные общеобразовательные дисциплины высшего экономического и управленческого образования, обусловлена изменениями российского законодательства и переходом к рыночным отношениям.

До перехода от централизованно-плановой системы хозяйствования к рыночным отношениям не было конкуренции. Сейчас, в условиях жесткой конкуренции, любую проблему приходится решать с применением сложных научных подходов:

- Системного;
- Маркетингового;
- Воспроизводственного;
- Функционального;
- Интеграционного;
- Комплексного;
- Нормативного и других.

В системе менеджмента дисциплина «Управленческие решения» является ведущей, так как решение любой проблемы по любому разделу системы менеджмента основано на методологии этого курса.

К целям курса «Управленческие решения» относятся следующие:

- изучение методов обеспечения качества принимаемого управленческого решения в условиях неопределенности внешней и внутренней среды, с учетом факторов неопределенности ситуации и риска вкладываемых инвестиций;
- изучение факторов (экономических законов, научных подходов и др.), влияющих на эффективность управленческого решения как основного условия достижения его конкурентоспособности;
- изучение технологии разработки, принятия, реализации и мотивации качественного управленческого решения;
- изучение методов анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования управленческого решения в рамках системы менеджмента;
- получение практических навыков в применении методических вопросов разработки управленческого решения при помощи проигрывания конкретных ситуаций и решения практических задач;
- закрепление полученных знаний с целью их применения на практике после окончания учебы.

Учебное пособие «Управленческие решения» состоит из семи глав. В первой главе описывается история возникновения науки об управленческих решениях, ее связь с другими науками, параметры качества и эффективности управленческих решений, основные факторы, влияющие на процесс принятия решений, классификация управленческих решений. Во второй главе характеризуются основные этапы разработки управленческих решений, принятия решений, реализация и анализ результата. В главе три описывается процесс

## ВВЕДЕНИЕ

---

разработки и принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска. В четвертой главе рассматривается применение научных подходов в разработке управленческих решений, таких как: системный, функциональный и ситуационный подходы. В пятой главе описываются методы анализа управленческих решений, сущность и принципы анализа, приемы анализа, а также основы функционально-стоимостного анализа. В главе шесть рассматриваются методы прогнозирования управленческих решений, принципы и классификация основных методов прогнозирования, организация работ по прогнозированию. В седьмой главе описывается процесс реализации и контроля реализации управленческих решений.

Данное учебное пособие входит в состав единого учебно-методического комплекса, наряду с руководством по изучению дисциплины и практикумом.

Настоящее издание подготовлено преподавателем кафедры «Управленческого консультирования» Ю.И. Башкатовой.

## ГЛАВА 1. МЕНЕДЖМЕНТ КАК ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ИНФОРМАЦИОННОЙ СФЕРЕ

### 1.1. Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками об управлении

Разработка управленческих решений является важным процессом, связывающим основные функции управления: планирование, организацию, мотивацию, контроль. Именно решения, принимаемые руководителями любой организации, определяют не только эффективность ее деятельности, но и возможность устойчивого развития, выживаемость в быстро изменяющемся мире.

**Принятие эффективных решений** – одно из наиболее важных условий эффективного существования и развития организации.

Важность процесса принятия решений была осознана человечеством одновременно с началом его сознательной коллективной деятельности.

Поэтому вслед за возникновением и развитием теории управления возникла и развивалась теория принятия решений.

Современная наука об управлении, а вместе с ней и теория принятия управленческих решений возникли после того, как появились организации в современном понимании.

Современные организации отличает от организаций старого типа наличие существенно большего числа крупных и гигантских организаций, а в таких организациях роль управленческого решения возрастает.

В отличие от организаций старого типа в современных организациях большое количество руководителей высшего и среднего управленческого звена. Профессиональной обязанностью каждого руководителя является принятие управленческого решения в соответствии с делегированным ему объемом полномочий.

В современной эффективно функционирующей организации занятие руководящего поста происходит по праву компетентности и принятого в организации порядка. Компетентность руководителя определяется, в первую очередь, эффективностью принимаемых им решений и умением принятое решение реализовать.

Деятельность современной организации отличает наличие сравнительно большого числа специалистов, не являющихся даже руководителями, которым в силу делегированных им полномочий в организации необходимо принимать важные для организации решения.

Коллективная работа и рациональность, в основе которых профессиональное управленческое решение, стали стержнем организационной культуры современной фирмы.

Перечисленные выше причины оказали значительное влияние на возникновение принципиально нового характера управления организацией, на интенсивное развитие теории и практики принятия управленческого решения.

Одно из основных достижений современной науки об управлении, и прежде всего школы научного управления, возглавлявшейся Тейлором, состоит в том, что впервые управленческие функции планирования работы и анализа производственной ситуации были отделены от самой работы.

А это означает, что процесс принятия управленческого решения впервые стал рассматриваться как самостоятельный управленческий акт.

Предметом самостоятельного изучения, анализа и разработки рекомендаций функции принятия управленческих решений стали лишь после возникновения современной науки об управлении.



Как нам уже известно, исторически наука об управлении как самостоятельная научная дисциплина возникла в начале XX в.

Что же касается теории принятия управленческих решений, то началом ее интенсивного развития как научной дисциплины можно считать 40-е годы, когда во время Второй мировой войны в Англии группе ученых было поручено решить такие сложные управленческие проблемы, как оптимальное размещение объектов гражданской обороны, огневых позиций, оптимизация глубины подрыва противолодочных бомб и конвоя транспортных караванов.

В 50-60-е годы сложившаяся и получившая широкое использование система методов принятия управленческих решений была переосмыслена и сформулирована в виде специально возникших научных дисциплин, таких, как исследование операций, системный анализ, управление техническими системами и др.

В каждую из них неотъемлемой составной частью входила теория принятия решений.

Действительно, например, в определении исследования операций находим: «Исследование операций является прикладной наукой, применяющей все известные научные методы для решения специфических проблем, являющихся в данном случае основой для принятия решений исполнительным органом».

Встречаются два определения теории принятия решений:

- расширенное;
- узкое.

В расширенном определении принятие решений отождествляется со всем процессом управления. В узком определении принятие решений понимается как выбор наилучшего из множества альтернативных вариантов. Многие не соглашались с узким определением, считая, что принятие решений не может ограничиваться лишь выбором наилучшего решения. В теорию принятия решений имеет смысл включать также и их исполнение, контроль и анализ результатов действий, последовавших за принятым решением.

Неотъемлемой частью теории принятия управленческих решений является и генерирование альтернативных вариантов решений.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что все сложившиеся в середине XX в. управленческие науки в значительной степени переплетены, взаимосвязаны и их конкретное название определяет, прежде всего, тот аспект управленческого процесса, на который сделан основной акцент. Но везде одним из основных изучаемых управленческих процессов является выработка и принятие управленческого решения.

Но есть и существенные различия. Это, прежде всего тот факт, что исследование операций и другие науки об управлении оперируют преимущественно количественными данными, критериями и оценками.

Специалисты всегда понимали, что для принятия решений ограничиться только количественными данными невозможно.

Однако в последующем исследовании операций и другие упомянутые выше науки сконцентрировали основное внимание на математических (количественных) аспектах решения управленческих задач. Так, центральное место в них заняло использование научного метода, включающего наблюдение, формулирование гипотезы и верификацию, системную ориентацию и использование принципа моделирования.

Широко использовались физические, аналоговые, имитационные и математические модели.

Наиболее известны модели теории игр, отражающие конкурентную ситуацию и ожидаемое воздействие на конкурентов принятого управленческого решения, модели

теории очередей или оптимального обслуживания, управления запасами, линейного программирования, экономического анализа и др.

Предметом же теории принятия решений наряду с количественными методами стали также методы, позволяющие получать и анализировать качественную (неколичественную) информацию.

Это, прежде всего, методы экспертного оценивания, многокритериального анализа, содержательного анализа ситуаций и др.

То же самое относится и ко многим аспектам менеджмента, не подпадающим под методы количественного анализа, многие проблемы в котором могут быть решены лишь методами качественного анализа, успешно используемыми в теории принятия решений.

Принятие решений затрагивает практически все области человеческой деятельности и является неотъемлемой частью процесса управления.

В рамках теории принятия решений развивались методы получения и анализа не только количественной, но и качественной (неколичественной) информации, существенно расширившие возможности общей теории управления.

Иногда можно услышать мнение, что практика принятия решений существует сама по себе, а теория – сама по себе.

Это одно из основных заблуждений руководителя, действующего по принципу «я все знаю сам», не говоря уже о том, что для принятия эффективного управленческого решения опыта и знаний одного человека оказывается, как правило, недостаточно, современному руководителю необходимо владеть современными технологиями принятия управленческих решений.

Современная наука в области принятия управленческих решений поднялась на качественно новый уровень, на ее основе разработаны эффективные управленческие технологии, позволяющие решать сложные управленческие задачи, характерные для современных организаций.

Значительную роль сыграло резкое увеличение объема информации, которую приходится учитывать при разработке управленческого решения сегодня, появление современной вычислительной техники с ее воистину удивительными возможностями по оперированию и обработке больших массивов как количественной, так и качественной информации.

Созданы современные компьютерные системы поддержки принятия решений, экспертные системы, автоматизированные системы экспертного оценивания, предназначенные для исполнения в процессе принятия решений и позволяющие принимать эффективные управленческие решения в сложных ситуациях, осуществлять в рамках подготовки к принятию решений значительные объемы экономических, математических, логических и других видов расчетов.

Необходимость решения широкого класса разнообразных управленческих задач в процессе подготовки решений ставит перед теорией принятия решений новые задачи, в частности, в области управления современной экономикой при значительных экономических преобразованиях, происходящих в нашем обществе.

В настоящее время использование современных технологий принятия управленческих решений является жизненно важным для руководителя, одним из основных профессиональных умений которого является умение принимать эффективные управленческие решения. И в острой конкурентной борьбе при прочих примерно равных условиях добиваются успеха, устойчиво развиваются и выживают те организации, которые поставили себе на службу дополнительные возможности, предоставляемые современными технологиями принятия управленческих решений.

## **1.2. Природа процесса принятия решения**

Менеджером можно назвать человека только тогда, когда он принимает управленческие решения или реализует их через других людей. Необходимость принятия решения пронизывает все, что делает управляющий, формулируя цели и добиваясь их достижения. Поэтому понимание природы принятия решений чрезвычайно важно для всякого, кто хочет преуспеть в искусстве управления.

Принятие решений, так же как и обмен информацией, – составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решений возникает на всех этапах процесса управления, связана со всеми участками и аспектами управленческой деятельности и является её квинтэссенцией. Поэтому так важно понять природу и сущность решений.

Что же такое решение? Дадим сначала самую общую характеристику. Обычно в процессе какой-либо деятельности возникают ситуации, когда человек или группа людей сталкивается с необходимостью выбора одного из нескольких возможных вариантов действия. Результат этого выбора и будет являться решением.

Таким образом, **решение** – это выбор альтернативы. Ежедневно мы принимаем сотни решений, даже не задумываясь, каким образом это делаем. Дело в том, что цена таких решений, как правило, невысока, да и цену эту определяет сам субъект, их принявший. Конечно, существует ряд проблем, касающихся отношений между людьми, здоровьем, семейного бюджета, неудачное решение которых может повлечь далеко идущие последствия, но это скорее исключение, чем правило.

К решениям относятся как малозначащий выбор одежды для работы или меню второго завтрака, так и выбор места работы или спутника жизни. Хотя зачастую альтернатив множество – в меню может быть 50 наименований, в университете свыше 100 основных специальностей, – почти все каждодневные решения мы принимаем без систематического продумывания. Что касается других решений, например о том, куда направиться жить после окончания колледжа или какой стиль жизни удовлетворил бы нас, то мы принимаем их после размышлений, длящихся дни, месяцы, годы. Иногда в силу неосознаваемых психологических факторов мы уделяем непропорционально много внимания определенным решениям. Например, некоторые люди терзаются неделями по поводу покупки пары туфель и действуют импульсивно, приобретая автомобиль стоимостью 70 тыс. долл.

Однако в управлении принятие решения – более систематизированный процесс, чем в частной жизни. Ставки зачастую много выше. Частный выбор индивида сказывается, прежде всего, на жизни его собственной и немногих связанных с ним людей. Менеджер выбирает направление действий не только для себя, но и для организации и других работников. Люди, находящиеся на верхних этажах крупной организации, порой принимают решения, связанные с миллионами долларов. Что еще важнее – управленческие решения могут сильно влиять на жизнь многих людей, по меньшей мере каждого из тех, кто работает с принявшим решение руководителем, и, возможно, каждого в организации. Например, менеджер может принять решение штрафовать каждого работника, чей перерыв на чашку кофе продлится более 10 мин, или тех, кто занимается на работе общественной деятельностью. Другой руководитель может решить, что излишняя строгость в этих вопросах грозит стать причиной моральных проблем, результатом которых будет рост числа прогулов, текучести кадров и, возможно, ухудшение обслуживания потребителей, сниже-

ние производительности и качества продукции. Отказываясь от административных наказаний, руководитель решает, что будет больше проку от прямого, но твердого разговора с работником. Однако со временем повторяющиеся случаи опоздания на работу и снижение активности по причине бурной общественной деятельности могут заставить руководителя все же принять решение об увольнении работника. Если организация велика и влиятельна, решения ее высших руководителей могут определяющим образом изменять местное окружение. Некогда процветавшие города Новой Англии, к примеру, почти опустели, после того, как текстильные и обувные предприятия, поддерживавшие благосостояние, переместились на юг или в другие страны. Некоторые управленческие решения буквально изменяют ход истории. Важные государственные решения, например, о применении атомной бомбы президентом Трумэнном, попадают в эту категорию.

Ответственность за принятие важных управленческих решений – тяжелое моральное бремя, что особенно ярко проявляется на высших уровнях управления. Однако руководители любого ранга имеют дело с собственностью, принадлежащей другим людям, и через нее влияют на их жизнь. Если руководитель решает уволить подчиненного, последний может сильно пострадать. Если плохого работника не остановить, может пострадать организация, что отрицательно скажется на ее владельцах и всех сотрудниках. Поэтому руководитель, как правило, не может принимать непродуманных решений. Прежде чем понять, как руководитель может действовать более рационально и систематизировано, давайте подробнее познакомимся с всеобщностью принятия решений, его органической взаимосвязью с процессом управления и некоторыми характеристиками управленческих решений.

Подобно процессу коммуникаций, принятие решений отражается на всех аспектах управления. Принятие решений – часть каждодневной работы управляющего. Или другими словами: «Принятие решений – это интегральная часть управления организацией любого рода. Более чем что-либо другое компетентность в данной области отличает менеджера от неменеджера и, что еще важнее, эффективно работающего менеджера от его неэффективно работающего коллеги». Каждый руководитель играет свою роль в межличностном общении, информационных обменах и принятии решений.

В области принятия решений Минцберг выделил четыре роли руководителя:

- Предприниматель;
- Специалист по исправлению нарушений в работе;
- Распределитель ресурсов;
- Специалист по достижению соглашений.

Поскольку характер работы менеджера зависит от уровня управления, на котором он находится, существуют различия и в характере решений, принимаемых на разных уровнях. Тем не менее, все эти роли в той или иной мере периодически исполняет каждый менеджер.

Как определено выше, **решение** – это выбор альтернативы. Это, по сути дела, ответ на ряд вопросов. В сегодняшнем сложном, быстро меняющемся мире организаций многие альтернативы находятся в распоряжении менеджеров и, чтобы сформулировать цель перед группой людей и добиться ее достижения, необходимо дать ответы на многочисленные вопросы. Каждая управленческая функция связана с несколькими общими, жизненно важными решениями, требующими претворения в жизнь. Некоторые из них перечислены в табл. 1.1.

*Таблица 1.1.*

<b>Планирование</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какова наша сверхзадача или природа нашего бизнеса?</li> <li>2. Какими должны быть наши цели?</li> <li>3. Какие изменения происходят во внешнем окружении и как они отражаются и могут отразиться в будущем на организации?</li> <li>4. Какие стратегию и тактику следовало бы нам выбрать для достижения поставленной цели?</li> </ol>
<b>Организация деятельности</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Каким образом следует структурировать работу организации? Как целесообразно укрупнить блоки выполняемых работ?</li> <li>2. Как скоординировать функционирование этих блоков, чтобы оно протекало гармонично и не было противоречивым?</li> <li>3. Принятие каких решений на каждом уровне следует доверять людям, в частности, руководителям?</li> <li>4. Следует ли нам изменять структуру организации из-за изменений во внешней среде?</li> </ol>
<b>Мотивация</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В чем нуждаются мои подчиненные?</li> <li>2. В какой мере эти потребности удовлетворяются в ходе деятельности, направленной на достижение целей организации?</li> <li>3. Если удовлетворение работой и производительностью моих рабочих возросли, то почему это произошло?</li> <li>4. Что можем мы сделать, чтобы повысить уровень удовлетворенности работой и производительностью подчиненных?</li> </ol>
<b>Контроль</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Как нам следует измерять результаты работы?</li> <li>2. Как часто следует давать оценку результатов?</li> <li>3. Насколько мы преуспели в достижении наших целей?</li> <li>4. Если мы недостаточно продвинулись к поставленным целям, то почему это случилось, и какие коррективы следовало бы внести?</li> </ol>

**Управленческое решение** – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью (выбор альтернативы, осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации). Принятие решений является основой управления.

**Цель управленческого решения** – обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам. Поэтому наиболее эффективным организационным решением явится выбор, который будет на самом деле реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели.

Основными критериями отличающими управленческие решения являются:

**1. Цели.** Субъект управления (будь то индивид или группа) принимает решение, исходя не из своих собственных потребностей, а в целях решения проблем конкретной организации.

**2. Последствия.** Частный выбор индивида сказывается на его собственной жизни и может повлиять на немногих близких ему людей. Менеджер, особенно высокого ранга, выбирает направление действий не только для себя, но и для организации в целом и её

работников, и его решения могут существенно повлиять на жизнь многих людей. Если организация велика и влиятельна, решения её руководителей могут серьёзно отразиться на социально-экономической ситуации целых регионов. Например, решение закрыть нерентабельное предприятие компании может существенно повысить уровень безработицы.

**3. Разделение труда.** Если в частной жизни человек, принимая решение, как правило, сам его и выполняет, то в организации существует определённое разделение труда: одни работники (менеджеры) заняты решением возникающих проблем и принятием решений, а другие (исполнители) – реализацией уже принятых решений.

**4. Профессионализм.** В частной жизни каждый человек самостоятельно принимает решения в силу своего интеллекта и опыта. В управлении организацией принятие решений – гораздо более сложный, ответственный и формализованный процесс, требующий профессиональной подготовки. Далеко не каждый сотрудник организации, а только обладающий определёнными профессиональными знаниями и навыками наделяется полномочиями самостоятельно принимать определённые решения.

Поэтому человек, чья работа связана с принятием управленческих решений, должен научиться правильно подходить к этим задачам, с одной стороны, не теряя из виду уникальность возникающих проблем, а с другой – не изобретая велосипед для их решения. Собственно, для этого, теория менеджмента и выделяет процесс принятия управленческого решения как структурированный процесс с конкретным содержанием и механизмом.

### **1.3. Показатели качества и эффективности управленческих решений**

**Качество управленческого решения** – это совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя (конкретных потребителей) и обеспечивающих реальность его реализации.

**К параметрам качества управленческого решения относятся:**

- показатель энтропии, т.е. количественной неопределенности проблемы. Если проблема формулируется только качественно, без количественных показателей, то показатель энтропии приближается к нулю. Если все показатели проблемы выражены количественно, показатель энтропии приближается к единице:

- степень риска вложения инвестиций;
- вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков;
- степень адекватности (или степень точности прогноза) теоретической модели фактическим данным, на основании которых она была разработана.

После предварительной регламентации параметров качества управленческого решения и его эффективности (устанавливается предел, минимально допустимая эффективность, ради которой стоит приниматься за решение проблемы) анализируются факторы внешней среды, оказывающие влияние на качество и эффективность решения. Затем анализируются параметры проблемы («вход системы») и принимаются меры по их улучшению и повышению качества входящей информации.

После уточнения требований к принимаемому решению («выхода»), уточнения факторов «внешней среды», влияющих на качество и эффективность решения, отработки параметров проблемы («входа системы») следует смоделировать технологию принятия решения, проанализировать параметры процесса, принять меры по их улучшению и приступить непосредственно к разработке решения. Если качество исходной информации для решения проблемы («входа») оценивается на «удовлетворительно», то при любом уровне

качества «процесса принятия решения» в системе качество принятого решения («выхода») будет «удовлетворительным».

**К основным условиям обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения относятся:**

- применение к разработке управленческого решения научных подходов менеджмента;
- изучение влияния экономических законов на эффективность управленческого решения;
- обеспечение лица, принимающего решение, качественной информацией, характеризующей параметры «выхода», «входа», «внешней среды» и «процесса» системы разработки решения (подробнее данный пункт рассмотрен в теме «Применение научных подходов к разработке управленческих решений»);
- применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования каждого решения;
- структуризация проблемы и построение дерева целей;
- обеспечение сопоставимости (сравнимости) вариантов решений;
- обеспечение многовариантности решений;
- правовая обоснованность принимаемого решения;
- автоматизация процесса сбора и обработки информации, процесса разработки и реализации решений;
- разработка и функционирование системы ответственности и мотивации качественного и эффективного решения;
- наличие механизма реализации решения.

Выполнить перечисленные условия повышения качества и эффективности управленческого решения довольно трудно и это дорого стоит. Речь о выполнении полного набора перечисленных условий может идти только для рациональных управленческих решений по дорогим объектам (проектам). Вместе с тем конкуренция объективно вынуждает каждого инвестора повышать качество и эффективность управленческого решения. Поэтому в настоящее время наблюдается тенденция увеличения количества учитываемых условий повышения качества и эффективности решения на основе автоматизации системы менеджмента.

Одним из важных факторов, влияющих на качество управленческих решений, является число ярусов в организации, увеличение которых ведёт к искажению информации при подготовке решения, искажению распоряжений, идущих от субъекта управления, увеличивает неповоротливость организации. Этот же фактор способствует запаздыванию информации, которую получает субъект решения. Это и обуславливает постоянное стремление сократить число ярусов управления (уровней) организации.

Серьёзной проблемой, связанной с эффективностью управленческих решений, является также проблема выполнения этих решений. До трети всех управленческих решений не достигают своих целей по причине невысокой исполнительской культуры. В нашей и зарубежных странах социологи, принадлежащие к самым разным школам, пристальное внимание уделяют совершенствованию исполнительской дисциплины, включению рядовых сотрудников в разработку решения, мотивации такой деятельности, воспитанию «фирменного патриотизма», стимулированию самоуправления.

#### **1.4. Основные факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений**

Организации являются сложными объектами, а они, в свою очередь, частями еще более сложной целостности. Поскольку организованным действиям присущи сложности, а управленческие решения принимаются людьми и влияют на них, при принятии решений необходимо учитывать целый ряд разнообразных факторов. Далее рассмотрим некоторые важнейшие моменты, от которых непосредственно зависит, как принимаются решения и насколько эффективными они будут. Мы рассмотрим личностные оценки руководителя, уровень риска, время и изменяющееся окружение, информационные и поведенческие ограничения, отрицательные последствия и взаимозависимость решений.

##### **1. Личностные оценки руководителя**

Личностные оценки содержат субъективное ранжирование важности качества или блага. В отношении принятия решений оценки выступают в качестве компаса, указывающего человеку желательное направление, когда приходится выбирать между альтернативами действий. Важно подчеркнуть, что все управленческие решения, а не только связанные с вопросами социальной ответственности и этики построены на фундаменте чьей-то системы ценностей.

Каждый человек обладает своей системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на принимаемые решения. Например, вы можете считать неправильным придраться к информации, с помощью которой коллега мог бы улучшить проект, над которым он трудится. Несмотря даже на то, что этот работник может быть вашим главным конкурентом на пути должностного продвижения, ценность, которую вы придаете лояльности и открытости, заставляет вас принять решение о передаче информации коллеге. С другой стороны, вы можете решить уволить работника, который все время работает плохо. Хотя вы придаете большое значение лояльности, ваше представление о равенстве подсказывает, что нужно уволить плохого работника, потому что он не дает организации столько же, сколько другие.

Исследования подтверждают, что ценностные ориентации влияют на способ, которым принимаются решения. Одно из первых исследований, посвященных ценностям американских управляющих, показало – в их системе ценностей явный перекося в сторону экономики, политики и науки в противовес социальным, религиозным и эстетическим аспектам. Согласно исследованию Джорджа Ингланда, руководитель, ставящий на первое место максимизацию прибыли, скорее всего, не вложит средств в реконструкцию кафетерия и комнат отдыха для рабочих. Руководитель, для которого главное – сострадание к людям, скорее пойдет на справедливое повышение заработной платы, чем на ее сокращение ради высвобождения средств на финансирование научно-исследовательских проектов.

Немаловажное значение имеют культурные различия, хотя, как можно ожидать, существует сходство ценностных ориентаций управляющих из разных стран. Например, австралийские руководители предпочитают «мягкий» подход к управлению и уделяют значительное внимание своим подчиненным; южнокорейские больше значения придают силе и плохо воспринимают проблемы других; японские демонстрируют уважение к вышестоящим и отличаются высокой преданностью компании.

Некоторые организации используют формальные декларации о корпоративных ценностях, чтобы решения, принимаемые руководителями, и действия всех работников организации отражали общую систему ценностей. Организации, провозгласившие декларации о ценностях, доводят до сведения людей ожидания, опирающиеся на признание таких ценностей, посредством разнообразных форм обучения.



Помимо различий личностных оценок типичным затруднением при определении оптимальных альтернатив является среда, в которой принимаются решения.

## **2. Среда принятия решения**

При принятии управленческих решений всегда важно учитывать риск. Понятие «риск» используется здесь не в смысле опасности. **Риск** скорее относится к уровню определенности, с которой можно прогнозировать результат. В ходе оценки альтернатив и принятия решений руководитель должен прогнозировать возможные результаты в разных обстоятельства или состояниях природы. По сути дела, решения принимаются в разных обстоятельствах по отношению к риску. Эти обстоятельства традиционно классифицируются как условия определенности, риска или неопределенности.

*Определенность.* Решение принимается в условиях определенности, когда руководитель в точности знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора. Примером определенного решения может быть вложение избыточной наличности в 10%-е депозитные сертификаты. Руководитель знает, что, за исключением возникновения крайне маловероятных чрезвычайных обстоятельств, вследствие чего федеральное правительство не сможет выполнить свои обязательства, организация получит ровно 10% на вложенные средства. Подобным образом руководитель может, по меньшей мере на ближайшую перспективу, точно установить, какими будут затраты на производство определенного изделия, поскольку арендная плата, стоимость материалов и рабочей силы известны или могут быть рассчитаны с высокой точностью.

Сравнительно немногие организационные или персональные решения принимаются в условиях определенности. Однако они имеют место, и зачастую элементы более крупных решений можно рассматривать как определенные. Авторы и исследователи экономико-математических методов называют ситуации с наличием определенности *детерминистскими*.

## **3. Информационные ограничения**

Итак, сначала дадим определение информации.

**Информация** – это данные, просеянные для конкретных людей, проблем, целей и ситуаций. Информация необходима для рационального решения проблем. Порой, однако, необходимая для принятия хорошего решения информация недоступна или стоит слишком дорого. В стоимость информации следует включить время руководителей и подчиненных затраченное на ее сбор, а также фактические издержки, например, связанные с анализом рынка, оплатой машинного времени, использованием услуг консультантов и т.п. Поэтому руководитель должен решить, существенна ли выгода от дополнительной информации, насколько само по себе важно решение, связано ли оно со значительной долей ресурсов организации или с незначительной денежной суммой.

Если информацию получить по приемлемой цене непросто, но такая возможность скоро появится, самое правильное для руководителя – отложить принятие решения. Здесь, правда, сделано допущение, что время не является критическим фактором и потери от задержки будут более чем перекрыты выгодой от более качественного решения на основе дополнительной информации. Выгода издержки по большей части субъективно оценивается руководителем, что в особенности относится к оценке руководителем стоимости собственного времени и ожидаемых в результате принятия решения улучшений.

Большое место среди перечисленных факторов уделяется проблеме надёжности информации, организации коммуникации, помехам, возникающим в ходе передачи информации. В числе последних большое место уделяется положениям, связанным со спецификой ролевой позиции и интересов тех, кто перерабатывает информацию в процессе её прохождения от нижних ярусов организации до субъекта решения.

#### **4. Поведенческие ограничения**

Многие из факторов, затрудняющих межличностные и внутриорганизационные коммуникации, влияют на принятие решений. Например, руководители часто по-разному воспринимают существование и серьезность проблемы. Они могут также по-разному воспринимать ограничения и альтернативы. Это ведет к несогласию и конфликтам в процессе принятия решения.

Руководители могут быть настолько перегружены информацией и текущей работой, что будут не в состоянии воспринять открывающиеся возможности. Послужной список каждого может показать, как они воспринимают проблемы и реагируют на них. Согласно одному исследованию, руководители дают разное определение одной и той же проблемы в зависимости от отделов, которые возглавляют. Руководитель может чувствовать, что вышестоящий начальник будет раздражен, если ему сообщить о реальной или потенциальной проблеме. Как указано выше, от способа обмена руководителем с подчиненными информацией в значительной мере зависит поведение последних. Подобным образом может иметь место точка зрения, по которой «проблемы – это плохо», ибо гораздо важнее «хорошо выглядеть». Люди могут усваивать такую позицию от своих коллег.

Руководитель может отвергнуть тот или иной курс действий в силу личных пристрастий или лояльности по отношению к кому-то. Он может решить не прекращать сомнительные инвестиции или проект, поскольку поддерживал их на протяжении долгого времени. В результате ему будет трудно объективно оценить текущее состояние освоения капиталовложений или проекта. Подобным образом менеджер может решить поддержать или не поддержать определенный проект, поскольку руководитель этого проекта ранее не поддержал выдвинутый менеджером проект. Установлено, что многочисленные психологические факторы и личностные особенности сказываются на процессе принятия решений. Принятие управленческих решений во многих отношениях является искусством нахождения эффективного компромисса. Выигрыш в одном почти всегда достигается в ущерб другому. Решение в пользу продукции более высокого качества влечет за собой рост издержек; некоторые потребители будут довольны, другие перейдут на менее дорогостоящий аналог. Установка автоматической производственной линии может снизить общие издержки, но одновременно привести к увольнению лояльных рабочих. Упрощение технологии может позволить фирме использовать неквалифицированных рабочих. В то же время упрощенная работа может оказаться настолько утомительной, что работ разочаруются, вследствие чего, как можно ожидать, возрастут прогулы и текучесть кадров и, возможно, снизится производительность.

Проблема процесса принятия решений состоит в сопоставлении минусов с плюсами целей получения наибольшего общего выигрыша. Часто руководителю приходилось выносить субъективное суждение о том, какие негативные побочные эффекты допустимы при условии достижения желаемого конечного результата. Однако некоторые негативные последствия никоим образом не могут быть приемлемыми для руководителей организации. Пример: нарушение закона или этических норм. В подобных случаях, когда выбираются критерии для принятия решения, негативные последствия следует трактовать как ограничения.

#### **5. Взаимозависимость решений**

В организации все решения некоторым образом взаимосвязаны. Единичное важное решение почти наверняка может потребовать сотен решений менее значительных. Если, к примеру, организация решает перевести штаб-квартиру в другой штат, она должна также принять решения о том, как компенсировать перемещение работникам, покупать или не покупать новую мебель, кого нанимать на новые должности и вакансии в результате пере-

базирования, выяснить, заставят ли законы о налогообложении в другом штате менять процедуры бухгалтерского учета и т. п.

Крупные решения имеют последствия для организации в целом, а не только для сегмента, непосредственно затрагиваемого тем или иным решением. Если производственная фирма решает приобрести новое и более производительное оборудование для завода, она должна также найти способ увеличения сбыта продукции. Таким образом, закупка нового оборудования должна отразиться не только на производственном отделе, но также решающим образом на отделах сбыта и маркетинга.

Способность видеть, как встраиваются и взаимодействуют решения в системе управления, становится все более важной по мере продвижения на верхние этажи власти. Менеджеры, находящиеся на нижних уровнях иерархии, но проявляющие способность разглядеть взаимозависимость решений, т. е. видеть «всю картину» зачастую и становятся кандидатами на повышение.

### **1.5. Классификация управленческих решений**

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

Импульсом управленческого решения является необходимость ликвидации, уменьшения актуальности или решения проблемы, то есть приближение в будущем действительных параметров объекта (явления) к желаемым, прогнозным.

Для решения проблемы необходимо ответить на следующие вопросы:

- Что делать (какие новые потребности потребителей необходимо удовлетворять, либо на каком качественном уровне необходимо удовлетворять старые потребности)?
- Как делать (по какой технологии)?
- В какие сроки?
- Какие и в каком количестве должны быть при этом производственные затраты?
- Где (место, производственное помещение, персонал)?
- Кому поставлять готовую продукцию и по какой цене?
- Что это даст инвестору и обществу в целом?

Комплексные проблемы следует формализовывать, то есть количественно определять разницу между фактическим и желаемым состояниями объекта по его параметрам, а также выполнить структуризацию проблемы путем построения для ее решения дерева целей.

Поскольку ресурсы для решения проблемы ограничены, следует ранжировать (определять важность, весомость, ранг) проблемы по их актуальности, масштабности, степени неопределенности и риска.

Для повышения качества решений рекомендуется осуществлять их анализ на основе **классификации по следующим признакам:**

- стадия жизненного цикла товара (стратегический маркетинг, НИОКР, ОТПП и др.);
- подсистема системы менеджмента (целевая, обеспечивающая и т.д.);
- сфера действия (технические, экономические и др. решения);
- цель (коммерческие и некоммерческие решения);
- ранг управления (верхний, средний, низший);
- масштабность (комплексные и частные решения);
- организация выработки (коллективные и личные решения);
- продолжительность действия (стратегические, тактические, оперативные решения);
- объект воздействия (внешние и внутренние);

- методы формализации (текстовые, графические, математические);
- формы отражения (план, программа, приказ, распоряжение, указание, просьба);
- сложность (стандартные и нестандартные);
- способ передачи (вербальные, письменные, электронные).

**Основными факторами**, оказывающими влияние на качество управленческого решения, являются:

- применение к системе менеджмента научных подходов и принципов;
- применение к системе менеджмента методов моделирования;
- автоматизация управления;
- мотивация качественного решения и др.

Обычно в *принятии* любого решения присутствуют в различной степени *три момента*:

1. Интуиция.
2. Суждение.
3. Рациональность.

Познакомимся с каждым из них в отдельности.

**Интуитивные решения.** Чисто интуитивное решение – это выбор, сделанный только на основе *ощущения* того, что он правилен. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации. Просто человек делает выбор. То, что мы называем озарением или «шестым чувством», и есть интуитивные решения. Специалист по управлению Питер Шодербек указывает, что, «в то время как увеличение количества информации о проблеме может оказывать заметную помощь в принятии решений руководителям среднего звена, представителям высшего эшелона власти по-прежнему приходится опираться на интуитивные суждения. Более того, ЭВМ позволяют руководству уделять больше внимания данным, но не отменяют освященного временем управленческого интуитивного ноу-хау».

**Решения, основанные на суждениях.** Такие решения иногда кажутся интуитивными, поскольку логика их не очевидна. *Решение, основанное на суждении*, – это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом. Однако здравый смысл у людей встречается редко, поэтому данный способ принятия решений тоже не очень надежен, хотя подкупает своей быстротой и дешевизной.

Когда, к примеру, вы делаете выбор, что изучать – программу обучения управлению или программу обучения бухгалтерскому учету, вы, скорее всего, принимаете решение на основе суждения, исходя из опыта вводных курсов по каждому предмету.

Суждение как основа управленческого решения полезно, поскольку многие ситуации в организациях имеют тенденцию к частому покорению. В этом случае ранее принятое решение может сработать снова не хуже, чем прежде, что является основным достоинством запрограммированных решений.

Другая слабость в том, что суждение невозможно соотнести с ситуацией, которая прежде не имела места, и поэтому опыта ее решения просто нет. Кроме того, руководитель при таком подходе стремится действовать преимущественно в тех направлениях, которые ему хорошо знакомы, в результате чего рискует упустить хороший результат в другой области, сознательно или бессознательно отказываясь от вторжения в нее.

Для стратегического и тактического управления любой подсистемы системы менеджмента принимаются **рациональные решения**, основанные на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации.

Поскольку решения принимаются людьми, то их характер во многом несет на себе отпечаток личности менеджера, причастного к их появлению на свет. В связи с этим принято различать:

- уравновешенные решения;
- импульсивные решения;
- инертные решения;
- рискованные решения;
- осторожные решения.

**Уравновешенные решения** принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке. Обычно, прежде чем приступить к принятию решения, они имеют сформулированную исходную идею.

**Импульсивные решения**, авторы которых легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить, оценить. Решения поэтому оказываются недостаточно обоснованными и надежными, принимаются «с наскока», «рывками».

**Инертные решения** становятся результатом осторожного поиска. В них, наоборот, контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск, новаторство.

**Рискованные решения** отличаются от импульсивных тем, что их авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез и, если уверены в себе, могут не испугаться любых опасностей.

**Осторожные решения** характеризуются тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу. Они в еще меньшей степени, чем инертные, отличаются новизной и оригинальностью.

Перечисленные виды решений принимаются, в основном, в процессе оперативного управления персоналом. Как было сказано выше, для стратегического и тактического управления любой подсистемы системы менеджмента принимаются **рациональные решения**, основанные на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации.

Кроме того, управленческие решения можно квалифицировать как запрограммированные и незапрограммированные.

**Запрограммированное решение** есть результат реализации определенной последовательности шагов или действий. Как правило, число возможных альтернатив ограничено и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией.

Например, начальник отдела закупок какого-либо производственного объединения при составлении графика закупок сырья и материала может исходить из формулы, требующей определенного соотношения между запланированным объемом производства и номам сырья и материала на производство единицы готовой продукции. Если в бюджете заложено, что на изготовление единицы продукции расходуется 2 кг сырья и материалов, то решение принимается автоматически – запланированный объем производства 1000 штук, следовательно надо закупить 2000 кг сырья.

Подобным образом, если от начальника финансового отдела потребовали вложить избыточную наличность в депозитные сертификаты, облигации муниципалитета или обычные акции, в зависимости от того, что именно в данное время обеспечивает наибольшую прибыль на инвестированный капитал, выбор определяется результатами простого расчета по каждому варианту и установлением самого выгодного.

Программирование можно считать важным вспомогательным средством в принятии эффективных управленческих решений. Определив, каким должно быть решение, руководство снижает вероятность ошибки. Этим также экономится время, поскольку подчиненным не приходится разрабатывать новую правильную процедуру всякий раз, когда возникает соответствующая ситуация. Неудивительно, что руководство часто программирует решения под ситуации, повторяющиеся с определенной регулярностью.

Руководителю очень важно иметь уверенность в том, что процедура принятия решений, в самом деле, правильна и желательна. Очевидно, если запрограммированная процедура становится неверной и нежелательной, решения, принятые с ее помощью, будут неэффективными, а руководство утратит уважение своих работников и тех людей вне организации, на которых принимаемые решения сказываются. Более того, в высшей степени желательно сообщить об обоснованиях методологии принятия запрограммированных решений тем, кто этой методологией пользуется, нежели просто предложить ее для употребления. Неспособность ответить на вопросы, начинающиеся с «почему» в связи с процедурой принятия решений, зачастую порождает напряжение и обижает людей, которые должны применять эту процедуру. Как показано в таблице 1.1. эффективный обмен информацией повышает эффективность принятия решений.

**Незапрограммированные решения.** Решения этого типа требуются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. Поскольку заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов, руководитель должен разработать процедуру принятия решения. К числу незапрограммированных можно отнести решения следующего типа:

- какими должны быть цели организации;
- как улучшить продукцию;
- как усовершенствовать структуру управленческого подразделения;
- как усилить мотивацию подчиненных.

В каждой из подобных ситуаций (как чаще всего бывает с незапрограммированными решениями) истинной причиной проблемы может быть любой из факторов. В то же время руководитель располагает множеством вариантов выбора.

На практике немногие управленческие решения оказываются запрограммированными или незапрограммированными в чистом виде. Скорее всего, они суть крайние отображения некоторого спектра в случае и с повседневными, и с принципиальными решениями. Почти все решения оказываются где-нибудь между крайними вариантами. Немногие запрограммированные решения настолько структурированы, что личная инициатива лица, принимающего их, целиком исключается. И даже в ситуации самого сложного выбора методология принятия запрограммированных решений может быть полезна.

## ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

### 2.1. Основные этапы разработки управленческих решений

Как уже говорилось ранее, принятие решений является одним из основных составляющих любого управленческого процесса.

Процесс принятия решений при кажущейся простоте очень непрост. В нем достаточно много тонкостей и подводных рифов, хорошо знакомых профессиональным менеджерам.

В каждой организации осуществляется разработка управленческих решений. И в каждой организации практика разработки и принятия управленческих решений имеет свои особенности, определяемые характером и спецификой ее деятельности, ее организационной структурой, действующей системой коммуникаций, внутренней культурой.

Тем не менее имеется общее, характерное для любого процесса принятия решений, где бы он ни осуществлялся. Это тот единый стержень, который формирует технологию разработки и принятия решений, используемую в любой организации.

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

В процессе принятия решений большое внимание уделяется использованию методов экспертного оценивания, предназначенных для работы как с количественной, так и с качественной информацией.

Основное назначение экспертных технологий – повышение профессионализма, а, следовательно, и эффективности принимаемых управленческих решений.

Возможны разные способы представления процесса принятия решений, в основе которых различные подходы к управлению: системный, количественный, ситуационный и т.д.

Основное внимание уделяют ситуационному подходу, поскольку он наиболее полно отражает проблемы, возникающие при управленческой деятельности, универсален и, по существу, содержит основные методы, связанные с принятием управленческих решений и используемые в других подходах.

Рассмотрим основные этапы процесса принятия управленческих решений. Блок-схема процесса управления представлена на рис. 2.1.

#### **Подготовка к разработке управленческого решения**

Первый блок этапов разработки управленческого решения включает такие этапы, как:

- получение информации о ситуации;
- определение целей;
- разработка оценочной системы;
- анализ ситуации;
- диагностика ситуации;
- разработка прогноза развития ситуации.

Рассмотрим их более детально.

#### **Получение информации о ситуации**

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



Рис. 2.1. Основные этапы разработки управленческих решений

Для адекватного представления ситуации, как правило, используются не только количественные данные, но и данные качественного характера. Это обеспечивается с помощью широко используемых в процессе принятия решений экспертных технологий.

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

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

### Определение целей

Положение организации в будущем определяют, прежде всего, личные оценки и суждения лиц, ответственных за принятие основных решений.

Большое значение имеет определение целей, стоящих перед организацией. Только после их определения можно осуществлять определение факторов, механизмов, закономерностей, ресурсов, влияющих на развитие ситуации.

При принятии важных решений, последствия реализации которых могут сыграть значительную роль, цели, к достижению которых стремится организация, необходимо представлять четко. Разработаны и используются методы формирования деревьев цели,



позволяющих определить иерархическую структуру системы целей, и деревьев критериев, позволяющих оценить степень достижения целей.

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

Четкое определение цели является неотъемлемой составляющей процесса управления.

Большое значение имеет определение приоритетности целей, поскольку опыт показывает, что при реальном управлении приходится осуществлять выбор.

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

Важно при определении целей организации четко представлять возможные пути их достижения.

Формирование целей организации может осуществляться непосредственно руководителем, а может вырабатываться коллективно советом директоров, ведущими менеджерами и т.д.

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

### **Разработка оценочной системы**

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

Для адекватной оценки того или иного аспекта ситуации нередко оказывается целесообразным формирование индексов, или индикаторов, характеризующих состояние ситуации в зависимости от изменения значений факторов, определяющих ее развитие. Например, индекс (индикатор) Доу-Джонса – индекс акций, позволяющий оценить движение биржевых ресурсов, характеризует состояние активности на бирже.

Индексы могут специально формироваться в соответствии с целями анализа ситуации. Впрочем, для того, чтобы определять состояние и изменение температуры воздуха или прибыли компании формировать специальные индексы не надо. Для этого достаточно воспользоваться любой шкалой измерения температуры или данными, фигурирующими в соответствующей строке баланса компании.

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

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

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

Определение приоритетов играет основополагающую роль при стратегическом планировании, при разработке стратегии и тактики развития предприятия и т. д.

Методы оценивания используются и при оценке недвижимости, имущества, бизнеса, нематериальных активов, во многих ситуациях управления сложными объектами, для

сравнительной оценки предпочтительности альтернативных вариантов управляющих воздействий и их результата и т.д.

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

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

В состав оценочной системы входят:

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

Соответствующие разновидности оценочных систем используются и для расчета индексов и рейтингов, и для определения приоритетов, и для сравнительной оценки альтернативных вариантов решений во всем многообразии ситуаций принятия решения.

### **Анализ ситуации**

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Диагностика ситуации**

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

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

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

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

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

Адекватному пониманию ситуации способствует определение:

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

Адекватная диагностика ситуации во многом способствует принятию эффективных управленческих решений.

### **Разработка прогноза развития ситуации**

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

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

К тому же во многих сложных ситуациях далеко не всегда мы обладаем достаточно достоверной статистической информацией, необходимой для разработки прогноза.

Перечисленные выше причины делают актуальной проблему применения методов экспертного прогнозирования, в большей степени ориентирующихся на работу как с количественными, так и с качественными экспертными оценками.

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

## **2.2. Разработка управленческого решения**

В состав второго блока этапов разработки управленческого решения входят:

- генерирование альтернативных вариантов решений;
- отбор основных вариантов управленческих воздействий;
- разработка сценариев развития ситуации;
- экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий.

Рассмотрим их более детально.

### **Генерирование альтернативных вариантов решений**

Генерирование альтернативных вариантов решений, управляющих воздействий и т. д. может осуществляться либо непосредственно, либо с помощью специальных экспертных процедур.

Процедуры генерирования альтернативных вариантов могут предусматривать как специальную организацию и проведение экспертиз с использованием методов типа «мозговой атаки» и т.д., так и создание автоматизированных систем генерирования альтернативных вариантов в сложных, но достаточно структурируемых случаях.

Технологии генерирования альтернативных вариантов управленческих решений весьма разнообразны. Это и метод аналогов, когда разработка управленческого решения основана на использовании опыта решения предшествовавших аналогичных проблем, и различные способы синтеза управленческих решений из определенным образом структурированных составляющих, в более сложных ситуациях – объединение для разработки решения высококвалифицированных специалистов из соответствующих областей деятельности и т.д.

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

### **Отбор основных вариантов управленческих воздействий**

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

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

При отборе основных вариантов управленческих воздействий необходимо учитывать как их достаточно высокую сравнительную оценку, так и отсутствие дублирования, чтобы спектр альтернативных вариантов решений, отобранных для более глубокой проработки, был достаточно полным и в то же время неизбыточным.

Должны учитываться также специфические особенности ситуации, установленные в процессе ее диагностики.

### **Разработка сценариев развития ситуации**

Сценарии ожидаемого развития ситуации играют важную роль при принятии управленческих решений. Основная задача разработки сценариев – дать ЛПР ключ к пониманию ситуации и наиболее вероятного ее развития.

Одной из основных задач при разработке сценария является определение факторов, характеризующих ситуацию и тенденции ее развития, а также определение альтернативных вариантов динамики их изменения.

Для того, чтобы представление об ожидаемом развитии ситуации было адекватным, как правило, недостаточно ограничиться рассмотрением факторов, имеющих лишь количественную природу. Рассматриваться должны и факторы качественной природы.

Разработка сценариев развития ситуации проводится преимущественно с использованием технологий ситуационного анализа и экспертного оценивания, дающих возможность учитывать и анализировать как количественную, так и качественную информацию.

Следует отметить, что, как правило, приходится рассматривать наиболее вероятные альтернативные варианты ожидаемых изменений ситуации как при наличии управляющих воздействий, так и при их отсутствии.

Анализ нескольких альтернативных вариантов развития ситуации, как правило, оказывается более информативным и способствует выработке более эффективных решений.

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

### **Экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий**

На этом этапе выработки управленческого решения имеется уже достаточно много информации об основных альтернативных вариантах управленческих воздействий и о наиболее вероятных сценариях развития ситуации при их использовании.

