

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГОУ ВПО «БРЯНСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ  
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

Т. М. Геращенко

## **УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

*Учебное пособие для проведения практических занятий  
и самостоятельной работы студентов очной формы обучения  
экономического факультета  
специальности 060807 «Менеджмент организации»*

Брянск 2010

УДК 338.24 (076)

ББК 65.050.2: 65.290-2

Г 37

Геращенко Т.М