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

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

Экспертизы по сравнительной оценке альтернативных вариантов управляющих воздействий должны, с одной стороны, дать оценку реализуемости рассматриваемых воздействий и достижения с их помощью поставленных целей, а с другой – позволить проанализировать их с использованием сформированной оценочной системы в соответствии с различным уровнем ожидаемого достижения цели, необходимыми затратами ресурсов и наиболее вероятными сценариями развития ситуации.

При сравнительной оценке альтернативных вариантов управленческих воздействий наряду с многокритериальными экспертными оценками могут использоваться и их оценки в целом.

Более адекватная оценка альтернативных вариантов управляющих воздействий может быть получена при использовании методов коллективного экспертного оценивания.

### **2.3. Принятие решения, реализация, анализ результата**

В третий блок этапов разработки и реализации управленческого решения включены:

- коллективная экспертная оценка;
- принятие решения ЛПР;
- разработка плана действий;
- контроль реализации плана;
- анализ результатов развития ситуации после управленческих воздействий.

Рассмотрим их.

#### **Коллективная экспертная оценка**

При принятии важных управленческих решений целесообразно использование коллективных экспертиз, обеспечивающих большую обоснованность и, как правило, большую эффективность принимаемых решений.

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

Методы коллективной экспертизы, внимание к которым было привлечено с начала 60-х годов, в настоящее время достаточно продвинуты.

К их числу можно отнести, прежде всего, метод «мозговой атаки».

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

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

Существуют различные способы организации обмена информацией между экспертами в процессе экспертизы. От эффективности процедуры обмена информацией между экспертами во многих случаях зависит качество результирующей экспертной оценки.

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

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

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

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

### **Принятие решения ЛПР**

Результаты экспертиз по сравнительной оценке альтернативных вариантов решений либо единственного решения, если разработка альтернативных вариантов не предусматривалась, поступают к ЛПР.

Они служат основной базой для принятия управленческого решения.

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

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

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

Обладая правом окончательного выбора и в полной мере неся ответственность за принятое решение, ЛПР отдает предпочтение тому или иному альтернативному варианту решения.

Не исключена ситуация, когда ЛПР может не согласиться ни с одним из предложенных альтернативных вариантов. Так, Кутузов на военном совете в Филях, выслушав мнение участников военного совета – экспертов, принял решение оставить Москву, хотя ни один из экспертов этого не предложил. И оказался прав.

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

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

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

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

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

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

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

### **Разработка плана действий**

Решение принято. Однако не менее важная задача – добиться его успешной реализации.

Для этого необходимо выработать план действий, поскольку от выбранного состава действий, последовательности их осуществления, намеченных сроков и, пожалуй, самого главного – ресурсов, обеспечивающих осуществление действий, исполнителей, которым предстоит эти действия осуществить, зависит очень многое.

Нередко можно услышать разговоры о том, что планирование характерно для социализма и сковывает инициативу предпринимателя, банкира, менеджера. Однако опыт наиболее развитых и процветающих стран, обладающих основным промышленным потенциалом, показал, что планирования в них не меньше, а больше, чем при социалистической экономике. Без плана не функционирует ни одна успешная западная фирма.

При этом следует отметить, что план – это не раз и навсегда заданная догма. Ведь мы живем и действуем в изменяющемся мире.

Могут резко измениться внешние условия, например, вследствие появления у конкурента принципиально новой технологии, обеспечивающей улучшенные качества продукции при той же себестоимости производства.

Могут быть изменены законы о налогообложении или о таможенных пошлинах. Может по тем или иным причинам измениться спрос, ситуация с поставкой комплектующих.

Возможны изменения и внутри организации. Может претерпеть изменения и стратегия организации, могут сместиться приоритеты и т. д.

Если в плане не найдет отражения изменение условий, в которых должны осуществляться запланированные действия, иными словами, если при планировании не будет действовать механизм обратной связи, то успех организации сомнителен.

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

План, в случае если это целесообразно, должен корректироваться.

Использование современных технологий поддержки управленческих решений позволяет организации и ее руководителю более эффективно осуществлять процесс планирования.

Планирование в современной науке об управлении включено в число основных функций управления.

### **Контроль реализации плана**

Обеспечение эффективной деятельности организации предполагает непрерывный контроль за ходом реализации принятых планов действий.

Современные управленческие технологии, использующие компьютерное сопровождение, дают возможность одновременно отслеживать ход реализации значительного числа мероприятий в области маркетинга, производства, поставок и т. д.

Непрерывно действующий либо с интервалами, диктуемыми характером запланированных мероприятий, мониторинг позволяет своевременно фиксировать наметившиеся отклонения в ходе реализации плана.

Причиной необходимости корректировки плана может стать и изменившийся прогноз развития ситуации.

Изменения условий реализации плана, особенно при наличии анализа чувствительности к наметившимся изменениям, должны быть проанализированы с целью определения наиболее вероятных изменений, которые они могут вызвать при реализации намеченного плана.

Результатом такого анализа должна стать адекватная корректировка плана управляющих воздействий, обеспечивающая наименьшее отклонение от поставленных целей, а при более благоприятном развитии ситуации и более полное достижение целей.

### **Анализ результатов развития ситуации после управленческих воздействий**

Реализованный план управленческих воздействий или его фрагмент, представляющий интерес, должны быть подвергнуты тщательному анализу с целью оценки эффективности принятых управленческих решений и их реализации.

Такой анализ должен определить:

- слабые и сильные места принятых решений и планов их реализации;
- дополнительные возможности и перспективы, открывающиеся в результате произошедших изменений;



- дополнительные риски, которым может быть подвергнуто достижение намеченных целей.

Эффективный управляющий должен сделать соответствующие выводы и учесть их при принятии последующих решений. Безусловно, лучше учиться не на собственных ошибках. Но если собственные ошибки уже сделаны, то не научиться на них, не сделать соответствующих выводов вдвойне неразумно.

Анализ результатов управленческих воздействий помимо «науки на будущее» может послужить основанием для новой оценки возможностей организации, причем необязательно в сторону их уменьшения.

Если результаты анализа заставляют серьезно задуматься о возможном развитии ситуации и возникают сомнения в правильности поставленных целей, то возможно переосмысление и изменение стратегии организации.

## ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКА

### 3.1. Источники и виды неопределенности

Возникающие в управленческой деятельности неожиданные ситуации достаточно часто требуют срочных и часто неординарных действий, сопряженных с риском. Появившиеся проблемы и связанный с их решением риск может иметь явный и неявный характер. Все зависит от поступающей информации. В первом случае она более определена, во втором – слабо сигнализирует о надвигающейся опасности. Очень важно не игнорировать сигналы, а усилить наблюдение за ходом событий.

Известно, по критерию определенности информации различают решения, принятые в условиях:

- а) определенности;
- б) вероятностной определенности (риска);
- в) в условиях неопределенности (ненадежности).

Если решение принимается в условиях определенности (достоверности), то увеличивается оперативность разработки, уменьшаются затраты на выбор целесообразного варианта. Преимущество подобной ситуации: все переменные для расчетов вводятся самим субъектом управления при одном и том же состоянии объективных условий (объекта).

В практической работе нередко случаи отсутствия полной определенности ситуации. Тогда вычленяются ее элементы из общего контекста по степени их определенности. Если решение принимается в условиях риска (измеримой неопределенности), то с помощью введения вероятностных оценок неопределенность в значительной мере уменьшается. Колебания переменных, характеризующих состояние объективных условий, могут быть предугаданы. Риск заключается в возможных ошибках при оценке степени вероятности наступления условий (событий). Поэтому полагаются не только на расчеты, используются также опыт, интуиция и искусство руководителя. Эти качества особенно необходимы при разработке решений в условиях неопределенности, когда установить вероятность наступления событий и потенциальных результатов невозможно. Происходит это под воздействием новых, сложных факторов, учесть которые затруднительно.

Сущность неопределенности проявляется в том, что при наличии неограниченного количества состояний объективных условий оценка вероятности наступления каждого из этих состояний невозможна из-за отсутствия способов оценки. Критерий выбора решений в этих обстоятельствах определяется склонностями и субъективными оценками лица, принимающего решение. Задача сводится к уменьшению неопределенности путем сведения ее к условиям риска. Определенную роль при этом играет постановка таких вопросов:

1. Насколько велика существующая неопределенность?
2. Что следует сделать, чтобы ее уменьшить?
3. Каковы затраты на ее уменьшение?
4. Какова степень неопределенности в ходе осуществления некоторого курса?

Решающее слово остается за руководителем, хотя не исключается обсуждение проблем с коллегами, экспертами, представителями общественных органов. Важна при этом роль эвристических способностей лица, принимающего решение. Часто такие решения приходится принимать в быстроменяющейся (экстремальной) обстановке. Наиболее характерны они для социально-экономических систем, политической и наукоемкой среды.

В процессе принятия решений возникают различные виды неопределенности в зависимости от причин ее появления. В частности, выделяется неопределенность:

- количественная, обусловленная значительным числом объектов или элементов в ситуации;
- информационная, вызванная недостатком информации или ее неточностью по техническим, социальным и другим причинам;
- стоимостная из-за слишком дорогой или недоступной платы за определенность;
- профессиональная как следствие недостаточного профессионализма лица, принимающего решение;
- ограничительная (вызванная ограничениями в ситуации принятия решений, например ограничения по времени и др.);
- внешней среды, связанная с ее поведением или реакцией конкурента на процесс принятия решения.

Итак, условия неопределенности при принятии решений характеризуются отсутствием достаточного количества информации для целесообразной организации действий. Качество процесса разработки решений зависит от полноты учета всех факторов, оказывающих влияние на последствия принятых решений. Неопределенность может быть устранена полностью или частично двумя путями: углубленным изучением имеющейся информации либо приобретением недостающей информации.

### **3.2. Риск и его разновидности**

В отечественной экономике на данном этапе ее развития риск в процессе принятия решений особенно вероятен вследствие не уменьшающейся неопределенности политической ситуации, неустойчивости экономической среды, отсутствия гарантии получения ожидаемого результата, предотвращения потерь. В рыночной экономике неизмеримо расширилось рисковое поле, с одной стороны, за счет проявления случайных факторов во взаимоотношениях потребителей с производителями и иными элементами внешней среды. С другой стороны, возможность риска усилилась частной (долевой) собственностью предпринимателя на хозяйственные объекты. Наличие конкурентной среды стимулирует принятие управляющими и менеджерами рискованных решений в части внедрения новых технологических процессов и информационных технологий, использования новейшего оборудования, создания новых товаров и др. Это обеспечивает им сохранение и укрепление своей ниши на рынке, увеличение объема продаж, финансовую стабильность. Следовательно, природа риска в рыночной экономике обусловлена следующими факторами:

- ограниченной сферой государственного регулирования хозяйственной деятельности;
- усилением роли случайных факторов во взаимодействии предприятия с внешней средой;
- частной (и её видами) собственностью предпринимателя, ее владением, использованием, распоряжением;
- конкурентной борьбой товаропроизводителей и других хозяйствующих субъектов;
- всеобъемлющим характером риска, распространяющимся на сферы общественной жизни как производственную, так и непроизводственную.

В самом широком смысле риск – это опасность возникновения ущерба. Предметом риска при принятии решений являются потери ресурсов: материальные, трудовые, финансовые, информационные, интеллектуальные или недополученные доходы (ниже ожидаемых) т.е. если риск не оправдался, лицо, принимающее решение может в худшем случае понести потери затраченных средств (сверх запланированных), либо недополучить сумму ожидаемых доходов.

### ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКА

К типичным признакам рискованных ситуаций относятся:

- величина потенциального ущерба (или выигрыша);
- вероятность наступления последствий принятого решения (неизбежные потери не являются риском);
- альтернативность выбора (рисковать или не рисковать);
- неопределенность условий: чем она выше, тем больше риск;
- возможность управления риском (совершение действий, уменьшающих или увеличивающих величину или вероятность ущерба);
- надежда на успех.

Разновидностей рисков множество. Допустимый риск влечет за собой потерю прибыли, критический – выручки (полной стоимости проданного товара), катастрофический риск приводит к гибели предприятия из-за утраты имущества и банкротства. Источником возникновения рисков при принятии решения могут быть и психологические особенности руководителя, которые в отношении к риску могут проявляться в диапазоне от перестраховки (риск бездействия) до авантюризма (действия за пределами оправданного риска).

С целью исключения возможности провала либо предупреждения значительного ущерба при принятии решений необходимо анализировать риск и определять его последствия. Назначение анализа риска – дать руководителям и потенциальным партнерам необходимые данные о целесообразности участия в проекте и предусмотреть меры по защите от возможных финансовых потерь. Анализ риска производится в последовательности, приведенной на рисунке 3.1 «Последовательность проведения анализа риска».



Рис. 3.1. Последовательность проведения анализа риска

При анализе риска в процессе принятия решений используются *принципы*, предложенные американским экспертом Б. Берммером:

- потери от риска независимы друг от друга;
- потеря по одному направлению из «портфеля рисков» не обязательно увеличивает вероятность потери по другому;
- максимально возможный ущерб не должен превышать финансовых возможностей участника.

*Риски подразделяются на два типа:*

- динамический;
- статический.

Динамический риск – это риск непредвиденных изменений стоимости основного капитала (вследствие принятия управленческих решений) или рыночных, политических условий, которые могут привести как к потерям, так и к дополнительным доходам.

Статический риск – это риск потерь реальных активов из-за нанесения ущерба собственности, а также потерь дохода по причине недееспособности организации. Этот риск приводит только к потерям.

По технологии проведения различают два взаимодополняющих *вида анализа рисков*:

- качественный;
- количественный.

Качественный анализ может быть сравнительно простым, его главная задача – определить факторы риска, этапы и работы, при выполнении которых он возникает.

Количественный анализ означает численное определение размеров рисков отдельных и проекта в целом.

Все *факторы*, так или иначе *влияющие на риск*, можно условно разделить на две группы:

- объективные;
- субъективные.

К субъективным относятся факторы, характеризующие непосредственно данную фирму. Это производственный потенциал, техническое оснащение, организация труда, его производительность, уровни специализации, техники безопасности и т.д.

Объективные факторы не зависят от деятельности предприятия (инфляция, конкуренция, политические и экономические кризисы). Специалисты признают, что рискованные решения определяются внешней средой и индивидуальными свойствами личности. Мнения расходятся по вопросу о приоритетности влияния этих факторов. Между тем истина находится посередине и состоит в необходимости учета как состояния внешней среды, так и психологических свойств лица, принимающего решение

В практике принятия рискованных решений придерживаются шкалы допустимого риска, отражающей вид риска и величину связанных с ним потерь:

<i>Вид риска</i>	<i>Величина (коэффициент) риска в %</i>
Незначительный	До 5
Малый	5-10
Средний	11-20
Повышенный	21-30
Азартный	Свыше 30

### ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКА

---

Как правило, большинству рискованных решений соответствует средняя величина риска – в пределах 20%, хотя с учетом специфики ситуации выбор руководителя может быть и иным.

Независимо от деталей конкретной ситуации полезными советами управляющим являются:

- Не рискуй больше, чем можешь себе позволить.
- Думай о последствиях.
- Не рискуй многим ради малого.
- При общей значимости показателя вероятности наступления события приоритет отдавай размеру потенциальных потерь.

Управленческое поведение при принятии решений в условиях риска отличается некоторой спецификой.

На начальном этапе происходит признание рискованной ситуации и оценивается возможность принятия ее для конкретного управляющего.

На втором – производится оценка степени риска.

Третий этап характеризуется выбором действий, которые могут проявляться как по отношению к внешней, так и относительно внутренней среды предприятия. Влияние на внешнюю среду может включать воздействие на линию поведения партнеров при заключении договоров и коммерческих сделок. Приспособление к риску через фактор внутренней среды предполагает сбор дополнительной информации, разработку новых альтернатив, выигрыш во времени и др. Следует иметь в виду, что рискованные операции приносят больше прибыли, чем устоявшиеся, отработанные.

Глубокое рассмотрение особенностей ситуаций, связанных с неопределенностью и риском, позволяет использовать определенные приемы при разработке в этих условиях управленческих решений.

## ГЛАВА 4. ПРИМЕНЕНИЕ НАУЧНЫХ ПОДХОДОВ В РАЗРАБОТКЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

### 4.1. Применение научных подходов к разработке управленческих решений

Эффективность и качество управленческого решения определяется, прежде всего, обоснованностью методологии решения проблем, т.е. подходов, принципов, методов. Без хорошей теории практика слепа. Однако в настоящее время к менеджменту применяют только некоторые научные подходы и принципы. Это можно объяснить «узостью» понятия «менеджмент», отсутствием в нём цели управляющей подсистемы (коллективы, индивидуумы) – обеспечение конкурентоспособности объекта на конкретном рынке. Если руководствоваться «широким» понятием «менеджмента», то автоматически добавляются комплексный, функциональный, динамический, интеграционный подходы, которые применяются в настоящее время при управлении качеством и экономичностью продукции.

Анализ теории и практики экономического управления различными объектами позволил установить необходимость применения к менеджменту 13 научных подходов:

- Системного;
- Комплексного;
- Интеграционного;
- Маркетингового;
- Функционального;
- Динамического;
- Воспроизводственного;
- Процессного;
- Нормативного;
- Количественного (математического);
- Административного;
- Поведенческого;
- Ситуационного.

Каждый из перечисленных подходов отражает или характеризует один из аспектов менеджмента.

Они не являются синонимами, не дублируют, а дополняют друг друга, что подтверждает сравнение их содержания.

#### **Системный подход.**

При системном подходе любая система (объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая выход (цель), вход, связь с внешней средой, обратную связь. В системе «вход» перерабатывается в «выход». Далее этот подход будет рассмотрен подробнее.

#### **Комплексный подход.**

При применении комплексного подхода должны учитываться технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические, при необходимости и другие (например, политические, демографические) аспекты менеджмента и их взаимосвязи. Если упустить один из обязательных аспектов менеджмента, то проблема не будет решена. К сожалению, на практике редко соблюдается это требование. Например, при строительстве новых предприятий социальные вопросы откладывают «на потом», из-за чего объект либо совсем не вводится, либо используется частично. При проектировании новых орудий труда показателям экологичности уделяется второстепенное внимание, поэтому они

сразу становятся неконкурентоспособными. При формировании новых коллективов или реорганизации структур редко учитываются социальные и психологические аспекты.

**Интеграционный подход.**

Интеграционный подход к менеджменту нацелен на исследование и усиление взаимосвязей:

- а) между отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента;
- б) между стадиями жизненного цикла объекта управления;
- в) между уровнями управления по вертикали;
- г) между субъектами управления по горизонтали.

**Маркетинговый подход.**

Маркетинговый подход предусматривает ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на потребителя. Приоритеты выбора критериев маркетинга:

- 1) повышение качества объекта в соответствии с нуждами потребителей,
- 2) экономия ресурсов у потребителей за счет повышения качества,
- 3) экономия ресурсов в производстве за счет фактора масштаба производства, научно-технического прогресса, применения системы менеджмента.

Для данного подхода характерно выражение авиаконструктора Антонова О.К., сначала снижайте «себестоимость» продукции за счет повышения ее качества и только потом – себестоимость.

**Функциональный подход.**

Сущность функционального подхода к менеджменту заключается в том, что потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнить для ее удовлетворения. После установления функций создаются несколько альтернативных объектов для выполнения этих функций и выбирается тот из них, который требует минимум совокупных затрат за жизненный цикл объекта на единицу его полезного эффекта. При применении функционального подхода, когда идут от обратного, от потребностей, иногда создают совершенно новые оригинальные объекты.

При альтернативном предметном подходе совершенствуется существующий объект, что не позволяет коренным образом улучшить структуру объекта, принципы его работы и т.д.

**Динамический подход.**

При применении динамического подхода объект управления рассматривается в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчиненности, проводится ретроспективный анализ за 5-10 и более прошлых лет и перспективный анализ (прогноз).

**Воспроизводственный подход.**

Воспроизводственный подход – подход, ориентированный на постоянное возобновление производства товара для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими, по сравнению с лучшим аналогичным объектом на данном рынке, совокупными затратами на единицу полезного эффекта. Элементами воспроизводственного подхода являются:

- 1) применение опережающей базы сравнения при планировании обновления объекта;
- 2) трактовка закона экономии времени как экономии суммы прошлого, живого и будущего труда за жизненный цикл объекта на единицу его полезного эффекта;
- 3) рассмотрение во взаимосвязи воспроизводственного цикла выпускаемой, проектируемой и перспективной моделей объекта;



4) пропорциональное по качеству и количеству воспроизводство элементов внешней среды (прежде всего макросреды страны и инфраструктуры региона);

5) интеграция для крупных фирм науки и производства в рамках комплексного объединения.

**Процессный подход.**

Процессный подход рассматривает функции управления как взаимосвязанные. Процесс управления является общей суммой всех функций, серией непрерывных взаимосвязанных действий.

**Нормативный подход.**

Сущность нормативного подхода заключается в установлении нормативов управления по всем подсистемам системы менеджмента. Нормативы должны устанавливаться по важнейшим элементам:

а) целевой подсистемы (показатели качества и ресурсоемкости товара, параметры рынка, показатели организационно-технического уровня производства, социального развития коллектива, охраны окружающей среды);

б) функциональной подсистемы (нормативы качества планов, организованности системы менеджмента, качества учета и контроля, нормативы стимулирования качественного труда);

в) обеспечивающей подсистемы (нормативы обеспеченности работников и подразделений всем необходимым для нормальной работы, выполнения стоящих перед ними целей и задач, нормативы эффективности использования различных видов ресурсов в целом по фирме). Эти нормативы должны отвечать требованиям комплексности, эффективности, обоснованности, перспективности (во времени и по масштабу применения).

Нормативами функционирования элементов внешней среды фирма не управляет, но она должна иметь банк этих нормативов, строго соблюдать (особенно правовые и экологические нормативы) и принимать участие в развитии системы нормативов внешней среды фирмы. Чем больше обоснованных нормативов по каждому элементу системы менеджмента, тем выше будет ее организованность, уровень автоматизации планирования, учета и контроля на всех уровнях управления.

**Количественный подход.**

Сущность количественного подхода заключается в переходе от качественных оценок к количественным при помощи математических, статистических методов, инженерных расчетов, экспертных оценок, системы баллов и др. Управлять можно цифрами, а не словами.

**Административный подход.**

Сущность административного подхода заключается в регламентации функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности, элементов системы менеджмента в нормативных актах (приказы, распоряжения, указания, стандарты, инструкции, положения и т.п.).

**Поведенческий подход.**

Целью поведенческого подхода является оказание помощи работнику в осознании своих собственных возможностей, творческих способностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению фирмой. Основной целью этого подхода является повышение эффективности фирмы за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов. Правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и фирмы в целом.

**Ситуационный подход.**

Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой фирме, так и во внешней среде, не существует единого лучшего способа управлять объектом. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации, максимально адаптирован к ней.

Перечисленные подходы рекомендуется применять при решении любой задачи, возникающей при функционировании или развитии системы менеджмента, по стадиям жизненного цикла объекта, при стратегическом, тактическом или оперативном управлении.

**4.2. Системный подход к разработке управленческих решений**

Системный подход – это направление методологии специально научного познания и социальной практики, в основе которого лежит исследование объектов как систем.

Системный подход способствует адекватной постановке проблем в конкретных науках и выработке эффективной стратегии их изучения.

**Система** – совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определенную целостность, единство. При определении понятия системы необходимо учитывать теснейшую взаимосвязь его с понятиями целостности, структуры, связи, элемента, отношения, подсистемы и др.

**Основные свойства систем:**

1) целостность (принципиальная несводимость свойств системы к сумме свойств составляющих ее элементов и выводимость из последних свойств целого; зависимость каждого от его места, функций и т.д. внутри целого);

2) структурность (возможность описания системы через установление ее структуры, т.е. сети связей и отношений системы; обусловленность поведения системы не столько поведением ее отдельных элементов, сколько свойствами ее структуры);

3) взаимозависимость структуры и среды (система формирует и проявляет свои свойства в процессе взаимодействия со средой, являясь при этом ведущим активным компонентом взаимодействия);

4) иерархичность (каждый компонент системы в свою очередь может рассматриваться как система, а исследуемая в данном случае система представляет собой один из компонентов более широкой, глобальной системы);

5) множественность описания каждой системы (в силу принципиальной сложности каждой системы ее адекватное познание требует построения множества различных моделей, каждая из которых описывает лишь определенный аспект системы);

6) непрерывность функционирования и развития;

7) стремление к состоянию равновесия и устойчивости;

8) стремление к дифференциации и мобильности.

**Важнейшие принципы системного подхода (системного анализа):**

1) процесс принятия решений должен начинаться с выявления и четкого формулирования конкретных целей;

2) необходимо рассматривать всю проблему как целое, как единую систему и выявлять все последствия и взаимосвязи каждого частного решения;

3) необходимы выявление и анализ возможных альтернативных путей достижения цели;

4) цели отдельных подсистем не должны вступать в конфликт с целями всей системы (программы);

- 5) восхождение от абстрактного к конкретному;
  - 6) единство анализа и синтеза, логического и исторического;
  - 7) выявление в объекте разнокачественных связей и их взаимодействия;
  - 8) рассмотрение системы с позиции «черного ящика» и др.
- Рассмотрим элементы принципа «черный ящик» системного подхода (рис. 4.1.)

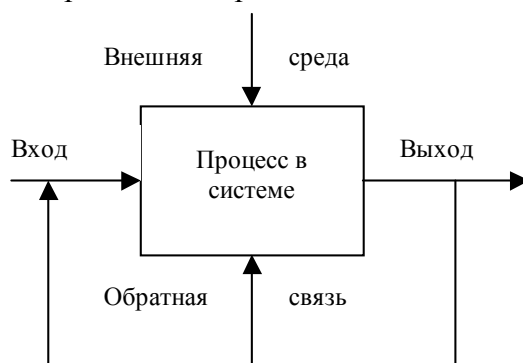


Рис. 4.1. Основные элементы принципа «черный ящик» системного подхода

**Вход системы** характеризуется параметрами проблемы, которые необходимо решить по конкретным рынкам (требования потребителей, результаты сегментации, качество объекта, объемы продаж, сроки поставок, цены и т.п.).

**На выходе системы** – решение, выраженное количественно или качественно, имеющее определенную степень адекватности и вероятность реализации, степень риска достижения запланированного результата.

**К компонентам «внешней среды» системы** относятся факторы макро- и микросреды фирмы, инфраструктуры региона, влияющие на качество управленческого решения. К этим факторам относятся международная интеграция, политическая ситуация в стране, экономика, техническое состояние, социально-демографические, природно-климатические, культурные и другие факторы страны, факторы инфраструктуры региона (рыночная инфраструктура, мониторинг окружающей среды, социальная инфраструктура, промышленность, транспорт, связь и др.), факторы, характеризующие конкретные связи фирмы (лица, принимающего решение) с другими фирмами, организациями, посредниками, конкурентами и т.д.

**Обратная связь** характеризует различную информацию, поступающую от потребителей к лицу, принявшему решение (к «процессу»), или к лицу, от которого поступила информация по решению проблемы («вход»). Поступление информации обратной связи может быть связано с некачественным решением, дополнительными требованиями потребителей об уточнении или доработки решения, появлением нововведений, «ноу-хау» и другими факторами.

При применении системного подхода на основе маркетинговых исследований сначала формируются параметры выхода – товара или услуги: что производить, с какими показателями качества, с какими затратами, для кого, в какие сроки, кому продавать и по какой цене. На эти вопросы ответы даются одновременно. Выход должен быть конкурентоспособным по нормативам.

Затем определяются параметры входа: какие нужны ресурсы и информация для процесса. Потребность в ресурсах и информации прогнозируется после изучения организационно-технического уровня производства системы (уровня техники, технологии, организации производства, труда и управления) и параметров внешней среды (политической, экономической, технологической, социально-демографической, культурной среды страны и инфраструктуры данного региона).

Обратная связь является коммуникационным каналом от потребителей системы («выхода») к изготовителю товара и поставщикам («входа») системы. При изменении требований потребителей к товару, параметров рынка, появлении организационно-технических новинок «вход» системы и сама система должны отреагировать на эти изменения и внести соответствующие изменения в параметры функционирования.

Для обеспечения конкурентоспособности товара необходимо, чтобы:

- 1) результаты маркетинговых исследований гарантировали высшие мировые достижения к моменту поставки товара потребителю (другими словами – должен быть высококачественный прогноз параметров «выхода» системы;
- 2) «вход» системы был отличного качества;
- 3) внешняя среда способствовала нормальному протеканию процессов в системе;
- 4) организационно-технический уровень системы смог переработать качественный «вход» системы в качественный «выход».

В данном примере в виде системы может выступать любая фирма, ее подразделение, отдел, машина и т.д. Для обеспечения высокого качества «выхода» системы сначала необходимо обеспечить высокое качество «входа», а затем высокое качество процесса и внешней среды. Если, например, качество «входа» машиностроительного предприятия удовлетворительное, то какие бы ни были на предприятии технология, оборудование, кадры и т.д., качество «выхода» тоже будет удовлетворительным. Если качество «входа» отличное, а качество процесса удовлетворительное, то и качество «выхода» будет удовлетворительным, то есть *оценка качества «выхода» равна нижней оценке предыдущих элементов*. При этом, сначала формируются требования к «выходу» системы, затем – к «входу» и внешней среде и только потом – к процессу. Другими словами: прежде чем предъявлять требования к коллективу, изучите качество поступающих документов, информации, внешнюю по отношению к коллективу среду, т.е. отработайте «вход» системы, отрегулируйте (если это возможно) отношения с внешней средой и только потом приступайте к повышению качества процесса.

Системный подход – главный принцип построения, функционирования и развития любых систем (объектов).

Применяя системный подход можно строить дерево показателей эффективности товара. Дерево показателей эффективности каждого вида товара имеет свои особенности, и его построение представляет огромную трудность.

Вместе с тем построение дерева показателей позволит значительно повысить качество системы менеджмента.

### **4.3. Функциональный подход к разработке управленческих решений**

Сущность функционального подхода к менеджменту заключается в том, что потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнить для ее удовлетворения. После установления функций создаются несколько альтернативных объектов для выполнения этих функций и выбирается тот из них, который требует минимум совокупных затрат за жизненный цикл объекта на единицу его полезного эффекта.

В настоящее время к управлению применяется в основном **предметный подход**, при котором совершенствуется существующий объект. Например, техническая система совершенствуется путем ее доработки по результатам маркетинговых исследований, анализа научно-технического прогресса в заданной области, замечаниям и предложениям потребителей. Поэтому на практике перед конструкторами ставится задача достигнуть по важнейшим показателям качества объекта мирового уровня. В чем недостатки такого подхода? Во-первых, сами конструкторы не заинтересованы в проведении широкого и глубо-

кого анализа мирового рынка, в установлении для себя трудных задач. Мировой уровень потребностей к моменту внедрения объекта у потребителя объективно могут спрогнозировать не конструкторы, а маркетологи. Во-вторых, допустим, конструкторы очень постарались и нашли лучший мировой образец. Однако этот образец проектировался вчера и несет в себе технические идеи вчерашнего дня. Технический прогресс не стоит на месте. Поскольку еще нужно время на разработку, освоение и производство нового образца и за этот период мировые достижения в данной области уйдут далеко вперед. Применяя предметный подход, инвесторы и менеджеры всегда будут только догонять вчерашний день и никогда не выйдут на мировой уровень.

При применении предметного подхода к развитию социально-экономических систем менеджеры идут по пути совершенствования существующих систем. И на практике менеджеры часто сталкиваются с проблемой поиска работы для существующих коллективов или работников. При применении функционального подхода идут от обратного, от потребностей.

При применении функционального подхода абстрагируются от объектов выполняющих подобные функции, как будто они не существуют совсем, а ищут совершенно новые технические решения для выполнения существующих или будущих потребностей. Этот подход должен применяться в совокупности с воспроизводственным подходом, т.к. для удовлетворения потребностей нужно создать физический или другой объект.

Функциональный подход совместно с другими подходами позволяет ведущим фирмам мира быть всегда впереди.

Функциональный подход реализуется в методах функционально-стоимостного анализа (ФСА). ФСА подробно рассмотрен в следующей пятой главе.

#### **4.4. Ситуационный подход к разработке управленческих решений**

Основные школы и подходы в науке об управлении, среди основных, позволяющих в полной мере использовать современные управленческие технологии, мы отмечали ситуационный подход.

Ситуационный подход на сегодняшний день является одним из наиболее перспективных в современной науке об управлении.

С одной стороны, он сегодня один из наиболее разработанных инструментов для последовательного, комплексного, системного анализа ситуаций принятия важных управленческих решений. С другой стороны, он позволяет выявить основные тенденции, определяющие динамику развития ситуации принятия решения, а также основные управляющие воздействия способные оказать влияние на развитие ситуации.

*Ситуационный подход позволяет* руководителю наряду с целостным представлением объекта управления и его функционирования во внешней среде осуществлять эффективное управление конкретной ситуацией принятия управленческого решения.

Этот подход позволяет принимать решения, основываясь на анализе и понимании ситуации, динамики ее изменения, а не исходя из традиционного принципа проб и ошибок. Возможность осуществления предварительного анализа ситуации и предвидения ее ожидаемых изменений делает ситуационный подход гораздо более эффективным и позволяет избежать порой значительных потерь ресурсов и времени.

В основу ситуационного подхода положен ситуационный анализ.

**Ситуационный анализ** – это комплексные технологии подготовки, принятия и реализации управленческого решения, в основе которых анализ отдельно взятой управленческой ситуации.

Ситуационный анализ является в некотором смысле противоположностью стратегическому управлению.

Действительно, стратегическое управление идет от глобального представления организации, ее целей и способов их достижения, которые в дальнейшем конкретизируются, детализируются, воплощаются в виде планов и заданий.

Но путь от выработки стратегии организации до ее воплощения в виде планов и заданий достаточно велик.

Стратегическое управление сегодня используется далеко не во всех организациях. А там, где оно действительно используется, неизбежен разрыв между оперативно принимаемыми решениями и решениями стратегического характера, точно так же как судну, плывущему к четко определенной цели, имеет смысл обогнуть встретившуюся на пути отмель или архипелаг островов, а не двигаться по прямой.

Ситуационный анализ в противоположность технологиям стратегического управления идет от конкретных ситуаций, проблем, возникающих в реальной деятельности организации, по которым должно быть принято управленческое решение.

Однако технологии ситуационного анализа позволяют не ограничиваться принятием управленческих решений в конкретной управленческой ситуации. Они позволяют, основываясь на более глубоком анализе ситуаций, установлении тенденций, закономерностей и факторов, определяющих их развитие, более обоснованно принимать долговременные управленческие решения, вплоть до корректировки стратегических целей организации.

Таким образом, если технологии стратегического управления ориентированы на движение управленческой мысли от общего к конкретному, то технологии ситуационного анализа – от конкретного к общему.

Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно.

Действительно, только органичное соединение стратегического управления и ситуационного анализа приводит к наиболее значительным результатам при управлении современной организацией.

Поэтому напрасно некоторые авторы сожалеют о том, что в реальной практике управления такое большое значение придается оперативным управленческим решениям – текучке.

Так, например, Клифф Боумен считает, что «основным препятствием для начала проработки и воплощения новых стратегий являются повседневные дела. Текущие проблемы не дают реализовать стратегические планы».

Противопоставление технологий стратегического управления и ситуационного анализа вряд ли правомерно. А самое главное, вряд ли плодотворно.

Повседневные дела и текущие проблемы являются в первую очередь объектами ситуационного анализа. Правомернее было бы говорить о том, что организациям, руководству которых основное время приходится уделять решению «сиюминутных» проблем, более целесообразно двигаться к стратегическому управлению с использованием технологий ситуационного анализа.

Ситуационный подход предполагает, что в деятельности организаций, в особенности родственного профиля, есть много общего. В то же время каждая ситуация индивидуальна, и управленческое решение необходимо принимать в той конкретной ситуации, которая сложилась для объекта управления в данный момент.

В ситуационном анализе, так же как в системном анализе и в любой другой науке об управлении, разработаны универсальные технологии, методы, приемы, которые годятся не только для одной отдельно взятой ситуации принятия решения, но и для целого класса ситуаций.

Однако только специально проведенный анализ именно той ситуации, которая сложилась для объекта управления именно на момент принятия решения, позволяет про-

фессиональному менеджеру выбрать ту или иную, подчас единственную, конкретную управленческую технологию, метод, прием, решение, приводящие к цели.

Одна и та же стратегическая идея, скажем, выбор структуры организации, может быть реализована по-разному. Различные организационные структуры рассмотрены достаточно обстоятельно в книгах, посвященных кадровым решениям. На какой из них лучше остановиться – это уже результат ситуационного анализа, учитывающего и характер деятельности организации, и внешнюю среду, в которой организация функционирует, и внутреннюю культуру, и кадровый состав.

Ситуационный подход можно представить состоящим из следующих основных составляющих, которые в более компактном виде можно сформулировать так:

- изучение современных технологий ситуационного анализа;
- предвидение последствий принимаемых решений;
- интерпретация ситуации с выделением наиболее важных факторов (переменных) и оценкой возможных последствий их изменения;
- принятие эффективного решения.

При проведении ситуационного анализа используются специально разработанные технологии, базирующиеся в значительной степени на использовании современных методов получения, анализа и обработки экспертной информации.

Центральную роль, при ситуационном подходе играет определение ситуационных переменных. Они – ключ к пониманию ситуации, а значит, к принятию эффективных управленческих решений.

Поэтому одной из основных проблем, решаемых ситуационным анализом, является установление факторов, определяющих развитие ситуации.

Если мы захотим выделить все факторы, в той или иной степени влияющие на развитие ситуации, то это будет задачей, с одной стороны, нереальной, а с другой – лишеной смысла.

Нереальной она будет потому, что на развитие ситуации влияние, может быть, незначительное, оказывает очень много факторов.

Кто поручится, что дождь и непогода за окном или семейные и прочие неурядицы не повлияли хоть в какой-то степени на настроение руководителя, проводящего важное совещание?

Задержки или брак в производстве какой-либо маловажной на первый взгляд детали могут привести к сбоям в работе главного конвейера.

Задача установления всех факторов, влияющих на развитие ситуации, является лишеной смысла потому, что сколько-нибудь полный, доведенный до конечной логической точки анализ ситуации становится практически невозможным. Все связи и взаимодействия факторов проследить невозможно. Трудоемкость анализа резко возрастает. Качество получаемого результата в силу перечисленных выше причин не повышается, а снижается.

Поэтому одной из основных задач ситуационного анализа является установление не всех, а именно основных факторов, оказывающих существенное влияние на развитие ситуации, и отбрасывание тех факторов, которые существенного влияния оказать не могут.

Сегодня известны и используются несколько технологий установления основных влияющих факторов в результате анализа той или иной конкретной ситуации. Перечислим некоторые из них:

- «Мозговая атака» («Мозговой штурм»);
- «Двухтуровое анкетирование»;
- «Многомерное шкалирование» и т.д.

## ГЛАВА 5. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

### 5.1. Сущность и принципы анализа управленческих решений

Процесс познания широко использует такие важнейшие инструменты, как анализ, синтез, эксперимент, моделирование. Активно-составляющим здесь выступает человеческое мышление, которое представляет собой наивысшую аналитико-синтетическую способность человеческого мозга. Человек по своей природе запрограммирован как бы живым аналитико-синтезирующим аппаратом.

Мышление в качестве творческого процесса охватывает понятия, суждения, умозаключения. Мышление, а в данном случае и анализ, отражают общее, дифференцируют и группируют свойства вещей, явлений, показателей в соответствии с их понятиями, сущностью, реальностями, объективностью, в их развитии и противоречии. Через суждение, через понятия что-либо утверждается или, наоборот, отрицается. Используя приемы индукции (суждение от частного к общему), а также дедукции (суждение от общего к частному), суждения приводят к тому или иному умозаключению.

**Анализ** (от греч. – analysis) буквально означает расчленение, разложение изучаемого объекта на части, элементы, на внутренне присущие этому объекту составляющие (мысленные или реальные). Анализ выступает в диалектическом, противоречивом единстве с понятием «**синтез**» (от греч. – synthesis) соединение ранее расчлененных элементов изучаемого объекта в единое целое.

Анализ без синтеза невозможен. Умозаключение представляет собой индуктивно-дедуктивный вывод, содержащий нечто новое, отличающееся от прежних понятий и представлений.

**Процесс мышления** – процесс аналитико-синтетической деятельности человеческого мозга, проходит через три взаимосвязанные стадии: созерцание, научную абстракцию, формирование новых практических предложений и умозаключений.

**Созерцание**, или наблюдение, фактофиксация – начальный момент познания, начальный момент анализа. Созерцание – это отдавание чести «его величеству господину факту». Факты – это воздух аналитика, лица, принимающего решение. Множественность фактов – основа всех последующих этапов анализа – мышления. Созерцание, сбор требующихся фактов, определенных кирпичиков сущего служат базой для абстрактного обобщения на более высоком уровне. Здесь проявляется мудрость восточной поговорки: «Не всякий знает, как много надо знать, чтобы знать, как мало мы знаем».

На стадии абстрактных обобщений возможна многовариантность теоретических суждений и умозаключений. Чем больше таких суждений, тем большая вероятность выбора оптимального решения. Абстрактное мышление, основанное на объективных данных, прошедших логическую обработку первичного материала, раскрывает глубинный смысл изучаемых явлений, выявляет определенные закономерности в их развитии.

Формирование новых практических предложений и умозаключений осуществляется на основе результатов абстрактных обобщений путем восхождения от абстрактного к конкретному, привязки теоретических результатов к конкретной ситуации, разработки и обоснования конкретных организационно-технических и других мероприятий.

К основным принципам диалектики, на которых базируется анализ, можно отнести следующие:

- системный подход;
- динамический подход;
- принцип проявления необходимости и случайности;



- принцип единства и борьбы противоположностей;
- принцип перехода количества в качество и качества в новое количество;
- принцип «отрицание отрицания», непрерывного отмирания систем (компонентов систем) и появления новых, более качественных.

Рассмотрим сущность этих принципов.

Сущность системного и динамического подходов была рассмотрена в предыдущей теме. Добавим, что движение – непреложная предпосылка развития природы, общества, человека и других систем. Особенность, необходимость и трудность анализа как раз и состоят в том, что все следует изучать не в статике, а в динамике, в причинно-следственных связях. Причина порождает следствие, а следствие вновь оборачивается причиной последующего события и так до бесконечности.

Проявление необходимости и случайности выражается в двух аспектах :

а) с точки зрения определенности событий, явлений, фактов, которые могут быть либо зафиксированными, бесспорными или планируемыми, либо случайными, непредсказуемыми;

б) с точки зрения степени определенности (неопределенности) причинно-следственных отношений, которые могут быть либо детерминированными, жесткими, либо стохастическими, вероятностными. Отсюда уравнения связи между факторами могут быть функциональными (жесткими, конкретными) и корреляционными (гибкими, вероятностными).

**Принцип единства и борьбы противоположностей** является одним из важнейших в философии, объясняющий противоречивость исторического развития любой системы. Например, любой экономической системе присущ криволинейный, зигзагообразный, поступательно-возвратный характер развития. Единство и борьба противоположностей, наличие антагонистических и неантагонистических противоречий всегда считались одним из мощнейших средств поступательного движения.

Особенно сближает диалектическое познание с экономическим анализом философская проблема количества и качества. В основе этого принципа лежат в большей мере не непрерывность развития динамического процесса, а его дискретность; не целостность, а расчлененность на составляющие, которые, впрочем, складываются и в целое. Для исследования количества характерны счет и мера, зависимости между факторами в динамике. Для исследования качества нужно изучить рынок, потребности, динамику изменения показателей качества. Диалектически переход количества в новое качество выражается в накоплении (увеличении) первого (количества) для повышения второго (качества) по спирали развития. Например, в настоящее время наблюдается увеличение доли затрат на стратегический маркетинг и НИОКР с целью повышения качества товара и его конкурентоспособности. Новое качество ведет к снижению абсолютных и относительных затрат у потребителя, к снижению затрат за жизненный цикл товара на единицу его полезного эффекта (качества). Познание проблемы **количества и качества** в конечном счете должно привести к экономии времени, то есть снижению суммы прошлого, живого и будущего труда на единицу полезного эффекта товаров. Ведущая роль в решении этой проблемы отводится анализу, прогнозированию и оптимизации.

С проблемой количества и качества связан принцип или диалектический закон «отрицание отрицания». Во всех сферах происходит отрицание новым старое и создание (рождение, формирование и т. д.) нового, более качественного, экономичного, конкурентоспособного. Например, в промышленно развитых странах ежегодно закрывается 8-12% фирм, вместо них открываются новые, более рентабельные, прогрессивные. Продолжительность освоения и серийного выпуска промышленной продукции под давлением кон-

курении в последние годы резко сократилась. Постоянно идет процесс воспроизводства более конкурентоспособных объектов. Например, в США за последние 15 лет продолжительность выпуска вычислительной техники сократилась в среднем в 7 раз и составляет около 12 месяцев. В России за последние 5 лет продолжительность выпуска продукции машиностроения сократилась примерно в 2 раза.

Кроме перечисленных принципов диалектики, являющихся основой анализа, **следует выполнять специфические принципы анализа:**

1) принцип единства анализа и синтеза предполагает разложение на составные части анализируемых сложных явлений, предметов с целью глубокого изучения их свойств и в последующем рассмотрении их в целом во взаимосвязи и взаимозависимости;

2) принцип выделения ведущего звена (ранжирование факторов) предполагает постановку целей и установление способов достижения этой цели. При этом всегда выделяется основное (ведущее) звено, применяя методы факторного анализа и структуризации проблемы;

3) принцип обеспечения сопоставимости вариантов анализа по объему, качеству, срокам, методам получения информации и условиям применения объектов анализа и другим условиям;

4) принцип оперативности и своевременности анализа направлен на сокращение времени выполнения работ за счет реализации принципов рациональной организации частичных процессов (пропорциональности, параллельности, прямоочности, непрерывности, ритмичности и др.), кодирования и автоматизации информационного обеспечения, повышения качества информации и методов анализа;

5) принцип количественной определенности предполагает количественное выражение:

а) параметров и условий обеспечения сопоставимости и оптимизации альтернативных вариантов управленческого решения;

б) связей между компонентами системы менеджмента;

в) степени неопределенности и риска при принятии решения.

Схема проявления принципа единства анализа и синтеза показана на рис. 5.1.

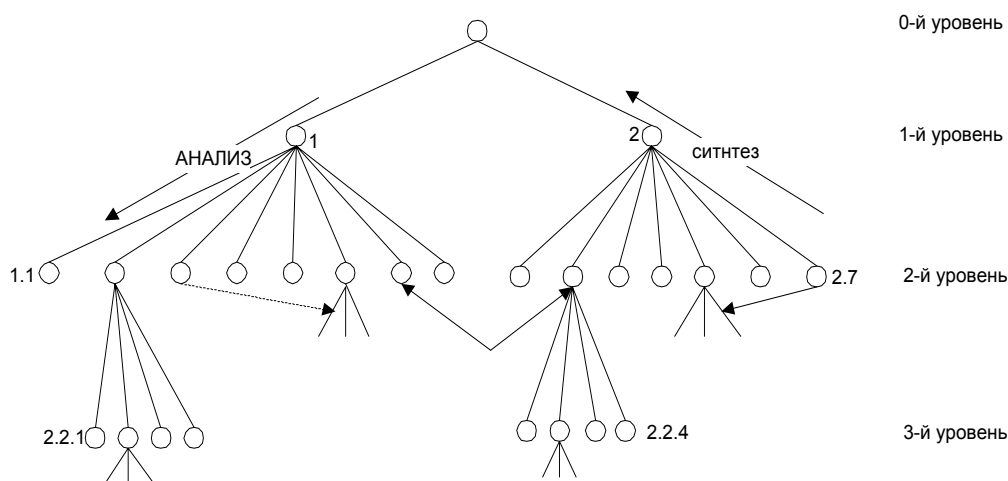


Рис. 5.1. Схема проявления принципа единства анализа и синтеза

Допустим, мы построили дерево эффективности конкретного товара.

Тогда на 0-м уровне будет показатель эффективности товара как отношение совокупных затрат за его жизненный цикл к полезному эффекту (отдаче) за этот же период.

На 1-м уровне по левой ветви будут показатели качества (1 – полезный эффект; 1.1 – показатели назначения товара; 1.2 – надежность; 1.3 – экологичность; 1.4 – эргономичность; 1.5 – технологичность; 1.6 – эстетичность (дизайн); 1.7 – стандартизация и унификация; 1.8 – патентная чистота и патентоспособность; 1.2.1 – безотказность; 1.2.2 – долговечность; 1.2.3 – ремонтпригодность; 1.2.4 – сохраняемость и т. д.).

Правая ветвь дерева эффективности товара раскрывает совокупные затраты – на 1-м уровне, на 2-м уровне: 2.1 – затраты на стратегический маркетинг; 2.2 – затраты на НИОКР; 2.3 – затраты на организационно-технологическую подготовку производства нового товара; 2.4 – затраты на производство товара; 2.5 – затраты на подготовку товара к функционированию или обращение; 2.6 – затраты на эксплуатацию (использование) и ремонты (восстановление) товара за нормативный срок его службы; 2.7 – затраты на утилизацию товара. На 3-м уровне приведем составляющие только по показателю 2.2 (затраты на НИОКР): 2.2.1 – затраты на фундаментальные исследования; 2.2.2 – затраты на прикладные исследования; 2.2.3 – затраты на конструкторские работы; 2.2.4 – затраты на опытно-экспериментальные и испытательные работы.

По аналогичной схеме проводится структуризация остальных показателей на 3-м уровне, далее показатели 3-го уровня разбиваются на показатели 4-го уровня (по ветви «качество» это могут быть частные показатели качества, ветви «затраты» – затраты по подразделениям и проблемам). На рис. 5.1 показатели 2-го и 3-го уровней схематично раскрыты полностью, однако цифрами для простоты обозначены только крайние показатели, например, 1.1 и 2.7.

После построения дерева эффективности товара, т. е. после выполнения одного из первых этапов анализа, при помощи синтеза проверяется правильность структуризации показателей. Для этого на белом листе перечисляются вразброс (без привязки к ветви дерева и уровню) все показатели обеих ветвей и всех уровней без номеров. Приведем фрагмент показателей эффективности оборудования:

- 1) надежность;
- 2) затраты на прикладные исследования;
- 3) экологичность;
- 4) производительность;
- 5) затраты на патентный поиск;
- 6) технологичность;
- 7) совокупные затраты за жизненный цикл товара;
- 8) сохраняемость свойств качества товара;
- 9) уровень вибрации;
- 10) полезный эффект и т.д.

Теперь мы должны каждому показателю присвоить номер, принадлежащий ему в дереве показателей по экономическому содержанию и логике. Так, «надежность» имеет номер 1.2, «затраты на прикладные исследования» – 2.2.2, «экологичность» – 1.3, «производительность» является одним из показателей назначения оборудования и этому показателю можно присвоить номер 1.1.1, «затраты на патентный поиск» являются частью затрат на фундаментальные исследования и этому показателю можно присвоить номер 2.2.1.2 (если 2.2.1 – затраты на фундаментальные исследования, 2.2.1.1 – анализ проблемы и разработка технического задания), «технологичность» – 1.5, «совокупные затраты за жизненный цикл» – 2, «сохраняемость свойств качества товара» – 1.2.4, «уровень вибрации» относится к частному показателю эргономичности (1.4) и ему можно присвоить номер 1.4.1, «полезный эффект» – 1.

После выполнения этой весьма трудной работы, требующей знания проблем эффективности, строится дерево показателей снизу, т.е. мы соединяем ранее расчлененные

элементы или восходим снизу (с 4-го уровня) к вершине дерева. Дерево показателей, построенное на этапе анализа, мы не должны видеть (лучше, если анализ и синтез проводят разные люди).

На следующем этапе проводим сличение дерева показателей, построенного на этапе анализа, с деревом, построенным на этапе синтеза. Следует добиваться полного совпадения этих деревьев.

После построения и уточнения дерева показателей рекомендуется находить и анализировать горизонтальные связи между показателями. Например, с повышением уровня безотказности изделия резко снижаются затраты на эксплуатацию и ремонты, но увеличиваются затраты в сфере производства. С увеличением затрат на стратегический маркетинг (конечно, при профессиональном его проведении) снижаются затраты на последующих стадиях жизненного цикла изделия (иногда в 10 и более раз). Эти зависимости нужны для ранжирования факторов и определения приоритетов в инвестиционной политике.

### 5.2. Методы и приемы анализа: сущность и область применения

Рассмотрим **сущность методов анализа**.

**Метод сравнения** позволяет оценить работу фирмы, определить отклонения от плановых показателей, установить их причины и выявить резервы.

**Основные виды сравнений**, применяемые при анализе:

- отчетные показатели с плановыми показателями;
- плановые показатели с показателями предшествующего периода;
- отчетные показатели с показателями предшествующих периодов;
- показатели работы за каждый день;
- сравнения со среднеотраслевыми данными;
- показатели качества продукции данного предприятия с показателями аналогичных предприятий-конкурентов и др.

Сравнение требует обеспечения **сопоставимости** сравниваемых показателей (единство оценки, сравнимость календарных сроков, устранение влияния различий в объеме и ассортименте, качестве, сезонных особенностях и территориальных различий, географических условий и т.д.).

**Индексный метод** применяется при изучении сложных явлений, отдельные элементы которых неизмеримы. Как относительные показатели индексы необходимы для оценки выполнения плановых заданий, для определения динамики явлений и процессов.

Индексный метод позволяет провести разложение по факторам относительных и абсолютных отклонений обобщающего показателя, в последнем случае число факторов должно быть равно двум, а анализируемый показатель представлен как их произведение.

**Балансовый метод** предполагает сопоставление взаимосвязанных показателей хозяйственной деятельности с целью выяснения и измерения их взаимного влияния, а также подсчета резервов повышения эффективности производства. При применении балансового метода анализа связь между отдельными показателями выражается в форме равенства итогов, полученных в результате различных сопоставлений.

**Метод цепных подстановок** заключается в получении ряда скорректированных значений обобщающего показателя путем последовательной замены базисных значений факторов – множителей фактическими.

Сравнение значений двух стоящих рядом показателей в цепи подстановок позволяет исчислить влияние на обобщающий показатель того фактора, базисное значение которого заменяется на фактическое.

**Метод элиминирования** позволяет выделить действие одного фактора на обобщающие показатели производственно-хозяйственной деятельности, исключает действие других факторов.

**Графический метод** является средством иллюстрации хозяйственных процессов и исчисления ряда показателей и оформления результатов анализа.

Графическое изображение экономических показателей различают по назначению (диаграммы сравнения, хронологические и контрольно-плановые графики), а также по способу построения (линейные, столбиковые, круговые, объемные, координатные и др.).

**Функционально-стоимостный анализ (ФСА)** – это метод системного исследования, применяемого по назначению объекта (изделия, процессы, структуры) с целью повышения полезного эффекта (отдачи) на единицу совокупных затрат за жизненный цикл объекта.

Особенность проведения ФСА заключается в установлении целесообразности набора функций, которые должен выполнять проектируемый объект в конкретных условиях, либо необходимости функций существующего объекта.

**Экономико-математические методы** анализа (ЭММ) применяются для выбора наилучших, оптимальных вариантов, определяющих хозяйственные решения в сложившихся или планируемых экономических условиях.

Примерным перечнем задач экономического анализа, для решения которых могут быть использованы ЭММ, является:

- оценка разработанного с помощью ЭММ плана производства продукции;
- оптимизация хозяйственной программы, распределения ее по цехам и оборудованию и количеству продукции (работ);
- оптимизация распределения хозяйственных ресурсов, раскроя материала, определения напряженности норм;
- оптимизация уровня унификации составляющих частей изделия и средств технологического оснащения;
- установление оптимальных размеров предприятия, цеха, участка и т.п.;
- определение оптимального ассортимента изделий;
- определение наиболее рациональных маршрутов внутризаводского транспорта, размещение складов;
- определение границ целесообразности проведения капитального ремонта, рациональных сроков эксплуатации оборудования и замена его новым;
- установление и сравнительный анализ экономической эффективности использования единицы ресурса каждого вида с точки зрения оптимального варианта решения;
- определение внутрихозяйственных потерь в связи с возможным оптимальным решением.

Далее рассмотрим **приемы анализа**.

▪ Прием сводки и группировки. Сводка предполагает подведение общего результата действия различных факторов на обобщающий показатель производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Группировка заключается в выделении среди изучаемых явлений характерных групп по тем или иным признакам. Сгруппированные данные оформляются в виде таблиц. Такая таблица представляет форму рационального изложения цифровых характеристик, изучаемых явлений и процессов.

▪ Прием абсолютных и относительных величин. Абсолютные величины характеризуют размеры (величины, объемы) экономических явлений. Относительные величины характеризуют уровень выполнения плановых заданий, соблюдение норм, темпы роста и прироста, структуру, удельный вес или показатели интенсивности.

▪ Прием средних величин используется для обобщающей характеристики массовых, качественно однородных, экономических явлений. Выражает собой отличительную

особенность данной совокупности явлений, устанавливает ее наиболее типичные черты. В экономическом анализе в зависимости от конкретной цели используются различные виды средних величин: средние арифметические, геометрические, простые, средневзвешенные.

- Прием динамических рядов предполагает характеристику изменений показателей во времени, показ последовательных значений показателей, вскрытие закономерностей и тенденций развития. Различают ряды моментные – для характеристики изучаемого объекта за различные моменты времени и периодические – за определенный период времени.

- Прием сплошных и выборочных наблюдений. Сплошные наблюдения предполагают изучение всей совокупности явлений, характеризующих какую-либо одну сторону производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Выборочные наблюдения предполагают изучение хозяйственной деятельности предприятия на основе типовых представителей всей совокупности явлений, процессов. По данным выборочных наблюдений на основе методов теории вероятностей определяется возможность распространения выводов на всю генеральную совокупность изучаемых явлений.

- Прием детализации и обобщения. Детализация проводится путем разложения обобщающего (конечного) показателя на частные. Расчленяя и детализируя сложные показатели по отдельным составным частям и факторам, определяют влияние каждого из них на эти показатели. Обобщения раскрывают связь между частями целого (объекта, явления, процесса), итогами деятельности и отдельных подразделений и определяют степень их влияния на общие результаты.

### 5.3. Основы функционально-стоимостного анализа

Функционально-стоимостный анализ (ФСА) как метод повышения полезного эффекта объекта на единицу совокупных затрат за его жизненный цикл в настоящее время широко применяется в промышленно развитых странах. Области применения ФСА: оптимизация конструкции машин и оборудования, технологий, организационных структур фирм и их подразделений, методов организации производства. Этот метод достаточно глубоко разработан, описан в литературе. Поэтому здесь остановимся только на основных особенностях ФСА.

#### **Основные задачи ФСА:**

- достижение оптимального соотношения между полезным эффектом объекта и совокупными затратами за его жизненный цикл;
- нахождение совершенно новых технических решений за счет применения функционального подхода;
- снижение расхода различных видов ресурсов по стадиям жизненного цикла объекта за счет ликвидации или сокращения вспомогательных и вредных (ненужных) функций объекта.

#### **Основные принципы проведения ФСА:**

- принцип функционального подхода, т.е. рассмотрения объекта исследования с позиций тех функций, для выполнения которых он создается;
- принцип стоимостной оценки, заключающийся в непрерывной экономической оценке возникающих технических решений;
- принцип системного подхода к объекту ФСА;
- принцип комплексного подхода;
- принцип динамического подхода;
- принцип полного использования достижений информатики и эвристики и др.

### **Основные особенности проведения ФСА:**

- объектом анализа может быть любая система (с любым количеством элементов и связей), ее подсистемы или элементы, по которым можно количественно выразить полезный эффект их функционирования по назначению;

- глобальным критерием ФСА является максимум полезного эффекта объекта на единицу совокупных затрат ресурсов за его жизненный цикл;

- одновременно и с равной степенью детализации анализируется оптимальность элементов полезного эффекта и совокупных затрат по объекту;

- при проведении ФСА прежде всего устанавливается целесообразность функций, которые должен выполнять проектируемый объект в конкретных условиях, либо целесообразность, достаточность и избыточность функций существующего объекта. Не функции создаются или уточняются для объекта, а наоборот, выбирается или проектируется объект для выполнения необходимых функций с минимальными затратами за его жизненный цикл.

**Организация работ по ФСА** представляет собой комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на создание условий для проведения работ по ФСА и непосредственное проведение ФСА конкретных объектов, и включает:

- а) подготовку к внедрению метода, пропаганду его возможностей для повышения эффективности производства;

- б) обучение менеджеров и специалистов основам метода;

- в) подготовку специалистов для работы в координационной группе по внедрению ФСА;

- г) обеспечение работ по ФСА нормативно-методическими документами;

- д) формирование и функционирование рабочих органов ФСА, интегрированных с существующими службами фирмы;

- е) создание экономических условий для проведения работ по ФСА и внедрения рекомендаций ФСА на основе их планирования, финансирования и стимулирования.

Для организации и координации работ по ФСА на фирме организуют координационный совет по проведению работ по ФСА в составе главных специалистов. Возглавляет координационный совет первый руководитель фирмы или, в крайнем случае, его заместитель.

### **Основные этапы проведения ФСА:**

- 1) подготовительный;

- 2) информационный;

- 3) аналитический;

- 4) творческий;

- 5) исследовательский;

- 6) рекомендательный;

- 7) внедренческий.

На **подготовительном этапе** выполняются следующие работы:

- выбор объекта анализа;

- подбор членов исследовательской рабочей группы (ИРГ) для решения поставленных задач;

- определение сроков, конкретных результатов, которых должна достигнуть группа, порядка взаимодействия с соответствующими службами.

**Информационное обеспечение ФСА** предусматривает:

- подготовку, сбор, систематизацию информации об объекте ФСА и его аналогах;

- изучение потребностей и функций, которые нужно удовлетворить;

- прогнозирование конкурентоспособности объектов;

- изучение объекта и его аналогов;

- изучение условий их эксплуатации;

- изучение технологии создания объекта;

- построение структурно-экономической модели объекта;
- анализ стоимостной информации, определение затрат на изготовление и функционирование объекта и его составных частей, затрат на техническое обслуживание и ремонт объекта;
- дополнение структурно-элементной модели объекта и его составных частей стоимостной информацией;
- выявление зон наибольшего сосредоточения затрат в исследуемом объекте;
- анализ патентной информации в данной области, в том числе отклоненных предложений.

**Аналитический этап** ФСА включает:

- формулирование всех возможных функций объекта и его элементов;
- классификацию функций;
- построение функциональной модели объекта;
- оценку значимости функций экспертным методом;
- определение материальных носителей соответствующих функций;
- оценку связанных с осуществлением функций затрат в увязке с соответствующими материальными носителями;
- построение функционально-стоимостной диаграммы, модели объекта с применением принципа иерархичности системного подхода. Модель содержит элементы объекта, шифры элементов, абсолютные и удельные затраты по элементам, а также доли функций, выполняющих эти элементы;
- определение противоречий между значимостью функций и их стоимостной оценкой;
- формулирование задач совершенствования объекта для последующих задач ФСА.

**На творческом этапе** осуществляются:

- выработка предложений по совершенствованию объекта;
- анализ и предварительный отбор предложений для реализации;
- систематизация предложений по функциям;
- формирование вариантов выполнения функций.

**На исследовательском этапе** выполняются следующие работы:

- разработка эскизного проекта по отобранным вариантам;
- экспертиза подготовленных решений;
- отбор наиболее рациональных вариантов решений;
- создание при необходимости макетов или опытных образцов для проведения испытаний;
- проведение испытаний;
- окончательный выбор реализуемых решений;
- технико-экономическое обоснование решений.

**На рекомендательном этапе** осуществляются:

- рассмотрение представленных технических решений на научно-техническом совете;
- принятие решения о возможности их реализации;
- согласование мероприятий по реализации принятых решений.

**На этапе внедрения** осуществляются:

- включение мероприятий по обеспечению внедрения принятых предложений ФСА в соответствующие планы;
- контроль выполнения планов;
- оценка эффективности реализации планов;
- стимулирование работников за внедрение методов ФСА.



## ГЛАВА 6. МЕТОДЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

### 6.1. Искусство и наука прогнозирования

**Прогнозирование** – одна из основных составляющих управленческого процесса. Без прогнозирования, без представления об ожидаемом ходе развития событий невозможно принятие эффективного управленческого решения.

Государственные деятели прошлого, полководцы, бизнесмены принимали подчас блестящие управленческие решения. При этом, как правило, использовались элементы прогнозирования, относящиеся скорее к искусству прогнозирования. Ведь науки о прогнозировании, как и науки управления, вообще не существовало.

Мы не говорим здесь о даре предсказания, хотя и этому в истории имеются блестящие подтверждения. За тысячи лет до нашей эры халдеи обладали значительными познаниями в астрономии и умели достаточно точно предсказывать положение звезд на небе, солнечные и лунные затмения и т. д.

Правда, область действия точного астрономического знания и основанного на нем прогноза была, пожалуй, с излишней легкостью распространена на человеческие судьбы. Считалось, что расположение Солнца, Луны, звезд оказывает непосредственное воздействие на судьбы народов и отдельного человека.

Астрологами в зависимости от положения звезд предсказывались (прогнозировались) войны, наводнения, урожаи, голод, процветание и гибель народов.

Древнее учение «мантика» было учением о предсказаниях грядущих событий посредством земных событий. Оно как бы дополняло астрологию, основывающую свои заключения на расположении небесных тел.

Значительных высот достигла астрология в средние века. До настоящего времени для нас небезынтересны, скажем, «Центурии» и «Знамения» Нострадамуса.

Однако все перечисленное выше, за исключением достаточно точных астрономических прогнозов, не может считаться наукой в современном смысле этого слова, а предсказания, подтвержденные последовавшими событиями, мы можем отнести в лучшем случае к искусству прогнозирования.

Тем не менее, нередко именно на основании такого рода прогнозов в древние и средние века принимались важные управленческие решения.

Прогнозирование как наука начало формироваться лишь в середине XX в. До второй мировой войны грань между прогнозированием возможного технологического прогресса, ведущего к будущему, и обыкновенной фантазией была малоразличима.

Недостаточное внимание уделялось анализу и оценке действительной реализуемости предсказываемых событий.

Что же такое прогнозирование в сегодняшнем понимании? Согласно Г. Тейлу прогноз – «это некоторое суждение относительно неизвестных, особенно будущих событий». Термины «суждение» и «событие» получают здесь свободное толкование. Совершенно необязательно, скажем, чтобы это суждение появилось в письменной форме.

Одной из первых работ, предшествовавших формированию прогнозирования как современной науки, является опубликованное известным американским инженером-металлургом Фернасом в 1936 г. собрание технологических прогнозов [II].

В своей работе Фернас ограничился только тем, что пытался исследовать шансы достижения целей при автоматическом процессе развития. При этом был недостаточно точен. Так, относительно создания телевидения, несмотря на то, что незадолго до этого была продемонстрирована электронно-лучевая трубка, он говорил: «Я жду, когда у меня будет телевизор, но я не могу жить вечно».

## ГЛАВА 6. МЕТОДЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Он проводил аналогию с появлением радио, когда от момента первой передачи радиопульсов в 1840 г. до первого прозвучавшего по радио выступления прошло около 80 лет.

Другим известным ученым, внесшим существенный вклад в создание науки прогнозирования, был Джилфиллан. Он в 1937 г. также указал на принципиальную возможность создания телевидения, однако высказал неуверенность в том, что его примут массы, а самое главное, что они согласятся за него платить.

Однако уже в следующем году в Англии начались регулярные телевизионные передачи.

Джилфиллан в своей работе проанализировал опубликованные ранее прогнозы, сделанные Эдисоном, Штейнмецем, им самим в период 1910-1920 гг., и установил, что не менее 75% из них оказались правильными.

В 1952 г. Джилфиллан публикует солидный обзор состояния технологического прогнозирования, где впервые подчеркивает принцип соответствия запросам удачного момента.

При этом он перечисляет основные этапы прогнозирования, получившие в дальнейшем название изыскательских.

В своей работе он, в частности, проанализировал судьбу 19 наиболее полезных изобретений, внедренных в течение 25 лет до начала первой мировой войны, и указал на значительные временные лаги (запаздывания) от момента возникновения первой идеи до реализации изобретения.

Для указанных изобретений этот период оказался равным 176 годам.

Для более чем 200 важных изобретений, сделанных в период между 1787 и 1935 гг., этот период колебался в среднем от 33 до 38 лет.

Говоря о технологическом прогнозировании, мы имеем в виду не традиционное, а расширенное понимание термина «технология», означающее широкую область целенаправленного применения физических наук, наук о жизни и наук о поведении

Технологии разбиты на 8 уровней, начиная от возникновения первой идеи (уровень, условно названный «Научные ресурсы») и кончая широкой ее реализацией в обществе (уровень, условно названный «Общество»).

Основные уровни технологий представлены в табл. 6.1 в порядке возрастания их общественного значения и стадии реализации идеи.

*Таблица 6.1.*

### Основные уровни технологий и стадии реализации идей

Стадии реализации идеи	Уровни перемещения технологии	Примеры
Уровни разработки	1. Научные ресурсы полупроводимости	Обнаружение естественного явления
	2. Технологические ресурсы	Методы диффузии, пленочные методы
	3. Элементарная технология	Технология твердотельных элементов, интегральных схем
	4. Функциональные	Системы связи на твердотельных элементах и функциональные подсистемы
	5. Применения	Рынок для систем связи
	6. Окружающая среда	Отрасли промышленности, производящие средства связи
	7. Социальная среда	Оборона и другие общенациональные аспекты
Уровни воздействия	8. Общество	Воздействие средств связи на общество

Переход от более низкого уровня реализации идеи к более высокому называется перемещением технологии. Для реализовавшихся важных идей характерно последовательное перемещение технологий от низшего до высшего уровня.

## **6.2. Принципы методов прогнозирования**

Процесс разработки прогнозов называется прогнозированием. **Под прогнозом понимается** научно обоснованное суждение о возможных состояниях объекта в будущем, об альтернативных путях и сроках его существования. Прогнозирование управленческих решений наиболее тесно связано с планированием. План и прогноз представляют собой взаимодополняющие друг друга стадии планирования при определяющей роли плана как ведущего звена управления. Прогноз в системе управления является предплановой разработкой многовариантных моделей развития объекта управления. Сроки, объемы работ, числовые характеристики объекта и другие показатели в прогнозе носят вероятностный характер и обязательно предусматривают возможность внесения корректировок. В отличие от прогноза план содержит однозначно определенные сроки осуществления события и характеристики планируемого объекта. Для плановых разработок используется наиболее рациональный прогнозный вариант.

**Целью прогнозирования** управленческих решений является получение научно обоснованных вариантов тенденций развития показателей качества, элементов затрат и других показателей, используемых при разработке перспективных планов и проведении научно-исследовательских (НИР) и опытно-конструкторских работ (ОКР), а также развитии всей системы менеджмента. Самым сложным в системе менеджмента является прогнозирование качества и затрат. Поэтому ниже в большей мере будет уделено внимание этим вопросам.

К основным **задачам прогнозирования** относятся:

- разработка прогноза рыночной потребности в каждом конкретном виде потребительской стоимости в соответствии с результатами маркетинговых исследований;
- выявление основных экономических, социальных и научно-технических тенденций, оказывающих влияние на потребность в тех или иных видах полезного эффекта;
- выбор показателей, оказывающих существенное влияние на величину полезного эффекта прогнозируемой продукции в условиях рынка;
- выбор метода прогнозирования и периода упреждения прогноза;
- прогнозирование показателей качества новой продукции во времени с учетом влияющих на них факторов;
- прогноз организационно-технического уровня производства по стадиям жизненного цикла продукции;
- оптимизация прогнозных показателей качества по критерию максимального полезного эффекта при минимальных совокупных затратах за жизненный цикл продукции;
- обоснование экономической целесообразности разработки новой или повышения качества и эффективности выпускаемой продукции исходя из наличных ресурсов и приоритетов.

Под полезным эффектом от эксплуатации или потребления продукции понимается выполняемая ею работа или отдача за ее срок службы. При определении полезного эффекта всю продукцию можно разделить на:

- промышленную продукцию, полезный эффект которой характеризуется отдачей (сырье, материалы, смазочные материалы, топливо, значительное количество предметов народного потребления, пищевые продукты и т.д.);

▪ промышленную продукцию, полезный эффект которой выражается выполненной работой в единицу времени (станки, подъемно-транспортные средства, полиграфическое оборудование, нефтеаппаратура и т.д.).

При определении полезного эффекта следует брать только ту часть работы, которую получает потребитель, исключая при этом его потери. Например, для нефтеаппаратуры полезным эффектом является количество конечной продукции, произведенной аппаратом за нормативный срок службы.

**К основным принципам научно-технического прогнозирования** относятся:

- системность;
- комплектность;
- непрерывность;
- вариантность;
- адекватность;
- оптимальность.

**Принципы системности** требуют взаимоувязанное и соподчиненности прогнозов развития объектов прогнозирования и прогностического фона.

**Принцип непрерывности** требует корректировки прогноза по мере поступления новых данных об объекте прогнозирования или о прогнозном фоне. Корректировка прогнозов должна носить дискретный характер, причем оптимальные сроки обновления прогнозов могут быть выявлены только по результатам практического использования (ориентировочно два раза в пятилетку), т.е. результаты реализации прогнозов, уточнение потребностей, изменение тенденций развития объекта или прогнозного фона должны периодически поступать к разработчику прогноза.

**Принцип адекватности** прогноза объективным закономерностям характеризует не только процесс выявления, но и оценку устойчивых тенденций и взаимосвязей в развитии производства и создании теоретического аналога реальных экономических процессов с их полной и точной имитацией. Реализация принципа адекватности предполагает учет вероятностного характера реальных процессов господствующих тенденций и оценку вероятности реализации выявленной тенденции.

В результате **оптимизации** прогнозных значений полезного эффекта и затрат по критерию максимизации экономического эффекта из множества альтернативных вариантов должен быть выбран наилучший.

**Основными источниками исходной информации** для прогнозирования являются:

- статистическая, финансово-бухгалтерская и оперативная отчетность предприятий и организаций;
- научно-техническая документация по результатам выполнения НИОКР, включая обзоры, проспекты, каталоги и другую информацию по развитию науки и техники в стране и за рубежом;
- патентно-лицензионная документация.

Учитывая значительное дублирование информации, используемой при прогнозировании и планировании повышения качества и эффективности продукции, при проведении НИР и ОКР, разработке системы норм и нормативов, целесообразно использовать для этих целей единые базы данных, формируемые по принадлежности к объектам прогнозирования и планирования. В этом случае проблему **информационного обеспечения** научно-технического прогнозирования следует решать комплексно с развитием системы автоматизированного управления.

Использование информационной базы АСУ для решения задач научно-технического прогнозирования в значительной мере снижает объем трудозатрат на сбор и подготовку ис-

ходных данных, позволяет сконцентрировать усилия прогнозистов на содержательной части этого процесса.

По назначению и характеру функционирования вся информация делится на научно-техническую и технико-экономическую информацию, справочно-нормативную информацию, информацию прогнозной ситуации и информацию обратной связи.

Исходная информация включает данные, используемые в процессе выбора метода прогнозирования, создания методик и справочно-нормативных материалов. От полноты и достоверности этой группы информации зависит научная обоснованность применяемых методов прогнозирования, обоснованность и точность прогнозов.

Объем и состав справочно-нормативной информации зависит от степени дифференциации прогнозных расчетов.

Информацию прогнозной ситуации образуют данные, характеризующие цели прогноза и условия, в которых будет протекать развитие прогнозируемого объекта. Состав этой информации и ее объем также зависят от принятых методов прогнозирования, от степени дифференциации и требуемой точности прогнозных расчетов.

Информацию обратной связи составляют данные проведенных научно-технических прогнозов, данные об отклонениях фактического состояния объекта прогнозирования от прогнозных величин, а также об отклонениях фактического состояния прогнозного фонда от показателей, принятых при прогнозировании. Информация обратной связи позволяет оценить фактическую достоверность прогноза качества справочно-нормативных материалов и выявить причины отклонений.

### **6.3. Классификация основных методов прогнозирования**

**Технологическое прогнозирование подразделяется на:**

- изыскательское (иногда его называют еще поисковым);
- нормативное.

В основе **изыскательского прогнозирования** лежит ориентация на представляющиеся возможности, установление тенденций развития ситуаций на основании имеющейся при разработке прогноза информации.

Изыскательскому прогнозированию соответствует перемещение в пространстве технологий от технологий более низкого Уровня к технологиям более высокого уровня. Иными словами, от средств и возможностей к потребностям и целям.

Примером изыскательского прогнозирования может служить прогнозирование в области электроники, когда прогнозируемый процесс представляется в виде последовательного перемещения технологий, начиная от квантовой электродинамики и кончая мгновенно осуществляемой всемирной связью.

В основе **нормативного прогнозирования** лежит ориентация на миссию организации, на те потребности и цели, к достижению которых она стремится. Нормативному прогнозированию соответствует перемещение в пространстве технологий от технологий более высоких уровней к технологиям более низких уровней. Иными словами, от потребностей и целей к средствам их реализации.

Примером нормативного прогнозирования может служить прогнозирование в области космоса, когда прогнозируемый процесс представляется в виде последовательного перемещения технологий от понимания проблемы космоса как среды, которая должна служить на благо человеку, до конкретных средств ее решения – условий для ядерного деления и количества высвобождающейся при этом энергии, термодинамического преимущества газов с низким молекулярным весом и т. д.

В рамках технологического прогнозирования решаются такие задачи, как разработка прогнозов в области экономической и коммерческой активности, социальной и политической деятельности.

Одной из центральных проблем при разработке прогнозов является эффективное сочетание методов изыскательского и нормативного прогнозирования.

Для изыскательского прогнозирования характерно использование таких методов, как экстраполяция, моделирование, метод исторической аналогии, написание сценариев и т.д., базирующихся на анализе точных эмпирических данных.

При использовании методов изыскательского прогнозирования предпочтение отдается количественной информации, хотя использование качественной (неколичественной) информации в изыскательском прогнозировании также возможно.

Примером тому является использование интуитивных методов, того же метода сценариев или метода экспертных кривых, позволяющих определять наметившиеся тенденции изменения ситуации, базируясь не только на эмпирических данных, но и на опыте высококвалифицированных специалистов-экспертов.

К числу основных методов, используемых при нормативном прогнозировании, следует отнести, прежде всего, методы ПАТТЕРН, Делфи, прогнозного графа Глушкова, Поспелова и др.

Такой широко используемый в настоящее время инструментарий, как деревья целей, впервые появился как составная часть метода ПАТТЕРН (обоснование планирования посредством научно-технической оценки количественных данных), разработанного в 1963 г. для нужд авиации и космоса.

Среди других видов прогнозирования иногда выделяют прогнозирование с использованием обратной связи, интуитивные методы, «обходные» и др.

Но основные идеи, используемые при разработке прогнозов, достаточно полно представлены именно в изыскательском и нормативном прогнозировании.

Тот принципиальный «водораздел», существующий в разных видах прогнозирования, в основе которого характер анализируемой информации.

Очень важно как для процесса сбора, так и для процессов анализа и обработки данных, является ли информация количественной или качественной (неколичественной).

Количественная информация, если она достаточно надежна, обладает тем преимуществом, что позволяет использовать точные математические методы и модели и определять тенденции развития ситуации с определенной точностью, с указанием доверительных интервалов, возможных погрешностей при расчетах и т. д.

Однако, к сожалению, количественная информация не всегда оказывается надежной.

Но, пожалуй, даже более существенным является то обстоятельство, что круг проблем, для которых удастся разработать адекватные математические модели, оказывается значительно уже того множества ситуаций, в которых необходимо принимать реальные решения.

Тем не менее, там, где удастся получить адекватное описание ситуации на строгом математическом языке, результаты анализа и необходимые расчеты, это необходимо делать.

В гораздо большем числе случаев при разработке прогнозов приходится иметь дело с качественной информацией.

При разработке прогноза к их числу относятся ситуации, когда данные представлены в виде вербальных (словесных) описаний, когда оценки получены с помощью вербальных или вербально-числовых шкал, когда имеется информация лишь о сравнительных оценках альтернативных вариантов и т.д.

Да и ситуации, когда полученная количественная информация не может быть «вписана» ни в одну из имеющихся математических моделей, также могут быть проанализированы с помощью специально разрабатываемых методов качественного анализа.

В последние годы получило развитие экспертное прогнозирование, ориентированное в значительной степени на работу не только с количественной, но и с качественной информацией, получаемой непосредственно от экспертов.

#### **6.4. Организация работ по прогнозированию**

**Организация работ по прогнозированию** представляет собой комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на создание условий для прогнозирования полезного эффекта и элементов совокупных затрат по продукции с целью подготовки информации для принятия оперативных и стратегических решений. Задачами организации работ по прогнозированию являются:

- сбор и систематизация необходимой информации для прогнозирования;
- подготовка специалистов, владеющих основными приемами и методами прогнозирования;
- формирование и организация функционирования рабочих органов программирования, интегрированных с существующими службами управления.

##### **Принципы организации работ по прогнозированию**

Рациональная организация работ по прогнозированию должна обеспечивать оперативное получение вариантов развития качественных характеристик изучаемого объекта, условий его производства и потребления, тенденцию изменения полезного эффекта и элементов затрат по стадиям жизненного цикла объекта и уменьшение затрат средств и времени на проведение прогнозирования.

Выполнение этих требований возможно при соблюдении следующих принципов организации работ по прогнозированию:

- адресность;
- сбалансированность;
- параллельность;
- непрерывность;
- прямоточность;
- адекватность;
- управляемость;
- альтернативность;
- адаптивность.

**Принцип адресности** состоит в выполнении прогнозов для строго определенной научно-исследовательской или проектно-конструкторской организации, а также предприятия-изготовителя объекта.

**Принцип параллельности** проведения работ по прогнозированию различными службами используется для сокращения времени сбора и обработки исходной информации и выполнения самого прогноза.

**Принцип непрерывности** состоит в систематическом сборе и обработке поступающей дополнительной информации после выполнения прогноза и внесения необходимых коррективов в прогноз по мере необходимости.

**Принцип прямоточности** предусматривает строго целесообразную передачу информации от одного исполнителя к другому по кратчайшему пути.

**Принцип автоматичности** является одним из основных для сокращения времени и затрат на сбор и обработку исходных данных и выполнение прогнозирования.

**Принцип адекватности** помогает точнее оценить вероятность реализации выявленной тенденции изменения полезного эффекта и затрат на его получение. Для использования принципа управляемости необходимо применять количественные оценки показателей качества и затрат, экономико-математические методы и модели управления.

**Принцип альтернативности** прогнозирования связан с возможностью развития объекта, отдельных его компонентов и технологии изготовления изделия по разным траекториям, с различными затратами в зависимости от использования тех или иных принципов, закладываемых в конструкцию или технологию. Вероятностный характер прогнозирования отражает наличие случайных процессов и отклонений при сохранении устойчивости прогнозируемых тенденций. На формирование альтернатив влияют конкретные цели удовлетворения определенных потребностей потребителя и сокращение затрат на достижение этих целей.

**Принцип адаптивности** прогнозирования заключается в изучении и максимальном использовании факторов внешней и внутренней среды объекта как системы, в приспособлении методов и параметров прогнозирования к этим факторам, к конкретной ситуации.

Прогнозирование полезного эффекта и элементов совокупных затрат, являясь неотъемлемой составной частью системы планирования качества и эффективности продукции, выполняет в ней функции вероятностного, вариантного (альтернативного) предвидения будущего на основе раскрытия и измерения объективных тенденций повышения качества продукции и затрат на его достижение.

Прогнозные разработки являются неотъемлемой составной частью комплексных целевых программ. При разработке прогнозов можно выделить следующие этапы: сбор, анализ и корректировка материалов по прогнозированию; анализ сложившихся тенденций и проблем повышения качества продукции; разработка прогнозов в составе предполагаемой комплексной программы.

Структура прогноза обусловлена сроками, на которые он разрабатывается, а также основными направлениями научно-технического развития, которые, прежде всего, зависят от «срока жизни» тенденций, сложившихся в период, предшествующий их разработке. Чем более устойчивый характер носят эти тенденции, тем шире может быть горизонт прогнозирования. Различные воспроизводственные процессы имеют разные скорости протекания, разные временные циклы. Так, цикл воспроизводства приборов значительно короче цикла воспроизводства станков и другого оборудования, сроки обновления продукции машиностроения в значительной мере определяются динамикой технического уровня орудий труда и т.д.

Прогноз является предплановым документом и поэтому его внедрение на практике означает разработку научно обоснованного, оптимального плана повышения качества и эффективности продукции на основе использования вариантов прогноза показателей качества и затрат на его достижение.



## **ГЛАВА 7. РАЗРАБОТКА И КОНТРОЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

### **7.1. Реализация решений в организации**

Реализация управленческих решений, стратегических и тактических планов осуществляется в организации, в которой эти решения и планы принимались. Рассмотрим механизмы, организационные структуры, взаимосвязи, влияющие на эффективность их выполнения.

Одним из основных свойств организации, влияющих на реализацию решений и планов, является иерархическая структура управления.

Иерархическая упорядоченность присуща всем целенаправленным системам. Иерархическая организация представляет собой многоуровневую структуру, состоящую из взаимосвязанных подсистем, элементы которых имеют право принимать и реализовывать решения.

Иерархия определяет управленческие функции и ответственность, порядок подчинения в организации. Вышестоящие, согласно иерархической структуре, подсистемы (подразделения) принимают решения, обязательные для исполнения нижестоящими, и имеют право вмешиваться в их действия.

Нижестоящее подразделение обладает, как правило, определенной степенью свободы в рамках поставленных перед ним задач и ограничений. Эта свобода заключается в возможности принятия самостоятельных решений в рамках делегированных ему полномочий.

Важной составляющей системы управления организацией является информация. Обмен информацией в иерархической структуре происходит по вертикали и по горизонтали. По вертикали информация передается от нижестоящих подразделений к вышестоящим и наоборот.

От нижестоящих подразделений к вышестоящим передается информация об их состоянии, о взаимодействии с внешней средой и другими подразделениями внутри организации, о принимаемых решениях и об ожидаемых последствиях принятых решений, результатах их деятельности.

От вышестоящих подразделений организационной структуры к нижестоящим передается информация о принятых решениях в части, касающейся нижестоящих подразделений организации, о планах их реализации, о выделяемых ресурсах, об условиях функционирования нижестоящей организации, оценке ее деятельности.

По горизонтали обмен информацией осуществляется между подразделениями одного иерархического уровня. Обычно по горизонтали передается информация о планах и результатах деятельности подразделений в рамках делегированных полномочий, может передаваться и согласовываться информация об альтернативных вариантах решений, относящихся к области совместной деятельности, об условиях функционирования подразделений, а также информация, имеющая отношение к деятельности другого подразделения.

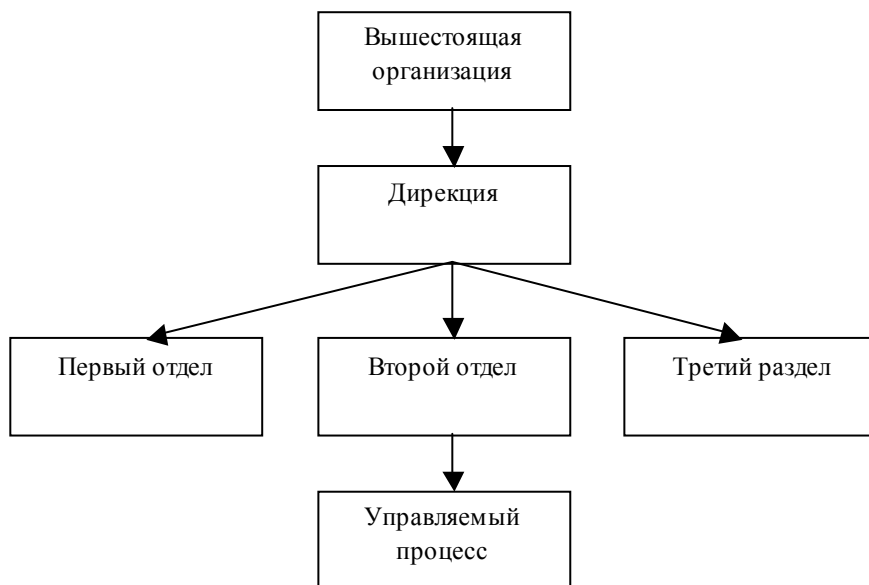
Обмен информацией по вертикали и горизонтали реализует прямую и обратную связь при управлении организацией.

Степень свободы, которой располагает структурное подразделение при управлении собственной деятельностью в силу делегированных ему полномочий, прямая и обратная связь с вышестоящими подразделениями и подразделениями одинакового иерархического уровня являются одними из основных элементов системы управления организацией.

Управление организацией носит циклический характер. Управленческий цикл в каждом конкретном случае определяется технологией производственного процесса, пе-

риодичностью возникновения внешних и внутренних проблем, требующих своего решения. Управленческий цикл начинается с момента получения задания от вышестоящей инстанции и кончается решением проблем, возникших в связи с полученным заданием, и информированием о результатах деятельности вышестоящей инстанции.

Пример двухуровневой подсистемы управления приводится на рис. 7.1.



*Рис. 7.1. Пример двухуровневой подсистемы управления*

Подразделение организации, да и сама организация в целом должны адекватно реагировать на изменения условий ее функционирования. Причем нередко действия должны быть оперативными и определяться характером происшедших изменений.

Но от момента возникновения изменения до соответствующего действия реализуется управленческий цикл. Если изменения существенные и требуется незамедлительная реакция подразделения (организации), то управленческий цикл должен реализовываться за минимально возможное время.

Естественно, что время следующей за изменением реакции зависит от характера изменения и сложности решения, иерархического уровня подразделения, принимающего решение, степени необходимого согласования и т. д.

Время, необходимое для принятия соответствующего управленческого решения, характеризует минимальный управленческий цикл для данного типа решений.

Время, затрачиваемое организацией на принятие необходимых управленческих решений и их реализацию, наряду с эффективностью ее действий характеризует адаптивные свойства организации.

Если время минимального управленческого цикла меньше, чем время, необходимое для своевременной реакции на происшедшее изменение, то подразделение (организация) может функционировать успешно в складывающейся обстановке.

Если же время, которым располагает подразделение (организация) для адекватной реакции на происшедшие изменения, меньше времени минимального управленческого цикла, то оно теряет управляемость, что чревато значительными потерями.

Конечно, способность организации оперативно реагировать на изменения условий ее функционирования, возможности ее адаптации к изменяющимся условиям функционирования определяются не только быстротой реакции и эффективностью ответных действий.

Необходимо также учитывать возможности организации оперативно и эффективно реагировать на все основные изменения условий, которые могут происходить одновременно и на которые практически одновременно надо реагировать.

При этом не следует забывать, что необходимо своевременное и эффективное выполнение запланированного объема работ.

Если на менеджера, управляющего подразделением организации или организацией в целом, обрушивается шквал проблем, относительно которых необходимо принять своевременные и эффективные решения, положение становится трудным.

Менеджер должен иметь возможность обратиться за помощью к оперативно и эффективно работающим экспертам, хорошо представляющим возникающие проблемы и имеющим положительный опыт их решения. А значит, они практически должны работать в штате самостоятельного структурного подразделения, что связано с дополнительными материальными и организационными трудностями.

Это не всегда оправданно, особенно если изменения возникают спонтанно, нерегулярно и нельзя заранее предвидеть их характер, а значит, и состав экспертов, которые должны принимать участие в подготовке управленческих решений.

Как же быть? Немалую помощь менеджеру могут оказать специально разрабатываемые компьютерные системы сопровождения управленческого процесса.

Созданию компьютерных систем сопровождения управленческого процесса или адаптации универсальной системы сопровождения для конкретного структурного подразделения должны предшествовать анализ его деятельности и разумная формализация процесса выработки управленческих решений.

Решив задачу рационального распределения времени менеджера для выполнения основных управленческих функций и решения проблем, возникших в связи с изменившимися условиями функционирования организации, можно оптимизировать состав выполненных менеджером основных управленческих работ и решенных проблем, возникших в связи с изменившимися условиями функционирования.

При этом выживаемость организации, если оценка важности возникших проблем и допустимого порогового значения важности нерешенных проблем верна, будет гарантирована.

Для организации управленческий цикл начинается либо с возникновения проблемы, вызванной изменением условий ее функционирования, либо в соответствии с установившейся периодичностью принятия управленческих решений, либо в соответствии с реализацией принятых организацией планов.

Для подразделения организации управленческий цикл начинается с момента получения задания от вышестоящей управленческой структуры.

И в первом, и во втором случаях управленческий цикл начинается с анализа поступившей информации.

В первом случае это информация о возникшей проблеме, степени ее важности, возможных подходах к ее решению, об ожидаемых последствиях.

Во втором случае это информация о задании, возможных способах его выполнения, об условиях выполнения, имеющихся и необходимых ресурсах, о его специфических особенностях.

Организация в целом и ее структурное подразделение имеют общие цели, но могут иметь и различные цели в части реализации делегированных им полномочий и в вопросах, касающихся условий выполнения задания.

Поэтому в реальной практике управления организациями в управленческом цикле предусматривается согласование целей вышестоящей и нижестоящей структур с приоритетом общих стратегических и тактических целей организации.

После уточнения целей, стоящих перед организацией (подразделением), и планов их последовательной реализации организация (подразделение) определяет способы выполнения поставленных задач.

На этом этапе осуществляется декомпозиция управленческих задач между конкретными исполнителями, в качестве которых могут выступать и структурные подразделения организации, и отдельные исполнители в соответствии с делегированными им полномочиями.

Определяются содержание и сроки выполнения работ, распределяются ресурсы, назначаются ответственные исполнители, выделяются показатели для оценки эффективности выполненной работы.

Этот этап является, по существу, этапом принятия решения. Для отыскания наиболее предпочтительного варианта решения и механизма его реализации рассматриваются различные альтернативные варианты, сопоставляются, оцениваются, прогнозируются их последствия.

По результатам оценки альтернативных вариантов определяется наиболее предпочтительный, который после необходимых согласований становится программой действий.

Следующий этап управленческого цикла состоит в передаче информации о принятых решениях по соответствующим каналам как от вышестоящих структурных подразделений к нижестоящим, так и наоборот.

Следует отметить, что информация, поступающая от вышестоящего подразделения к нижестоящему, должна быть более детализированной, содержать более регламентированные, однозначно понимаемые исполнителями действия.

Информация, поступающая от нижестоящей организации к вышестоящей, должна носить более обобщенный характер. Тем не менее, на ее основании вышестоящая инстанция должна составить четкое представление о принятых нижестоящим подразделением решениях и предпринятых действиях.

На этом этапе осуществляется согласование принимаемых решений между вышестоящими и нижестоящими подразделениями организации по вертикали и по горизонтали, если в этом есть необходимость.

Если в процессе согласования выяснится необходимость доработки предлагаемых решений, то может потребоваться возвращение к предшествовавшим этапам управленческого цикла как для нижестоящих, так и для вышестоящих организаций.

В частности, в ходе производственного процесса может выходить из строя оборудование, могут обозначиться перебои с обеспечением комплектующими, сырьем, другими видами ресурсов, может измениться конъюнктура рынка, упасть или возрасти спрос на производимую предприятием продукцию, могут появиться принципиально новые технологии, позволяющие производить продукцию более высокого качества или снизить себестоимость производства.

Могут также изменяться внешние условия функционирования организации. Например, может измениться налоговое законодательство, могут быть приняты законы, способствующие инвестиционному процессу, и т.д. Может появиться возможность получе-

ния льготного кредита или участия стратегического партнера в реконструкции предприятия и т. д.

Безусловно, такие изменения условий функционирования организации или структурного подразделения не могут не отразиться на ходе реализации принятых ранее решений.

Может потребоваться их корректировка, причем степень корректировки принятых ранее решений и планов зависит от характера и значительности изменения условий функционирования организации.

Для того, чтобы своевременно корректировать ранее принятые решения и планы, необходим контроль хода их реализации. Контроль и последующая корректировка решений образуют внутренние малые циклы управления.

Если период реализации принятых решений достаточно продолжителен, то возможны различные изменения в условиях их реализации.

Только эффективный процесс выработки, принятия и реализации управленческих решений может обеспечить и выживаемость, и эффективное функционирование организации.

## **7.2. Контроль реализации управленческих решений**

**Контроль** – это одна из основных функций управления, представляющая собой процесс обеспечения достижения целей, поставленных организацией, реализации принятых управленческих решений.

При помощи контроля руководство организации определяет правильность своих решений и устанавливает потребность в их корректировке.

**Процесс контроля** – это, с одной стороны, процесс установления стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и их отклонения от установленных стандартов; с другой – процесс отслеживания хода выполнения принятых управленческих решений и оценки достигнутых результатов в ходе их выполнения.

Именно результаты контроля являются основанием для руководителей организации корректировать принятые ранее решения, если отклонения в ходе реализации принятых ранее решений значительны.

Основная причина необходимости контроля – это неопределенность, являющаяся неотъемлемым элементом будущего и присущая любому управленческому решению, выполнение которого предполагается в будущем.

Между прогнозированным развитием ситуации при принятии управленческого решения и реальным развитием ситуации принятия решения всегда неизбежен некоторый зазор, некоторые отклонения, поскольку принятие решения осуществляется на основании того или иного видения ситуации, той или иной модели ситуации, которая всегда является неполной.

Насколько удачна модель и эффективно принятое управленческое решение, зависит от профессионализма менеджера, принимающего решения.

Поэтому при осуществлении контроля оценивается и измеряется как ход выполнения принятых организацией решений, так и соответствие принятых ранее решений реализовавшемуся развитию ситуации принятия решения.

Кроме того, нельзя забывать, что исполнители принятых решений – люди, а не машины и возможны отклонения в ходе выполнения принятых решений, и по этой причине, например может быть неэффективным взаимодействие работ между различными подразделениями внутри организации, может быть недостаточно правильно понято задание, наконец, исполнитель может заболеть, его может переманить конкурент и т. д.

Отсутствие надежной системы контроля и как следствие эффективной обратной связи может привести организацию к кризисной ситуации. Отсутствие эффективной обратной связи стало причиной краха многих крупных и мелких организаций.

Если принятое ранее решение оказалось недостаточно эффективным или ошибочным, то именно хорошо отлаженная система контроля может позволить своевременно это установить и внести коррективы в действия организации.

Хорошо отлаженная система контроля своевременно выявляет проблемы.

Это справедливо и для решений, содержащих элемент риска. Точно так же именно система контроля позволяет выявить те положительные аспекты и сильные стороны, которые определились в организации при осуществлении ее деятельности.

Любая функция управления может эффективно действовать только при наличии эффективно действующей системы контроля.

Функция контроля является всеобъемлющей. Она не является только полномочиями специально назначенного контролера. Функцию контроля должен осуществлять любой руководитель.

Контроль подразделяется на:

- Предварительный;
- Текущий
- Заключительный.

**Предварительный контроль** осуществляется до начала работ. На этом этапе контролируются правила, процедуры и линия поведения, чтобы убедиться, что работа развивается в правильном направлении. На этом этапе контролируются, как правило, человеческие, материальные и финансовые ресурсы.

Контроль поступающей и исходящей из организации информации – самостоятельная управленческая задача, которой ни один руководитель не вправе пренебрегать.

**Текущий контроль** осуществляется непосредственно в ходе выполнения работ организацией в соответствии с принятыми решениями. Как правило, он осуществляется непосредственным начальником и основан на измерении фактических результатов проделанной работы.

Основным инструментом осуществления контроля является обратная связь. Она позволяет установить наметившиеся отклонения в ходе выполнения работ и принять корректирующие решения.

**Заключительный контроль** осуществляется после того, как работа выполнена. Если в процессе заключительного контроля отсутствует возможность непосредственно влиять на ход выполнения работы, то результаты контроля могут быть учтены при проведении последующих работ.

Еще одной важной функцией заключительного контроля является его определяющая роль при реализации функции мотивации. Мотивация осуществляется по результатам контроля.

Основными составляющими процесса контроля являются выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов, осуществление корректирующих действий.

**Стандарты** – это конкретные цели, степень достижения которых может быть измерена. Для каждой из таких целей должны быть определены временные рамки их выполнения и критерии, позволяющие оценить степень их достижения при выполнении работы.

Только четкие количественные показатели позволяют сопоставить конкретные результаты работы, конкретные результаты принятых решений с запланированными.

Конечно, не любая цель может быть выражена количественно, но, используя аппарат обследований и опросов, экспертных оценок, можно получить инструментарий, позволяющий пусть в первом приближении, но количественно оценить степень достижения цели, не имеющей четкого количественного выражения.

Заметим также, что для оценки степени достижения такого рода целей могут быть использованы косвенные количественные критерии.

Так, например, для оценки степени удовлетворенности работой исполнителей может служить такой критерий, как процент сотрудников, уволившихся за год из организации.

Отсутствие же возможности измерить результат принятого ранее решения и выполненной работы делает невозможным реальное осуществление контроля.

Измеримость степени достижения цели позволяет определить, выполнены ли установленные стандарты, т. е. реализовать вторую составляющую процесса контроля.

На этой стадии также важно определить норму допустимого отклонения от стандарта, которая устанавливается с учетом масштаба и поэтому часто может выражаться в процентах или долях единицы.

На этой стадии принимается решение о целесообразности корректировки принятых ранее решений.

Основная задача контроля на этой стадии состоит в том, чтобы выявить действительно важные отклонения, а не мелочи, которые практически не оказывают влияния на достижение поставленных организацией целей.

Естественно, что затраты на осуществление контроля не должны превышать полученного в результате осуществления контрольных мероприятий эффекта.

Третья составляющая контроля – принятие необходимых корректирующих решений.

В зависимости от сопоставления результатов выполненной работы, принятого ранее решения со стандартом, если отклонения незначительны, можно ничего не предпринимать.

Если отклонения превышают допустимую норму, то необходимы корректирующие действия.

Однако может случиться, что изменившаяся ситуация принятия управленческого решения потребует пересмотра принятых ранее стандартов и установленных норм.

Действительно, если дорога резко изменила направление, то сохранение направления движения может оказаться для водителя чреватым большими неприятностями.

При установлении системы контроля целесообразно придерживаться таких принципов, как:

- осмысленность и однозначное восприятие стандартов сотрудниками;
- двустороннее общение с сотрудниками;

- отсутствие чрезмерного контроля;
- установление жестких, но достижимых стандартов;
- вознаграждение за достижение установленных стандартов и норм.

Контроль должен быть своевременным и гибким, ориентированным на решение поставленных организацией задач и соответствующим им.

Непрерывность контроля может быть обеспечена специально разработанной системой мониторинга хода реализации работ и принятых решений.

В заключение отметим, что эффективное функционирование системы контроля в современном управленческом контуре невозможно без использования современной вычислительной техники и современных систем поддержки и сопровождения процесса выработки и принятия управленческих решений.



**Руководство  
по изучению дисциплины**

## ТЕМА 1. МЕНЕДЖМЕНТ КАК ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ИНФОРМАЦИОННОЙ СФЕРЕ

### Содержание темы:

Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками об управлении.

Разработка управленческих решений есть важнейший процесс, связывающим основные функции управления: планирование, организацию, мотивацию, контроль. Важное условие существования и развития организации это принятие эффективных решений.

Осознание человечеством важности процесса принятия решений. Возникновение и развитие теории управления и теории принятия решений.

Возникновение современной науки об управлении и теории принятия управленческих решений.

Занятие руководящего поста в современной эффективно функционирующей организации происходит по праву компетентности и принятого в организации порядка.

Компетентность руководителя (определяется эффективностью принимаемых им решений и умением принятое решение реализовать).

Причины, оказавшие значительное влияние на возникновение принципиально нового характера управления организацией, на интенсивное развитие теории и практики принятия управленческого решения.

Основные достижения современной науки об управлении и, прежде всего, школы научного управления.

Процесс принятия управленческого решения как самостоятельный управленческий акт.

Развитие теории принятия управленческих решений. Переосмысление система методов принятия управленческих решений и возникновение новых научных дисциплин, таких, как исследование операций, системный анализ, управление техническими системами и др.

Два определения теории принятия решений: расширенное и узкое.

Расширенное определение: принятие решений отождествляется со всем процессом управления.

Узкое определение: принятие решений понимается как выбор наилучшего из множества альтернативных вариантов.

Методы получения информации для принятия управленческих решений: методы, позволяющие получать, анализировать количественную информацию и методы, позволяющие получать, анализировать неколичественную информацию.

Методы, позволяющие получать и анализировать количественную информацию используют физические, математические, имитационные модели, модели теории очередей, линейного программирования, экономического анализа и др.

Методы, позволяющие получать и анализировать неколичественную (качественную) информацию используют методы экспертного оценивания, многокритериального анализа, содержательного анализа ситуаций и т.д.

Новый уровень современной науки в области принятия управленческих решений (разработаны эффективные управленческие технологии, позволяющие решать сложные управленческие задачи, характерные для современных организаций).

Увеличение объема информации. Появление современной вычислительной техники с возможностями по оперированию и обработке больших массивов как количественной, так и качественной информации. Современные компьютерные системы поддержки принятия решений, экспертные системы, автоматизированные системы экспертного оценивания.

Принятие решений – составная часть любой управленческой функции. При принятии решений управляющий формулирует цели и добивается их достижения.

Что такое решение. Решение – это результат выбора из нескольких возможных вариантов действий. Решение – это выбор альтернативы.

В управлении – принятие решения систематизированный процесс и влияет на управленца и на саму организацию. Управленческие решения, принимаемые людьми, находящимися на верхних этажах крупной организации оказывают влияние на деятельность организации и на жизнь людей, работающих в самой организации.

Ответственность за принятие управленческих решений, в частности, за принятие моральных решений и непродуманных решений.

Всеобщность принятия решений. Органическая взаимосвязь принятия управленческих решений с процессом управления и некоторыми характеристиками управленческих решений.

Четыре роли руководителя: предприниматель; специалист по исправлению нарушений в работе; распределитель ресурсов; специалист по достижению соглашений.

Зависимость уровня управления от характера работы менеджера. Различия и в характере решений, принимаемых на разных уровнях.

Управленческие функции: планирование; организация деятельности; мотивация; контроль.

Управленческое решение. Принятие решений – основа управления. Цель управленческого решения. Основные критерии, отличающие управленческие решения от решений (цель; последствия; разделение труда; профессионализм).

Цели: субъект управления принимает управленческое решение в целях решения проблем конкретной организации.

Последствия: принятие управленческого решения сказывается на жизни организации в целом и на всех сотрудниках данной организации.

Разделение труда: одни работники (менеджеры) заняты решением возникающих проблем и принятием решений, а другие (исполнители) – реализацией уже принятых решений.

Профессионализм: в управлении организацией принятие решений – сложный, ответственный и формализованный процесс, требующий профессиональной подготовки. Менеджер, принимающий решения, должен обладать определёнными профессиональными знаниями и навыками.

Теория менеджмента и процесс принятия управленческого решения структурированный процесс с конкретным содержанием и механизмом.

Качество управленческого решения. Параметрам качества управленческого решения: показатель энтропии (количественная неопределённость проблемы); степень риска вложения инвестиций; вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков; степень адекватности (или степень точности прогноза) теоретической модели с фактическим данным, на основании которых она была разработана.

Анализ факторов внешней среды, параметров проблемы, параметров процесса.

Основные условия обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения: применение к разработке управленческого решения научных подходов менеджмента; изучение влияния экономических законов на эффективность управленческого решения; обеспечение лица, принимающего решение, качественной информацией, применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования каждого решения; структуризация проблемы и построение дерева целей; обеспечение сопоставимости (сравнимости) вариантов решений;

обеспечение многовариантности решений; правовая обоснованность принимаемого решения; автоматизация процесса сбора и обработки информации, процесса разработки и реализации решений; разработка и функционирование системы ответственности и мотивации качественного и эффективного решения; наличие механизма реализации решения.

Автоматизации системы менеджмента.

При принятии решений необходимо учитывать целый ряд разнообразных факторов: личностные оценки руководителя, уровень риска, время и изменяющееся окружение, информационные и поведенческие ограничения, отрицательные последствия и взаимозависимость решений.

Личностные оценки руководителя: культура, этика, эстетика, социальная ответственность.

Среда принятия решения: риск, определенность, неопределенность.

Информационные ограничения: данные, просеянные для конкретных людей, проблем, целей и ситуаций. В процессе принятия управленческого решения недоступность и дороговизна информации, время, затраченное руководителем на ее сбор, фактические издержки.

Поведенческие ограничения: межличностные и внутриорганизационные разногласия, конфликты, несогласия, личные пристрастия.

Взаимозависимость решений: в организации все решения взаимосвязаны. Увидеть взаимозависимость управленческих решений может только менеджер высшего звена и одновременно влиять на них.

Формализация проблемы (количественное определение разницы между фактическим и желаемым состояниями объекта по его параметрам). Ранжирование проблемы по их актуальности, масштабности, степени неопределенности и риска.

Классификация управленческих решений по признакам: стадия жизненного цикла товара; подсистема системы; сфера действия; цель; ранг управления; масштабность; организация выработки; продолжительность действия; объект воздействия; методы формализации; формы отражения; сложность; способ передачи.

Три момента в принятии решения (интуиция, суждение, рациональность).

Интуитивные решения. Это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен.

Решения, основанные на суждениях. Это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом.

Классификация управленческих решений в зависимости от личности менеджера (уравновешенные решения; импульсивные решения; инертные решения; рискованные решения; осторожные решения).

Уравновешенные решения принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке.

Импульсивные решения менеджеры легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить, оценить.

Инертные решения результат осторожного поиска.

Рискованные решения менеджеры не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез и, если уверены в себе, могут не испугаться любых опасностей.

Осторожные решения характеризуются тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу.

Рациональные решения основываются на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации. Применяются при стратегическом и тактическом управлении.

Запрограммированное решение результат реализации определенной последовательности шагов или действий.

Незапрограммированные решения требуются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами.

**Цели изучения темы:**

1. Формулирование исходных представлений о процессе принятия управленческих решений, как о выборе руководителя, как о средстве достижения поставленных целей, как о результате анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

2. Определение исторических предпосылок формирования науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками об управлении.

3. Определение природы процесса принятия управленческих решений.

4. Определение параметров качества и эффективности управленческих решений; основных факторов, влияющих на процесс принятия управленческих решений.

5. Анализ признаков управленческих решений и их классификация в зависимости от этих признаков.

6. Раскрытие содержания количественных и не количественных данных в процессе принятия управленческих решений.

**Задачи изучения темы:**

1. Ознакомление с историей возникновения науки об управленческих решениях.

2. Ознакомление с различными взглядами на теорию принятия управленческих решений.

3. Ознакомление с различными взглядами на понятие «решение».

4. Ознакомление с различными взглядами на понятие «управленческое решение».

5. Выявление отличительных черт между решением и управленческим решением.

6. Выявление параметров качества управленческого решения.

7. Выявление основных условий обеспечения качества и эффективности управленческих решений.

8. Определение основных факторов, влияющих на процесс принятия управленческих решений.

9. Ознакомление с различными классификациями управленческих решений, в зависимости от их признаков.

**Успешно изучив тему, студент:**

**Знает:**

1. Происхождение науки об управленческих решениях.

2. Различные взгляды к процессу принятия управленческих решений.

3. Различные определения к понятию «управленческое решение».

4. Управленческие функции.

5. Зависимость уровня управления от роли руководителя.

6. Основные критерии, характеризующие управленческие решения.

7. Определение качества управленческого решения.

8. Основные факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.

9. Классификацию управленческих решений.

10. Основы современной науки об управлении.

11. Различие между количественной и качественной информацией в процессе принятия управленческого решения.

***Умеет:***

1. Анализировать различные подходы к теории принятия управленческого решения.  
2. Отличать решения от управленческих решений.  
3. Выявлять эффективность управленческих решений.  
4. Отличать количественные данные от качественных данных в процессе принятия управленческого решения.

5. Отличать качественные управленческие решения от некачественных.

6. Находить основные факторы, влияющие на процесс принятия управленческого решения.

7. Разбираться в классификации управленческих решений.

***Приобретает навыки:***

1. Анализа происхождения теории об управленческих решениях и ее связи с другими науками об управлении.

2. Сопоставления различных точек зрения на теорию принятия решений.

3. Анализа количественных и качественных данных при принятии управленческого решения.

4. Рассмотрения различных методов решения управленческих задач.

5. Анализа информации при разработке управленческого решения.

6. Обнаружения признаков, отличающих решения от управленческого решения.

7. Анализа роли руководителя в процессе разработки и принятия управленческого решения.

8. Сопоставления различных управленческих функций в процессе принятия управленческих решений.

9. Анализа качества управленческого решения.

10. Выявления и анализа параметров качества управленческого решения.

11. Выявления и анализа параметров эффективности управленческого решения.

12. Выявления и анализа основных факторов, влияющих на процесс принятия управленческих решений.

**Изучив тему, необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях:**

- Решение;
- Управленческое решение;
- Разработка управленческого решения;
- Принятие управленческого решения;
- Эффективные управленческие технологии;
- Управленческая функция;
- Цель управленческого решения;
- Лицо, принимающее управленческие решения;
- Профессионализм лица, принимающего управленческие решения;
- Разделение труда;
- Качество управленческого решения;
- Параметры качества управленческого решения;
- Энтропия;
- Факторы внешней среды;
- Риск;

- Определенность;
- Неопределенность;
- Среда принятия решения;
- Информационные ограничения;
- Поведенческие ограничения;
- Информация;
- Менеджер;
- Уравновешенные решения;
- Импульсивные решения;
- Инертные решения;
- Рискованные решения;
- Осторожные решения;
- Запрограммированные решения;
- Незапрограммированные решения.

**Порядок изучения темы:**

Для изучения темы выделяется 2 лекционных часа, 2 часа практических занятий, 4 часа самостоятельной работы.

Предусмотрены следующие лекции и практические занятия в форме семинаров:

1. Менеджмент как процесс принятия решений в информационной сфере.

Предусмотрена самостоятельная работа студентов в формах:

2. Подготовке к лекции.
3. Подготовке к семинарским занятиям.
4. Подготовке докладов и рефератов.
5. Участие в чатах.
6. Участие в тьюториалах.
7. Изучение дополнительной литературы.

**Методические указания:**

Вопросы лекции и практического занятия:

1. Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками об управлении.
2. Природа процесса принятия решения.
3. Параметры качества и эффективности управленческих решений.
4. Основные факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
5. Классификация управленческих решений.

**При изучении первого вопроса:**

***Готовясь к лекции.***

Познакомьтесь с темой лекции. Прочитайте тему 1.1. материалов курса «Управленческие решения». Попробуйте разобраться в терминах «разработка управленческого решения» и «принятие управленческого решения». Существует ли разница между этими терминами. И если существует, то попробуйте разобрать в чем.

Существует два подхода к теории принятия решений: узкое и расширенное. Предположите, что отождествляют с процессом принятия управленческих решений в расширенном и узком определении.

Как Вы считаете, на какие данные, какую информацию следует обращать внимание при разработке и принятии управленческих решений? Как, по-вашему, можно ли принимать управленческие решения, опираясь лишь на качественную информацию, на качественные данные? Если Вы считаете, что нет, то почему. Как, по-вашему, на какие данные еще следует обращать внимание?

Как Вы думаете, каково современное состояние науки об управленческих решениях? Получит ли оно свое развитие в будущем?

Существуют современные компьютерные системы поддержки принятия управленческих решений, экспертные системы, автоматизированные системы экспертного оценивания. Приведите примеры этих систем.

На лекции Вы услышите о возникновении и развитии науки об управленческих решениях, о различных взглядах на процесс принятия управленческих решений, о количественных и качественных данных и об их влиянии на процесс принятия управленческих решений, о современном состоянии науки об управленческих решениях и о современных компьютерных системах поддержки принятия решений.

***При подготовке к семинарскому занятию.***

Из материалов лекции и учебника Вы узнали о происхождении науки об управленческих решениях, ее современное состояние, знаете о двух определениях теории принятия управленческих решений: расширенном и узком. Последовательно рассмотрите содержание каждой теории и проанализируйте, что лежит в основе каждой теории. Рассмотрите роль информации и роль управленца в процессе принятия управленческих решений. Проанализируйте влияние количественной и качественной информации на процесс разработки и принятия управленческого решения.

***Чит.***

В течение 20 минут проведите обсуждение с однокурсниками на тему:

- Различия количественной и качественной информации в процессе принятия управленческих решений.
- Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию.
- Почему появилась необходимость создания автоматизированных систем поддержки принятия управленческих решений.

***Тьюториал.***

В группах по четыре человека, рассмотрите обе теории принятия управленческих решений: расширенную или узкую. Обсудите содержание каждой и найдите отличия в этих теориях. Кроме этого, обсудите влияние количественной и качественной информации на процесс принятия решений. Почему важны оба вида информации? Результаты своей работы вынесите на дискуссию на семинарском занятии.

Более подробную информацию о теориях принятия решений Вы можете узнать из следующих изданий:

- Рейльян Я.Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений. – М.: Финансы и статистика, 1989. – стр.38-54.
- Морз Ф.М., Кимбелл Дж. Е. Методы исследования операций. – М.: Сов. радио, 1956. – стр. 26-39.
- Янг С. Системное управление организаций. – М.: Сов. радио, 1972.
- Ларичев О.И. Наука и искусство принятия решений. – М.: Наука, 1979. – стр. 6-14.
- Б.Г. Литвак Экспертные оценки и принятие решений. – М.: Патент, 1996. – стр. 13-25.
- Б.Г. Литвак Разработка управленческого решения. Учебник. – М.: Дело. 2000. – стр. 22-33.



**При изучении второго вопроса:**

***Готовясь к лекции.***

Познакомьтесь с темой лекции. Прочитайте тему 1.2. материалов курса «Управленческие решения». Попробуйте разобраться в терминах «решение» и «управленческое решение». Существует ли разница между этими терминами. И если существует, то попробуйте разобрать, в чем это различие.

Существуют различные определения к терминам решение и управленческое решение. Например, решение – это выбор альтернативы, это результат выбора из нескольких возможных вариантов действий два; управленческое решение – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить поставленные перед ним задачи, это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента. Как видно, значение обоих терминов схожи. Но все таки их принято различать. Попробуйте, проанализировав оба определения, найти моменты, которые объединяют и, в то же время, различают эти два термина.

Подумайте, как принимаемые управленцем управленческие решения влияют на деятельность организации и на жизнь людей, работающих в конкретной организации. Когда возникает необходимость в разработке и принятии управленческих решений? К каким последствиям могут привести необдуманные, неверные управленческие решения? Как Вы считаете, несет ли ответственность управленец за принимаемые управленческие решения? Как по-вашему, все принимаемые в организации управленческие решения независимы друг от друга или все решения взаимосвязаны между собой?

На лекции Вы услышите различные определения решения и управленческого решения, о влиянии принимаемых в организации управленческих решений на деятельность предприятия в целом и на его сотрудников, об ответственности управленцев за принимаемые управленческие решения, какие роли руководителя выделяют в области принятия решения, какова зависимость уровня управления от характера работы менеджера. Вы узнаете о функциях управления, об основных отличительных особенностях решения от управленческих решениях, какова основная цель управленческого решения.

***При подготовке к семинарскому занятию.***

Из материалов лекции и учебника Вы узнали о том, что понятие решение и управленческое решение различаются. Попробуйте самостоятельно сформулировать отличия между этими понятиями.

Вы знаете, что лицо, принимающее решение, несет ответственность за принимаемые управленческие решения. Как Вы считаете, в каком именно случае управленец будет нести ответственность и соответственно наказание за свои действия.

Из материалов учебника и лекции Вы узнали, что выделяют четыре роли руководителя: предприниматель; специалист по исправлению нарушений в работе; распределитель ресурсов; специалист по достижению соглашений. Теперь попробуйте ответить на следующий вопрос: почему именно так классифицировали роли руководителя? С чем это связано?

***Чат.***

В течение 15 минут проведите обсуждение с однокурсниками на тему:

- Что такое решение, как часто и кто его принимает.
- Что такое управленческое решение, в чем его отличие от решения.
- Кто принимает управленческие решения и как часто это происходит в организациях.
- Какая информация необходима управленцам для разработки и принятия управленческого решения.

***Тьюториал.***

В группах по четыре человека, рассмотрите следующую ситуацию. Попробуйте, проанализировав полученные знания о влиянии принимаемых управленческих решений управленцами, самостоятельно придумать неблагоприятно управленческую ситуацию, принять управленческое решение по устранению сложившейся ситуации и продумать, как Ваше решение повлияет на деятельность организации в целом и на сотрудников данного предприятия. Какова будет ваша ответственность в случае принятия неверного, непродуманного, необоснованного управленческого решения.

Более подробную информацию по данному теоретическому вопросу Вы можете узнать из следующих изданий:

- Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1998. – стр. 217-220.
- Р.А. Фатхутдинов Разработка управленческого решения. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 1998. – стр. 13-14.
- Б.Г.Литвак Разработка управленческого решения. Учебник. – М.: Дело. 2000. – стр. 9-17.
- В.В.Глущенко, И.И.Глущенко Разработка управленческого решения. – Железнодорожный Московская область. ТОО НПЦ «Крылья» 1997 г. стр. 51-61.

**При изучении третьего вопроса:**

***Готовясь к лекции.***

Познакомьтесь с темой лекции. Прочитайте тему 1.3. материалов курса «Управленческие решения». Попробуйте разобраться в терминах «качество управленческого решения», «параметры качества управленческого решения» и «эффективность управленческого решения». Попробуйте самостоятельно определить, что относится к параметрам качества управленческого решения и к параметрам эффективности управленческого решения. На основании этого попробуйте дать определение качественному управленческому решению и надежному управленческому решению.

Существует еще одна проблема – исполнение управленческих решений сотрудниками конкретной организации. Подумайте, почему возникает эта проблема и как ее можно устранить.

На лекции Вы узнаете, что такое качество управленческого решения, что относят к параметрам качества управленческого решения, анализ каких параметров проводят для принятия качественного и эффективного управленческого решения, что относят к основным условиям обеспечения высокого качества и эффективности управленческих решений, какие меры принимаются в последнее время для повышения качества и эффективности управленческого решения.

***При подготовке к семинарскому занятию.***

Из материалов лекции и учебника вы узнали о том, что такое качественное управленческое решение, каковы основные параметры качества управленческого решения, какие еще параметры деятельности предприятия подвергаются анализу, каковы основные условия обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения, что лежит в основе автоматизации системы менеджмента.

Проанализируйте полученные данные и попробуйте ответить на вопрос: существует ли, на Ваш взгляд, разница между надежностью и качеством управленческого решения? Как это выражено?

***Чат.***

В течение 10 минут проведите обсуждение с однокурсниками на тему:

- Что можно отнести к параметрам качества управленческого решения.
- Что такое факторы внешней среды.
- Что можно отнести к основным условиям обеспечения качества и эффективности управленческого решения.
- Почему возникла необходимость в автоматизации системы менеджмента.

***Тьюториал.***

Разбейтесь на группы по три человека. Предположите, что у вас есть фирма. Определите, каким видом деятельности занимается ваша компания. Какие факторы внешней среды влияют на деятельность вашей компании. Как, принимаемые вами управленческие решения, будут изменяться при изменении окружающей среды. Может быть решения, принимаемые в компании, не зависят от факторов внешней среды.

Более подробную информацию по данному теоретическому вопросу Вы можете получить из следующих изданий:

- Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1998. – стр. 224-230.
- Р.А. Фатхутдинов Разработка управленческого решения. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез» 1998. – стр. 17-22.
- Б.Г.Литвак Разработка управленческого решения. Учебник. – М.: Дело. 2000. – стр. 51-61.
- В.В.Глущенко, И.И.Глущенко Разработка управленческого решения. – г. Железнодорожный Московская область. ТОО НПЦ «Крылья» 1997. – стр. 9-16.

***Посетить сайты Интернет:***

1. <http://www.profi.mipt.ru/i-uprdes.html> (Управленческое решение. Условия и факторы качества управленческих решений. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения).
2. <http://www.colibri.ru/consulting.ru/> (Управленческие решения. Качество и эффективность управленческих решений. Организационно-экономические управленческие решения).

**При изучении четвертого вопроса:**

***Готовясь к лекции.***

Познакомьтесь с темой лекции. Прочитайте тему 1.4. материалов курса «Управленческие решения». Попробуйте самостоятельно определить факторы, влияющие на процесс принятия решения. Подумайте, какой из перечисленных Вами факторов будет являться основным. Что означает выражение: «Информация в процессе принятия управленческого решения». Обратите внимание на информационные ограничения в процессе принятия управленческого решения.

На лекции Вы узнаете, что при принятии управленческих решений необходимо учитывать целый ряд разнообразных факторов: личностные оценки руководителя, среда принятия решения, информационные ограничения в процессе принятия управленческого решения, поведенческие ограничения, взаимозависимость управленческих решений.

***При подготовке к семинарскому занятию.***

Из материалов лекции и учебника Вы узнали об основных факторах, влияющих на процесс принятия управленческих решений. Знаете, что к ним относятся: личностные оценки руководителя, среда принятия решения, информационные ограничения в процессе принятия управленческого решения, поведенческие ограничения, взаимозависимость управленческих решений. Проанализируйте, как каждый из этих факторов влияет на про-

цесс принятия управленческих решений. Что такое риск в управлении? Проанализируйте, как этот фактор влияет на процесс принятия решения.

***Чат.***

В течение 15 минут проведите обсуждение с однокурсниками на тему:

- Влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений.

- Какими качествами должен обладать руководитель.
- Как фактор среды принятия управленческих решений влияет на процесс принятия решений.

***Тьюториал.***

Разбейтесь на группы по три – четыре человека. Предположите, что у вас есть фирма. На Вашей фирме сложилась неблагоприятная ситуация: внутриорганизационные разногласия, в результате чего снизилась производительность труда. Подумайте, как Вы будете выходить из сложившейся ситуации. Не забудьте о влиянии на процесс принятия решения основных факторов.

Более подробную информацию по данному теоретическому вопросу Вы можете получить из следующих изданий:

- Д.Н. Бобрышев, С.П. Семенцов История управленческой мысли: Учеб. пособие. – М.: АН СССР, 1987. – стр. 16-20.

- М. Х.Мескон, М. Альберт, Ф.Хедоури Основы менеджмента. – М.: Дело, 1998. – стр. 231-238.

- Р.А. Фатхутдинов Разработка управленческого решения. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 1998. – стр. 16-19.

***Посетить сайты Интернет:***

1. <http://www.profi.mipt.ru/i-uprdes.html> (Управленческое решение. Условия и факторы качества управленческих решений. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения).

2. <http://www.colibri.ru/consulting.ru/> (Управленческие решения. Качество и эффективность управленческих решений. Организационно-экономические управленческие решения).

**При изучении пятого вопроса:**

***Готовясь к лекции.***

Познакомьтесь с темой лекции. Прочитайте тему 1.5. материалов курса «Управленческие решения». Попробуйте разобраться в признаках классификации управленческих решений. Как Вы думаете, что такое интуитивные решения, решения, основанные на суждении, рациональные решения, запрограммированные решения и незапрограммированные решения, уравновешенные решения, импульсивные решения, инертные решения, рискованные решения, осторожные решения. Предположите, какую ответственность несет руководитель за принятие инертно решения.

На лекции Вы услышите наиболее полное определение управленческого решения. Узнаете, что является импульсом для разработки и принятия управленческого решения, на какие вопросы должен ответить руководитель для решения проблемы. Познакомитесь с классификацией управленческих решений для повышения их качества, а также с классификацией решений при разработке и принятии управленческих решений.

***При подготовке к семинарскому занятию.***

Из материалов лекции и учебника Вы узнали полную классификацию управленческих решений. Также знаете, что существует классификация управленческих решений для повышения качества решений и классификация в процессе принятия решений. Как Вы считаете, какая классификация наиболее точно отражает реальную ситуацию в организациях. Почему выделяют отдельно запрограммированные и незапрограммированные управленческие решения? Попробуйте самостоятельно дать определение рациональному управленческому решению. Какие три момента влияют на принятие любого решения? На какие вопросы должен ответить руководитель для решения проблемы?

***Чат.***

В течение 10 минут проведите обсуждение с однокурсниками на тему:

- Что такое коммерческие и некоммерческие решения?
- Кто принимает (утверждает) окончательное решение?
- Что такое коллективные и частные решения? Кто и каком случае их принимает?

***Тьюториал.***

Разбейтесь на группы по пять человек, рассмотрите один вид решений из следующих: интуитивные решения, решения, основанные на суждениях, уравновешенные решения, импульсивные решения, инертные решения, рискованные решения, осторожные решения, программируемые решения, непрограммируемые решения, рациональные решения. Проанализируйте, что означает выбранное Вами решение. Подумайте, какую ответственность руководитель будет нести в случае принятия такого рода решения. Результаты своей работы вынесите на дискуссию на семинарском занятии.

Более подробную информацию по данному теоретическому вопросу Вы можете узнать из следующих изданий:

- Р.А. Фатхутдинов Разработка управленческого решения. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 1998. – стр. 16-18.
- Б.Г.Литвак Разработка управленческого решения. Учебник. – М.: Дело. 2000. – стр. 48-55.
- В.В.Глущенко, И.И.Глущенко Разработка управленческого решения. – г. Железнодорожный Московская область. ТОО НПЦ «Крылья», 1997. – стр. 67-77.
- Н.Л.Карданская Принятие управленческого решения. Учебник. – М.: ЮНИТИ 1999. – стр. 107-019.

**Контрольные вопросы и тесты:**

Ответьте: да или нет

1. Процесс принятия управленческого решения есть процесс управления.
2. Принятие решений есть выбор наилучшего из множества альтернативных вариантов.
3. В процессе принятия решения подвергается анализу только количественная информация.
4. Менеджер принимает управленческое решение сразу же при возникновении проблемы.
5. Понятия решение и управленческое решение различны по своему содержанию.
6. Менеджер не несет ответственность за принимаемые им управленческие решения.
7. Основная цель управленческого решения – достижение поставленных целей.
8. Профессионализм управленца влияет на качество принимаемого управленческого решения.

9. Чем больше информации в процессе принятия управленческого решения, тем лучше.

10. При стратегическом и тактическом управлении принимаются рациональные решения.

**При изучении темы 1 необходимо:**

***Читать:***

*Основная литература:*

1. «Управленческие решения» учебник (глава 1).
2. Р.А. Фатхутдинов Разработка управленческого решения. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез» 1998г. (стр. 7-22).
3. Б.Г. Литвак Разработка управленческого решения. Учебник. М.: Дело. 2000 г. (стр. 9-33).

*Дополнительная литература:*

1. М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури Основы менеджмента. М.: Дело, 1998. (стр. 216-238).
2. В.В. Глущенко, И.И. Глущенко Разработка управленческого решения. г. Железнодорожный Московская область. ТОО НПЦ «Крылья» 1997г. (стр. 30-77).
3. Н.Л.Карданская Принятие управленческого решения. Учебник. М.: ЮНИТИ 1999 г. (стр. 107-109).
4. Д.Н. Бобрышев, С.П.Семенцов История управленческой мысли: Учеб. пособие. М.: АН СССР, 1987. (стр. 16-20).
5. Я.Р. Рейльян Аналитическая основа принятия управленческих решений. М.: Финансы и статистика, 1989. (стр. 38-54).
6. Ф.М. Морз, Дж. Е Кимбелл. Методы исследования операций. М.: Сов. радио, 1956. (стр. 26-39).
7. С. Янг Системное управление организаций. М.: Сов. радио, 1972. (стр. 36-40).
8. О.И. Ларичев Наука и искусство принятия решений. М.: Наука, 1979.(стр. 6-14).
9. Б.Г. Литвак Экспертные оценки и принятие решений. М.: Патент, 1996. (стр. 13-25).
10. Э.А. Уткин Управление фирмой. М.: Акалис, 1996. (стр. 92-98).
11. Э.Е. Старобинский. Как управлять персоналом. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. (стр. 113-119).

***Посетить сайты Интернет:***

1. <http://prepod2000.kulichki.net/html/rurkr.html> (Курсовая работа по разработке, принятию управленческих решений Решение и его свойства. Понятие управленческих решений. Взаимосвязь целей и решений, построение дерева управленческих решений).
2. [http://www.univd.edu.ua/Presentations/Complex\\_comput/Part2f1](http://www.univd.edu.ua/Presentations/Complex_comput/Part2f1) (Рутинные задачи поддержки управленческих )
3. <http://www.umns.nnov.ru/main/> (Учебные материалы. Управленческие решения).
4. <http://www.profi.mipt.ru/i-uprdes.html> (Управленческое решение. Условия и факторы качества управленческих решений. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения).
5. <http://www.colibri.ru/consulting.ru/> (Управленческие решения. Качество и эффективность управленческих решений. Организационно-экономические управленческие решения).

## ТЕМА 2. РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

### Содержание темы:

Особенности разработки и принятия управленческих решений для конкретной организации. К ним относятся: характер и специфика деятельности организации, ее организационная структура, действующие системы коммуникаций, внутренней культурой. Общие характерные для любого процесса принятия решений черты, которые формируют технологию разработки и принятия решений.

Основное назначение экспертных технологий. Способы представления процесса принятия решений. Различные подходы к управлению: системный, количественный, ситуационный и т.д.

Ситуационный подход в процессе разработки и принятия управленческих решений. Его содержание и универсальность.

Основные этапы процесса принятия управленческих решений.

Подготовка к разработке управленческого решения. Этапы данного блока: получение информации о ситуации; определение целей; разработка оценочной системы; анализ ситуации; диагностика ситуации; разработка прогноза развития ситуации.

Получение информации о ситуации: современные технологии принятия управленческих решений. Экспертное оценивание. Использование количественных и качественных данных.

Получаемая информация о ситуации принятия решения должна быть достоверной. Избыточность и недостаток информации. Подготовка аналитического материала.

Определение целей: в процессе разработки и реализации управленческого решения должны быть четко поставлены цели перед организацией. При определении целей организации важно четко представлять возможные пути их достижения, так как после их определения можно осуществлять определение факторов, механизмов, закономерностей, ресурсов, влияющих на развитие ситуации. Формирование деревьев цели, позволяющих определить иерархическую структуру системы целей, и деревьев критериев, позволяющих оценить степень достижения целей. Современные методы построения результирующих деревьев целей и деревьев критериев. Формирование целей организации: непосредственно руководителем или коллективно советом директоров, ведущими менеджерами и т. д.

Разработка оценочной системы: адекватная оценка ситуации, различных ее аспектов. Целесообразное формирование индексов, или индикаторов, характеризующих состояние ситуации в зависимости от изменения значений факторов, определяющих ее развитие. Расчет рейтингов – определение степени влиятельности политиков, бизнесменов и т.д. Сравнительная оценка объектов, представленных на конкурс или тендер; сравнительная оценка при решении вопроса о финансировании проектов, программ, работ сравнительная оценка альтернативных вариантов решений.

Формирование оценочной системы. Состав оценочной системы.

Анализ ситуации: выявление факторов, определяющих динамику развития ситуации. Содержательный анализ на основе качественной информации. Использование методов, позволяющих выявить факторы, определяющие развитие ситуации и установление их сравнительной важности, весомости при формировании динамики развития ситуации, а также характера их влияния.

Анализ и оценка устойчивости ситуации к изменению значений факторов, оказывающих влияние на ее развитие и тех факторов, на изменение значений которых будет направлено управленческое воздействие.

Диагностика ситуации: выделение ключевых проблем, на которые необходимо в первую очередь обратить внимание при целенаправленном управлении процессом и характер их влияния. Определение наиболее чувствительных моментов. Оценка состояния ситуации принятия решения, характер ее изменения, с тем чтобы были приняты решения и предприняты действия, обеспечивающие достижение желательного состояния ситуации. Адекватное понимание ситуации. Адекватная диагностика ситуации.

Разработка прогноза развития ситуации: прогноз хода развития событий. Использование традиционных методов расчета прогнозов. Применение методов экспертного прогнозирования. Использование развивающегося метода экспертных кривых.

Этапы разработки управленческого решения: генерирование альтернативных вариантов решений; отбор основных вариантов управленческих воздействий; разработка сценариев развития ситуации; экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий.

Генерирование альтернативных вариантов решений: генерирование альтернативных вариантов решений, управляющих воздействий. Процедура генерирования альтернативных вариантов. Технологии генерирования альтернативных вариантов управленческих решений весьма разнообразны. Синтез управленческих решений. Использование информации о ситуации принятия решения, результатов анализа и оценки ситуации, результатов ее диагностики и прогноза развития ситуации при различных альтернативных вариантах возможного развития событий.

Отбор основных вариантов управленческих воздействий: предварительный анализ с целью отсева заведомо нежизнеспособных, неконкурентоспособных вариантов или вариантов, заведомо уступающих другим, также предложенным для рассмотрения.

Технологии отсева. Привлечение высокопрофессиональных специалистов при отборе альтернативные варианты решений.

Разработка сценариев развития ситуации. Основная задача разработки сценариев – дать лицу, принимаемому решению ключ к пониманию ситуации и наиболее вероятного ее развития. Определение факторов, характеризующих ситуацию и тенденции ее развития. Определение альтернативных вариантов динамики их изменения. Рассмотрение факторов качественной природы. Анализ нескольких альтернативных вариантов развития ситуации. Метод «мозговой атаки».

Экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий: адекватная сравнительная оценка отобранных ранее основных альтернативных вариантов управленческих воздействий. Их проработка. Формирование оценочной системы, включающей основные факторы (частные критерии), влияющие на развитие ситуации принятия решения, оценку их сравнительной важности, шкалы для определения значений факторов при сравнительной оценке основных альтернативных вариантов управляющих воздействий. Экспертизы по сравнительной оценке альтернативных вариантов управляющих воздействий. Использование методов коллективного экспертного оценивания.

Этап принятия решения, реализация, анализ результата. Состав данного блока: коллективная экспертная оценка; принятие решения ЛПР; разработка плана действий; контроль реализации плана; анализ результатов развития ситуации после управленческих воздействий.

Коллективная экспертная оценка: использование коллективных экспертиз. Обеспечение анонимности экспертных заключений, обратную связь, многотуровость, нивелирование возможных эффектов конъюнктурности и конформизма экспертных суждений и т.д.

Формирование экспертной комиссии. Способы организации обмена информацией между экспертами в процессе экспертизы. Обработка индивидуальных экспертных оце-



нок. Факторы, влияющие на выбор алгоритма определения результирующей экспертной оценки. Специальные оценочные системы.

Принятие решения ЛПР: результаты экспертиз по сравнительной оценке альтернативных вариантов решений. База для принятия управленческого решения. Дополнительная информация об объекте принятия при принятии решения ЛПР. Особенности лица, принимающего решение. Окончательный выбор. Ответственность за принятое решение, ЛПР. Принятие сложных, многоаспектных решений. Роль оценочных суждений специалистов, профессионально владеющих проблемами, по которым принимается решение. Коллективные экспертизы. Принятие коллективных решений, их дополнительные возможности. Экспертные оценки как база для принятия управленческих решений.

Разработка плана действий: выработка плана по успешной реализации управленческого решения. Планирование в процессе принятия управленческого решения. Изменение факторов внешней среды и их влияние на управленческие решения. Внутрифирменные изменения и их влияния на управленческие решения. Контроль реализации плана. Корректировка плана. Использование современных технологий поддержки управленческих решений. Планирование в современной науке об управлении.

Контроль реализации плана: непрерывный контроль за ходом реализации принятых планов действий. Современные управленческие технологии, использующие компьютерное сопровождение. Причины необходимости корректировки плана. Адекватная корректировка плана управляющих воздействий.

Анализ результатов развития ситуации после управленческих воздействий. Анализ реализованного плана управленческих воздействий. Цели данного анализа: определить слабые и сильные места принятых решений и планов их реализации, дополнительные возможности и перспективы, открывающиеся в результате произошедших изменений, дополнительные риски, которым может быть подвергнуто достижение намеченных целей. Анализ результатов. Оценка новых возможностей организации. Возможность переосмысления и изменения стратегии организации.

#### **Цели изучения темы:**

1. Формирование исходных представлений о процессе разработки и реализации управленческих решений, как о процессе, состоящем из следующих этапов: получение информации о ситуации; определение целей; разработка оценочной системы; анализ ситуации; диагностика ситуации; разработка прогноза развития ситуации; генерирование альтернативных вариантов решений; отбор основных вариантов управленческих воздействий; разработка сценариев развития ситуации; экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий; коллективная экспертная оценка; принятие решения ЛПР; разработка плана действий; контроль реализации плана; анализ результатов развития ситуации после управленческих воздействий.

#### **Задачи изучения темы:**

1. Формирование представлений о процессе разработки и реализации управленческих решений.
2. Раскрытие содержания каждого этапа процесса разработки и реализации управленческих решений.
3. Выявление основных этапов при подготовке к разработке управленческих решений.
4. Выявление основных этапов при разработке управленческих решений.

5. Выявление основных этапов при принятии решения, реализации и анализе результата.
6. Выявление особенностей при разработке и принятии управленческого решения.
7. Выявление подхода, лежащего в основе принятия решения.
8. Ознакомление с экспертными технологиями, оценочными системами, технологиями отсева альтернативных вариантов управленческих решений.

**Успешно изучив тему, студент:**

***Знает:***

1. Основные этапы процесса разработки и реализации управленческих решений.
2. Содержание основных этапов разработки и принятия управленческих решений.
3. Особенности этапов процесса разработки и реализации управленческих решений.
4. Содержание этапа подготовки к разработке управленческого решения.
5. Содержание этапа разработки управленческого решения.
6. Содержание этапа принятия управленческого решения, реализации, анализа результата.
7. Основное назначение оценочных систем.
8. Основное назначение экспертных систем.
9. Современные технологии принятия управленческих решений.
10. Методы генерирования альтернативных вариантов решений.

***Умеет:***

1. Анализировать информацию, поступающую из внешней среды для разработки и принятия управленческих решений.
2. Выявлять факторы внешней и внутренней среды, влияющие на процесс разработки управленческих решений.
3. Определять степень влияния различных факторов внешней и внутренней среды на подготовку к разработке управленческих решений.
4. Определять цели для принятия управленческих решений.
5. Строить деревья целей.
6. Строить деревья критериев.
7. Проводить диагностику ситуации.
8. Разрабатывать прогнозы развития управленческой ситуации.

***Приобретает навыки:***

1. Анализа исходных данных для подготовки к разработке управленческих решений.
2. Рассмотрения основных этапов процесса разработки и реализации управленческих решений.
3. Анализа результатов при подготовке к реализации управленческих решений.
4. Сопоставления различных технологий в процессе разработки и принятия управленческих решений.
5. Диагностики неблагоприятной управленческой ситуации в организации.
6. Определения целей для разработки управленческих решений.
7. Построения прогнозов развития ситуации.
8. Построения оценочных систем.
9. Анализа факторов, влияющих на выбор алгоритма определения результирующей экспертной системы.
10. Анализа базы для принятия управленческих решений.

**Изучив тему, необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях:**

- Системный анализ;
- Экспертная технология;
- Экспертное оценивание;
- Экспертное прогнозирование;
- Дерево целей;
- Дерево критериев;
- Оценочная система;
- Управленческая ситуация;
- Диагностика ситуации;
- Технология отсева;
- Метод «мозговой атаки»;
- Коллективная экспертная оценка;
- Экспертное заключение;
- Коллективные решения;
- Стратегия организации.

**Порядок изучения темы:**

Для изучения темы выделяется 4 лекционных часа, 4 часа практических занятий, 6 часов самостоятельной работы.

Предусмотрены следующие лекции и практические занятия в форме семинаров:

1. Разработка управленческого решения.
2. Принятие решения, реализация, анализ результата.

Предусмотрена самостоятельная работа студентов в следующих формах:

1. Подготовка к лекции.
2. Подготовка к семинарским занятиям.
3. Подготовка докладов и рефератов.
4. Участие в чатах.
5. Участие в тьюториалах.
6. Изучение дополнительной литературы.

**Методические указания:**

Вопросы лекции и практического занятия 1:

1. Основные этапы разработки управленческих решений.
2. Подготовка к разработке управленческого решения.

**При изучении первого вопроса:**

***Готовясь к лекции.***

Познакомьтесь с темой лекции. Прочитайте тему 2.1. материалов курса «Управленческие решения». Попробуйте самостоятельно определить основные этапы процесса принятия управленческих решений. Как на Ваш взгляд, данные этапы всегда присутствуют в процессе принятия управленческого решения, и всегда ли в такой последовательности? Существуют ли особенности в процессе разработки и принятии управленческих решений в конкретной организации? Или может быть процесс разработки и принятия управленческих решений происходит по единой схеме? Как Вы думаете, что представляют собой экспертные технологии? Каково их назначение?

На лекции Вы услышите о процессе разработки и принятии управленческого решения, как о сложном, многоэтапном процессе. Узнаете, что процесс разработки и реализации управленческих решений индивидуален для каждого конкретного предприятия, для каждой конкретной неблагоприятной управленческой ситуации. Узнаете об общих, характерных чертах процесса принятия управленческих решений для всех предприятий. Также на лекции Вы услышите об экспертных технологиях и их назначении, о различных подходах, лежащих в основе процесса принятия решений. Кроме того, познакомитесь с основными этапами процесса принятия управленческих решений.

***При подготовке к семинарскому занятию.***

Из материалов лекции и учебника Вы познакомились с основными этапами процесса принятия управленческих решений, о различных подходах, лежащих в основе процесса принятия управленческих решений. Узнали о ситуационном подходе, как основном, лежащем в основе процесса принятия решений. А также о назначении экспертных технологий.

Рассмотрите основные этапы процесса принятия управленческих решений. Проанализируйте, какой этап или этапы данного процесса являются основными и почему.

***Тьюториал.***

В группах по три человека, рассмотрите последовательно каждый этап процесса принятия управленческого решения. Как Вы считаете, как факторы внутренней и внешней среды будут влиять на каждый из этапов? Результаты своей работы вынесите на дискуссию на семинарском занятии.

Более подробную информацию об основных этапах разработки управленческих решений Вы можете узнать из следующих изданий:

- Рейльян Я. Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений. – М.: Финансы и статистика, 1989. – стр. 19-24.
- Б.Г. Литвак Экспертные оценки и принятие решений. – М.: Патент, 1996. – стр. 31-35.
- Б.Г. Литвак Разработка управленческого решения. Учебник. – М.: Дело. 2000. – стр. 68-70.

**При изучении второго вопроса:**

***Готовясь к лекции.***

Познакомьтесь с темой лекции. Прочитайте тему 2.2. материалов курса «Управленческие решения». Попробуйте разобраться в терминах «неблагоприятная управленческая ситуация», «экспертное оценивание», «оценочная система», «адекватная диагностика ситуации», «прогноз развития ситуации». Зная основные этапы процесса принятия управленческого решения, попробуйте определить – к какому этапу относятся данные термины.

На лекции Вы узнаете состав первого блока процесса принятия управленческого решения. Данный блок включает в себя следующие этапы: получение информации о ситуации; определение целей; разработка оценочной системы; анализ ситуации; диагностика ситуации; разработка прогноза развития ситуации. На лекции будет подробно рассмотрен каждый этап.

Кроме того, Вы узнаете о современных технологиях принятия управленческих решений, о современных методах построения деревьев целей и деревьев критериев, что такое оценочная система и ее состав, о применении методов экспертного прогнозирования.

***При подготовке к семинарскому занятию.***

Из материалов лекции и учебника Вы знаете о том, что первый блок процесса принятия управленческих решений состоит из нескольких этапов. Проанализируйте характерные черты каждого этапа. Как, по-вашему, чем друг от друга отличаются этапы «Анализа ситуации» от «Диагностики ситуации»? Имеют ли данные этапы схожие элементы? Зачем нужен

этап «Разработка прогноза развития ситуации»? Попробуйте самостоятельно ответить на поставленные вопросы, а на семинарском занятии обсудить, полученные результаты.

***Чат.***

В течение 15 минут проведите обсуждение с однокурсниками на тему:

- Из каких этапов состоит блок подготовка к разработке управленческого решения.
- Какая информация используется в качестве входной на этапе получения информации о ситуации?
- Что значит недостаточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации?
- Что значит избыточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации?
- Что входит в состав оценочной системы?

***Тьюториал.***

В группах по четыре человека, рассмотрите следующую ситуацию. Ваше предприятие столкнулось с неблагоприятной управленческой ситуацией. Соответственно надо принимать управленческое решение. Итак, мы начали подготовку к разработке управленческого решения. Может ли на этом этапе неблагоприятная управленческая ситуация разрешиться? Или, начатый процесс по разработке и принятии управленческого решения, следует довести до конца?

Также в группах по четыре человека, обсудите проблему избыточности и недостаточности информации на этапе получения информации о ситуации. Почему, когда информации много, то это считают отрицательным моментом?

Более подробную информацию по данному теоретическому вопросу Вы можете узнать из следующих изданий:

- Р.А. Фатхутдинов Разработка управленческого решения. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 1998. – стр. 78-100.
- Б.Г.Литвак Разработка управленческого решения. Учебник. – М.: Дело. 2000. – стр. 70-76.
- Б.Г.Литвак Экспертные оценки и принятие решений. – М.: Патент, 1996. – стр. 35-41.

**Методические указания:**

Вопросы лекции и практического занятия 2:

1. Разработка управленческого решения.
2. Принятие решения, реализация, анализ результата.

**При изучении первого вопроса:**

***Готовясь к лекции.***

Познакомьтесь с темой лекции. Прочитайте тему 2.3. материалов курса «Управленческие решения». Попробуйте разобраться в терминах «альтернативные варианты управленческих решений», «сценарий развития ситуации» и «экспертная оценка основных вариантов». Попробуйте самостоятельно определить, что означают данные термины.

Как происходит генерирование альтернативных вариантов управленческих решений? Какие методы для этого Вы знаете? Как Вы думаете, на основе каких критериев происходит отбор основных вариантов управленческих решений?

На лекции Вы познакомитесь с основными этапами разработки управленческих решений: генерирование альтернативных вариантов решений; отбор основных вариантов управленческих воздействий; разработка сценариев развития ситуации; экспертная оценка

основных вариантов управляющих воздействий. Также узнаете, что представляет собой процедура генерирования альтернативных вариантов решений, какие существуют технологии генерирования альтернативных вариантов управленческих решений. Познакомитесь с основной задачей разработки сценариев развития ситуации, с методами разработки сценариев развития ситуации. Узнаете, что такое оценочная система и о применении методов коллективного экспертного оценивания.

***При подготовке к семинарскому занятию.***

Из материалов лекции и учебника Вы знаете о составе блока разработка управленческого решения, о том, как происходит процесс генерирования альтернативных вариантов управленческих решений, как происходит отбор основных вариантов решений, как разрабатывается сценарий развития ситуации, что такое экспертная оценка основных вариантов управленческих решений.

Как Вы считаете, зачем нужен столь сложный процесс: генерирование альтернативных вариантов решений, отбор основных решений? Какую пользу он приносит? Перечислите известные Вам методы генерирования идей.

***Чат.***

В течение 10 минут проведите обсуждение с однокурсниками на тему:

- Зачем при принятии управленческого решения генерируют альтернативные варианты решений?
- Что такое метод «мозговой атаки» когда и где он применяется?
- В каком случае использование метода коллективного экспертного оценивания наиболее эффективен?

***Тьюториал.***

Разбейтесь на группы по пять человек. Предположите, что у вас есть фирма. Придумайте для Вашей фирмы конкретную неблагоприятную управленческую ситуацию. Попробуйте выполнить все этапы блока «Разработка управленческого решения». Причем, при генерировании альтернативных вариантов управленческих решений можете использовать любой известный Вам метод. Результаты обсудите на семинарском занятии.

Более подробную информацию по данному теоретическому вопросу Вы можете получить из следующих изданий:

- Р.А. Фатхутдинов Разработка управленческого решения. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 1998. – стр. 78-100.
- Б.Г. Литвак Разработка управленческого решения. Учебник.– М.: Дело. 2000. – стр. 76-79.
- Б.Г. Литвак Экспертные оценки и принятие решений. – М.: Патент, 1996. – стр. 42-45.

**При изучении второго вопроса:**

***Готовясь к лекции.***

Познакомьтесь с темой лекции. Прочитайте тему 2.4. материалов курса «Управленческие решения». Самостоятельно предположите: какие этапы входят в блок принятие решения, реализация и анализ результата. Как Вы думаете, кто принимает окончательное управленческое решение? Что влияет на принятие окончательного управленческого решения? Можно ли изменить принятое управленческое решение? Обратите внимание на принятие коллективных решений.

На лекции Вы узнаете, что включает в себя блок принятие решения, реализация и анализ результата. Он включает в себя: коллективную экспертную оценку; принятие решения ЛПП; разработку плана действий; контроль реализации плана; анализ результатов

развития ситуации после управленческих воздействий. На лекции будет рассмотрено подробное содержание каждого этапа.

***При подготовке к семинарскому занятию.***

Из материалов лекции и учебника Вы знаете основные этапы блока принятия решения, реализация и анализ результата. Знаете о применении коллективных экспертиз, о специальных оценочных системах, о том, что представляет собой план действий внедрения управленческого решения, о современных управленческих технологиях, использующих компьютерное сопровождение, о том, как происходит контроль реализации плана и оценка результатов.

Как Вы уже знаете, информация для подготовки к разработке управленческого решения поступает на первом этапе «Получение информации о ситуации». Может ли сейчас, на этапе принятия решения, реализации, анализа результата, поступать информация из внешней и внутренней среды? Может ли она сейчас повлиять на управленческое решение? Если да, то каким образом.

Проанализируйте каждый из этих этапов, компоненты каждого. И подготовьтесь к обсуждению на семинарском занятии по вопросам принятия окончательного управленческого решения и контроля реализации управленческого решения.

***Доклады и рефераты.***

Особенности этапов разработки и принятия управленческих решений.

Современные технологии принятия управленческого решения.

Использование экспертных технологий в процессе принятия управленческих решений.

Использование современных оценочных систем в процессе подготовки к разработке управленческого решения.

Использование методов коллективного экспертного оценивания при разработке управленческого решения.

***Тьюториал.***

Продолжите, начатое ранее обсуждение по выходу Вашего предприятия из сложившейся ситуации. Обсудите проблему в соответствии с этапами блока принятия решения, реализации и анализа результата. Результаты вынесите на обсуждение на семинарском занятии.

Более подробную информацию по данному теоретическому вопросу Вы можете получить из следующих изданий:

- Р.А. Фатхутдинов Разработка управленческого решения. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 1998. – стр. 78-100.
- Б.Г. Литвак Разработка управленческого решения. Учебник. – М.: Дело. 2000. – стр. 80-84.
- Б.Г. Литвак Экспертные оценки и принятие решений. – М.: Патент, 1996. – стр. 45-49.

**Контрольные вопросы и тесты:**

Дайте полный ответ на следующие вопросы:

1. Можно ли при разработке управленческого решения ограничиваться только анализом количественной информации?
2. Назовите известные Вам методы получения информации о ситуации принятия управленческого решения.
3. Какие требования предъявляются к информации о ситуации принятия управленческого решения?

4. Какова роль целеполагания в процессе управления?
5. Что входит в состав оценочной системы?
6. Назовите основные составляющие анализа ситуации.
7. Что способствует адекватному пониманию ситуации?
8. Какие методы прогнозирования представляются наиболее перспективными на современном этапе экономического развития?
9. Зачем проводятся экспертизы основных вариантов управляющих воздействий?
10. Как должна быть сформирована экспертная комиссия?

**При изучении темы 2 необходимо:**

***Читать:***

*Основная литература:*

1. «Управленческие решения» учебник (глава 2).
2. Р.А. Фатхутдинов Разработка управленческого решения. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 1998. – стр. 78-100.
3. Б.Г. Литвак Разработка управленческого решения. Учебник. – М.: Дело. 2000. – стр. 68-84.

*Дополнительная литература:*

1. В.В. Глущенко, И.И. Глущенко Разработка управленческого решения. – г. Железнодорожный Московская область. ТОО НПЦ «Крылья», 1997. - стр. 71-81.
2. Я.Р. Рейльян Аналитическая основа принятия управленческих решений. – М.: Финансы и статистика, 1989. – стр.19-24.
3. Б.Г. Литвак Экспертные оценки и принятие решений. – М.: Патент, 1996. – стр. 31-49.
4. М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури Основы менеджмента. – М.: Дело, 1998. – стр. 216-238.

***Посетить сайты Интернет:***

1. <http://www.apsco.ru/seminars/3.htm> (Повышение эффективности разработки и реализации управленческих решений в бизнесе. Типовые проблемы в ходе реализации управленческих решений).
2. <http://www.finmanagement.ru/persona/persona003/persona003.htm> (Библиотека финансового менеджера. Содержание и стадии процесса принятия управленческих решений).
3. [http://www.consulting.ru/main/mgmt/books/m7/092\\_1.shtml](http://www.consulting.ru/main/mgmt/books/m7/092_1.shtml) (Разработки и реализации управленческих решений).
4. <http://www.mistral.ru/content/43073.shtml> (Книга 'Разработка управленческих решений: Учебник для вузов).
5. <http://psymanager.km.ru/psychology/realizatsia/> (Реализация управленческих решений).



### ТЕМА 3. РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКА

#### Содержание темы:

Неожиданные ситуации в управленческой деятельности предприятия. Принятие управленческих решений в условиях риска. Явный и неявный характер риска. Критерий определенности. Различают решения, принятые в условиях: определенности; вероятностной определенности (риска); в условиях неопределенности (ненадежности).

Решения, принимаемые в условиях определенности (достоверности). Полная определенность ситуации.

Решения, принимаемые в условиях риска (измеримой неопределенности). Сущность данного вида риска и неопределенности. Критерий выбора решений в этих обстоятельствах. Основная задача лица, принимаемого решение в данной ситуации. Обсуждение проблем с коллегами, экспертами, представителями общественных органов. Экстремальная обстановка при принятии управленческого решения.

Виды неопределенности в зависимости от причин ее появления. Выделяют неопределенность: количественную; информационную; стоимостную; профессиональную; ограничительную; внешней среды.

Количественная неопределенность обусловлена значительным числом объектов или элементов в ситуации.

Информационная неопределенность возникает в связи с недостатком информации или ее неточностью по техническим, социальным и другим причинам.

Стоимостная недостаточность возникает из-за слишком дорогой или недоступной платы за определенность.

Профессиональная неопределенность есть следствие недостаточного профессионализма лица, принимающего решение.

Ограничительная неопределенность вызвана ограничениями в ситуации принятия решений.

Неопределенность внешней среды связана с ее поведением или реакцией конкурента на процесс принятия решения.

Качество процесса разработки решений. Два пути устранения неопределенности: углубленным изучением имеющейся информации либо приобретением недостающей информации.

Риск в процессе принятия решений. Изменение рискованного поля в рыночной экономике. Причины данного изменения. Природа риска в рыночной экономике. Факторы риска: ограниченная сфера государственного регулирования хозяйственной деятельности; усиление роли случайных факторов во взаимодействии предприятия с внешней средой; частной (и её видами) собственностью предпринимателя, ее владением, использованием, распоряжением; конкурентная борьба товаропроизводителей и других хозяйствующих субъектов; всеобъемлющий характер риска, распространяющийся на сферы общественной жизни, как производственную, так и непроизводственную.

Предмет риска при принятии управленческих решений. Типичные признаки рискованных ситуаций: величина потенциального ущерба (или выигрыша); вероятность наступления последствий принятого решения (неизбежные потери не являются риском); альтернативность выбора (рисковать или не рисковать); неопределенность условий: чем она выше, тем больше риск; возможность управления риском (совершение действий, уменьшающих или увеличивающих величину или вероятность ущерба); надежда на успех. Разновидности

рисков: допустимый риск; критический риск; катастрофический риск. Источники возникновения рисков при принятии решения.

Анализ риска и определение его последствий. Назначение анализа риска. Схема последовательности проведения анализа риска.

Принципы анализа риска в процессе принятия решений (Б. Берммером): потери от риска независимы друг от друга; потеря по одному направлению из «портфеля рисков» не обязательно увеличивает вероятность потери по другому; максимально возможный ущерб не должен превышать финансовых возможностей участника.

Два типа риска: динамический; статический.

Динамический риск, риск непредвиденных изменений стоимости основного капитала или рыночных, политических условий, которые могут привести как к потерям, так и к дополнительным доходам.

Статический риск, риск потерь реальных активов из-за нанесения ущерба собственности, а также потерь дохода по причине недееспособности организации.

Два вида анализа рисков: качественный; количественный.

Качественный анализ определяет факторы риска, этапы и работы, при выполнении которых он возникает.

Количественный анализ означает численное определение размеров рисков отдельных и проекта в целом.

Факторы, влияющие на риск. Две группы данных факторов: объективные; субъективные.

К субъективным относятся факторы, характеризующие непосредственно данную фирму.

Объективные факторы не зависят от деятельности предприятия (инфляция, конкуренция, политические и экономические кризисы).

Принятие рискованных решений. Шкалы допустимого риска. Управленческое поведение при принятии решений в условиях риска.

#### **Цели изучения темы:**

1. Формулирование исходных представлений о процессе принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
2. Сопоставление различных управленческих ситуаций и связанных с ними рисками.
3. Определение условий определенности при принятии управленческого решения.
4. Определение условий неопределенности при принятии управленческого решения.
5. Определение условий риска при принятии управленческого решения.
6. Сопоставление различных видов риска, носящих явный и неявный характер.
7. Формирование представлений о процессе проведения анализа риска.
8. Знакомство со шкалой допустимых значений рисков.

#### **Задачи изучения темы:**

1. Ознакомление с различными видами риска.
2. Определение главной задачи лица, принимающего решение в условиях принятия управленческого решения в условиях неопределенности и риска.
3. Выявление причин появления неопределенности в процессе принятия управленческих решений.
4. Определение степени влияния конкурентной среды на процесс принятия управленческого решения.

5. Выявление предмета риска.
6. Ознакомление с последовательностью анализа риска.
7. Определение видов риска и анализа их допустимых значений.

**Успешно изучив тему, студент:**

***Знает:***

1. Явный и неявный характер риска.
2. Критерии определенности информации.
3. Сущность неопределенности.
4. Виды неопределенности.
5. Разновидности риска.
6. Факторы риска.
7. Признаки рискованных ситуаций.
8. Типы анализа риска, а также признаки и виды анализа риска.
9. Допустимые значения рисков.

***Умеет:***

1. Анализировать факторы, влияющие на риск.
2. По критериям определенности выявлять решения принятые в описанных условиях.
3. Выявлять явный и неявный характер риска.
4. Анализировать условия неопределенности и сводить их к минимуму.
5. Понимать условия, в которых принимается решение.
6. Анализировать признаки рискованных ситуаций.
7. Проводить анализ риска.
8. Различать типы рисков.

***Приобретает навыки:***

1. Анализа рискованных ситуаций.
2. Проведения качественного и количественного анализа риска.
3. Подразделения рисков на динамические и статические.
4. Обнаружения и анализа признаков рискованных ситуаций.
5. Анализа характера риска.
6. Анализа критериев определенности.
7. Анализа причин появления неопределенности в процессе принятия управленческих решений.

**Изучив тему, необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях:**

- Риск;
- Определенность;
- Неопределенность;
- Решения, принятые в условиях определенности;
- Решения, принятые в условиях неопределенности;
- Решения, принятые в условиях вероятностной определенности;
- Количественная неопределенность;
- Информационная неопределенность;
- Стоимостная неопределенность;
- Профессиональная неопределенность;
- Ограничительная неопределенность;
- Неопределенность внешней среды;

- Допустимый риск;
- Катастрофический риск;
- Анализ риска;
- Динамический риск;
- Статический риск;
- Азартный риск;
- Количественный анализ рисков;
- Качественный анализ рисков;
- Управленческое поведение при принятии управленческого решения.

**Порядок изучения темы:**

Для изучения темы выделяется 2 лекционных часа, 2 часа практических занятий, 4 часа самостоятельной работы.

Предусмотрены следующие лекции и практические занятия в форме семинаров:

1. Разработка управленческого решения в условиях неопределенности и риска.

Предусмотрена самостоятельная работа студентов в формах:

1. Подготовке к лекции.
2. Подготовке к семинарским занятиям.
3. Подготовка докладов и рефератов.
4. Участие в чатах.
5. Участие в тьюториалах.
6. Изучение дополнительной литературы.

**Методические указания:**

Вопросы лекции и практического занятия:

1. Источники и виды неопределенности.
2. Риск и его разновидности.

**При изучении первого вопроса:**

***Готовясь к лекции.***

Познакомьтесь с темой лекции. Прочитайте тему 3.1. материалов курса «Управленческие решения». Что означают термины «определенность» и «неопределенность». Теперь попробуйте разобраться в терминах «разработка управленческого решения в условиях определенности» и «разработка управленческого решения в условиях неопределенности». Существует ли разница между этими терминами? И если существует, то попробуйте разобраться в чем.

В любой организации может возникнуть неблагоприятная управленческая ситуация, требующая принятия быстрого, оперативного управленческого решения, то есть решения, принятого в условиях риска. В таких ситуациях риск может иметь явный и неявный характер, в зависимости от поступающей информации. Предположите, что отождествляют с явным и неявным характером риска.

Как Вы считаете, какие виды неопределенности существуют и с чем связаны эти виды неопределенности.

Подумайте, какие факторы риска существуют. Можно ли риск подвергнуть анализу? Какими методами это можно сделать?

На лекции Вы услышите о принятии управленческого решения в условиях неопределенности, узнаете о явном и неявном характере риска, о критериях неопределенности, о

решениях, принимаемых в условиях определенности, о решениях, принимаемых в условиях неопределенности, о решениях, принимаемых в условиях риска. Узнаете, какие виды неопределенности существуют.

***При подготовке к семинарскому занятию.***

Из материалов лекции и учебника Вы узнали об управленческом поведении при принятии управленческого решения в условиях риска и неопределенности, о видах неопределенности в зависимости от причин ее появления.

Рассмотрите виды неопределенности: количественную, информационную, стоимостную, профессиональную, ограничительную, внешней среды.

Последовательно рассмотрите содержание каждой вида неопределенности. Проанализируйте, что лежит в основе каждого вида. Какая управленческая ситуация должна возникнуть на предприятии для принятия решения, в условиях каждого вида неопределенности. Обратите внимание на неопределенность внешней среды.

***Чат.***

В течение 20 минут проведите обсуждение с однокурсниками на тему:

- Что означает термин «условия определенности» или «условия достоверности»?
- Что значит – принимать решения в условиях определенности (достоверности)?
- Что означает термин «измеряемая неопределенность»?
- Что значит – принимать решения в условиях риска (измеряемой неопределенности)?
- Что означает термин «условия надежности»?
- Что значит – принимать решения в условиях неопределенности (надежности)?

**При изучении второго вопроса:**

***Готовясь к лекции.***

Познакомьтесь с темой лекции. Прочитайте тему 3.2. материалов курса «Управленческие решения». Попробуйте предположить по каким признакам классифицируются риски. Как верно провести анализ риска? Что означает качественный риск и количественный риск. Какие факторы влияют на риск принятия управленческих решений.

На лекции Вы услышите о влиянии конкурентной среды на принятие управленческих решений, о природе риска, о факторах природы риска, о типичных признаках рискованных ситуаций, о разновидностях риска, об источниках возникновения риска, об анализе риска, о последствиях принятия управленческих решений.

***При подготовке к семинарскому занятию.***

Из материалов лекции и учебника Вы узнали о факторах риска, о предмете риска, о признаках рискованных ситуациях, о разновидностях риска, об анализе риска, о типах риска, об условиях анализа риска, о классификациях риска,

Проанализируйте все виды рисков, особенности каждого вида. Как Вы считаете, как каждый вид риска отразится на хозяйственной и управленческой деятельности организации.

Проанализируйте последовательность проведения анализа риска. Может ли данная последовательность быть иной? Могут ли отсутствовать некоторые этапы в данной последовательности? Если да, то в каком случае.

***Чат.***

В течение 15 минут проведите обсуждение с однокурсниками на тему:

- Что такое динамический риск?
- Что такое статический риск?
- Что значит допустимый риск?
- Что значит катастрофический риск?

▪ При принятии управленческого решения фирма потерпела крупную финансовую потерю. С каким видом риска связано принятое управленческое решение?

**Тьюториал.**

В группах по четыре человека, рассмотрите следующую ситуацию. На рынке действует Ваша фирма и конкурирующая. Вы производите один вид продукции. Неожиданно Вы узнаете, что конкурирующая фирма закупила новое оборудование и будет производить продукцию по новой технологии, что приведет к значительному сокращению себестоимости готовой продукции. Как это отразится на деятельности Вашей фирмы? Какое управленческое решение Вы примите в данной ситуации? Будет ли это решение относиться к решению, принятому в условиях неопределенности и риска? Результаты своей работы вынесите на дискуссию на семинарском занятии.

Более подробную информацию по данному теоретическому вопросу Вы можете узнать из следующих изданий:

▪ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1998. – стр. 217-220.

▪ Р.А. Фатхутдинов Разработка управленческого решения. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 1998. - стр. 38-46.

▪ Б.Г. Литвак Разработка управленческого решения. Учебник. – М.: Дело. 2000. – стр. 258-273.

▪ В.В. Глущенко, И.И. Глущенко Разработка управленческого решения. – г. Железнодорожный Московская область. ТОО НПЦ «Крылья», 1997. - стр.81-84.

▪ Н.Л. Карданская Принятие управленческих решений. Учебник. – М.: ЮНИТ, 1999. – стр. 70-73.

**Контрольные вопросы и тесты:**

Ответьте на поставленные вопросы:

1. По критерию определенности информации различают решения, принятые в условиях определенности. В чем их преимущества?

2. Чем характеризуются условия неопределенности при принятии решений?

3. В чем сущность неопределенности?

4. Какие виды неопределенности, возникающие в процессе принятия решений, Вы знаете?

5. Каковы основные пути устранения неопределенности при принятии решений?

6. Что стимулирует к принятию управляющими рискованных решений?

7. Чем обусловлена природа риска в процессе принятия решений?

8. Определение риска при принятии решений?

9. Что является предметом риска в процессе принятия решений?

10. Назовите типичные признаки рискованных ситуаций, возникающих при принятии решений?

11. Анализ риска в процессе принятия решений?

12. На какие типы делятся риски при принятии решений?

13. Какие факторы влияют на риск при принятии решений?

14. Какие виды риска выделяют при принятии рискованных решений?

15. Какова специфика управленческого поведения при принятии решений в условиях риска?

**При изучении темы 3 необходимо:**

***Читать:***

*Основная литература:*

1. «Управленческие решения» учебник (глава 3).
2. Р.А. Фатхутдинов Разработка управленческого решения. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез» 1998. – стр. 38-46.
3. Б.Г. Литвак Разработка управленческого решения. Учебник. – М.: Дело. 2000. – стр. 258-273.

*Дополнительная литература:*

1. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1998. – стр. 217-220.
2. В.В. Глущенко, И.И. Глущенко Разработка управленческого решения. – г. Железнодорожный Московская область. ТОО НПЦ «Крылья», 1997. – стр. 81-84.
3. Н.Л. Карданская Принятие управленческих решений. Учебник. – М.: ЮНИТ, 1999. – стр. 70-73.

***Посетить сайты Интернет:***

1. <http://www.profi.mipt.ru/i-uprdes.html> (Управленческое решение. Условия и факторы качества управленческих решений. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения).
2. <http://www.colibri.ru/consulting.ru/> (Управленческие решения. Качество и эффективность управленческих решений. Организационно-экономические управленческие решения).

#### ТЕМА 4. ПРИМЕНЕНИЕ НАУЧНЫХ ПОДХОДОВ В РАЗРАБОТКЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

##### Содержание темы:

Методология решения проблем. Широкое и узкое понятие «менеджмент». «Узость» понятия «менеджмент» характеризуется отсутствием в нём цели управляющей подсистемы (коллективы, индивидуумы) – обеспечение конкурентоспособности объекта на конкретном рынке. К «широкому» понятию «менеджмента» добавляются подходы, которые применяются в настоящее время при управлении качеством и экономичностью продукции.

Применение к менеджменту научных подходов и принципов: системного; комплексного; интеграционного; маркетингового; функционального; динамического; воспроизводственного; процессного; нормативного; количественного; административного; поведенческого; ситуационного.

Системный подход. При системном подходе любая система (объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая выход (цель), вход, связь с внешней средой, обратную связь. В системе «вход» перерабатывается в «выход».

Комплексный подход учитывает технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические, аспекты менеджмента и их взаимосвязи.

Интеграционный подход нацелен на исследование и усиление взаимосвязей: между отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента; между стадиями жизненного цикла объекта управления; между уровнями управления по вертикали; между субъектами управления по горизонтали.

Маркетинговый подход предусматривает ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на потребителя.

Функциональный подход. Сущность его заключается в том, что потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнить для ее удовлетворения.

Динамический подход. При применении динамического подхода объект управления рассматривается в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчиненности, проводится ретроспективный анализ.

Воспроизводственный подход ориентирован на постоянное возобновление производства товара для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими, по сравнению с лучшим аналогичным объектом на данном рынке, совокупными затратами на единицу полезного эффекта.

Процессный подход рассматривает функции управления как взаимосвязанные.

Нормативный подход. Сущность данного подхода заключается в установлении нормативов управления по всем подсистемам системы менеджмента.

Количественный подход. Сущность его заключается в переходе от качественных оценок к количественным при помощи математических, статистических методов, инженерных расчетов, экспертных оценок, системы баллов и др.

Административный подход. Сущность административного подхода заключается в регламентации функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности, элементов системы менеджмента в нормативных актах (приказы, распоряжения, указания, стандарты, инструкции, положения и т.п.).

Поведенческий подход. Целью является оказание помощи работнику в осознании своих собственных возможностей, творческих способностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению фирмой.

Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией.



Системный подход. Понятие система. Основные свойства систем: целостность; структурность; взаимозависимость структуры и среды; иерархичность; множественность описания каждой системы; непрерывность функционирования и развития; стремление к состоянию равновесия и устойчивости; стремление к дифференциации и мобильности.

Важнейшие принципы системного подхода. Элементы принципа «черный ящик» системного подхода. Рассмотрение каждого элемента принципы «черный ящик» системного подхода.

Дерево показателей эффективности каждого вида.

Функциональный подход. Сущность функционального подхода к менеджменту. Применение предметного подхода к управлению. Взаимосвязь функционального подхода с другими подходами.

Ситуационный подход. Возможности ситуационного подхода: инструмент для последовательного, комплексного, системного анализа ситуаций принятия важных управленческих решений, кроме того, он позволяет выявить основные тенденции, определяющие динамику развития ситуации принятия решения, а также основные управляющие воздействия способные оказать влияние на развитие ситуации; позволяет руководителю наряду с целостным представлением объекта управления и его функционирования во внешней среде осуществлять эффективное управление конкретной ситуацией принятия управленческого решения; позволяет принимать решения, основываясь на анализе и понимании ситуации, динамики ее изменения, а не исходя из традиционного принципа проб и ошибок.

Ситуационный анализ как основа ситуационного подхода. Ситуационный анализ идет от конкретных ситуаций, проблем, возникающих в реальной деятельности организации, по которым должно быть принято управленческое решение. Технология ситуационного анализа. Объекты ситуационного анализа. Выбор конкретной управленческой технологии, метода, приема, решения, приводящего к цели в ситуационном анализе. Проведение ситуационного анализа. Определение ситуационных переменных.

Ситуационный подход как средство достижения целей организации наиболее эффективно. Основные составляющие ситуационного подхода.

Основная задача ситуационного анализа: установление основных факторов, оказывающих существенное влияние на развитие ситуации, и отбрасывание тех факторов, которые существенного влияния оказать не могут. Современные технологии установления основных влияющих факторов на конкретную управленческую ситуацию.

#### **Цели изучения темы:**

1. Формулирование исходных представлений о применении к менеджменту научных подходов и принципов.
2. Подробное рассмотрение основных научных подходов, лежащих в основе менеджмента.
3. Раскрытие содержания каждого научного подхода к менеджменту.

#### **Задачи изучения темы:**

1. Определение причин обуславливающих эффективность и качество управленческого решения.
2. Определение основных отличий каждого научного подхода к менеджменту.
3. Ознакомление с системным подходом, как главным принципом построения, функционирования и развития любых систем (объектов).

**Успешно изучив тему, студент:**

***Знает:***

1. Методологию решения проблем.
2. Два понятия менеджмента: широкое и узкое.
3. Научные подходы, применяемые к менеджменту.
4. Суть каждого подхода.
5. Свойства систем.
6. Основные принципы системного подхода.
7. Сущность функционального анализа.
8. Элементы воспроизводственного подхода.
9. Возможности ситуационного анализа.
10. Технологию стратегического управления.
11. Составляющие ситуационного подхода.

***Умеет:***

1. Анализировать различные подходы, применяемые к менеджменту.
2. Выявлять отличительные черты научных подходов, применяемых к менеджменту.
3. Анализировать свойства систем.
4. Выявлять принципы системных подходов.
5. Анализировать сущность функционального подхода.
6. Находить отличия функционального подхода от предметного.
7. Находить отличия системного подхода от комплексного.
8. Анализировать результаты проведенного ситуационного анализа.

***Приобретает навыки:***

1. Анализа научных подходов к менеджменту.
2. Различать узкое и широкое понятие менеджмента.
3. Отличать научные подходы, применяемые к менеджменту.
4. Анализа основных принципов системного подхода.
5. Анализа элементов «черного ящика» системного подхода.
6. Анализа основных принципов системного подхода.
7. Рассмотрения трудностей при применении воспроизводственного подхода.
8. Анализа конкретной ситуации для применения ситуационного подхода.
9. Анализа факторов, влияющих на развитие ситуации.

**Изучив тему, необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях:**

- Система;
- Системный подход;
- Комплексный подход;
- Интеграционного;
- Маркетинговый подход;
- Функциональный подход;
- Динамический подход;
- Воспроизводственный подход;
- Процессный подход;
- Нормативный подход;
- Количественный подход;
- Административный подход;
- Поведенческий подход;

- Ситуационный подход;
- «Черный ящик» системного подхода;
- Дерево показателей эффективности товара;
- Ситуационный анализ;
- Технология стратегического управления.

**Порядок изучения темы:**

Для изучения темы выделяется 2 лекционных часа, 2 часа практических занятий, 4 часа самостоятельной работы.

Предусмотрены следующие лекции и практические занятия в форме семинаров:

1. Применение научных подходов в разработке управленческих решений.

Предусмотрена самостоятельная работа студентов в следующих формах:

1. Подготовка к лекции.
2. Подготовка к семинарским занятиям.
3. Подготовка докладов и рефератов.
4. Участие в чатах.
5. Участие в тьюториалах.
6. Изучение дополнительной литературы.

**Методические указания:**

Вопросы лекции и практического занятия:

1. Применение научных подходов к разработке управленческих решений.
2. Системный подход к разработке управленческих решений.
3. Функциональный подход к разработке управленческих решений.
4. Ситуационный подход к разработке управленческих решений.

**При изучении первого вопроса:**

***Готовясь к лекции.***

Познакомьтесь с темой лекции. Прочитайте тему 4.1. материалов курса «Управленческие решения». Попробуйте самостоятельно разобраться в методологии решения проблем. К менеджменту применяются различные научные подходы. Предположите, какие подходы существуют к понятию менеджмент. Что представляет собой каждый подход? Что лежит в основе каждого?

Существуют различные толкования менеджмента: широкое понятие и узкое понятие. Самостоятельно предположите, в чем отличия между данными понятиями. Какое понятие наиболее полно отражает термин «менеджмент».

На лекции Вы услышите о методологии решения проблем, о научных подходах, применяемых к понятию менеджменту, различные понятия менеджмента, сущность каждого научного подхода к менеджменту. Узнаете об основных отличиях научных подходов, применяемых к менеджменту.

***При подготовке к семинарскому занятию.***

Из материалов лекции и учебника Вы узнали об обоснованности методологии решения проблем, об узком и широком понятии менеджмента, о тринадцати научных подходах, лежащих в основе менеджмента. Узнали суть каждого научного положения, основные положения каждого подхода и принципа.

Последовательно рассмотрите содержание каждого научного подхода и проанализируйте, в каком случае, при какой неблагоприятной управленческой ситуации применяется

каждый подход. Существует ли специфика применения различных научных подходов на предприятиях, в зависимости от сложившейся неблагоприятной управленческой ситуации.

***Чат.***

В течение 10 минут обсудите с однокурсниками характеристику и специфику применения каждого научного подхода. Почему, в зависимости от сложившейся неблагоприятной управленческой ситуации применяют различные научные подходы?

Более подробную информацию по данному теоретическому вопросу Вы можете узнать из следующих изданий:

- Р.А. Фатхутдинов Разработка управленческого решения. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 1998. – стр. 58-62.
- Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1998. – стр.77-97.

**При изучении второго вопроса:**

***Готовясь к лекции.***

Познакомьтесь с темой лекции. Прочитайте тему 4.2. материалов курса «Управленческие решения». Попробуйте предположить, что лежит в основе системного подхода. Сделайте попытку разобраться в содержании термина «система». Какими основными свойствами обладает система? Каковы важнейшие принципы системного подхода? Что такое принцип «черного ящика»? Подумайте, какие основные элементы лежат в основе «черного ящика»?

На лекции Вы услышите о системном подходе к менеджменту как к направлению методологии специального научного познания и социальной практики, в основе которого лежит исследование объектов как систем. Поскольку системный подход основан на исследовании объектов как систем, то будет рассмотрено понятие «система» и основные свойства систем. Кроме того, Вы узнаете важнейшие принципы системного подхода, элементы принципа «черного ящика» системного подхода. Будут подробно рассмотрены компоненты «черного ящика» системного подхода. Узнаете о дереве показателей эффективности каждого вида товара.

***При подготовке к семинарскому занятию.***

Из материалов лекции и учебника Вы узнали о системном подходе к понятию менеджмент, о системе и основных ее свойствах, о составляющих «черного ящика». Узнали, что относится к входу и выходу системы, к компонентам «внешней среды» системы, обратная связь системы. Узнали о построении дерева показателей эффективности каждого вида товара, и том, что оно повышает качество системы менеджмента.

Попробуйте, проанализировав компоненты внешней среды, ответить на вопрос: всегда ли компоненты внешней среды влияют на принятие управленческого решения? Может ли сложиться такая ситуация, при которой компоненты внешней среды не могут повлиять на принимаемое управленческое решение?

Проанализируйте важнейшие принципы системного подхода. Охарактеризуйте каждый принцип.

***Чат.***

В течение 10 минут обсудите с однокурсниками взаимосвязь «входа системы» и «выхода системы». Выясните, как влияет «вход системы» на «выход системы».

***Тьюториал.***

В группах по четыре человека, рассмотрите следующую ситуацию. Предположите что у Вас есть фирма. Определите, каким видом деятельности Вы занимаетесь. Предположите, что у Вас сложилась на фирме неблагоприятная управленческая ситуация. Вам ее

надо решить. Попробуйте выйти из сложившейся управленческой ситуации, используя принцип «черного ящика» системного анализа.

Более подробную информацию по данному теоретическому вопросу Вы можете узнать из следующих изданий:

- Р.А. Фатхутдинов Разработка управленческого решения. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 1998. – стр. 62-66.
- Н.Л. Карданская Принятие управленческого решения. Учебник. – М.: ЮНИТИ, 1999. – стр. 48-60.
- Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1998. стр. – 89-94.

**При изучении третьего вопроса:**

***Готовясь к лекции.***

Познакомьтесь с темой лекции. Прочитайте тему 4.3. материалов курса «Управленческие решения». Попробуйте разобраться в сущности функционального подхода. Каковы особенности применения функционального подхода? Почему в последнее время к управлению применяют предметный подход? Что лежит в его основе? Каковы его преимущества и недостатки?

На лекции Вы узнаете сущность функционального подхода, сущность предметного подхода. Узнаете об основных недостатках применения предметного подхода. Кроме того, познакомитесь с областью применения функционального подхода, с его возможностями, а также с тем, где реализуется функциональный подход.

***При подготовке к семинарскому занятию.***

Из материалов лекции и учебника Вы узнали о том, что такое функциональный и предметный подходы, узнали сущность каждого подхода, особенности их применения, достоинства и недостатки этих подходов.

Проанализируйте полученные знания о функциональном и предметном подходах. Подумайте, в каких неблагоприятных управленческих ситуациях наиболее часто применяют функциональный подход, а в каких предметный подход? Почему функциональный подход должен применяться в совокупности с воспроизводственным подходом? В чем состоит их взаимодействие?

Более подробную информацию по данному теоретическому вопросу Вы можете получить из следующих изданий:

- Р.А. Фатхутдинов Разработка управленческого решения. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 1998. – стр. 74-76.

**При изучении четвертого вопроса:**

***Готовясь к лекции.***

Познакомьтесь с темой лекции. Прочитайте тему 4.4. материалов курса «Управленческие решения». Попробуйте самостоятельно охарактеризовать ситуационный подход. Каковы основные составляющие данного научного подхода? Подумайте, почему данный научный подход получил широкое распространение и применение? Что такое технология стратегического управления? От чего зависит эффективность его применения?

На лекции Вы узнаете о ситуационном подходе, как о наиболее перспективном в современной науке об управлении. Узнаете о возможностях данного научного подхода. Кроме того, Вы узнаете о том, что в основе ситуационного подхода лежит ситуационный анализ. А, следовательно, Вам будет рассказано о ситуационном анализе, как о комплекс-

ной технологии подготовки, принятия и реализации управленческого решения, в основе которого лежит конкретная ситуация, об основах и применении его в реальной жизни.

***При подготовке к семинарскому занятию.***

Из материалов лекции и учебника Вы узнали о сущности ситуационного подхода, об основных его составляющих, о применении его в реальной жизни, о возможностях ситуационного подхода, о технологии стратегического управления, о факторах влияющих на развитие управленческой ситуации и о технологиях, помогающих установить эти факторы на предприятиях.

Проанализируйте основные составляющие ситуационного подхода. На лекции были перечислены наиболее важные компоненты. Дополните данный список. Предположите, какие еще факторы можно отнести к составляющим ситуационного подхода. Обсудите результаты своей работы на семинарском занятии.

***Чат.***

В течение 15 минут проведите обсуждение с однокурсниками на тему: чем ситуационный анализ отличается от технологии стратегического управления. Каково их основное отличие? В какой управленческой ситуации лучше применить ситуационный анализ, а в какой технологию стратегического управления?

***Тьюториал.***

Разбейтесь на группы по три – четыре человека. Предположите, что у Вас есть фирма. На Вашей фирме сложилась неблагоприятная ситуация. Предположите конкретную ситуацию. Используя основы ситуационного анализа, установите факторы, определяющие развитие ситуации. Какие технологии установления данных факторов Вы будете использовать на своем предприятии? Какие Вы знаете технологии установления факторов, влияющих на развитие ситуации? Результаты своей работы обсудите на семинарском занятии.

Более подробную информацию по данному теоретическому вопросу Вы можете узнать из следующих изданий:

- Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1998. – стр. 77-97.
- Б.Г. Литвак Разработка управленческого решения. Учебник. – М.: Дело. 2000. – стр. 207-240.
- Метод ситуационного анализа. Методические указания. – М.: ИМЭМО, 1985.

**Контрольные вопросы и тесты:**

Ответьте: да или нет:

1. К понятию менеджмент применяется только ситуационный научный подход, поскольку он является наиболее перспективным в современной науке.
2. В системном подходе любое предприятие рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов.
3. Количественный подход заключается в установлении нормативов управления по всем подсистемам системы менеджмента.
4. Сущность административного подхода заключается в регламентации функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, элементов системы менеджмента в нормативных актах.
5. В основе системного подхода лежит исследование объектов как систем.
6. Принцип «черного ящика» лежит в основе ситуационного подхода.

7. Функциональный подход реализуется в методах функционально-стоимостного анализа.
8. Технология ситуационного анализа ориентирована на движение управленческой мысли от общего к конкретному.
9. Ситуационный анализ заложен в основу ситуационного подхода.
10. При применении ситуационного подхода самым важным является определение факторов, определяющих развитие ситуации или ситуационных переменных.

**При изучении темы 4 необходимо:**

***Читать:***

*Основная литература:*

1. «Управленческие решения» учебник (глава 4).
2. Р.А. Фатхутдинов Разработка управленческого решения. – М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-синтез”, 1998. – стр. 58-76.

*Дополнительная литература:*

1. Н.Л. Карданская Принятие управленческого решения. Учебник. – М.: ЮНИТИ, 1999. – стр. 48-60.
2. Б.Г. Литвак Разработка управленческого решения. Учебник. – М.: Дело. 2000. – стр. 207-240.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1998. – стр. 89-97.
4. Метод ситуационного анализа. Методические указания. – М.: ИМЭМО, 1985.
5. К. Боумэн Основы стратегического менеджмента. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – стр. 107-110.
6. Г. Кунц, С. Доннел Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. – М.: Прогресс, 1981. – В 2томах.

## ТЕМА 5. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

### Содержание темы:

Сущность и принципы анализа управленческих решений. Составляющие процесса познания: анализ, синтез, эксперимент, моделирование, человеческое мышление. Процесс мышления. Три взаимосвязанные стадии: созерцание, научную абстракцию, формирование новых практических предложений и умозаключений.

Созерцание – начальный момент познания, начальный момент анализа. Абстрактное обобщение – возможность многовариантности теоретических суждений и умозаключений.

Формирование новых практических предложений и умозаключений осуществляется на основе результатов абстрактных обобщений путем восхождения от абстрактного к конкретному, привязки теоретических результатов к конкретной ситуации, разработки и обоснования конкретных организационно-технических и других мероприятий.

Основные принципы диалектики: системный подход; динамический подход; принцип проявления необходимости и случайности; принцип единства и борьбы противоположностей; принцип перехода количества в качество и качества в новое количество; принцип «отрицание отрицания», непрерывного отмирания систем (компонентов систем) и появления новых, более качественных.

Сущность системного и динамического подходов была рассмотрена в предыдущей теме.

Проявление необходимости и случайности. Два аспекта данного принципа: с точки зрения определенности событий, явлений, фактов, которые могут быть либо зафиксированными, бесспорными или планируемыми, либо случайными, непредсказуемыми; с точки зрения степени определенности (неопределенности) причинно-следственных отношений, которые могут быть либо детерминированными, жесткими, либо стохастическими, вероятностными.

Принцип единства и борьбы противоположностей объясняет противоречивость исторического развития любой системы.

Познание проблемы количества и качества.

Специфические принципы анализа: принцип единства анализа и синтеза; принцип выделения ведущего звена (ранжирование факторов); принцип обеспечения сопоставимости вариантов анализа по объему, качеству, срокам, методам получения информации и условиям применения объектов анализа и другим условиям; принцип оперативности и своевременности анализа; принцип количественной определенности предполагает количественное выражение (параметров и условий обеспечения сопоставимости и оптимизации альтернативных вариантов управленческого решения; связей между компонентами системы менеджмента; степени неопределенности и риска при принятии решения).

Схема проявления принципа единства анализа и синтеза.

Сущность методов анализа: метода сравнения, индексного метода, балансового метода, метода цепных подстановок, метода элиминирования, графического метода, функционально-стоимостного анализа, экономико-математического метода.

Метод сравнения позволяет оценить работу фирмы, определить отклонения от плановых показателей, установить их причины и выявить резервы. Основные виды сравнений, применяемые при анализе: отчетные показатели с плановыми показателями; плановые показатели с показателями предшествующего периода; отчетные показатели с показателями предшествующих периодов; показатели работы за каждый день; сравнения со среднеотраслевыми данными; показатели качества продукции данного предприятия с показателями аналогичных предприятий-конкурентов и др. Сопоставимость сравниваемых показателей.



Индексный метод применяется при изучении сложных явлений, отдельные элементы которых неизмеримы.

Балансовый метод предполагает сопоставление взаимосвязанных показателей хозяйственной деятельности с целью выяснения и измерения их взаимного влияния, а также подсчета резервов повышения эффективности производства.

Метод цепных подстановок заключается в получении ряда скорректированных значений обобщающего показателя путем последовательной замены базисных значений факторов – сомножителей фактическими.

Метод элиминирования позволяет выделить действие одного фактора на обобщающие показатели производственно-хозяйственной деятельности, исключает действие других факторов.

Графический метод является средством иллюстрации хозяйственных процессов и исчисления ряда показателей и оформления результатов анализа.

Функционально-стоимостный анализ (ФСА) – это метод системного исследования, применяемого по назначению объекта (изделия, процессы, структуры) с целью повышения полезного эффекта (отдачи) на единицу совокупных затрат за жизненный цикл объекта.

Экономико-математические методы анализа (ЭММ) применяются для выбора наилучших, оптимальных вариантов, определяющих хозяйственные решения в сложившихся или планируемых экономических условиях. Примерный перечень задач экономического анализа, для решения которых могут быть использованы ЭММ.

Приемы анализа: прием сводки и группировки; прием абсолютных и относительных величин; прием средних величин; прием динамических рядов; прием сплошных и выборочных наблюдений; прием детализации и обобщения.

Прием сводки и группировки. Сводка предполагает подведение общего результата действия различных факторов на обобщающий показатель производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Группировка заключается в выделении среди изучаемых явлений характерных групп по тем или иным признакам.

Прием абсолютных и относительных величин. Абсолютные величины характеризуют размеры (величины, объемы) экономических явлений. Относительные величины характеризуют уровень выполнения плановых заданий, соблюдение норм, темпы роста и прироста, структуру, удельный вес или показатели интенсивности.

Прием средних величин используется для обобщающей характеристики массовых, качественно однородных, экономических явлений.

Прием динамических рядов предполагает характеристику изменений показателей во времени, показ последовательных значений показателей, вскрытие закономерностей и тенденций развития.

Прием сплошных и выборочных наблюдений. Сплошные наблюдения предполагают изучение всей совокупности явлений, характеризующих какую-либо одну сторону производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Прием детализации и обобщения. Детализация проводится путем разложения обобщающего (конечного) показателя на частные. Обобщения раскрывают связь между частями целого (объекта, явления, процесса), итогами деятельности и отдельных подразделений и определяют степень их влияния на общие результаты.

Функционально-стоимостный анализ (ФСА) как метод повышения полезного эффекта объекта на единицу совокупных затрат за его жизненный цикл в настоящее время широко применяется в промышленно развитых странах. Области применения ФСА: оптимизация конструкции машин и оборудования, технологий, организационных структур фирм и их подразделений, методов организации производства.

Основные задачи ФСА: достижение оптимального соотношения между полезным эффектом объекта и совокупными затратами за его жизненный цикл; нахождение совершенно новых технических решений за счет применения функционального подхода; снижение расхода различных видов ресурсов по стадиям жизненного цикла объекта за счет ликвидации или сокращения вспомогательных и вредных (ненужных) функций объекта.

Основные принципы проведения ФСА: принцип функционального подхода, т.е. рассмотрения объекта исследования с позиций тех функций, для выполнения которых он создается; принцип стоимостной оценки, заключающийся в непрерывной экономической оценке возникающих технических решений; принцип системного подхода к объекту ФСА; принцип комплексного подхода; принцип динамического подхода; принцип полного использования достижений информатики и эвристики и др.

Основные особенности проведения ФСА: объектом анализа может быть любая система, ее подсистемы или элементы, по которым можно количественно выразить полезный эффект их функционирования по назначению; глобальным критерием ФСА является максимум полезного эффекта объекта на единицу совокупных затрат ресурсов за его жизненный цикл; одновременно и с равной степенью детализации анализируется оптимальность элементов полезного эффекта и совокупных затрат по объекту; при проведении ФСА прежде всего устанавливается целесообразность функций, которые должен выполнять проектируемый объект в конкретных условиях, либо целесообразность, достаточность и избыточность функций существующего объекта.

Организация работ по ФСА. Проведение ФСА конкретных объектов включает: подготовку к внедрению метода, пропаганду его возможностей для повышения эффективности производства; обучение менеджеров и специалистов основам метода; подготовку специалистов для работы в координационной группе по внедрению ФСА; обеспечение работ по ФСА нормативно-методическими документами; формирование и функционирование рабочих органов ФСА, интегрированных с существующими службами фирмы; создание экономических условий для проведения работ по ФСА и внедрения рекомендаций ФСА на основе их планирования, финансирования и стимулирования.

Основные этапы проведения ФСА: подготовительный; информационный; аналитический; творческий; исследовательский; рекомендательный; внедренческий.

#### **Цели изучения темы:**

1. Формулирование исходных представлений об анализе управленческих решений, как о процессе познания, использующим анализ, синтез, эксперимент, моделирование, мышление.

2. Формирование исходных представлений о функционально-стоимостном анализе, как о методе повышения полезного эффекта объекта на единицу совокупных затрат за его жизненный цикл.

3. Сопоставление различных методов и приемов анализа управленческих решений.

#### **Задачи изучения темы:**

1. Ознакомление с основными принципами диалектики.

2. Ознакомление со специфическими принципами анализа управленческих решений.

3. Рассмотрение сущности методов анализа управленческих решений.

4. Рассмотрение сущности приемов анализа управленческих решений.

5. Ознакомление с основами функционально-стоимостного анализа.

**Успешно изучив тему, студент:**

***Знает:***

1. Сущность анализа управленческих решений.
2. Принципы анализа управленческих решений.
3. Специфические принципы анализа управленческих решений.
4. Сущность методов анализа управленческих решений.
5. Основные виды сравнений.
6. Приемы анализа управленческих решений.
7. Основные задачи функционально-стоимостного анализа.
8. Основные принципы функционально-стоимостного анализа.
9. Основные особенности проведения функционально-стоимостного анализа.
10. Основные этапы проведения функционально-стоимостного анализа.

***Умеет:***

1. Основываясь на принципах анализа управленческих решений, проводить непосредственно анализа управленческих решений.
2. Понимать сущность принципов диалектики.
3. Анализировать специфические принципы анализа управленческих решений.
4. Определять метод анализа управленческих решений.
5. Выявлять особенности проведения функционально-стоимостного анализа.
6. Определять основные задачи функционально-стоимостного анализа.
7. Анализировать принципы проведения функционально-стоимостного анализа.

***Приобретает навыки:***

1. Анализа принятых управленческих решений.
2. Анализа проблемы количества и качества.
3. Выявления специфических принципов анализа.
4. Определения приема анализа управленческих решений.
5. Организации работ по проведению функционально-стоимостного анализа.
6. Анализа этапов проведения функционально-стоимостного анализа.

**Изучив тему, необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях:**

- Решение;
- Диалектика;
- Анализ;
- Синтез;
- Мышление;
- Виды сравнения;
- Принципы диалектики;
- Системный подход;
- Динамический подход;
- Функционально-стоимостной анализ;
- Этапы функционально-стоимостного анализа;
- Особенности функционально-стоимостного анализа;
- Задачи функционально-стоимостного анализа;
- Принципы функционально-стоимостного анализа.

**Порядок изучения темы:**

Для изучения темы выделяется 2 лекционных часа, 2 часа практических занятий, 4 часа самостоятельной работы.

Предусмотрены следующие лекции и практические занятия в форме семинаров:

1. Анализ управленческих решений.

Предусмотрена самостоятельная работа студентов в следующих формах:

1. Подготовка к лекции.
2. Подготовка к семинарским занятиям.
3. Подготовка докладов и рефератов.
4. Участие в чатах.
5. Участие в тьюториалах.
6. Изучение дополнительной литературы.

**Методические указания:**

Вопросы лекции и практического занятия:

1. Сущность и принципы анализа управленческих решений
2. Методы и приемы анализа: сущность и область применения
3. Основы функционально-стоимостного анализа

**При изучении первого вопроса:**

***Готовясь к лекции.***

Познакомьтесь с темой лекции. Прочитайте тему 5.1. материалов курса «Управленческие решения». Попробуйте разобраться в терминах «синтез», «диалектика». Попробуйте самостоятельно определить, что такое анализ управленческих решений. На каких принципах диалектики он строится? Какова сущность анализа управленческих решений?

На лекции Вы узнаете о составляющих процесса познания, об основных принципах диалектики, на которых базируется анализ. Узнаете сущность этих принципов. Познакомьтесь со схемой проявления принципа анализа и синтеза. Подробно будет рассмотрена и описана данная схема.

***При подготовке к семинарскому занятию.***

Из материалов лекции и учебника Вы узнали о принципах диалектики, о процессе познания, в основе которого лежат анализ, синтез, эксперимент, моделирование, мышление. Познакомились со схемой проявления принципов единства анализа и синтеза. Узнали о тесной взаимосвязи синтеза и анализа.

При подготовке к семинарскому занятию проанализируйте схему проявления принципа единства анализа и синтеза. Постройте свое дерево эффективности конкретного товара. Покажите на построенном дереве взаимосвязь синтеза и анализа. Приведите показатели эффективности своего товара.

**При изучении второго вопроса:**

***Готовясь к лекции.***

Познакомьтесь с темой лекции. Прочитайте тему 5.2. материалов курса «Управленческие решения». Предположите, какие методы лежат в основе анализа управленческих решений. Какова сущность каждого метода? Что лежит в основе каждого метода? Каковы приемы анализа управленческих решений? Что лежит в основе каждого?

На лекции Вы услышите о методах анализа управленческих ситуаций. Узнаете сущность каждого. Когда, в каком случае применяется какой прием. Кроме того, познакомитесь с приемами анализа управленческих решений. Узнаете, что лежит в основе каждого.

***При подготовке к семинарскому занятию.***

Из материалов лекции и учебника Вы узнали: какие методы и приемы существуют для анализа управленческих решений. Какова сущность каждого приема и метода, какова область их применения. Узнали, какие виды сравнений применяются при анализе управленческих решений.

При подготовке к семинарскому занятию проанализируйте сущность каждого приема и принципа. Предположите, в каком случае применение какого приема и принципа наиболее эффективно и почему. Результаты своей работы вынесите на обсуждение на семинарском занятии.

***Чат.***

В течение 15 минут проведите обсуждение с однокурсниками на тему:

- Применение графического метода анализа управленческих решений. Каковы его преимущества.
- Применение метода сравнения анализа управленческих решений. Каковы его преимущества.
- Применение метода элиминирования анализа управленческих решений. Каковы его преимущества.

***Тьюториал.***

В группах по четыре человека, рассмотрите следующую ситуацию. Предположите, что у Вас есть фирма, которая столкнулась с неблагоприятной управленческой ситуацией (ситуация должна быть конкретной). Вы приняли управленческое решение (принятое управленческое решение должно быть конкретным). Проанализируйте принятое Вами управленческое решение, применяя все известные Вам методы анализа.

Более подробную информацию по данному теоретическому вопросу Вы можете узнать из следующих изданий:

- Р.А. Фатхутдинов Разработка управленческого решения. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 1998. – стр. 125-173.

**При изучении третьего вопроса:**

***Готовясь к лекции.***

Познакомьтесь с темой лекции. Прочитайте тему 5.3. материалов курса «Управленческие решения». Подумайте, почему функционально-стоимостному анализу уделяют особое внимание? Какова его сущность? Каковы его основные задачи, принципы его проведения, особенности проведения, этапы проведения?

На лекции Вы узнаете сущность функционально-стоимостного анализа, основные принципы функционально-стоимостного анализа, основные принципы, особенности его проведения. Узнаете об организации работ по проведению функционально-стоимостного анализа. Подробно будут описаны этапы проведения функционально-стоимостного анализа.

***При подготовке к семинарскому занятию.***

Из материалов лекции и учебника вы узнали о функционально-стоимостном анализе, как о методе повышения полезного эффекта объекта за единицу совокупных затрат за его жизненный цикл. Узнали, каковы основные задачи и принципы функционально-стоимостного анализа, особенности его проведения. Узнали об организации работ по функционально-стоимостному анализу. Узнали об этапах его проведения.

Проанализируйте полученные знания на лекции. Попробуйте ответить на вопрос: какова область применения функционально-стоимостного анализа. Как, используя данный метод анализа управленческих решений, можно изменить организационную структуру предприятия.

Более подробную информацию по данному теоретическому вопросу Вы можете получить из следующих изданий:

▪ Р.А. Фатхутдинов Разработка управленческого решения. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 1998. – стр. 149-152.

**Контрольные вопросы и тесты:**

Ответьте: да или нет

1. Метод сравнения основан на сравнении плановых показателей с фактическими.
2. При применении метода сравнения сравнению с плановыми показателями подвергаются только бухгалтерские данные.
3. Балансовый метод основан на сравнении плановых показателей с данными бухгалтерского баланса.
4. Графический метод является средством иллюстрации хозяйственных процессов предприятия.
5. Функционально-стоимостный анализ лежит в основе функционально подхода.
6. Функционально-стоимостный анализ лежит в основе системного подхода.
7. Экономико-математические методы анализа управленческих решений применяются для выбора наилучших, оптимальных вариантов, определяющих хозяйственные решения в сложившихся или планируемых условиях.
8. Организация работ по функционально-стоимостному анализу включает в себя 7 этапов.
9. Проведение функционально-стоимостного анализа происходит в 7 этапов.
10. Основной этап при проведении функционально-стоимостного анализа – аналитический.

**При изучении темы 5 необходимо:**

***Читать:***

*Основная литература:*

1. «Управленческие решения» учебник (глава 5).
2. Р.А. Фатхутдинов Разработка управленческого решения. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 1998. - стр. 125-173.

*Дополнительная литература:*

1. М.И. Баканов, А.Д. Шеремет Теория экономического анализа: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 1996. – стр. 56-61.
2. М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури Основы менеджмента. – М.: Дело, 1998. – стр. 216-238.

***Посетить сайты Интернет:***

1. <http://www.altrc.ru> (Аналитическое обеспечение принятия управленческих решений).
2. <http://www.apsco.ru/seminars/3.htm> (Повышение эффективности разработки и реализации управленческих решений в бизнесе. Типовые проблемы в ходе реализации управленческих решений).
3. <http://www.romic.ru/cgi-bin/refs.cgi?302=34/240-2474.zip> (Банк рефератов. Совершенствование процесса принятия управленческих решений).
4. [http://www.consulting.ru/main/mgmt/books/m7/092\\_1.shtml](http://www.consulting.ru/main/mgmt/books/m7/092_1.shtml) (Разработки и реализации управленческих решений).
5. <http://www.acgroup.ru/trenings/project.php> (Аналитическая система Project Expert – инструмент поддержки управленческих решений в бизнесе).

## ТЕМА 6. МЕТОДЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

### Содержание темы:

Прогнозирование, как одно из основных составляющих управленческого процесса. Основные уровни технологий и стадии реализации идей.

Прогноз, есть научно обоснованное суждение о возможных состояниях объекта в будущем, об альтернативных путях и сроках его существования. Структура прогноза. Взаимосвязь прогнозирования управленческих решений с планированием. План и прогноз как взаимодополняющие друг друга стадии планирования при определяющей роли плана как ведущего звена управления.

Цель прогнозирования управленческих решений.

Основные задачи прогнозирования: разработка прогноза рыночной потребности в каждом конкретном виде потребительной стоимости в соответствии с результатами маркетинговых исследований; выявление основных экономических, социальных и научно-технических тенденций, оказывающих влияние на потребность в тех или иных видах полезного эффекта; выбор показателей, оказывающих существенное влияние на величину полезного эффекта прогнозируемой продукции в условиях рынка; выбор метода прогнозирования и периода упреждения прогноза; прогнозирование показателей качества новой продукции во времени с учетом влияющих на них факторов; прогноз организационно-технического уровня производства по стадиям жизненного цикла продукции; оптимизация прогнозных показателей качества по критерию максимального полезного эффекта при минимальных совокупных затратах за жизненный цикл продукции; обоснование экономической целесообразности разработки новой или повышения качества и эффективности выпускаемой продукции исходя из наличных ресурсов и приоритетов.

Полезный эффект от эксплуатации или потребления продукции. Всю продукцию при определении полезного эффекта разделяют на: промышленную продукцию, полезный эффект которой характеризуется отдачей (сырье, материалы, смазочные материалы, топливо, значительное количество предметов народного потребления, пищевые продукты и т.д.) и промышленную продукцию, полезный эффект которой выражается выполненной работой в единицу времени (станки, подъемно-транспортные средства, полиграфическое оборудование, нефтеаппаратура и т.д.).

Основными принципами научно-технического прогнозирования: системность; комплексность; непрерывность; вариантность; адекватность; оптимальность.

Принципы системности требуют взаимоувязанное и соподчиненности прогнозов развития объектов прогнозирования и прогностического фона.

Принцип непрерывности требует корректировки прогноза по мере поступления новых данных об объекте прогнозирования или о прогнозном фоне.

Принцип адекватности прогноза объективным закономерностям характеризует не только процесс выявления, но и оценку устойчивых тенденций и взаимосвязей в развитии производства и создании теоретического аналога реальных экономических процессов с их полной и точной имитацией.

В результате оптимизации прогнозных значений полезного эффекта и затрат по критерию максимизации экономического эффекта из множества альтернативных вариантов должен быть выбран наилучший.

Основные источники исходной информации для прогнозирования: статистическая, финансово-бухгалтерская и оперативная отчетность предприятий и организаций; научно-техническая документация по результатам выполнения НИОКР, включая обзоры, про-

спекты, каталоги и другую информацию по развитию науки и техники в стране и за рубежом; патентно-лицензионная документация.

Проблема информационного обеспечения научно-технического прогнозирования. Использование информационной базы АСУ для решения задач научно-технического прогнозирования.

Деление информации по назначению и характеру функционирования: научно-техническая и технико-экономическая информация, справочно-нормативная информация, информация прогнозных ситуаций и информация обратной связи.

Исходная информация включает данные, используемые в процессе выбора метода прогнозирования, создания методик и справочно-нормативных материалов.

Объем и состав справочно-нормативной информации зависит от степени дифференциации прогнозных расчетов.

Информацию прогнозных ситуаций образуют данные, характеризующие цели прогноза и условия, в которых будет протекать развитие прогнозируемого объекта. Состав этой информации и ее объем также зависят от принятых методов прогнозирования, от степени дифференциации и требуемой точности прогнозных расчетов.

Информацию обратной связи составляют данные проведенных научно-технических прогнозов, данные об отклонениях фактического состояния объекта прогнозирования от прогнозных величин, а также об отклонениях фактического состояния прогнозного фонда от показателей, принятых при прогнозировании.

Классификация основных методов прогнозирования. Технологическое прогнозирование подразделяется на: изыскательское (иногда его называют еще поисковым); нормативное.

В основе изыскательского прогнозирования лежит ориентация на представляющиеся возможности, установление тенденций развития ситуаций на основании имеющейся при разработке прогноза информации.

В основе нормативного прогнозирования лежит ориентация на миссию организации, на те потребности и цели, к достижению которых она стремится. Нормативному прогнозированию соответствует перемещение в пространстве технологий от технологий более высоких уровней к технологиям более низких уровней. Иными словами, от потребностей и целей к средствам их реализации.

Решение таких задач, как разработка прогнозов в области экономической и коммерческой активности, социальной и политической деятельности в рамках технологического прогнозирования

Основная проблема при разработке прогнозов. Надежность количественной и качественной информации.

Экспертное прогнозирование, ориентированное в значительной степени на работу не только с количественной, но и с качественной информацией, получаемой непосредственно от экспертов.

Организация работ по прогнозированию. Задачи организации работ по прогнозированию: сбор и систематизация необходимой информации для прогнозирования; подготовка специалистов, владеющих основными приемами и методами прогнозирования; формирование и организация функционирования рабочих органов программирования, интегрированных с существующими службами управления.

Принципы организации работ по прогнозированию.

Требования к рациональной организации работ по прогнозированию: обеспечение оперативного получения вариантов развития качественных характеристик изучаемого объекта, условий его производства и потребления, тенденцию изменения полезного эф-



фекта и элементов затрат по стадиям жизненного цикла объекта и уменьшение затрат средств и времени на проведение прогнозирования.

Принципы организации работ по прогнозированию: адресность; сбалансированность; параллельность; непрерывность; прямоточность; адекватность; управляемость; альтернативность; адаптивность.

Принцип адресности состоит в выполнении прогнозов для строго определенной научно-исследовательской или проектно-конструкторской организации, а также предприятия-изготовителя объекта.

Принцип параллельности проведения работ по прогнозированию различными службами используется для сокращения времени сбора и обработки исходной информации и выполнения самого прогноза.

Принцип непрерывности состоит в систематическом сборе и обработке поступающей дополнительной информации после выполнения прогноза и внесения необходимых коррективов в прогноз по мере необходимости.

Принцип прямоточности предусматривает строго целесообразную передачу информации от одного исполнителя к другому по кратчайшему пути.

Принцип автоматичности является одним из основных для сокращения времени и затрат на сбор и обработку исходных данных и выполнение прогнозирования.

Принцип адекватности помогает точнее оценить вероятность реализации выявленной тенденции изменения полезного эффекта и затрат на его получение. Для использования принципа управляемости необходимо применять количественные оценки показателей качества и затрат, экономико-математические методы и модели управления.

Принцип альтернативности прогнозирования связан с возможностью развития объекта, отдельных его компонентов и технологии изготовления изделия по разным траекториям, с различными затратами в зависимости от использования тех или иных принципов, закладываемых в конструкцию или технологию.

Принцип адаптивности прогнозирования заключается в изучении и максимальном использовании факторов внешней и внутренней среды объекта как системы, в приспособлении методов и параметров прогнозирования к этим факторам, к конкретной ситуации.

Прогнозирование полезного эффекта и элементов совокупных затрат, являясь неотъемлемой составной частью системы планирования качества и эффективности продукции, выполняет в ней функции вероятностного, вариантного (альтернативного) предвидения будущего на основе раскрытия и измерения объективных тенденций повышения качества продукции и затрат на его достижение.

Прогнозные разработки как неотъемлемая составная часть комплексных целевых программ.

Этапы при разработке прогнозов: сбор, анализ и корректировка материалов по прогнозированию; анализ сложившихся тенденций и проблем повышения качества продукции; разработка прогнозов в составе предполагаемой комплексной программы.

**Цели изучения темы:**

1. Формулирование исходных представлений о процессе прогнозирования.
2. Знакомство с процессом прогнозирования.
3. Сопоставление различных видов информации в процессе прогнозирования.
4. Знакомство с развитием системы автоматизированного управления.
5. Знакомство с экспертными системами прогнозирования.

**Задачи изучения темы:**

1. Ознакомление с историей возникновения науки прогнозирования, как одной из составляющих управленческого процесса.
2. Раскрытие сути прогнозирования управленческих решений.
3. Ознакомление с основными задачами прогнозирования.
4. Ознакомление с основными источниками исходной информации для прогнозирования управленческих решений.
5. Знакомство с нормативным и изыскательным прогнозированием.
6. Раскрытие сути принципов организации работ по прогнозированию управленческих решений.
7. Определение этапов при разработке прогнозов.
8. Знакомство со структурой прогноза.

**Успешно изучив тему, студент:**

***Знает:***

1. Происхождение науки о прогнозировании управленческих решений.
2. Принципы методов прогнозирования управленческих решений.
3. Цель, задачи прогнозирования управленческих решений.
4. Основные принципы научно-технического прогнозирования.
5. Информационное обеспечение научно-технического прогнозирования.
6. Основные источники исходной информации.
7. Классификацию информации в зависимости от назначения и характера функционирования.
8. Классификацию основных методов прогнозирования.
9. Принципы и этапы работ по прогнозированию управленческих решений.

***Умеет:***

1. Анализировать количественную и качественную информацию при прогнозировании управленческих решений.
2. Различать принципы организации работ по прогнозированию.
3. Находить комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на создание условий для прогнозирования.
4. Различать понятия прогноз и план, выявлять их взаимосвязь.
5. Различать нормативное и изыскательное прогнозирование.
6. Выявлять преимущества и недостатки нормативного и изыскательного прогнозирования, а также выявлять их взаимосвязь.
7. Анализировать проблему информационного обеспечения научно-технического прогнозирования.
8. Выявлять цели прогнозирования управленческих решений.

***Приобретает навыки:***

1. Анализа происхождения теории прогнозирования.
2. Анализа основных задач принципа прогнозирования управленческих решений.
3. Рассмотрения процесса разработки прогноза.
4. Сопоставления факторов, влияющих на определение полезного эффекта продукции.
5. Выявление проблемы информационного обеспечения научно-технического прогнозирования.
6. Определения источников исходной информации для прогнозирования управленческих решений.

7. Анализа и классификации основных методов прогнозирования управленческих решений.

**Изучив тему, необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях:**

- Прогнозирование;
  - Прогноз;
  - План;
  - Цель прогнозирования;
  - Задачи прогнозирования;
  - Научно-техническое прогнозирование;
  - Полезный эффект эксплуатации;
  - Источники исходной информации;
  - Классификация информации в зависимости от назначения и характера функционирования.
- Технологическое прогнозирование;
  - Изыскательное прогнозирование;
  - Нормативное прогнозирование;
  - Надежность количественной и качественной информации.
  - Организация работ по прогнозированию;
  - Структура прогноза;
  - Этапы прогнозных разработок.

**Порядок изучения темы:**

Для изучения темы выделяется 2 лекционных часа, 2 часа практических занятий, 4 часа самостоятельной работы.

Предусмотрены следующие лекции и практические занятия в форме семинаров:

1. Методы прогнозирования управленческих решений.

Предусмотрена самостоятельная работа студентов в следующих формах:

1. Подготовка к лекции.
2. Подготовка к семинарским занятиям.
3. Подготовка докладов и рефератов.
4. Участие в чатах.
5. Участие в тьюториалах.
6. Изучение дополнительной литературы.

**Методические указания:**

Вопросы лекции и практического занятия:

1. Искусство и наука прогнозирования.
2. Принципы методов прогнозирования.
3. Классификация основных методов прогнозирования.
4. Организация работ по прогнозированию.

**При изучении первого вопроса:**

***Готовясь к лекции.***

Познакомьтесь с темой лекции. Прочитайте тему 6.1. материалов курса «Управленческие решения». Подумайте, почему прогнозирование – одна из основных составляющих управленческого процесса. Каковы его положительные и отрицательные черты?

На лекции Вы услышите о возникновении науки о прогнозировании. Подробно будет рассказано о технологическом прогнозировании, имея в виду не традиционное, а расширенное понимание термина «технология». Узнаете о восьми уровнях технологии, а также о стадиях реализации идей в зависимости от уровня технологий.

***При подготовке к семинарскому занятию.***

Из материалов лекции и учебника Вы узнали о происхождении науки о прогнозировании, узнали об искусстве прогнозирования. Услышали о технологическом прогнозировании, об основных уровнях технологии, о стадиях реализации идей.

При подготовке к семинарскому занятию подумайте и дайте свое определение прогнозированию. Подумайте, почему без прогнозирования, при ожидаемом ходе развития событий невозможно принятие эффективного управленческого решения. Результаты своей работы обсудите на семинарском занятии.

Более подробную информацию о теориях принятия решений Вы можете узнать из следующих изданий:

- О.С. Виханский, А.И. Наумов Менеджмент. – М.: Фирма «Гардарика», 1996. – стр. 131-136.
- Б.Г. Литвак Разработка управленческого решения. Учебник. – М.: Дело, 2000. – стр. 106-109.

**При изучении второго вопроса:**

***Готовясь к лекции.***

Познакомьтесь с темой лекции. Прочитайте тему 6.2. материалов курса «Управленческие решения». Попробуйте разобраться в терминах «прогноз» и «план». Существует ли разница между этими терминами. И если существует, то попробуйте разобраться – в чем это различие.

Как Вы думаете, что понимают под процессом прогнозирования? Какие основные задачи и цель прогнозирования? Как Вы думаете, что такое «полезный эффект от эксплуатации или потребления продукции»? Что такое научно-техническое прогнозирование? Какая информация поступает для прогнозирования управленческих решений? Как данную информацию можно классифицировать?

На лекции Вы услышите о прогнозировании, как о процессе разработки прогнозов. Узнаете, каковы различия между прогнозом и планом. Как эти два понятия взаимодействуют между собой в процессе прогнозирования управленческих решений. Кроме того, услышите о задачах прогнозирования, о принципах научно-технического прогнозирования, об основных источниках информации для прогнозирования. Услышите о проблеме информационного обеспечения.

***При подготовке к семинарскому занятию.***

Из материалов лекции и учебника Вы узнали о том, что представляет собой процесс прогнозирования, какова цель прогнозирования, задачи прогнозирования. Узнали о научно-техническом прогнозировании, о его основных принципах. Кроме того, Вы уже знакомы с основными источниками исходной информации для прогнозирования управленческих решений, о проблеме информационного обеспечения процесса прогнозирования.

Проанализируйте известные Вам источники исходной информации для процесса прогнозирования. Подумайте, какие еще источники могут быть.

Также Вы знаете, что вся информация делится в зависимости от назначения и характера функционирования. Самостоятельно охарактеризуйте каждый вид информации. Результаты своей работы обсудите на семинарском занятии.

Более подробную информацию по данному теоретическому вопросу Вы можете получить из следующих изданий:

- Р.А. Фатхутдинов Разработка управленческого решения. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 1998. – стр.179-204.
- Б.Г. Литвак Разработка управленческого решения. Учебник. – М.: Дело. 2000. – стр. 106-130.

**При изучении третьего вопроса:**

***Готовясь к лекции.***

Познакомьтесь с темой лекции. Прочитайте тему 6.3. материалов курса «Управленческие решения». При подготовке к лекции повторите весь пройденный ранее материал. Обратите внимание на технологическое прогнозирование. Вспомните уровни технологии. Кроме того, вспомните, что представляет собой количественная и качественная информация.

На лекции Вы узнаете о классификации технологического прогнозирования. Узнаете о нормативном и изыскательном прогнозировании, об их взаимодействии. Кроме того, будет рассмотрена проблема надежности количественной и качественной информации.

***При подготовке к семинарскому занятию.***

Из материалов лекции и учебника Вы узнали об изыскательном и нормативном технологическом прогнозировании. Узнали, что лежит в основе каждого, как взаимодействуют между собой эти два вида прогнозирования. Узнали о проблеме надежности качественной и количественной информации.

При подготовке к семинарскому занятию проанализируйте важность количественной и качественной информации. Почему так важна надежность количественной и качественной информации при прогнозировании управленческих процессов? Результаты своей работы обсудите на семинарском занятии.

Более подробную информацию по данному теоретическому вопросу Вы можете получить из следующих изданий:

- Р.А. Фатхутдинов Разработка управленческого решения. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 1998. – стр. 179-204.
- М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури Основы менеджмента. – М.: Дело, 1998. – стр. 265-270.
- В.В. Глущенко, И.И. Глущенко Разработка управленческого решения. – г. Железнодорожный Московская область.: ТОО НПЦ «Крылья», 1997. – стр. 193-269.

**При изучении четвертого вопроса:**

***Готовясь к лекции.***

Познакомьтесь с темой лекции. Прочитайте тему 6.4. материалов курса «Управленческие решения». Подумайте, каковы основные задачи при организации работ по прогнозированию? Каковы принципы организации работ по прогнозированию? Каковы этапы прогнозной разработки, и каковы структура прогноза?

На лекции Вы узнаете об организации работ по прогнозированию, как о комплексе взаимосвязанных мероприятий, направленных на создание условий для прогнозирования полезного эффекта и элементов совокупных затрат по продукции с целью подготовки информации для принятия оперативных и стратегических решений. Узнаете, что относится к задачам и принципам прогнозирования управленческих решений.

***При подготовке к семинарскому занятию.***

Из материалов лекции и учебника Вы узнали об организации работ по прогнозированию, о задачах, требованиях, принципах прогнозирования управленческих решений. Кроме того, узнали о структуре прогноза, об шести этапах прогнозных разработок.

При подготовке к семинарскому занятию попытайтесь ответить на вопросы: от чего зависит структура прогноза, всегда ли такова последовательность этапов прогнозных разработок, могут ли какие-нибудь этапы отсутствовать и с чем это будет связано?

Более подробную информацию по данному теоретическому вопросу Вы можете получить из следующих изданий:

■ Р.А. Фатхутдинов Разработка управленческого решения. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 1998. – стр. 201-204.

■  
**Контрольные вопросы и тесты:**

Дайте ответы на поставленные вопросы:

1. В чем отличие прогноза от плана?
2. Цель и задачи прогнозирования.
3. Раскройте, пожалуйста, сущность принципов прогнозирования.
4. Как на практике реализовать принцип адекватности прогнозирования?
5. Какие требования предъявляются к информации для прогнозирования?
6. В чем преимущества и недостатки нормативного метода прогнозирования?
7. Какова сущность экспертных методов прогнозирования?
8. Какими факторами определяется срок упреждения по различным методам прогнозирования?
9. Какие требования предъявляются к организации работ по прогнозированию?
10. Раскройте, пожалуйста, сущность принципов организации работ по прогнозированию управленческого решения.

**При изучении темы 6 необходимо:**

***Читать:***

*Основная литература:*

1. «Управленческие решения» учебник (глава 6).
2. Р.А. Фатхутдинов Разработка управленческого решения. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 1998. – стр. 179-204.
3. Б.Г. Литвак Разработка управленческого решения. Учебник. – М.: Дело, 2000. – стр. 106-130.

*Дополнительная литература:*

1. М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури Основы менеджмента. – М.: Дело, 1998. – стр. 265-270.
2. В.В. Глущенко, И.И. Глущенко Разработка управленческого решения. – г. Железнодорожный Московская область.: ТОО НПЦ «Крылья», 1997. – стр. 193-269.
3. Н.Л. Карданская Принятие управленческого решения. Учебник. – М.: ЮНИТИ, 1999. – стр. 366-370.
4. Ю.В. Сидельников Теория и организация экспертного прогнозирования. М.: ИМЭМО АН, 1990.
5. Г. Тейл Экономические прогнозы и принятие решений. – М.: Статистика, 1971.
6. Э. Янч Прогнозирование научно-технического прогресса. – М.: Професс, 1974.
7. О.С. Виханский, А.И. Наумов Менеджмент. – М.: Фирма «Гардарика», 1996.

***Посетить сайты Интернет:***

1. <http://books.listsoft.ru/> (List SOFT. Оптимизация управленческих решений)
2. <http://arw.asu.ru/~sokol/server/resours/article/machn.html> (Теоретические основы принятия управленческих решений).
3. [http://www.aup.ru/books/m69/3\\_2.htm](http://www.aup.ru/books/m69/3_2.htm) (Экономический инструментарий принятия управленческих решений).

## ТЕМА 7. РАЗРАБОТКА И КОНТРОЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ РЕШЕНИЙ

### Содержание темы:

Реализация управленческих решений, стратегических и тактических планов. Механизмы, организационные структуры, взаимосвязи, влияющие на эффективность их выполнения. Иерархическая структура управления, как одна из основных свойств организации.

Информация, как важнейшая составляющая системы управления организацией. Обмен информацией в иерархической структуре организации: по вертикали и по горизонтали.

По вертикали информация передается от нижестоящих подразделений к вышестоящим и наоборот.

По горизонтали обмен информацией осуществляется между подразделениями одного иерархического уровня.

Циклический характер управления организацией. Управленческий цикл. Реакция организации на изменение условий ее функционирования.

Минимальный управленческий цикл для принятия управленческого решения. Способность организации оперативно реагировать на изменения условий ее функционирования. Помощь лицу, принимающему решение.

Компьютерные системы сопровождения управленческого процесса.

Оптимизация выполняемых менеджером основных управленческих работ и решаемых проблем, возникших в связи с изменившимися условиями функционирования.

Управленческий цикл для подразделения организации. Согласование целей вышестоящей и нижестоящей структур с приоритетом общих стратегических и тактических целей организации.

Определение способов выполнения поставленных задач.

Определение содержания и сроков выполнения работ, распределение ресурсов, назначение ответственных исполнителей, выделение показателей для оценки эффективности выполненной работы. Принятие управленческого решения. Передача информации о принятых решениях по соответствующим каналам как от вышестоящих структурных подразделений к нижестоящим, так и наоборот. Согласование принимаемых решений между вышестоящими и нижестоящими подразделениями организации по вертикали и по горизонтали. Доработка предлагаемых решений. Корректировка принятых ранее решений и планов. Период реализации принятых решений.

Контроль как одна из основных функций управления, представляющая собой процесс обеспечения достижения целей, поставленных организацией, реализации принятых управленческих решений.

Процесс контроля представляет собой с одной стороны, процесс установления стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и их отклонения от установленных стандартов; с другой – процесс отслеживания хода выполнения принятых управленческих решений и оценки достигнутых результатов в ходе их выполнения.

Результаты контроля, как основание для руководителей организации для корректировки принятых ранее решений.

Основная причина необходимости контроля – неопределенность.

Отклонения между прогнозированным развитием ситуации при принятии управленческого решения и реальным развитием ситуации принятия решения.

Влияние профессионализма менеджера, принимающего решения на эффективность принятого управленческого решения.

Исполнители принятых решений. Обратная связь. Эффективность обратной связи. Возможности системы контроля.

Контроль подразделяется на: предварительный; текущий; заключительный.

Предварительный контроль осуществляется до начала работ. На этом этапе контролируются правила, процедуры и линия поведения, чтобы убедиться, что работа развивается в правильном направлении. На этом этапе контролируются, как правило, человеческие, материальные и финансовые ресурсы.

Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе выполнения работ организацией в соответствии с принятыми решениями. Как правило, он осуществляется непосредственным начальником и основан на измерении фактических результатов проделанной работы.

Заключительный контроль осуществляется после того, как работа выполнена. Если в процессе заключительного контроля отсутствует возможность непосредственно влиять на ход выполнения работы, то результаты контроля могут быть учтены при проведении последующих работ.

Стандарты и критерии.

Стандарты – это конкретные цели, степень достижения которых может быть измерена.

Измеримость степени достижения цели. Три составляющие контроля.

Принципы при установлении системы контроля: осмысленность и однозначное восприятие стандартов сотрудниками; двустороннее общение с сотрудниками; отсутствие чрезмерного контроля; установление жестких, но достижимых стандартов; вознаграждение за достижение установленных стандартов и норм.

#### **Цели изучения темы:**

1. Формулирование исходных представлений о реализации управленческих решений в организации.
2. Формулирование исходных представлений о контроле реализации управленческих решений в организации.

#### **Задачи изучения темы:**

1. Ознакомление с иерархической структурой управления, ее функциями.
2. Определение важности обмена информацией между различными уровнями иерархии.
3. Знакомство с циклическим характером управления.
4. Ознакомление с компьютерными системами сопровождения управленческого процесса.
5. Выявление этапов реализации управленческих решений.
6. Выявление этапов контроля реализации управленческих решений.
7. Знакомство с процессом контроля.

#### **Успешно изучив тему, студент:**

##### ***Знает:***

1. Иерархическую структуру управления.
2. Об обмене информацией по горизонтали и вертикали в иерархической структуре управления.
3. Циклический характер управления.
4. Способы выполнения поставленных задач.
5. Этапы управленческого цикла.
6. Процесс контроля.
7. Функции контроля.
8. Три составляющие контроля.



9. Принципы системы контроля.

10. Компьютерные системы сопровождения управленческого процесса.

**Умеет:**

1. Анализировать способы обмена информацией между различными уровнями управления.

2. Определять цикличность характера управления.

3. Характеризовать минимальный управленческий цикл.

4. Определять способы выполнения поставленных задач.

5. Определять этапы управленческого цикла.

6. Анализировать функции контроля.

7. Анализировать эффективность системы контроля в организации.

**Приобретает навыки:**

1. Анализа управленческих функций.

2. Построения иерархии структуры управления.

3. Выявления основную причину необходимости контроля.

4. Анализа качества менеджера, влияющие на эффективность управленческого решения.

5. Выявления основную задачу контроля.

6. Анализа принципов при установлении системы контроля.

**Изучив тему, необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях:**

- Иерархическая структура управления;
- Стратегические планы;
- Тактические планы;
- Система;
- Информация;
- Управленческий цикл;
- Этапы управленческого цикла;
- Функции управления;
- Компьютерные системы сопровождения управленческого процесса;
- Контроль;
- Система контроля;
- Процесс контроля;
- Причина контроля;
- Обратная связь.

**Порядок изучения темы:**

Для изучения темы выделяется 2 лекционных часа, 2 часа практических занятий, 4 часа самостоятельной работы.

Предусмотрены следующие лекции и практические занятия в форме семинаров:

1. Разработка и контроль реализации управленческих решений.

Предусмотрена самостоятельная работа студентов в следующих формах:

1. Подготовка к лекции.

2. Подготовка к семинарским занятиям.

3. Подготовка докладов и рефератов.

4. Участие в чатах.

5. Участие в тьюториалах.

6. Изучение дополнительной литературы.

**Методические указания:**

Вопросы лекции и практического занятия:

1. Реализация решений в организации.
2. Контроль реализации управленческих решений.

**При изучении первого вопроса:**

***Готовясь к лекции.***

Познакомьтесь с темой лекции. Прочитайте тему 7.1. материалов курса «Управленческие решения». Попробуйте разобраться в терминах «стратегические планы» и «тактические планы». Существует ли разница между этими терминами. И если существует, то попробуйте разобраться в чем.

Какие способы обмена информацией в организации Вы знаете? Охарактеризуйте каждый. Попробуйте дать определение управленческому циклу. Что лежит в его основе?

На лекции Вы услышите об иерархической структуре управления, об обмене информацией в этой структуре, об управленческом цикле, о показателях, характеризующих минимальный управленческий цикл. Кроме того, Вы узнаете о специально разработанных компьютерных системах сопровождения управленческого процесса.

***При подготовке к семинарскому занятию.***

Из материалов лекции и учебника Вы узнали о реализации управленческих решений, стратегических и тактических планах, об иерархической структуре управления, как о главном свойстве организации, об обмене информацией в иерархической структуре управления. Кроме того, познакомьтесь с управленческим циклом и с минимальным управленческим циклом, а также с этапами управленческого цикла. Узнаете о способностях организации реагировать на изменения условий функционирования, о профессионализме менеджера, о компьютерных системах сопровождения управленческого процесса, о способах выполнения поставленных задач, об эффективности выполненной работы.

К семинарскому занятию вспомните роль информации в процессе принятия управленческого решения, вспомните функции, которыми обладает информация. Также дайте определение термину «система», вспомните, какими свойствами она обладает.

Вы уже знаете, что принимаемое управленческое решение можно доработать, откорректировать, дополнить. К семинарскому занятию проанализируйте полученные данные и попробуйте ответить на вопрос: на каком этапе принятия управленческого решения возможно доработать, откорректировать, дополнить управленческое решение.

***Тьюториал.***

В группах по три человека, рассмотрите процесс реализации управленческих решений. Представьте, что у Вас предприятие. Нарисуйте организационную структуру Вашего предприятия. Покажите, как информация циркулирует в вашей организационной структуре от вышестоящих уровней управления к нижестоящим и наоборот. А также покажите, как происходит обмен информацией на одном уровне управления. Приведите конкретный пример. Результаты своей работы обсудите на семинарском занятии.

Более подробную информацию о теориях принятия решений Вы можете узнать из следующих изданий:

- Литвак Б.Г. Экспертные оценки и принятие решений. – М.: Патент, 1996. – стр. 110-119.
- Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1998. – стр. 431-468.
- Цыгичко В.Н. Руководителю о принятии решений. – М.: Инфра-М, 1996. – стр. 201-206.

**При изучении второго вопроса:**

***Готовясь к лекции.***

Познакомьтесь с темой лекции. Прочитайте тему 7.2. материалов курса «Управленческие решения». Попробуйте самостоятельно проанализировать процесс контроля реализации управленческих решений. Подумайте, какие этапы контроля реализации существуют. Кто является исполнителем принятых управленческих решений? Существует ли система контроля? От чего зависит эффективность данной системы?

На лекции Вы услышите о процессе контроля, о необходимости контроля, об исполнении принятых управленческих решениях, о существовании системы контроля, о ее эффективности, о составляющих контроля, о видах контроля, о принципах системы контроля.

***При подготовке к семинарскому занятию.***

Из материалов лекции и учебника Вы узнали о том, что существует предварительный, текущий и заключительный контроль, о надежности системы контроля, о процессе контроля, о причинах необходимости контроля, о профессионализме менеджера, принимающего решения, о функциях контроля, о ее принципах. Кроме того, узнали о трех составляющих контроля.

При подготовке к семинарскому занятию проанализируйте основные составляющие системы контроля. Почему эти факторы являются основными? Существуют ли еще какие-нибудь составляющие контроля. Обоснуйте свой ответ. Результаты своей работы обсудите на семинарском занятии.

***Тьюториал.***

В группах по пять человек, рассмотрите основные составляющие процесса контроля. Обоснуйте, чем отличаются критерии качества от стандартов. А также определите причины необходимости контроля реализации управленческого решения на предприятии. Предположите, что у Вас есть предприятие. Какие бы методы контроля реализации управленческих решений использовали бы на своем предприятии. Обоснуйте свой ответ. Результаты своей работы обсудите на семинарском занятии.

Более подробную информацию по данному теоретическому вопросу Вы можете узнать из следующих изданий:

- Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1998. – стр. 431-468
- Шапиро В.Д. Управление проектами. – СПб.: ДваТрИ, 1996. – стр. 96-101.
- Б.Г. Литвак Разработка управленческого решения. Учебник. – М.: Дело, 2000. – стр. 242-278.

**Контрольные вопросы и тесты:**

Ответьте: да или нет

1. Обмен информации в иерархической структуре управления происходит только по вертикали.
2. Управленческий цикл на каждом конкретном предприятии зависит от технологии производственного процесса, периодичности возникновения внешних и внутренних проблем, требующих своего решения.
3. Для подразделения организации управленческий цикл начинается с момента получения задания.
4. Информация, поступающая от нижестоящей организации к вышестоящей, должна быть более детализированной.

5. Принятое управленческое решение можно откорректировать на любом этапе управленческого цикла.

6. Отсутствие обратной связи в организации может привести к кризисной ситуации.

7. Функцию контроля может выполнять любой сотрудник организации.

8. Осмысленность и однозначное восприятие стандартов сотрудниками приводит к повышению эффективности системы контроля.

9. Эффективное функционирование системы контроля невозможно без вычислительной техники и современных систем поддержки и сопровождения процесса выработки и принятия управленческих решений.

10. Двустороннее общение с сотрудниками повышает эффективность системы контроля.

**При изучении темы 7 необходимо:**

***Читать:***

*Основная литература:*

1. «Управленческие решения» учебник (глава 7).

2. Б.Г. Литвак Разработка управленческого решения. Учебник. – М.: Дело. 2000. – стр. 242-278.

*Дополнительная литература:*

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1998. – стр. 431-468.

2. Литвак Б.Г. Экспертные оценки и принятие решений. – М.: Патент, 1996. – стр. 110-119.

3. Цыгичко В.Н. Руководителю о принятии решений. – М.: Инфра-М, 1996. – стр. 201-206.

4. Шапиро В.Д. Управление проектами. – СПб.: ДваТрИ, 1996г. – стр. 96-101.

***Посетить сайты Интернет:***

1. <http://www.altrc.ru> (Аналитическое обеспечение принятия управленческих решений).

2. [http://www.consulting.ru/main/mgmt/books/m7/092\\_1.shtml](http://www.consulting.ru/main/mgmt/books/m7/092_1.shtml) (Разработки и реализации управленческих решений).

3. <http://psymanager.km.ru/psychology/realizatsia/> (Реализация управленческих решений).

4. <http://www.documenta.spb.ru/uslugi/sipur.html> (Система информационной поддержки принятия управленческих решений).

5. <http://www.optim.ru/comp/2001/3/sept/sept.asp> (Информационная поддержка управленческих решений).

**ТЕМЫ КУРСОВЫХ И КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ**

1. Разработка управленческого решения – важнейший процесс управления.
2. Принятие эффективных управленческих решений.
3. Современная теория принятия управленческого решения.
4. Современные науки об управлении.
5. Теория принятия управленческих решений.
6. Количественный аспект принятия управленческих задач.
7. Качественный аспект принятия управленческих задач.
8. Роль информации в процессе принятия управленческого решения.
9. Решение и управленческое решение. Их сравнительная характеристика.
10. Ответственность за принятие управленческих решений.
11. Цель управленческого решения.
12. Критерии, отличающие решение от управленческого решения.
13. Качество управленческих решений.
14. Основные этапы разработки управленческих решений.
15. Назначение экспертных технологий в процессе принятия управленческих решений.
16. Способы представления принятия решений.
17. Параметры качества управленческих решений.
18. Подготовка к разработке управленческих решений.
19. Разработка оценочной системы в процессе принятия управленческого решения.
20. Анализ ситуации в процессе принятия управленческого решения.
21. Диагностика ситуации в процессе принятия управленческого решения.
22. Параметры эффективности управленческих решений.
23. Генерирование альтернативных вариантов управленческих решений.
24. Технология генерирования альтернативных вариантов управленческих решений.
25. Контроль реализации плана действий в процессе принятия управленческих решений.
26. Реализация управленческих решений.
27. Анализ результата реализации управленческих решений.
28. Разработка управленческих решений.
29. Принятие решения, реализация, анализ результата.
30. Эффективность управленческих решений.
31. Основные факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
32. Возникновение науки об управленческих решениях.
33. Связь науки об управленческих решениях с другими науками об управлении.
34. Классификация управленческих решений.
35. Признаки классификации управленческих решений.
36. Факторы, влияющие на качество управленческих решений.
37. Источники неопределенности в процессе принятия управленческих решений.
38. Виды неопределенности в процессе принятия управленческих решений.
39. Риск в процессе принятия управленческих решений.
40. Разновидности риска управленческих решений.
41. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
42. Анализ риска в процессе принятия управленческих решений.
43. Факторы, влияющие на риск в процессе принятия управленческих решений.
44. Типы рисков в процессе принятия управленческих решений.

45. Применение научных подходов к разработке управленческих решений.
46. Применение системного подхода к разработке управленческих решений.
47. Применение комплексного подхода к разработке управленческих решений.
48. Применение интеграционного подхода к разработке управленческих решений.
49. Применение маркетингового подхода к разработке управленческих решений.
50. Применение функционального подхода к разработке управленческих решений.
51. Применение динамического подхода к разработке управленческих решений.
52. Применение воспроизводственного подхода к разработке управленческих решений.
53. Применение процессного подхода к разработке управленческих решений.
54. Применение нормативного подхода к разработке управленческих решений.
55. Применение количественного подхода к разработке управленческих решений.
56. Применение административного подхода к разработке управленческих решений.
57. Применение поведенческого подхода к разработке управленческих решений.
58. Применение ситуационного подхода к разработке управленческих решений.
59. Применение предметного подхода к разработке управленческих решений.
60. Принцип «черного ящика» системного подхода.
61. Важнейшие принципы системного подхода.
62. Влияние внешней среды на процесс принятия управленческих решений.
63. Ситуационный анализ как основа ситуационного подхода.
64. Технология стратегического управления.
65. Основные составляющие ситуационного подхода.
66. Сущность анализа управленческих решений.
67. Принципы анализа управленческих решений.
68. Основные принципы диалектики.
69. Методы анализа управленческих решений.
70. Параметры анализа управленческих решений.
71. Область применения анализа управленческих решений.
72. Основные виды сравнений, применяемые при анализе управленческих решений.
73. Основы функционально-стоимостного анализа.
74. Основные задачи функционально-стоимостного анализа.
75. Основные принципы функционально-стоимостного анализа.
76. Особенности проведения функционально-стоимостного анализа.
77. Организация работ по функционально-стоимостному анализу.
78. Основные этапы проведения функционально-стоимостного анализа.
79. Процесс прогнозирования управленческих решений.
80. Принципы методов прогнозирования управленческих решений.
81. Основные задачи прогнозирования управленческих решений.
82. Отличие процесса планирования от процесса прогнозирования управленческих решений.
83. Цель прогнозирования управленческих решений.
84. Основные принципы научно-технического прогнозирования.
85. Основные источники информации для прогнозирования управленческих решений.
86. Классификация основных методов прогнозирования управленческих решений.
87. Технология прогнозирования управленческих решений.
88. Организация работ по прогнозированию управленческих решений.
89. Принципы организации работ по прогнозированию управленческих решений.
90. Реализация управленческих решений в организации.

91. Циклический характер управления организацией.
92. Компьютерные системы сопровождения управленческих решений.
93. Этапы управленческого цикла.
94. Контроль реализации управленческих решений.
95. Основная причина необходимости контроля реализации управленческих решений.
96. Функции контроля реализации управленческих решений.
97. Эффективность контроля реализации управленческих решений.
98. Основные составляющие системы контроля реализации управленческих решений.
99. Предварительный и текущий контроль реализации управленческих решений.
100. Заключительный контроль реализации управленческих решений.
101. Решение и его свойства. Понятие управленческих решений (УР).
102. Сочетание формального и неформального аспектов в разработке решений.
103. Проблемы, их характеристики и порядок решения.
104. Проблемная ситуация, ее характеристики, графическое отображение.
105. Организационно-психологические предпосылки качества УР.
106. Технология разработки решений.
107. Методология процесса разработки УР, сравнение традиционного экономического и системного анализа.
108. Обеспечение сопоставимости УР по фактору времени.
109. Обеспечение сопоставимости УР по качеству объекта.
110. Обеспечение сопоставимости УР по фактору масштаба (объема) производства.
111. Обеспечение сопоставимости УР по уровню освоения объекта в производстве.
112. Обеспечение сопоставимости УР по условиям применения объекта.
113. Обеспечение сопоставимости УР по фактору инфляции.
114. Требования к оформлению управленческих решений.
115. Система контроля и мотивации реализации УР.
116. Методы оптимизации управленческих решений (анализ, прогнозирование, моделирование).
117. Взаимосвязь целей и решений, построение дерева управленческих решений.
118. Топологические методы в технологии разработки УР (сетевой график).
119. Принципы экономического обоснования УР.
120. Методика экономического обоснования УР по повышению качества системы управления.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ И РЕСУРСЫ ИНТЕРНЕТ

### Основная литература:

1. «Управленческие решения» учебник. Ю.И. Башкатова

### Дополнительная литература:

1. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 1996.
2. Бобровников Г.Н., Клебанов А.И. Прогнозирование в управлении техническим уровнем и качеством продукции: Учебное пособие. – М.: Изд-во стандартов, 1984.
3. Бобрышев Д.Н., Семенцов С.П. История управленческой мысли: Учеб. пособие. М.: АН СССР, 1987.
4. К. Боумэн Основы стратегического менеджмента. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
5. Бурлацкий Ф.М. Загадки и урок Никколо Макиавелли. М.: Молодая гвардия, 1978.
6. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Институт международного права и экономики, Изд-во «Триада.Лтд», 1996.
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: 2-е изд.: Учебник. – М.: Фирма «Гардарика», 1996.
8. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
9. В.В. Глущенко, И.И. Глущенко Разработка управленческого решения. г. Железнодорожный Московская область. ТОО НПЦ «Крылья» 1997.
10. Дункан Джек У, Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики / Пер. с англ. – М.: Дело, 1996.
11. Н.Л. Карданская Принятие управленческих решений. Учебник. М.: ЮНИТ 1999.
12. Г. Кунц, С. Доннел Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. М.: Прогресс, 1981. В 2 томах.
13. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Пер. с франц. – СПб.: Наука, 1996.
14. О.И. Ларичев Наука и искусство принятия решений. М.: Наука, 1979.
15. Литвак Б.Г. Экспертные оценки и принятие решений. М.: Патент, 1996.
16. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. Учебник. М.: Дело. 2000.
17. Макиавелли Н. Избранные сочинения. М.: Художественная литература, 1982.
18. Менеджмент организации: Учебное пособие / Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. – М.: ИНФРА-М, 1995.
19. Мескон М.Х., Альберт М., Хегоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1992.
20. Метод ситуационного анализа. Методические указания. М.: ИМЭМО, 1985.
21. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования. Официальное издание. Утв. Госстроем России, Минэкономки РФ, Минфином РФ, Госкомпромом России 31 марта 1994 г., № 7-12/47. – М.: НПҚВЦ «Теринвест», 1994.
22. Морз Ф.М., Кимбелл Дж. Е. Методы исследования операций. М.: Сов. радио, 1956.
23. Накаряков Б. Н. Добрый порядок яко душа каждому делу. – ЭКО. 1978. № 1.
24. Научная организация труда и управление. М.: Экономика, 1965.
25. Паркинсон С.Н., Рустомджи М.К. Искусство управления. М.: Агентство «ФАИР», 1997.
26. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – М.: ИНФРА-М, 1996.



27. Рейльян Я.Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений. М.: Финансы и статистика, 1989.
28. Словарь-справочник менеджера / Под. Ред. М.Г.Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 1996.
29. Сидельников Теория и организация экспертного прогнозирования. М.: ИМЭМО АН, 1990.
30. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 1998.
31. Тейл Г. Экономические прогнозы и принятие решений. М.: Статистика, 1971.
32. Тейлор Ф.У. Научная организация труда. М., 1924.
33. Тейлор Ф. Научные основы организации промышленных предприятий. СПб., 1912.
34. Тейлор Ф. Усовершенствованная система сдельной оплаты. СПб., 1914.
35. Уткин Э.А. Управление фирмой. – М.: «Акалис», 1996.
36. Файоль А. Общее и промышленное управление. Л.; М., 1924.
37. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента: Учебно-практическое пособие, – 2-е изд. – М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997.
38. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1997.
39. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. – 2-е изд., дополн. – М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998.
40. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез» 1998.
41. Ховард К., Короткое Э. Принципы менеджмента: Управление в системе цивилизованного предпринимательства: Учеб. пособие. М., 1996.
42. Цыгичко В.Н. Руководителю – о принятии решений. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 1996.
43. Шапиро В.Д. Управление проектами. СПб.: ДваТрИ, 1996.
44. Эддоус М., Стенсфилд Р. Методы принятия решений / Пер. с англ., Под ред. И.И. Елисейевой. – М.: Банки и биржи, 1994.
45. Экономика и бизнес / Под ред. В.Д. Камаева – М.: Изд-во МГТУ, 1993.
46. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности труда. М.: Экономика, 1972.
47. Янг С. Системное управление организаций. М.: Сов. радио, 1972.
48. Янч Э. Прогнозирование научно-технического прогресса. М.: Професс, 1974.

### **Ресурсы Интернет**

1. <http://www.big.spb.ru/> (Компьютеризация управленческих решений. Информация о программных продуктах).
2. <http://www.altrc.ru/forum> (Комментарии по аналитическому обеспечению принятия управленческих решений).
3. [http://www.corpcons.ru/k\\_diag.html](http://www.corpcons.ru/k_diag.html) (Диагностики бизнеса и принятия управленческих решений).
4. <http://grossbee.eserv.ru/> (Фирма 'GrossBee Ltd. Система оперативного управления предприятием «GrossBee XXI»).
5. <http://www.altrc.ru> (Аналитическое обеспечение принятия управленческих решений).
6. <http://prepod2000.kulichki.net/html/rurkr.html> (Курсовая работа по разработке, принятию управленческих решений Решение и его свойства. Понятие управленческих решений. Взаимосвязь целей и решений, построение дерева управленческих решений).
7. <http://cvetal.narod.ru/rur.htm> (Контрольные и курсовые для студентов – Разработка управленческого решения).

8. <http://books.listsoft.ru/> (List SOFT. Оптимизация управленческих решений).
9. <http://www.apsco.ru/seminars/3.htm> (Повышение эффективности разработки и реализации управленческих решений в бизнесе. Типовые проблемы в ходе реализации управленческих решений).
10. <http://www.finmanagement.ru/persona/persona003/persona003.htm> (Библиотека финансового менеджера. Содержание и стадии процесса принятия управленческих решений).
11. <http://www.romic.ru/cgi-bin/refs.cgi?302=34/240-2474.zip> (Банк рефератов. Совершенствование процесса принятия управленческих решений).
12. [http://www.consulting.ru/main/mgmt/books/m7/092\\_1.shtml](http://www.consulting.ru/main/mgmt/books/m7/092_1.shtml) (Разработки и реализации управленческих решений).
13. <http://www.mistral.ru/content/43073.shtml> (Книга 'Разработка управленческих решений: Учебник для вузов).
14. <http://arw.asu.ru/~sokol/server/resours/article/machn.html> (Теоретические основы принятия управленческих решений).
15. [http://www.univd.edu.ua/Presentations/Complex\\_comput/Part2f1](http://www.univd.edu.ua/Presentations/Complex_comput/Part2f1) (Рутинные задачи поддержки управленческих).
16. <http://www.gaap.ru/education/edprog09.htm> (Корпорацией «Карана». Искусство принятия управленческих решений).
17. <http://www.umns.nnov.ru/main/> (Учебные материалы. Управленческие решения).
18. <http://www.marketingandresearch.ru/archive/2000,6/shkardun.htm> (Исследование рынка – источник принятия управленческих решений).
19. <http://plasticcards.pochtamt.ru/seminar.html> («Управленческие решения – XXI ВЕК»)
20. <http://www.acgroup.ru/trenings/project.php> («Аналитическая система Project Expert – инструмент поддержки управленческих решений в бизнесе»).
21. [http://www.kurs.ru/sks1\\_u04.html](http://www.kurs.ru/sks1_u04.html) (Финансовые основы управленческих решений. Финансовое моделирование и принятие управленческих решений).
22. <http://ibm.bmstu.ru/departments/ibm3/tpfresh.htm> (Теория принятия управленческих решений. Требования к качеству управленческих решений).
23. [http://www.aup.ru/books/m69/3\\_2.htm](http://www.aup.ru/books/m69/3_2.htm) (Экономический инструментарий принятия управленческих решений).
24. <http://psymanager.km.ru/psychology/realizatsia/> (Реализация правленческих решений).
25. [http://www.dvgups.ru/METDOC/GDTRAN/NTS/VAGON/VPR\\_M/LEK/L6.HTM](http://www.dvgups.ru/METDOC/GDTRAN/NTS/VAGON/VPR_M/LEK/L6.HTM) (Технология разработки управленческих решений и технические средства управления. Понятие управленческого решения. Классификация управленческих решений).
26. <http://www.prognoz.ru/company/publications1.asp> (Компания «Прогноз». Разработка информационно-аналитических систем поддержки принятия решений в различных сферах экономики.)
27. <http://www.documenta.spb.ru/uslugi/sipur.html> (Система Информационной Поддержки Принятия Управленческих Решений).
28. <http://www.profi.mipt.ru/i-uprdes.html> (Управленческое решение. Условия и факторы качества управленческих решений. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения).
29. <http://www.ctta.ru:9876/referat> (Рефераты по темам).
30. [http://www.colibri.ru/consulting\\_ru/](http://www.colibri.ru/consulting_ru/) (Управленческие решения. Качество и эффективность управленческих решений. Организационно-экономические управленческие решения).
31. <http://www.optim.ru/comp/2001/3/sept/sept.asp> (Информационная поддержка управленческих решений).

## ГЛОССАРИЙ

**Административные методы менеджмента** – методы, которыми управляющая подсистема (менеджер, специалист) воздействует на управляемую подсистему (коллектив, специалист). Административные методы менеджмента опираются на: 1) систему законодательных актов страны и региона; 2) систему нормативно-директивных и методических (обязательных к применению) документов фирмы и вышестоящей организации; 3) систему планов, программ, заданий; 4) систему оперативного руководства (власти).

**Административный подход к менеджменту** – подход, заключающийся в регламентации функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности, элементов системы менеджмента в нормативных актах (приказы, распоряжения, указания, стандарты, инструкции, положения).

**Анализ** – разложение целого на элементы и последующее установление взаимосвязей между ними с целью повышения качества прогнозирования, оптимизации, обоснования, планирования и оперативного управления реализацией управленческого решения по развитию объекта.

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

**Анализ системный** – исследование объектов как систем, совокупности взаимосвязанных элементов с применением системных принципов.

**Анализ системы менеджмента** – процесс исследования организационной структуры и системы управления на предмет их жизнеспособности, обеспечения конкурентоспособности фирмы, в целях дальнейшего совершенствования и повышения эффективности их воздействия на результативность деятельности фирмы.

**Анализ ситуации** – изучение параметров управляемого объекта, сложившихся внешних условий и конкретных ситуаций его функционирования при разработке или реализации управленческого решения.

**Анализ сравнительный** – сопоставление численных значений показателей анализируемого объекта со значениями базового периода (с другими периодами), с показателями других аналогичных объектов, с нормативным (эталонным) уровнем.

**Анализ факторный** – процедура установления силы влияния факторов на функцию или результативный признак с целью ранжирования факторов для разработки плана организационно-технических мероприятий по улучшению функции, а также для ее прогнозирования.

**Антимонопольное законодательство** – законодательство, регламентирующее общие требования к товарам, их упаковке, экологичности, безопасности применения, организации торговли, контроля доли рынка, занятой данным изготовителем, порядок осуществления санкций в случае нарушения антимонопольного законодательства.

**«Внешняя среда» системы** – факторы макро- и микросреды фирмы, инфраструктуры региона, влияющие на качество управленческого решения.

**Внутренняя норма доходности (ВИД)** – показатель сравнительной эффективности инвестиционного проекта, который представляет собой ту норму дисконта, при которой величина приведенных эффектов равна приведенным капиталовложениям /10/.

**Воспроизводственный подход к менеджменту** – подход, ориентированный на постоянное возобновление производства товара для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими, по сравнению с лучшим аналогичным объектом на данном рынке, совокупными затратами на единицу полезного эффекта. Элементами воспроизводственного подхода к менеджменту являются: 1) применение опережающей базы сравнения при планировании обновления объекта; 2) трактовка закона экономии времени как экономии суммы прошлого, живого и будущего труда за жизненный цикл объекта на единицу его полезного эффекта; 3) рассмотрение во взаимосвязи воспроизводственного цикла выпускаемой, проектируемой и перспективной моделей объекта; 4) пропорциональное по качеству и количеству воспроизводство элементов внешней среды.

**Воспроизводственный цикл товара** – динамика сменяемости выпускаемой, проектируемой и перспективной моделей товара в координатах времени и программы выпуска товаров каждой модели.

**«Вход» системы разработки решения** – параметры, характеризующие проблему, которую необходимо решать.

**«Выход» системы разработки решения** – решение, выраженное количественно или качественно, имеющее определенную степень адекватности и вероятность реализации, степень риска достижения запланированного результата.

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

**«Дерево целей»** – структурированная, построенная по иерархическому принципу (ранжированная по уровням) совокупность целей системы, программы, плана, в которой выделены: главная цель («вершина дерева»), подчиненные ей подцели первого, второго и т.д. уровней («ветви дерева»).

**Динамический подход к менеджменту** – подход, при применении которого объект управления рассматривается в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчиненности, проводится ретроспективный анализ за 5–10 и более прошлых лет и перспективный анализ (прогноз).

**Динамический риск** – это риск непредвиденных изменений стоимости основного капитала (вследствие принятия управленческих решений) или рыночных, политических условий, которые могут привести как к потерям, так и к дополнительным доходам.

**Жизненный цикл товара** включает следующие этапы: 1) маркетинг; 2) научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы; 3) организационно-технологическая подготовка нового производства; 4) производство; 5) подготовка товара к функционированию; 6) эксплуатация и ремонты; 7) утилизация товара после отработки и замена новой моделью.

**Задачи анализа:** определение тенденций и показателей, характеризующих состояние и динамику изучаемого объекта и элементов, его составляющих; сравнение числен-

ных значений показателей со значениями другого периода, другого объекта, с нормативным уровнем; формулирование выводов, служащих основой для принятия эффективных управленческих решений.

**Задачи прогнозирования:** анализ и выявление основных тенденций развития в данной области, выбор показателей, оказывающих существенное влияние на исследуемую величину; выбор метода прогнозирования и периода упреждения прогноза; прогнозирование показателей качества объекта; прогноз параметров организационно-технического уровня производства и других элементов внешней среды, влияющих на прогнозируемые показатели.

**Закон конкуренции** – объективный процесс «вымывания» с рынка некачественных товаров. Закон, в соответствии с которым в мире происходит объективный процесс повышения качества продукции и снижения ее удельной цены. Допустим, однородную продукцию выпускают 6 фирм. Сравнить продукцию фирм можно по показателю удельной цены как отношению цены к полезному эффекту, отражающему отдачу потребительских свойств продукции в конкретных условиях. В первое время самой отстающей фирмой оказалась 1-я, у которой самая высокая удельная цена. Поэтому 1-я фирма принимает стратегию перехода на вторую модель продукции, с лучшим показателем удельной цены. Аналогично поступили 2-я, 3-я и 4-я фирмы. 5-я фирма не успела перейти на новую модель, а старую модель потребители не стали покупать, и она обанкротилась. Ее место на рынке заняла 7-я фирма, сразу освоившая конкурентоспособную продукцию, и так далее.

**Инвестиции** – вложения средств с целью сохранения и увеличения капитала. По экономической сущности и целям инвестиции подразделяются на реальные и финансовые. Реальные – это вложение средств в приобретение (аренду) земли, основные фонды и оборотные средства, нематериальные и др. активы, финансовые инвестиции – это покупка ценных бумаг различных эмитентов.

**Инвестиционный проект** – совокупность документов, регламентирующих технические, экономические, организационные, правовые и другие аспекты планирования и осуществления комплекса мероприятий по вложению инвестиций.

**Индекс доходности** – показатель сравнительной эффективности инвестиционного проекта, который представляет собой отношение суммы приведенных эффектов к величине капиталовложений.

**Интеграционный подход к менеджменту** – подход, нацеленный на исследование и усиление взаимосвязей: а) между отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента; б) между стадиями жизненного цикла объекта управления; в) между уровнями управления по вертикали; г) между субъектами управления по горизонтали.

**Инфляция** – обесценение денег, проявляющееся в форме роста цен на товары и услуги, не обусловленного повышением их качества. Инфляция вызывается прежде всего переполнением каналов денежного обращения избыточной денежной массой при отсутствии адекватного увеличения товарной массы.

**Исследование операций** – совокупность методов анализа, оценки и оптимизация управленческих решений. Цель исследования операций – количественное обоснование принимаемых решений на основе математического моделирования экономических процессов.

**Качество изготовления продукции (выполнения работы)** – степень соответствия изготовленной продукции (выполненной работы) требованиям технологической документации, договору.

**Качество информации для разработки управленческого решения** – степень ответственности совокупности сведений о внутреннем и внешнем состоянии управляемой системы требованиям, предъявляемым управляющей системой, используемых последней для оценки ситуации и разработки управленческих решений. Требования, предъявляемые к информации: достоверность, обоснованность, конкретность, системность, своевременность, сопоставимость.

**Качество объекта** – совокупность свойств объекта, обуславливающих его способность удовлетворять конкретные потребности, соответствовать своему назначению и предъявляемым требованиям.

**Качество управленческого решения** – совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретным потребителям и обеспечивающих реальность его реализации.

**Классификация управленческих решений** осуществляется по следующим признакам:

- стадия жизненного цикла товара (стратегический маркетинг, НИОКР, ОТПП и др.);
- подсистема системы менеджмента (целевая, функциональная и т.д.);
- сфера действия (технические, экономические и др.);
- цель (коммерческие и некоммерческие решения);
- ранг управления (верхний, средний, низший);
- масштабность (комплексные и частные решения);
- организация выработки (коллективные и личные решения);
- продолжительность действия (стратегические, тактические, оперативные решения);
- объект воздействия (внешние и внутренние);
- методы формализации (текстовые, графические, математические);
- формы отражения (план, программа, приказ, распоряжение, указание, просьба);
- сложность (стандартные и нестандартные);
- способ передачи (вербальные, письменные, электронные).

**Конкурентоспособность** – свойство объекта, характеризующееся степенью удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке. На одном рынке объект может быть конкурентоспособным, на другом – нет. Конкурентоспособность может рассматриваться относительно таких объектов, как нормативные акты, научно-методические документы, проектно-конструкторская документация, технология, производство, выпускаемая продукция (выполняемая услуга), недвижимость, работник, информация, фирма, регион, отрасль, любая сфера макросреды, страна в целом.

**Конкурентоспособность информационной системы** – способность информационной системы конкурировать с другими аналогичными системами в способах хранения, обработки, преобразования, передачи, обновления информации, обладать системностью, комплексностью, надежностью, адаптивностью, доступностью.

**Конкурентоспособность производства** – способность производства как сложной открытой организационно-экономической системы выпускать конкурентоспособную продукцию, иметь коммерческий успех в условиях конкуренции, необходимый для дальнейшего развития и функционирования. Требования к производству: использование прогрессивных технологий, современных методов менеджмента; своевременное обновление фондов; обеспечение гибкости производства, пропорциональности, параллельности, непрерывности, прямоотчности, ритмичности процессов.

**Конкурентоспособность технологии** – способность данной технологии конкурировать с другими аналогичными технологиями, не иметь аналогов, обладать возможностью изготовить по данной технологии качественную и экономичную продукцию в соответствии с конструкторско-технологической документацией, не снизив качества «входа» системы. Требования к технологии: мобильность, оптимальность уровня автоматизации процессов, минимальные потери ресурсов.

**Конкурентоспособность фирмы** – способность фирмы выпускать конкурентоспособную продукцию, преимущество фирмы по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами. К.ф. может быть оценена только в рамках группы фирм, относящихся к одной отрасли, либо фирм, выпускающих аналогичные товары (услуги). Оценка степени К.ф. заключается, в первую очередь, в выборе базовых объектов для сравнения, в выборе фирмы – лидера, которая должна обладать следующими параметрами:

- соизмеримостью характеристик выпускаемой продукции по идентичности потребностей, удовлетворяемых с ее помощью;
- соизмеримостью сегментов рынка, для которых предназначена выпускаемая продукция;
- соизмеримостью фазы жизненного цикла, в которой функционирует фирма.

**Конкуренция** – состязательность, соперничество, напряженная борьба юридических или физических лиц за покупателя, за свое выживание в условиях действия жесткого закона конкуренции как объективного процесса «вымывания» некачественных товаров в рамках антимонопольного законодательства, соблюдения Закона «О защите прав потребителей».

**Контроль** – функция менеджмента по учету расхода ресурсов и обеспечению выполнения планов, программ, заданий по реализации управленческих решений.

**Концепция** – комплекс основополагающих идей, принципов, правил, раскрывающих сущность и взаимосвязи данного явления или системы, и позволяющих определить систему показателей, факторов и условий, способствующих решению проблемы, формированию стратегии фирмы, установлению правил поведения личности.

**Критерий приемлемости управленческого решения** – заранее определенные параметры, которым должно удовлетворять управленческое решение, чтобы быть принятым.

**Критерий Стьюдента** – математический критерий, характеризующий существенность факторов, входящих в модель. Применяется для выбора модели. Для окончательной модели его значение должно быть больше двух (при вероятности, равной 0,95).

**Критерий Фишера** – математический критерий, характеризующий значимость уравнения регрессии. Применяется для выбора модели. Значение определяется по статистическим таблицам в зависимости от размеров матрицы и вероятности.

**Критический путь** – самая длительная последовательность событий при выполнении проекта.

**Маркетинговый подход к менеджменту** – подход, предусматривающий ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на потребителя. Приоритеты выбора критериев маркетинга: 1) повышение качества объекта в соответствии с нуждами потребителей; 2) экономия ресурсов у потребителей за счет повышения качества; 3) экономия ресурсов в производстве за счет фактора масштаба производства, научно-технического прогресса, применения системы менеджмента.

**Менеджеры** – это люди, которые зарабатывают себе на жизнь благодаря своему профессионализму в напряженном, постоянно меняющемся и ничего не прощающем окружении.

**Менеджмент** – междисциплинарная наука, основанная на исследовании влияния технических, экономических, организационных, экологических, психологических, социальных и других аспектов на эффективность использования ресурсов и конкурентоспособность принимаемого решения. Менеджмент – вид профессиональной деятельности людей по организации достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции маркетинга и человеческого фактора.

**Метод балансовый** – метод, который позволяет произвести менеджеру, специалисту балансовые сопоставления, увязки. Например, сопоставляются: приход и расход, затраты и прибыль.

**Метод индексный** – метод прогнозирования, основанный на приведении значений показателей объекта в настоящем к будущему моменту при помощи индексов, характеризующих изменение в будущем каких-либо условий по сравнению с настоящими условиями.

**Метод цепных подстановок** – метод, который используется для исчисления влияния отдельных факторов на соответствующий совокупный показатель или функцию путем последовательной подстановки фактического значения анализируемого фактора при сохранении остальных факторов на прежнем (плановом) уровне.

**Методы параметрические** – методы прогнозирования элементов полезного эффекта, затрат и других, основанные на установлении зависимостей между параметрами объекта и организационно-технического уровня производства, с одной стороны, и полезным эффектом или элементами затрат – с другой.

**Методы экономико-математические** – методы анализа и оптимизации, которые применяются для выбора наилучших, оптимальных вариантов, определяющих хозяйственные решения в сложившихся или планируемых экономических условиях.

**Методы экспертные** – методы прогнозирования, заключающиеся в выработке коллективного мнения группы специалистов в данной области.

**Методы экстраполяции** – методы, основанные на прогнозировании поведения или развития объектов в будущем по тенденциям (трендам) его поведения в прошлом.

**Моделирование логическое** – выявление горизонтальных и вертикальных причинно-следственных связей между главными факторами, характеризующими управленче-



ские, экономические, социальные или другие процессы, с целью воспроизведения процессов при анализе, прогнозировании и оценке параметров объектов.

**Моделирование экономико-математическое** – описание процессов математическими методами с целью экспериментальной проверки параметров, процессов и взаимодействия элементов объекта, экономии ресурсов и повышения качества управленческого решения.

**Мотивация** – функция менеджмента, процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей фирмы и личных целей.

**Научно-исследовательские работы, разработки** – работы научного характера, связанные с научным поиском, проведением исследований, экспериментов в целях расширения имеющихся и получения новых знаний, проверки гипотез, установления закономерностей, научного обоснования проектов, экспериментального и научного подтверждения возможности достижения в данном производстве нормативов конкурентоспособности товара, установленных на стадии маркетинга.

**Неопределенность** – неполнота или неточность информации об условиях реализации проекта (решения). Виды неопределенности и рисков:

- риск, связанный с нестабильностью экономического законодательства и текущей экономической ситуации, условий инвестирования и использования прибыли;
- внешнеэкономический риск (возможность введения ограничений на торговлю и поставки, закрытия границ и т.п.);
- неопределенность политической ситуации;
- неполнота или неточность информации о динамике технико-экономических показателей, параметрах новой техники и технологии;
- колебания рыночной конъюнктуры, цен, валютных курсов и т.п.;
- неопределенность природно-климатических условий;
- производственно-технологический риск;
- неопределенность целей, интересов и поведения участников;
- неполнота или неточность информации о финансовом положении и деловой репутации участников.

**Нормативный подход к менеджменту** – подход, заключающийся в установлении нормативов управления по всем подсистемам системы менеджмента. Нормативы должны устанавливаться по важнейшим элементам: а) целевой подсистемы (показатели качества и ресурсоемкости товара, параметры рынка, показатели организационно-технического уровня производства, социального развития коллектива, охраны окружающей среды); б) функциональной подсистемы (нормативы качества планов, организованности системы менеджмента, качества учета и контроля, нормативы стимулирования качественного труда); в) обеспечивающей подсистемы (нормативы обеспеченности работников и подразделений всем необходимым для нормальной работы, выполнения стоящих перед ними целей и задач, нормативы эффективности использования различных видов ресурсов в целом по фирме). Эти нормативы должны отвечать требованиям комплексности, эффективности, обоснованности, перспективности (во времени и по масштабу применения).

**Обеспечивающая подсистема** – подсистема системы менеджмента, в которой определены состав, уровень качества и организационные вопросы обеспечения «входа» сис-

темы всем необходимым для нормального ее функционирования. К компонентам обеспечивающей подсистемы относятся: методическое обеспечение, ресурсное обеспечение, информационное обеспечение, правовое обеспечение.

**Обратная связь** – связь, представляющая собой различную информацию, поступающую от потребителей к лицу, принявшему решение, или к лицу, от которого поступила информация по решению проблемы.

**Оптимизация решения** – процесс перебора множества факторов, влияющих на результат, и выбор наилучшего для данной ситуации решения.

**Параметры качества управленческого решения** – совокупность параметров, удовлетворяющих потребителя решения, к которым относятся: показатель энтропии; степень риска вложения инвестиций; вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков; степень адекватности теоретической модели фактическим данным.

**Полезный эффект** – отдача объекта, интегральный показатель как система используемых в конкретных условиях частных показателей качества объекта (показатели назначения, надежности, экологичности, эргономичности и др.), удовлетворяющих конкретную потребность. Другими словами, полезный эффект – это совокупность свойств объекта, используемых для выполнения конкретной работы конкретным потребителем, а качество – это потенциальный полезный эффект для нескольких групп потребителей. Полезный эффект использования объекта конкретным потребителем, как правило, меньше интегрального показателя качества объекта. Полезный эффект – это одна сторона объекта (товара). Другой его стороной являются совокупные затраты за жизненный цикл объекта, которые, как правило, обязательно нужно понести, чтобы получить от объекта полезный эффект.

**Приемы анализа управленческого решения:** прием сводки и группировки; прием абсолютных и относительных величин; прием средних величин; прием динамических рядов; прием сплошных и выборочных наблюдений; прием детализации и обобщения.

**Принцип** – основное, исходное положение теории, правило деятельности организации в какой-либо сфере или правило поведения личности.

**Принцип непрерывности** – принцип рациональной организации процессов, определяемый отношением рабочего времени к общей продолжительности процесса.

**Принцип параллельности** – принцип рациональной организации процессов, характеризующий степень совмещения операций во времени. Виды сочетаний операций: последовательное, параллельное и параллельно-последовательное.

**Принцип пропорциональности** – принцип, выполнение которого обеспечивает равную пропускную способность разных рабочих мест одного процесса, пропорциональное обеспечение рабочих мест информацией, материальными ресурсами, кадрами и т.д.

**Принцип прямооточности** – принцип рациональной организации процессов, характеризующий оптимальность пути прохождения предмета труда, информации и т.п.

**Принцип развития системы менеджмента** – принцип, устанавливающий, что при проектировании структуры системы менеджмента, определении методов управления, источников обеспечения ее функционирования должны прогнозироваться перспективы развития рынка по данному объекту, организационно-технического уровня производства и социального развития коллектива.

**Принцип ритмичности** – принцип рациональной организации процессов, характеризующий равномерность их выполнения во времени.

**Принцип специализации и универсализации процессов управления** – принцип, позволяющий повысить программу выполняемых работ и использовать преимущества закона эффекта масштаба. Использование принципа универсализации требует высокой квалификации работников.

**Принцип унификации элементов системы менеджмента** – принцип использования факторов экономии ресурсов и повышения качества работ за счет увеличения масштаба (программы) выполняемых работ. Для реализации закона эффекта масштаба необходимо обеспечить оптимальный уровень межпроектной и внутривидовой унификации структур, объектов производства, элементов производственного процесса, технологии, информации, документов, методов менеджмента и т.д.

**Принципы анализа:** 1) принцип единства анализа и синтеза, предполагает разделение на составные части анализируемых сложных явлений, предметов с целью глубокого изучения их свойств и в последующем рассмотрении их в целом во взаимосвязи и взаимозависимости; 2) принцип выделения ведущего звена (ранжирование факторов), предполагает постановку целей и установление способов достижения этой цели. При этом всегда выделяется основное (ведущее) звено; 3) принцип обеспечения сопоставимости вариантов анализа по объему, качеству, срокам, фактору риска, методам получения информации и условиям применения объектов анализа; 4) принцип оперативности и своевременности; 5) принцип количественной определенности.

**Принципы планирования:** 1) ранжирование объектов по их важности; 2) вариантность плана; 3) сбалансированность плана; 4) согласованность плана с параметрами внешней среды; 5) преемственность стратегического и текущего планов; 6) социальная ориентация плана (обеспечение экологичности, эргономичности и безопасности); 7) автоматизация системы планирования; 8) обеспечение обратной связи системы планирования в цикле управления; 9) экономическая обоснованность плановых показателей; 10) применение к планированию научных подходов менеджмента; 11) адаптивность к ситуациям.

**Принципы прогнозирования:** системность, комплексность, непрерывность, вариантность, адекватность и оптимальность. Принципы системности требуют взаимоувязанности и соподчиненности прогнозов развития объектов прогнозирования и прогностического фона. Принцип непрерывности требует корректировки прогноза по мере поступления новых данных об объекте прогнозирования или о прогнозном фоне. Принцип адекватности прогноза объективным закономерностям характеризует не только процесс выявления, но и оценку устойчивых тенденций и взаимосвязей в развитии производства и создания теоретического аналога реальных экономических процессов с их полной и точной имитацией. В результате оптимизации прогнозных значений полезного эффекта и затрат должен быть выбран наилучший вариант из множества возможных по критерию достижения наибольшего эффекта.

**Принципы рациональной организации процессов:** пропорциональность, непрерывность, параллельность, прямооточность, ритмичность, специализация и универсализация и др.

**Принципы системного анализа:** 1) процесс принятия решений должен начинаться с выявления и четкого формулирования конкретных целей; 2) необходимо рассматривать всю проблему как целое, как единую систему и выявлять все последствия и взаимосвязи каждого частного решения; 3) необходимы выявление и анализ возможных альтернативных путей достижения цели; 4) цели отдельных подсистем не должны вступать в конфликт с целями всей системы; 5) восхождение от абстрактного к конкретному; 6) единство анализа и синтеза, логического и исторического; 7) выявление в объекте разнокачественных связей и их взаимодействия.

**Принципы оценки управленческого решения:** 1) учет фактора времени; 2) учет затрат и результатов за жизненный цикл объекта; 3) применение к расчету экономического эффекта системного, комплексного и др. научных подходов менеджмента; 4) обеспечение многовариантности управленческих решений; 5) обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов по объему продаж, качеству вариантов, срокам вложения или получения результатов, методам получения информации, условиям применения объекта, факторам риска и др.

**Принятие решения** – процесс анализа, прогнозирования и оценки ситуации, выбора и согласования наилучшего альтернативного варианта достижения поставленной цели.

**Проблема** – понятие, характеризующее разницу между действительным и желаемым состояниями объекта. Проблема может быть стратегической и текущей; внезапной или катастрофической и плановой; объективной и субъективной (созданной человеком); технической, экологической, социальной, организационной, психологической, экономической, безопасности и т.д.

**Прогнозирование и его методы.** Прогнозирование – процесс разработки прогнозов. Под прогнозом понимается научно обоснованное суждение о возможных состояниях объекта в будущем, об альтернативных путях и сроках его существования. Прогноз в системе управления является предплановой разработкой многовариантных моделей развития объекта управления. К основным методам прогнозирования управленческих решений относятся: нормативный, экспериментальный, параметрический, экстраполяции, индексный, экспертный, оценки технических стратегий, функциональный, комбинированный и др.

**Процесс контроля** – это, с одной стороны, процесс установления стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и их отклонения от установленных стандартов; с другой – процесс отслеживания хода выполнения принятых управленческих решений и оценки достигнутых результатов в ходе их выполнения.

**Процесс в системе** – осуществление определенной последовательности взаимосвязанных работ, обеспечивающих преобразование «входа» системы в ее «выход».

**Процесс разработки управленческого решения** включает в себя следующие операции: 1) подготовка к работе; 2) выявление проблемы и формулирование целей; 3) поиск информации; 4) обработка информации; 5) выявление возможности ресурсного обеспе-

чения; 6) ранжирование целей; 7) формулирование заданий; 8) оформление документов; 9) реализация заданий.

**Процессный подход к менеджменту** – подход, рассматривающий функции управления как взаимосвязанные, процесс управления как общую сумму всех функций, серией непрерывных взаимосвязанных действий.

**Решение интуитивное** – решение, основанное на собственном ощущении того, кто принимает решение, что его выбор сделан правильно. Применяется в основном в процессе оперативного управления.

**Решение оптимальное** – наиболее эффективное из всех альтернативных вариантов решение, выбранное по какому-либо критерию оптимизации для данной ситуации.

**Решение рациональное** – решение, основанное на методах системного и комплексного анализа, обоснования и оптимизации. Применяется в процессе стратегического и тактического управления.

**Риск** – вероятность возникновения убытков или снижения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом. Усиление риска – это обратная сторона свободы предпринимательства, своеобразная за нее плата. Чтобы выжить в условиях конкуренции, нужно решаться на внедрение технических и других новшеств и на смелые, нестандартные действия, а это усиливает риск. Приходится смириться с неизбежностью риска, научиться прогнозировать его, оценивать и не переходить за допустимые пределы. Вместе с тем, чем выше уровень риска, тем значительнее в случае успеха будет прибыль. Известны следующие виды риска: ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ, КОММЕРЧЕСКИЙ, ФИНАНСОВЫЙ. В работе с ценными бумагами менеджеру следует учитывать следующие риски: КАПИТАЛЬНЫЙ РИСК (риск потери инвестором капитала при его вложении в ценные бумаги), СЕЛЕКТИВНЫЙ РИСК (риск неправильного выбора вида ценных бумаг), ВРЕМЕННОЙ риск (риск покупки или продажи ценной бумаги в неудачное время), РИСК ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ, риск ликвидности (риск, связанный с изменением качества ценной бумаги в динамике), КРЕДИТНЫЙ РИСК (риск того, что эмитент окажется не в состоянии выплачивать по своим обязательствам), инфляционный РИСК, ПРОЦЕНТНЫЙ РИСК (риск в связи с изменениями процентных ставок на рынке), отзывной РИСК (риск потерь для инвестора, если эмитент отзовет отзывные облигации в связи с превышением фиксированного уровня процентных выплат по ним над текущим рыночным процентом).

**Система** – совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определенную целостность, единство. Основные системные принципы: 1) целостность (принципиальная несводимость) свойств системы к сумме свойств составляющих ее элементов и невыводимость из последних свойств целого; зависимость каждого от его места, функций внутри целого; 2) структурность (возможность описания системы через установление ее структуры, т.е. сети связей и отношений системы; обусловленность поведения системы не только поведением ее отдельных элементов, сколько свойствами ее структуры); 3) взаимозависимость структуры и среды (система формирует и проявляет свои свойства в процессе взаимодействия со средой, являясь при этом ведущим активным компонентом взаимодействия); 4) иерархичность (каждый компонент системы в свою очередь может рассматриваться как система, а исследуемая в данном случае система представляет собой один из компонентов более широкой, глобальной

системы); 5) множественность описания каждой системы (в силу принципиальной сложности каждой системы ее адекватное познание требует построения множества различных моделей, каждая из которых описывает лишь определенный аспект системы) (см. п. 2.4).

**Система менеджмента** – система научных подходов и методов, целевой, обеспечивающей, функциональной и управляющей подсистем, способствующая принятию и реализации конкурентоспособных решений.

**Система показателей качества товара** включает в себя: 1) показатели назначения товара; 2) надежность; 3) экологичность; 4) показатели эргономичности и безопасности использования; 5) технологичность; 6) эстетичность; 7) показатели стандартизации и унификации товара; 8) патентно-правовые показатели.

**Системный подход к менеджменту** – подход, при котором любая система (объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая «выход» (цель), «вход», связь с внешней средой, обратную связь, «процесс» в системе. При применении системного подхода к проблеме сначала формулируется «выход» системы, анализируется влияние внешней среды на систему, принимаются меры по обеспечению высокого качества «входа» и в последнюю очередь обеспечивается соответствие качества «процесса» требованиям «входа».

**Ситуационный подход к разработке управленческого решения** – подход, ориентированный на изучение влияния на процесс управления конкретной ситуации. Поскольку существует множество факторов внутренней и внешней среды объекта (системы), выбранный метод управления или принятия решения следует корректировать на конкретные условия данной ситуации.

**Сопоставимость альтернативных вариантов управленческого решения** по исходной информации обеспечивается путем приведения их к одному объему, к одним срокам, уровню качества, условиям применения, по единым методам получения информации, уровню риска.

**Стандарты** – это конкретные цели, степень достижения которых может быть измерена. Для каждой из таких целей должны быть определены временные рамки их выполнения и критерии, позволяющие оценить степень их достижения при выполнении работы.

**Статический риск** – это риск потерь реальных активов из-за нанесения ущерба собственности, а также потерь дохода по причине недееспособности организации. Этот риск приводит только к потерям.

**Структура** – способ сочетания составных частей (компонентов) системы для наилучшего выполнения главной цели системы.

**Структуризация проблемы** – разложение проблемы на компоненты по уровням и иерархии, установление взаимосвязей между ними и построение дерева целей.

**Технология** – совокупность методов и средств преобразования исходных, материальных ресурсов, информации и других компонентов «входа» системы в товар и другие компоненты ее «выхода».

**Управленческий процесс** – совокупность операций и процедур воздействия управляющей подсистемы на управляемую, осуществляющихся в рамках организационной структуры фирмы. Аналогично производственным процессам управленческие процессы подразделяются на основные, вспомогательные и обслуживающие. Только здесь в качестве предмета труда выступает управленческое решение, информация, нормативно-технический или управленческий документ.

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

**Управляющая подсистема** – подсистема системы менеджмента, в которой регламентируются требования к качеству управленческого решения и организуется процесс управления персоналом по достижению целей и задач системы. К компонентам управляющей подсистемы относятся: управление персоналом, социология и психология менеджмента, разработка и реализация управленческого решения, анализ и прогнозирование в принятии решений.

**Условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений:**  
1) применение к процессу выработки решения совокупности научных подходов и принципов менеджмента; 2) применение методов оптимизации; 3) использование качественной информации; 4) автоматизация процесса принятия решения; 5) применение качественной системы учета и контроля реализации решений; 6) мотивация принятия и реализации качественных решений.

**Фактор** – частный показатель объекта или процессов, протекающих в системе, оказывающих влияние на функцию.

**Факторы внешние** – факторы, которые в меньшей степени или практически не поддаются воздействию менеджеров организации, так как формируются вне организации. К ним относят: наличие капитала и рабочей силы, уровни цен и инфляции, доходы покупателей, правительственная финансовая и налоговая политика и др.

**Факторы внутренние** – факторы, действие которых в наибольшей степени зависит от самого предприятия. К ним относят: цели и стратегию развития предприятия; состояние системы менеджмента; качество работ; состояние портфеля заказов; структуру производства и управления и т.д.

**Функциональная подсистема** – подсистема системы менеджмента, в которой регламентируются требования к компонентам процесса переработки «входа» системы в ее «выход» и организуется сам процесс. К компонентам функциональной подсистемы относятся: маркетинг, планирование, организация процессов, учет и контроль, мотивация, регулирование.

**Функционально-стоимостный анализ** – метод системного исследования объектов (изделий, процессов, структур и т.п.), направленный на оптимизацию соотношения между полезным эффектом и совокупными затратами ресурсов за жизненный цикл применяемого по назначению объекта.

**Функциональный подход к менеджменту** – подход, рассматривающий потребность как совокупность функций, которые нужно выполнить для ее удовлетворения. После установления функций создаются несколько альтернативных объектов для выполнения этих функций и выбирается тот из них, который требует минимум совокупных затрат за жизненный цикл объекта на единицу его полезного эффекта. При применении функционального подхода к менеджменту, когда исходят от потребностей, иногда создают совершенно новые оригинальные объекты. При применении альтернативного – предметного подхода – совершенствуется существующий объект, что, как правило, не обеспечивает его конкурентоспособности.

**Функция** – 1) результативный признак, прогнозная величина, рассчитанная по уравнению регрессии, например, цена, себестоимость, трудоемкость, фондоотдача, производительность, элементы затрат по стадиям жизненного цикла объекта, обобщающие показатели качества и др.; 2) вид выполняемой работы.

**Элиминирование** – исключение из рассмотрения в процессе анализа, расчета, контроля признаков, факторов, показателей, заведомо не связанных с изучаемым, анализируемым, контролируемым процессом, явлением.

**Энтропия** – в теории информации: величина, характеризующая степень неопределенности системы.

**Эффективность объекта** – результативность создания и использования объекта как отношение суммарного полезного эффекта к совокупным затратам за его жизненный цикл.

**Эффективность управленческого решения** – степень достижения результата на единицу затрат путем реализации решения.



## **Практикум по дисциплине**

**Тема 1. Менеджмент как процесс принятия решений  
в информационной сфере**

***Контрольные вопросы***

1. Разработка управленческого решения – важнейший процесс управления. Обоснуйте данное выражение.
2. Что такое принятие эффективных управленческих решений?
3. Что представляет собой современная теория принятия управленческого решения?
4. Каковы современные науки об управлении?
5. В чем сущность теории принятия управленческих решений?
6. Каков количественный аспект принятия управленческих задач?
7. Каков качественный аспект принятия управленческих задач?
8. Какова роль информации в процессе принятия управленческого решения?
9. Решение и управленческое решение. Их сравнительная характеристика?
10. Какова ответственность за принятие управленческих решений?
11. Какова цель управленческого решения?
12. Каковы критерии, отличающие решение от управленческого решения?
13. Что такое качество управленческих решений?
14. Каковы требования к оформлению управленческих решений?
15. Взаимосвязь целей и решений, построение дерева управленческих решений.
16. Методика экономического обоснования УР по повышению качества системы управления.

***Рассмотрите ситуацию***

Закрытое акционерное общество «Саунт» работает на рынке 5 лет. Занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успело зарекомендовать себя.

Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоят в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы «Саунт». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «Саунт»?

**Задание.** Попробуйте решить данную проблему. Какие действия должна предпринять данная фирма?

Какую информацию ЗАО «Саунт» будет использовать для решения данной проблемы? Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию?

Примите управленческое решение. Подумайте, как принятое Вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы.

От каких факторов в данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения?

Каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений?

Какова будет ответственность в случае принятия неверного, непродуманного, необоснованного управленческого решения? К чему это может привести?

*Рассмотрите ситуацию*

Открытое Акционерное Общество «Бленд» работает на рынке консалтинговых услуг 10 лет. Штат организации свыше 100 человек. Сначала сотрудники работали с клиентами по одиночке либо произвольно сгруппированной бригадой. Затем было принято управленческое решение, в результате чего все сотрудники были разбиты на бригады по 4 человека. В результате сложилась неблагоприятная ситуация: внутриорганизационные разногласия, в результате чего снизилась производительность труда.

**Задание.** Примите управленческое решение по выходу из сложившейся ситуации. Подумайте, как Вы, если бы были руководителем данной организации, вышли из данной неблагоприятной управленческой ситуации.

Какие управленческие решения должны быть приняты в данной ситуации?

Как принятые Вами решения отразятся на Ваших сотрудниках и на работе самой организации?

Какое решение (инертное, импульсивное, рискованное, осторожное, рациональное, основанное на суждении или интуитивное) Вы примите?

**Тема 2. Разработка и реализация управленческих решений**

*Контрольные вопросы*

1. Какие методы позволяют обрабатывать как количественную, так и качественную информацию о ситуации принятия управленческого решения?
2. Назовите основные этапы разработки и реализации управленческого решения.
3. Какой подход находит наибольшее использование при разработке и реализации управленческого решения?
4. Как используются в процессе разработки управленческого решения оценочные системы?
5. Какие виды оценочных систем вам знакомы?
6. Что является основной задачей диагностики ситуации принятия управленческого решения?
7. Какова роль прогнозирования при принятии решений?
8. Назовите известные вам методы генерирования альтернативных вариантов управленческих решений.
9. Что необходимо учитывать при сравнительной оценке альтернативных вариантов решений?
10. Зачем нужны сценарии хода развития ситуации, в которой принимаются управленческие решения?
11. Какие методы проведения коллективных экспертиз вы знаете?
12. Целесообразен ли обмен информацией между экспертами в процессе проведения экспертизы?
13. Кто несет основную ответственность за принятое управленческое решение?
14. Как сказывается на принятом важном управленческом решении отсутствие экспертизы?
15. В чем отличие коллективного принятия решений от коллективной экспертизы?
16. С чего начинается реализация принятого управленческого решения?
17. Зачем нужна обратная связь при разработке и реализации управленческого решения?

18. Зачем необходимы корректировка и контроль реализации принятых управленческих решений?

19. На что необходимо обращать первоочередное внимание при анализе результатов реализации принятых управленческих решений?

### *Рассмотрите ситуацию*

Разбейтесь на группы по 3 человека. Предположите, что Вы открыли фирму. Определите, каким видом деятельности она занимается. Проанализируйте все факторы, влияющие на Вашу деятельность. Предположите, что Ваша фирма столкнулась с неблагоприятной управленческой ситуацией. Четко поставьте проблему. В результате сложившейся ситуации Вам следует принять управленческое решение.

**Задание.** Разработайте, примите управленческое решение, проанализируйте результат. Последовательность разработки, реализации и анализа управленческого решения должна соответствовать основным этапам разработки управленческого решения.

## **Тема 3. Разработка управленческого решения в условиях неопределенности и риска**

### *Контрольные вопросы*

1. Каковы факторы, влияющие на качество управленческих решений?
2. Каковы источники неопределенности в процессе принятия управленческих решений?
3. Каковы виды неопределенности в процессе принятия управленческих решений?
4. Что значит риск в процессе принятия управленческих решений?
5. Каковы разновидности риска управленческих решений?
6. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
7. Анализ риска в процессе принятия управленческих решений.
8. Каковы факторы, влияющие на риск в процессе принятия управленческих решений?
9. Какие Вы знаете типы рисков в процессе принятия управленческих решений?

### *Рассмотрите ситуацию*

Разбейтесь на группы по два человека. Представьте следующую игровую ситуацию. Вы владеете фирмой, которая торгует бытовой химией. Неожиданно для Вас открывается новая фирма, которая также занимается продажей бытовой химии. Расположилась она в соседнем от вас здании. Новая фирма устанавливает цены на свой товар ниже Ваших. Вам, в данной ситуации, следует быстро и оперативно принять решение, чтобы не потерять ваших клиентов.

**Задание.** Проанализируйте данную неблагоприятную управленческую ситуацию. Каковы будут ваши действия? Принимаемое Вами решение будет принято в условиях риска, определенности или неопределенности? Каковы эти условия риска (определенности, неопределенности). Примите управленческое решение по выходу из сложившейся управленческой ситуации.

#### Тема 4. Применение научных подходов к разработке управленческого решения

##### *Контрольные вопросы*

1. Применение научных подходов к разработке управленческих решений.
2. Какова сущность применения системного подхода к разработке управленческих решений.
3. Какова сущность применения комплексного подхода к разработке управленческих решений.
4. Какова сущность применения интеграционного подхода к разработке управленческих решений.
5. Какова сущность применения маркетингового подхода к разработке управленческих решений.
6. Какова сущность применения функционального подхода к разработке управленческих решений.
7. Какова сущность применения динамического подхода к разработке управленческих решений.
8. Какова сущность применения воспроизводственного подхода к разработке управленческих решений.
9. Какова сущность применения процессного подхода к разработке управленческих решений.
10. Какова сущность применения нормативного подхода к разработке управленческих решений.
11. Какова сущность применения количественного подхода к разработке управленческих решений.
12. Какова сущность применения административного подхода к разработке управленческих решений.
13. Какова сущность применения поведенческого подхода к разработке управленческих решений.
14. Какова сущность применения ситуационного подхода к разработке управленческих решений.
15. Какова сущность применения предметного подхода к разработке управленческих решений.

##### *Рассмотрите ситуацию*

Представьте себе следующую игровую ситуацию.

Сеть крупных универсамов «Семерочка» открыла новый магазин. Сначала руководство данной сети придерживалось стратегии «низких цен» для привлечения клиентов. Затем цены в новом универсаме резко выросли. Спустя некоторое время через дорогу от данного магазина открылся новый универсам «Четверочка», в котором цены на все аналогичные товары минимальны. И уже в течение длительного времени цены не поднимаются.

Как Вы считаете, каково настоящее положение универсама «Семерочка». Как отразилось открытие нового магазина на работе «Семерочки». Может ли руководство «Семерочки» изменить ситуацию.

**Задание.** Поставьте себя на место руководства магазина «Семерочка». Каковы будут Ваши действия.

Используя принцип «Черного ящика», проанализируйте все факторы «внешней среды», «вход в систему», «обратную связь», «процесс в системе». На выходе получите управленческое решение. Проанализируйте последствия принятого Вами управленческого решения.

## Тема 5. Анализ управленческих решений

### *Контрольные вопросы*

1. В чем сущность анализа управленческих решений?
2. Каковы принципы анализа управленческих решений?
3. Каковы основные принципы диалектики?
4. Какие Вы знаете методы анализа управленческих решений?
5. Каковы параметры анализа управленческих решений?
6. Какова область применения анализа управленческих решений?
7. Каковы основные виды сравнений, применяемые при анализе управленческих решений?
8. В чем заключается сущность функционально-стоимостного анализа?
9. Каковы основные задачи функционально-стоимостного анализа?
10. Каковы основные принципы функционально-стоимостного анализа?
11. Каковы особенности проведения функционально-стоимостного анализа?
12. Какова организация работ по функционально-стоимостному анализу?
13. Каковы основные этапы проведения функционально-стоимостного анализа?

### *Выполните задание*

Дайте развернутые ответы на поставленные вопросы.

- 1) Дайте определение анализа.
- 2) Перечислите специфические принципы анализа.
- 3) Какие основные методы сравнений применяются при анализе?
- 4) Какие методы анализа Вы знаете? Какова их область применения?
- 5) Охарактеризуйте каждый прием анализа управленческих решений.

### *Рассмотрите ситуацию*

Индивидуально предположите, что на Вашей фирме сложилась неблагоприятная управленческая ситуация. Вы приняли соответствующее управленческое решение. Проблема и решение должны быть конкретны.

**Задание.** Используя полученные знания об анализе управленческих решений, о методах приемах анализа, проанализируйте свое управленческое решение. Охарактеризуйте его, найдите положительные и отрицательные моменты.

## Тема 6. Методы прогнозирования управленческих решений

### *Контрольные вопросы*

1. Каков процесс прогнозирования управленческих решений?
2. Каковы принципы методов прогнозирования управленческих решений?
3. Каковы основные задачи прогнозирования управленческих решений?
4. В чем отличие процесса планирования от процесса прогнозирования управленческих решений?
5. Какова цель прогнозирования управленческих решений?
6. В чем заключается сущность основных принципов научно-технического прогнозирования?

7. Каковы основные источники информации для прогнозирования управленческих решений?
8. Какова классификация основных методов прогнозирования управленческих решений?
9. Какова технология прогнозирования управленческих решений?
10. Организация работ по прогнозированию управленческих решений?
11. Каковы принципы организации работ по прогнозированию управленческих решений?

### ***Задание №1***

Проанализируйте важность количественной и качественной информации. Почему так важна надежность количественной и качественной информации при прогнозировании управленческих процессов?

### ***Задание №2***

Попытайтесь ответить на вопросы: от чего зависит структура прогноза, всегда ли такова последовательность этапов прогнозных разработок, могут ли какие-нибудь этапы отсутствовать и с чем это будет связано?

## **Тема 7. Разработка и контроль реализации управленческих решений**

### ***Контрольные вопросы***

1. В чем различие между стратегическим и тактическим планированием?
2. Что предшествует стратегическому планированию?
3. Зачем при стратегическом планировании нужен прогноз?
4. Какова роль распределения ресурсов при стратегическом планировании?
5. Почему необходимо учитывать внешнюю и внутреннюю среду при стратегическом планировании?
6. Как сказывается стратегическое и тактическое планирование на эффективности деятельности организации?
7. Как взаимосвязаны стратегия и тактика организации?
8. Какие методы стратегического планирования вы знаете?
9. Чем различаются изыскательское и нормативное стратегическое планирование?
10. Как влияет иерархическая структура организации на реализацию принятых решений?
11. Какова роль информации при принятии управленческих решений?
12. Что такое управленческий цикл?
13. Как связаны время управленческого цикла и выживаемость организации?
14. Какая категория специалистов используется при выработке, принятии и ходе реализации управленческих решений?
15. Приведите математическую модель рационального распределения времени менеджера.
16. Каковы взаимоотношения вышестоящих и нижестоящих организаций при реализации управленческих решений?
17. Как влияет внешняя среда на реализацию управленческих решений?

18. Почему нужна адекватная реакция организации на изменение внутренней и внешней среды?
19. Почему необходим непрерывный мониторинг изменения внешней и внутренней среды?
20. Почему управленческие решения содержат неопределенность и риск?
21. Что такое риск-менеджмент?
22. Что такое чистый и спекулятивный риски?
23. Как классифицируются риски по признаку происхождения и по структурному признаку?
24. Чем различаются вынужденный и невынужденный риски?
25. Как подразделяются руководители по отношению к риску?
26. Как определяется наиболее вероятный результат принятого управленческого решения?
27. Как рассчитываются дисперсия и вариация в риск-менеджменте?
28. Какова роль информации при управлении риском?
29. Какие функции реализуют субъект и объект управления в риск-менеджменте?
30. Назовите основные приемы риск-менеджмента.
31. Как осуществляется контроль реализации управленческих решений?
32. Что подлежит контролю при реализации планов и решений?
33. Кто осуществляет контроль?
34. Что является основными элементами системы контроля?
35. Какие виды контроля управленческих решений вы знаете?
36. С какими трудностями приходится сталкиваться при контроле реализации управленческих решений?
37. Какие принципы должны соблюдаться при контроле за реализацией принятых планов и управленческих решений?

### ***Рассмотрите ситуацию***

Предположите, что на Вашей фирме сложилась неблагоприятная управленческая ситуация. Вы приняли управленческое решение.

Теперь, используя полученные знания о системе контроля, о проведении контроля на предприятии, подумайте, как Вы будете мотивировать своих сотрудников для выполнения поставленных целей. Как Вы отреагируете на изменения окружающей среды (например, изменение законодательства). В какие периоды реализации управленческого решения будет осуществляться предварительный, текущий, заключительный контроль.

Проанализируйте конкретную ситуацию, примите управленческое решение, а затем ответьте на все поставленные вопросы.



# **Тесты по дисциплине**

**Тест по теме 1 «Менеджмент как процесс принятия  
решений в информационной сфере»**

- 1) Расширенное определение теории принятия управленческого решения:**
  - a) Отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления.
  - b) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества.
  - c) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя.
  - d) Процесс мыслительной деятельности человека.
  
- 2) Узкое определение теории принятия управленческого решения:**
  - a) Отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления.
  - b) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества.
  - c) Процесс мыслительной деятельности человека.
  - d) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя.
  
- 3) Принятое управленческое решение влияет на:**
  - a) Сотрудников организации.
  - b) На организацию в целом.
  - c) На внешнюю среду.
  - d) На лицо, принявшее это решение.
  
- 4) Решение – это:**
  - a) Выбор альтернативы.
  - b) Результат выбора из нескольких возможных вариантов.
  - c) Выбор альтернативы руководителем.
  - d) Процесс мыслительной деятельности человека.
  
- 5) Лицо, принимающее решение несет ответственность за:**
  - a) «Непродуманные» решения.
  - b) «Моральные» решения.
  - c) Решения, принятые в условиях неопределенности и риска.
  - d) За все принимаемые им решения.
  
- 6) Цель управленческого решения заключается в:**
  - a) Принятии управленцем решения, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью.
  - b) Принятии верного управленческого решения.
  - c) Достижение поставленных перед организацией целей.
  - d) Удовлетворении потребностей сотрудников.
  
- 7) Лицо, принимающее решение:**
  - a) Должно обладать профессиональными знаниями и навыками.
  - b) Должно иметь высшее образование.
  - c) Быть хорошим психологом.
  - d) Быть ответственным человеком.

**8) Совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя и обеспечивающих реальность его реализации – это:**

- a) Эффективность управленческого решения.
- b) Качество управленческого решения.
- c) Надежность управленческого решения.
- d) Оптимальность управленческого решения.

**9) Для принятия качественного управленческого решения, решение должно быть описано:**

- a) Только качественными показателями.
- b) Только количественными показателями.
- c) Как качественными, так и количественными показателями.
- d) Правильного ответа нет.

**10) Многовариантность решений и правовая обоснованность принимаемого решения обеспечивают:**

- a) Эффективность управленческого решения.
- b) Качество управленческого решения.
- c) Надежность управленческого решения.
- d) Оптимальность управленческого решения.

**11) Личностные оценки руководителя, среда принятия решений, информационные и поведенческие ограничения, взаимозависимость решений – это:**

- a) Факторы, обеспечивающие качество и эффективность управленческого решения.
- b) Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
- c) Параметры качества управленческого решения.
- d) Параметры эффективности управленческого решения.

**12) Какие факторы, снижают вероятность принятия качественного и эффективного управленческого решения:**

- a) Личностные пристрастия или лояльность руководителя к одному из сотрудников.
- b) Структуризация проблемы.
- c) Внутрифирменные конфликты.
- d) Функционирование системы ответственности.

**13) Управленческое решение – это:**

- a) Результат выбора из нескольких возможных вариантов.
- b) Результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.
- c) Выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.
- d) Результат мыслительной деятельности человека.

**14) В каком случае возникает необходимость принятия управленческого решения:**

- a) В случае ликвидации неблагоприятной управленческой ситуации.
- b) В случае достижения поставленных перед организацией задач.
- c) В случае удовлетворения потребностей организации.
- d) В случае улучшения существующей ситуации.

- 15) На чем основывается принятие управленческого решения:**
- a) Интуиция.
  - b) Суждение.
  - c) Рациональность.
  - d) Профессионализм.
- 16) Выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правильный – это:**
- a) Решение, основанное на суждении.
  - b) Интуитивное решение.
  - c) Рациональное решение.
  - d) Профессиональное решение.
- 17) Выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом – это:**
- a) Решение, основанное на суждении.
  - b) Интуитивное решение.
  - c) Рациональное решение.
  - d) Профессиональное решение.
- 18) Выбор, основанный на методах экономического анализа – это:**
- a) Решение, основанное на суждении.
  - b) Интуитивное решение.
  - c) Рациональное решение.
  - d) Профессиональное решение.
- 19) Решения, тщательно оцененные менеджером, рассмотрены все альтернативные варианты – это:**
- a) Рискованные решения.
  - b) Импульсивные решения.
  - c) Осторожные решения.
  - d) Профессиональное решение.
- 20) Решения, являющиеся результатом реализации определенной последовательности действий:**
- a) Осторожные решения.
  - b) Рациональные решения.
  - c) Запрограммированные решения.
  - d) Незапрограммированные решения.
- 21) Решения, требующиеся в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами:**
- a) Осторожные решения.
  - b) Рациональные решения.
  - c) Запрограммированные решения.
  - d) Незапрограммированные решения.

**Тест по теме 2 «Разработка и реализация управленческого решения»**

**1) От каких показателей зависит процесс разработки и принятия управленческого решения:**

- a) Специфики деятельности организации.
- b) Организационной структурой.
- c) Внутренней культуры.
- d) Внешней среды.

**2) От чего зависит способ представления процесса принятия управленческого решения:**

- a) От внешней среды.
- b) От научного подхода, применяемого к разработке управленческого решения.
- c) От действующей системы внутренней коммуникации.
- d) От профессионализма персонала.

**3) При разработке управленческого решения поступает огромное количество качественной и количественной информации. Как это отразится на принятом управленческом решении:**

- a) Повысит качество управленческого решения.
- b) Повысит надежность управленческого решения.
- c) Повысит эффективность управленческого решения.
- d) Помешает при принятии окончательного варианта управленческого решения.
- e) Приведет к принятию ошибочных управленческих решений.

**4) Кто должен собирать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации, для повышения эффективности принимаемого решения:**

- a) Только руководитель организации.
- b) Специалист, обладающий достаточными знаниями и опытом в области, к которой принадлежит неблагоприятная управленческая ситуация.
- c) Любой сотрудник организации, которому руководитель поручил собрать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации.
- d) Элементы системы менеджмента.

**5) Что является главным критерием эффективности при принятии важных управленческих решений:**

- a) Опыт работы руководителя.
- b) Четкое представление целей, к которым стремится организация.
- c) Организационная структура предприятия.
- d) Наличие контролирующего параметра.

**6) Какова основная задача анализа управленческой ситуации:**

- a) Выявление истинной проблемы организации.
- b) Выявление факторов, влияющих на развитие (изменение) управленческой ситуации.

- c) Уточнение целей организации.
- d) Выявление количественных данных.

**7) Количественные методы при анализе ситуации применяются для:**

- a) Расчета эффективности решаемой задачи.
- b) Выявляет изменения развития ситуации под воздействием факторов внешней среды.
- c) Выявления динамика развития ситуации под воздействием тех или иных факторов.
- d) Применения количественного подхода к разработке управленческого решения.

**8) Диагностика ситуации позволяет:**

- a) Выявить острые проблемы, которые необходимо решить в первую очередь.
- b) Уточнить цели организации.
- c) Определить эффективность решения той или иной проблемы.
- d) Выявить количественную информацию.

**9) На каком этапе разработки управленческого решения прогнозируется развитие ситуации:**

- a) Диагностика ситуации.
- b) Разработка прогноза развития ситуации.
- c) Анализ ситуации.
- d) Определение целей.

**10) Какой из методов генерирования альтернативных вариантов управленческих решений основан на использовании опыта решения предшествующих аналогичных проблем:**

- a) Метод «мозговой атаки».
- b) Метод аналогов.
- c) Метод генерирования.
- d) Метод «Делфи».

**11) Какова основная задача при разработке сценариев развития ситуации:**

- a) Определение факторов, характеризующих ситуацию и тенденцию ее развития.
- b) Определение альтернативных вариантов динамики их изменения.
- c) Определение факторов внешней среды, влияющих на развитие ситуации.
- d) Корректировка поставленных целей.

**12) Анализ нескольких альтернативных вариантов развития ситуации способствует:**

- a) Принятию более эффективных решений.
- b) Принятию более надежных решений.
- c) Принятию своевременных решений.
- d) Принятию качественных решений.

**13) Какие действия выполняются на этапе экспертной оценки основных вариантов управляющих воздействий:**

- a) Формирование оценочной системы.
- b) Глубокий анализ ранее отобранных альтернативных вариантов управляющих воздействий.
- c) Определение факторов, характеризующих ситуацию и тенденцию ее развития.
- d) Формирование критериев оценки.

**14) Каково преимущество использования коллективных экспертиз:**

- a) Разносторонняя оценка и аргументированность разрабатываемого управленческого решения.
- b) Возможность сопоставления различных точек зрения на разрабатываемое управленческое решение.
- c) Предоставление лицу, принимающему решение огромное количество альтернативных вариантов решений.
- d) Детальный анализ ситуации.

**15) Что служит базой для принятия управленческого решения лицом, принимающим решение:**

- a) Факторы внешней среды.
- b) Результаты экспертной оценки альтернативных вариантов решений.
- c) Дополнительная информация об объекте принятия решения.
- d) Опыт работы в области принятия решения.

**16) На каком этапе планируются действия по реализации принятого управленческого решения:**

- a) На этапе разработки плана действий.
- b) На этапе контроля реализации плана.
- c) На этапе принятия управленческого решения.
- d) На этапе определения целей.

**17) В каком случае возникает необходимость корректировки плана реализации управленческого решения:**

- a) При изменении факторов внешней среды.
- b) При смене руководства.
- c) При внутриорганизационных конфликтах.
- d) При изменении целей организации.

**18) Каковы цели анализа результата реализации управленческого решения:**

- a) Выявление новых возможностей организации.
- b) Возможность изменения стратегии организации.
- c) Выявление сильных и слабых мест принятого управленческого решения.
- d) Правильного ответа нет.

**Тест по теме 3 «Разработка управленческого решения  
в условиях неопределенности и риска»**

**1) По критерию определенности информации различают решения, принятые в условиях:**

- a) Определенности.
- b) В условиях неопределенности.
- c) Вероятностной определенности (риска).
- d) Все вышеперечисленное правильно.

**2) Какие виды неопределенности в зависимости от причин ее появления можно выделить в процессе принятия решений?**

- a) Количественную, информационную, профессиональную, ограничительную, внешней среды.
- b) Количественную, информационную, профессиональную, ограничительную, стоимостную.
- c) Количественную, информационную, профессиональную, ограничительную, стоимостную, внешней среды.
- d) Только количественную.

**3) Неопределенность при принятии решений может быть устранена полностью или частично:**

- a) Единственным способом.
- b) Двумя способами.
- c) Тремя способами.
- d) Пятью способами.

**4) Предметом риска при принятии решений являются ресурсы:**

- a) Материальных, финансовых, информационных, интеллектуальных или недополученных доходов, трудовых.
- b) Материальных, финансовых, информационных, интеллектуальных или недополученных.
- c) Материальных, информационных, интеллектуальных или недополученных доходов, трудовых.
- d) Только материальные ресурсы.

**5) Выберите неправильный вариант. Типичные признаки рискованных ситуаций в процессе принятия решений:**

- a) Величина потенциального ущерба.
- b) Вероятность наступления последствий принятого решения.
- c) Альтернативность выбора.
- d) Невозможность управления риском.
- e) Надежда на успех.

**6) К объективным факторам, влияющим на риск при принятии решений, относятся:**

- a) Инфляция, организация труда, конкуренция, политические и экономические кризисы.
- b) Инфляция, конкуренция, политические и экономические кризисы.



- c) Производственный потенциал, инфляция, конкуренция, политические и экономические.
- d) Только политические и экономические факторы.
- 7) Условия риска при принятии управленческого решения – это:**
- a) Условия достоверности.
- b) Условия определенности.
- c) Условия неизмеримой неопределенности.
- d) Условия измеримой неопределенности.
- e) Условия надежности.
- 8) Чем характеризуются условия неопределенности:**
- a) Достаточно полным количеством информации для организации действий.
- b) Отсутствием достаточного количества информации для организации действий.
- c) Отсутствием измеримой неопределенности для организации действий.
- d) Отсутствием качественной информации.
- 9) Почему в отечественной экономике на данном этапе ее развития риск в процессе принятия решений особенно вероятен:**
- a) Из-за неустойчивости экономической среды.
- b) Из-за неустойчивости политической ситуации.
- c) Из-за неустойчивости социальной среды.
- d) Из-за неустойчивости правовой среды.
- 10) Какова последовательность катастрофического риска:**
- a) Потеря прибыли.
- b) Увольнение руководителя.
- c) Банкротство.
- d) Потеря дохода.
- 11) Численные размеры рисков определяют при:**
- a) Количественном анализе.
- b) Качественном анализе.
- c) Статистическом анализе.
- d) Экономико-математическом методе.
- 12) Такие факторы, как – производственный потенциал, организация труда, уровни специализации, техника безопасности, относятся к:**
- a) Субъективным факторам, влияющим на риск.
- b) Объективным факторам, влияющим на риск.
- c) Динамическим факторам, влияющим на риск.
- d) Статистическим факторам, влияющим на риск.
- 13) Какова средняя величина риска при принятии управленческого решения:**
- a) 20%.
- b) 40%.
- c) 50%.
- d) 10%.

**Тест по теме 4 «Применение научных подходов  
к разработке управленческого решения»**

- 1) На что влияют применяемые к менеджменту научные подходы и принципы:**
  - a) На эффективность управленческого решения.
  - b) На надежность управленческого решения.
  - c) На качество управленческого решения.
  - d) На профессионализм управленческого решения.
  
- 2) Сколько в настоящее время известно научных подходов, применяемых к менеджменту:**
  - a) 7.
  - b) 10.
  - c) 13.
  - d) 20.
  
- 3) Какой подход рассматривает организацию как совокупность взаимосвязанных элементов:**
  - a) Функциональный подход.
  - b) Воспроизводственный подход.
  - c) Системный подход.
  - d) Ситуационный подход.
  
- 4) Какой подход рассматривает технические, экономические, экологические, организационные, социальные, психологические аспекты менеджмента и их взаимосвязи:**
  - a) Интеграционный подход.
  - b) Системный подход.
  - c) Комплексный подход.
  - d) Административный подход.
  
- 5) Какой подход решает задачи, ориентированные на потребителей:**
  - a) Нормативный подход.
  - b) Административный подход.
  - c) Маркетинговый подход.
  - d) Комплексный подход.
  
- 6) Сущность какого подхода заключается в установлении нормативов управления по всем подсистемам системы менеджмента:**
  - a) Нормативный подход.
  - b) Количественный подход.
  - c) Административный подход.
  - d) Комплексный подход.
  
- 7) Какой подход использует математические, статистические, инженерные методы:**
  - a) Нормативный подход.
  - b) Количественный подход.

- c) Функциональный подход.
- d) Комплексный подход.

**8) Какой подход определяет пригодность различных методов управления в зависимости от конкретной ситуации:**

- a) Системный подход.
- b) Ситуационный подход.
- c) Функциональный подход.
- d) Комплексный подход.

**9) На каком принципе основан системный подход:**

- a) «Нейтральный ящик».
- b) «Белый ящик».
- c) «Черный ящик».
- d) «Прозрачный ящик».

**10) Под действием каких факторов происходит «процесс в системе» в системном подходе:**

- a) «Внешней среды».
- b) «Обратной связи».
- c) «Входа в систему».
- d) «Выхода из системы».

**11) От чего зависит качество «выхода из системы»:**

- a) От «входа системы».
- b) От «процесса в системе».
- c) От «обратной связи».
- d) От факторов «внешней среды».

**12) В каком подходе используется метод функционально-стоимостного анализа:**

- a) В функциональном подходе.
- b) В стоимостном подходе.
- c) Оба ответа верны.
- d) Правильного ответа нет.

**13) Какова особенность ситуационного подхода:**

- a) Решает сначала общие проблемы, затем переходит к частным (конкретным) проблемам.
- b) Решает сначала частные (конкретные) проблемы, затем переходит к общим проблемам.
- c) Решает только одну узкую, четко поставленную проблему.
- d) Он применяется при решении любых задач.

**14) Какова основная задача ситуационного анализа:**

- a) Выявление неблагоприятной управленческой ситуации.
- b) Выявление факторов, влияющих на развитие ситуации.
- c) Оба ответа верны.
- d) Правильного ответа нет.

**Тест по теме 5 «Анализ управленческих решений»**

**1) Какой метод анализа использует диаграммы, графики для оформления результатов анализа:**

- a) Математический метод.
- b) Графический метод.
- c) Иллюстративный метод.
- d) Экономический метод.

**2) Выберите неправильный ответ. К основным видам сравнения относятся:**

- a) Сравнение отчетных показателей с плановыми.
- b) Сравнение плановых показателей с показателями предшествующего периода.
- c) Сравнение показателей за каждый день.
- d) Сравнение показателей данного периода с аналогичным периодом прошлых лет.
- e) Правильного ответа нет.

**3) Метод системного исследования, применяемый по назначению объекта с целью повышения полезного эффекта на единицу совокупных затрат за жизненный цикл объекта – это:**

- a) Функционально-стоимостной анализ.
- b) Метод элиминирования.
- c) Метод цепных подстановок.
- d) Экономический метод.

**4) Какой метод применяется для выбора наилучших, оптимальных вариантов, определяющих хозяйственные решения в сложившихся или планируемых экономических условиях:**

- a) Экономико-математические методы.
- b) Балансовый метод.
- c) Метод элиминирования.
- d) Метод цепных подстановок.

**5) Каковы приемы анализа управленческих решений:**

- a) Прием сводки и группировки.
- b) Прием абсолютных и относительных величин.
- c) Прием математических рядов.
- d) Прием детализации и обобщения.
- e) Прием средних величин.
- f) Прием статистических рядов
- g) Прием сплошных и выборочных наблюдений.
- h) Прием динамических рядов.
- i) Прием группировки и обобщения.

**6) На каких принципах основывается проведение функционально-стоимостного анализа:**

- a) Принцип диалектики.
- b) Принцип функционального подхода.
- c) Принцип динамического подхода.
- d) Принцип балансового подхода.

**7) Перечислите основные этапы функционально-стоимостного анализа:**

- a) Диагностический, аналитический, исследовательский, внедренческий.
- b) Подготовительный, творческий, аналитический, рекомендательный, внедренческий, эксплуатационный.
- c) Подготовительный, информационный, аналитический, творческий, исследовательский, рекомендательный, внедренческий.
- d) Только диагностический метод.

**8) На каком этапе проведения функционально-стоимостного анализа оценивают затраты на изготовление и функционирование объекта и его составных частей, затраты на обслуживание объекта:**

- a) На подготовительном этапе.
- b) На информационном этапе.
- c) На аналитическом этапе.
- d) На заключительном этапе.

**9) На каком этапе проведения функционально-стоимостного анализа делают окончательный выбор реализуемых решений:**

- a) На исследовательском этапе.
- b) На рекомендательном этапе.
- c) На этапе внедрения.
- d) На аналитическом этапе.

**10) Что происходит на творческом этапе проведения функционально-стоимостного анализа.**

- a) Формирование вариантов выполняемых функций.
- b) Формулирование всех возможных функций объекта.
- c) Выработка предложений по совершенствованию объекта.
- d) Техничко-экономическое обоснование решения.

**11) Что происходит на этапе внедрения при проведении функционально-стоимостного анализа:**

- a) Принятие решения о возможности реализации технических решений.
- b) Стимулирование работников за внедрение методов функционально-стоимостного анализа.
- c) Согласование мероприятий по реализации принятых решений.
- d) Контроль выполнения планов.

**Тест по теме 6 «Методы прогнозирования управленческих решений»**

**1) Под суждением о возможных состояниях объекта в будущем, о сроках его существования, понимают:**

- a) Процесс прогнозирования.
- b) Процесс контроля.
- c) Процесс анализа.
- d) Процесс регулирования.

**2) Какова цель прогнозирования управленческих решений:**

- a) Прогнозирование затрат.
- b) Прогнозирование качества.
- c) Прогнозирование финансовых показателей.
- d) Прогнозирование эффективности.

**3) Каковы основные задачи прогнозирования:**

- a) Выбор метода прогнозирования.
- b) Прогнозирование затрат.
- c) Разработка прогноза рыночной потребности.
- d) Прогнозирование качества готовой продукции (работ, услуг).

**4) Каковы основные принципы прогнозирования:**

- a) Системность, комплектность, непрерывность, динамичность, адекватность, оптимальность.
- b) Системность, комплектность, непрерывность, вариантность, адекватность, оптимальность.
- c) Системность, комплектность, непрерывность, вариантность, обобщенность, оптимальность.
- d) Только системность.

**5) Каковы основные источники информации для прогнозирования:**

- a) Статистическая отчетность организации.
- b) Бухгалтерская отчетность организации.
- c) Учредительные документы.
- d) Внутренняя отчетность.

**6) Какая информация менее надежна:**

- a) Статистическая информация.
- b) Динамическая информация.
- c) Качественная информация.
- d) Количественная информация.

**7) Каковы основные принципы организации работ по прогнозированию:**

- a) Адресность, адекватность, ананимность, альтернативность.
- b) Сбалансированность, параллельность, динамичность, управляемость, прямо-точность.
- c) Сбалансированность, параллельность, непрерывность, управляемость, прямо-точность.
- d) Адресность, адекватность, адаптивность, альтернативность.

**8) От чего зависит структура прогноза:**

- a) Срока, на который он разрабатывается.
- b) От деятельности организации.
- c) От научно-технического развития.
- d) От структуры управления.

**9) Какова основная сложность при прогнозировании:**

- a) Определение структуры управления.
- b) Определение затрат для достижения целей.
- c) Определение качества и эффективности продукции.
- d) Правильного ответа нет.

**10) Какова последовательность этапов при разработке прогнозов:**

- a) Анализ проблемы.
- b) Сбор материалов по прогнозированию.
- c) Анализ материалов по прогнозированию.
- d) Разработка прогнозов.

**Тест по теме 7 «Разработка и контроль реализации  
управленческих решений»**

**1) Каково основное свойство организации:**

- a) Имеет одного учредителя.
- b) Всегда имеет линейную организационную структуру.
- c) Имеет иерархическую структуру управления.
- d) Правильного ответа нет.

**2) Назовите главную составляющую системы управления организацией:**

- a) Внешняя среда.
- b) Информация.
- c) Управленческие неблагоприятные ситуации.
- d) Внутренняя ситуация.

**3) Как происходит обмен информацией в иерархической структуре управления:**

- a) Только по вертикали.
- b) Только по горизонтали.
- c) И по вертикали и по горизонтали.
- d) Правильного ответа нет.

**4) Информация, поступающая от вышестоящего подразделения к нижестоящему, должна быть:**

- a) Детализированной.
- b) Носить обобщенный характер.
- c) Структурированной.
- d) Четкой.

**5) Какова последовательность действий нижестоящими структурами после получения задания от вышестоящих:**

- a) Распределение ресурсов.
- b) Уточнение целей.
- c) Сбор информации о проблеме.
- d) Назначение ответственных исполнителей.

**6) Под действием каких факторов может потребоваться корректировка принятых ранее управленческих решений:**

- a) Смена руководства.
- b) Изменение факторов внешней среды.
- c) Потребность в техническом переоснащении предприятия.
- d) Все ответы верны.

**7) Процесс обеспечения целей, поставленных перед организацией, а также реализации принятых управленческих решений – это:**

- a) Процесс контроля.
- b) Процесс реализации управленческих решений.
- c) Процесс прогнозирования.
- d) Процесс анализа.

**8) В результате чего может быть не выполнено принятое управленческое решение:**

- a) Неэффективная работа сотрудников.
- b) Изменение законодательства.
- c) Появление на рынке конкурирующей фирмы.
- d) Некачественная работа сотрудников.

**9) Какие виды контроля существуют:**

- a) Предварительный контроль.
- b) Прогнозируемый контроль.
- c) Текущий контроль.
- d) Заключительный контроль.

**10) Какие показатели позволяют достигнуть поставленные цели:**

- a) Статистические показатели.
- b) Количественные показатели.
- c) Динамические показатели.
- d) Качественные показатели.

**11) Каковы составляющие системы контроля:**

- a) Принятие необходимых корректирующих решений.
- b) Выявление отклонений от поставленных организацией целей.
- c) Выявление качественных показателей.
- d) Правильного ответа нет.



**Учебная программа  
по дисциплине**

## 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

### Цель и задачи курса. Его место в учебном процессе

Курс «Управленческие решения» читается в Московском государственном университете экономики, статистики и информатики с 1996 году. Необходимость изучения основ разработки и принятия управленческих решений студентами, осваивающими основные общеобразовательные дисциплины высшего экономического и управленческого образования, обусловлена изменениями российского законодательства и переходом к рыночным отношениям.

Дисциплина «Управленческие решения», в соответствии с учебным планом, преподается по специальностям «Финансы и кредит», «Антикризисное управление», «Менеджмент организации», «Маркетинг», «Управление персоналом» и другим, реализуемым в Московском государственном университете экономики, статистики и информатики.

В системе менеджмента дисциплина «Управленческие решения» является ведущей, так как решение любой проблемы по любому разделу системы менеджмента основано на методологии этого курса.

Целью преподавания дисциплины «Управленческие решения» является формирование у студентов теоретических знаний, практических навыков по вопросам процесса принятия управленческих решений.

К задачам курса «Управленческие решения» относятся следующие:

- изучение методов обеспечения качества принимаемого управленческого решения в условиях неопределенности внешней и внутренней среды, с учетом факторов неопределенности ситуации и риска вкладываемых инвестиций;
- изучение факторов (экономических законов, научных подходов и др.), влияющих на эффективность управленческого решения как основного условия достижения его конкурентоспособности;
- изучение технологии разработки, принятия, реализации и мотивации качественного управленческого решения;
- изучение методов анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования управленческого решения в рамках системы менеджмента;
- получение практических навыков в применении методических вопросов разработки управленческого решения при помощи проигрывания конкретных ситуаций и решения практических задач;
- закрепление полученных знаний с целью их применения на практике после окончания учебы.

В результате изучения дисциплины студент должен:

- Знать теоретические основы процесса принятия решений;
- Уметь использовать полученные знания для сбора и анализа информации в процессе разработки управленческого решения, а также выбрать и реализовать управленческое решение из множества альтернативных вариантов.

Основные виды занятий: лекции, практические занятия. На практических занятиях применяются следующие методы обучения: тесты, обсуждение рефератов, деловые игры.

Курс требует знания дисциплин: «Основы управления», «Основы менеджмента», «Основы принятия решений», дисциплин предметной области, дисциплин, связанных с информационной поддержкой принятия решений.

## 2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### **Тема 1. Менеджмент как процесс принятия решений в информационной сфере.**

Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками об управлении. Природа процесса принятия решения. Целевая ориентация управленческих решений. Основные факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений. Сущность управленческих решений. Функции управленческих решений в методологии и организации процесса управления. Параметры, условия и факторы качества управленческого решения. Эффективность управленческих решений. Расчет эффективности управленческих решений. Управленческие решения и ответственность. Классификация управленческих решений.

### **Тема 2. Разработка и реализация управленческих решений.**

Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения. Основные этапы разработки управленческих решений. Подготовка к разработке управленческого решения (получение информации о ситуации, постановка цели принятия управленческого решения, анализ ситуации, диагностика ситуации). Разработка управленческого решения (разработка альтернативных вариантов управленческих решений, анализ и отбор основных вариантов управленческих решений, разработка оценочной системы). Принятие решения, реализация, анализ результата (выбор одного варианта управленческого решения, принятие управленческого решения, анализ внешней среды и ее влияния на реализацию управленческого решения, разработка плана реализации управленческих решений, реализация, контроль реализации управленческих решений, анализ ситуации после реализации управленческих решений).

### **Тема 3. Разработка управленческого решения в условиях неопределенности и риска.**

Источники неопределенности. Виды неопределенности. Разработка и принятие решений в условиях неопределенности. Риск и его разновидности. Разработка и принятие решений в условиях риска. Приемы разработки и выбора управленческого решения в условиях неопределенности и риска.

### **Тема 4. Применение научных подходов в разработке управленческих решений.**

Применение научных подходов к разработке управленческих решений. Системный подход к разработке управленческих решений.

Функциональный подход к разработке управленческих решений. Ситуационный подход к разработке управленческих решений.

### **Тема 5. Анализ управленческих решений.**

Сущность и принципы анализа управленческих решений. Методы и приемы анализа: сущность и область применения. Основы функционально-стоимостного анализа.

### **Тема 6. Методы прогнозирования управленческих решений.**

Искусство и наука прогнозирования. Принципы методов прогнозирования. Классификация основных методов прогнозирования. Организация работ по прогнозированию.

### **Тема 7. Разработка и контроль реализации управленческих решений.**

Реализация решений в организации. Контроль реализации управленческих решений в организации.

**УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
«УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ»**

---

**3. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЧАСОВ ПО ТЕМАМ И ВИДАМ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ**

№	Тема учебных занятий	Всего	В том числе по видам учебных занятий	
			Лекции	Семинарские занятия
1.	Менеджмент как процесс принятия решений в информационной сфере.	8	4	4
2.	Разработка и реализация управленческих решений.	4	2	2
3.	Разработка управленческого решения в условиях неопределенности и риска.	4	2	2
4.	Применение научных подходов в разработке управленческих решений.	4	2	2
5.	Анализ управленческих решений.	4	2	2
6.	Методы прогнозирования управленческих решений.	4	2	2
7.	Разработка и контроль реализации управленческих решений.	4	2	2
	<b>ИТОГО</b>	<b>32</b>	<b>16</b>	<b>16</b>

#### 4. ПЕРЕЧЕНЬ КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ

1. Можно ли при разработке управленческого решения ограничиваться только анализом количественной информации?
2. Назовите известные вам методы получения информации о ситуации принятия управленческого решения.
3. Какие требования предъявляются к информации о ситуации принятия управленческого решения?
4. Что входит в состав оценочной системы?
5. Назовите основные составляющие анализа ситуации.
6. Что способствует адекватному пониманию ситуации?
7. Какие методы прогнозирования представляются наиболее перспективными на современном этапе экономического развития?
8. Зачем проводятся экспертизы основных вариантов управляющих воздействий?
9. Как должна быть сформирована экспертная комиссия?
10. По критерию определенности информации различают решения, принятые в условиях определенности. В чем их преимущества?
11. Чем характеризуются условия неопределенности при принятии решений?
12. В чем сущность неопределенности?
13. Какие виды неопределенности, возникающие в процессе принятия решений, вы знаете?
14. Каковы основные пути устранения неопределенности при принятии решений?
15. Что стимулирует к принятию управляющими рискованных решений?
16. Чем обусловлена природа риска в процессе принятия решений?
17. Определение риска при принятии решений?
18. Что является предметом риска в процессе принятия решений?
19. Назовите типичные признаки рискованных ситуаций, возникающих при принятии решений?
20. Анализ риска в процессе принятия решений?
21. На какие типы делятся риски при принятии решений?
22. Какие факторы влияют на риск при принятии решений?
23. Какие виды риска выделяют при принятии рискованных решений?
24. Какова специфика управленческого поведения при принятии решений в условиях риска?
25. В чем отличие прогноза от плана?
26. Цель и задачи прогнозирования.
27. Раскройте, пожалуйста, сущность принципов прогнозирования.
28. Как на практике реализовать принцип адекватности прогнозирования?
29. Какие требования предъявляются к информации для прогнозирования?
30. В чем преимущества и недостатки нормативного метода прогнозирования?
31. Какова сущность экспертных методов прогнозирования?
32. Какими факторами определяется срок упреждения по различным методам прогнозирования?
33. Какие требования предъявляются к организации работ по прогнозированию?
34. Раскройте, пожалуйста, сущность принципов организации работ по прогнозированию управленческого решения.

## 5. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ РАБОТ, РЕФЕРАТОВ (СЕМЕСТРОВЫХ РАБОТ)

1. Менеджмент как процесс принятия решений в информационной среде.
2. Природа процесса принятия решений.
3. Роль решений в процессе управления.
4. Значение, сущность и функции решений.
5. Параметры и факторы обеспечения качества и эффективности управленческих решений.
6. Типология управленческих решений.
7. Процесс и процедура принятия решений.
8. Цикл принятия решений, его структура и состав элементов.
9. Технология разработки управленческого решения.
10. Основные этапы разработки управленческих решений.
11. Выбор критериев принятия управленческого решения.
12. Методы оптимизации управленческих решений.
13. Методы решения проблем.
14. Поиск решения как трехступенчатый процесс.
15. Системный подход к процессу принятия решений.
16. Функциональный подход к процессу принятия решений.
17. Ситуационный подход к процессу принятия решений.
18. Методы анализа управленческих ситуаций.
19. Принципы анализа управленческих решений.
20. Классификация методов анализа управленческих решений.
21. Функционально-стоимостной анализ в процессе принятия решений.
22. Классификация основных методов прогнозирования управленческих решений.
23. Экспертные методы в процессе принятия решений.
24. Параметрические методы в процессе принятия решений.
25. Алгоритм принятия управленческого решения при различных типах менеджмента.
26. Роль информации в процессе принятия решений.
27. Информационное обеспечение процесса принятия решений.
28. Реализация решений в организации их.
29. Разработка управленческих решений в условиях неопределенностей и риска.
30. Контроль реализации управленческих решений.

## 6. СПИСОК УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. В.В.Глущенко, И.И. Глущенко Разработка управленческого решения. г. Железнодорожный Московская область. ТОО НПЦ «Крылья» 1997г.
2. Н.Л.Карданская Принятие управленческих решений. Учебник. М.: ЮНИТ 1999 г.
3. О.И. Ларичев Наука и искусство принятия решений. М.: Наука, 1979.
4. Литвак Б. Г. Экспертные оценки и принятие решений. М.: Патент, 1996.
5. Б.Г.Литвак Разработка управленческого решения. Учебник. М.: Дело. 2000 г.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хегоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1992.
7. Уткин Э.А. Управление фирмой. – М.: «Акалис», 1996.
8. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента: Учебно-практическое пособие, – 2-е изд. – М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997.
9. Р.А. Фатхутдинов Разработка управленческого решения. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез» 1998 г.
10. Янг С. Системное управление организаций. М.: Сов. радио, 1972.

### Ресурсы Интернет:

11. <http://www.big.spb.ru/> (Компьютеризация управленческих решений. Информация о программных продуктах.)
12. <http://prepod2000.kulichki.net/html/rurkr.html> (Курсовая работа по разработке, принятию управленческих решений Решение и его свойства. Понятие управленческих решений. Взаимосвязь целей и решений, построение дерева управленческих решений).
13. <http://www.finmanagement.ru/persona/persona003/persona003.htm> (Библиотека финансового менеджера. Содержание и стадии процесса принятия управленческих решений).
14. <http://arw.asu.ru/~sokol/server/resours/article/machn.html> (Теоретические основы принятия управленческих решений).
15. [http://www.univd.edu.ua/Presentations/Complex\\_comput/Part2f1](http://www.univd.edu.ua/Presentations/Complex_comput/Part2f1) (Рутинные задачи поддержки управленческих)
16. <http://psymanager.km.ru/psychology/realizatsia/> (Реализация управленческих решений).
17. <http://www.profi.mipt.ru/i-uprdes.html> (Управленческое решение. Условия и факторы качества управленческих решений. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения).
18. <http://www.colibri.ru/consulting.ru/> (Управленческие решения. Качество и эффективность управленческих решений. Организационно-экономические управленческие решения).
19. <http://www.optim.ru/comp/2001/3/sept/sept.asp> (Информационная поддержка управленческих решений).
20. <http://www.big.spb.ru/> (Компьютеризация управленческих решений. Информация о программных продуктах.)

Составитель программы: преподаватель кафедры «Управленческого консультирования» Башкатова Ю.И.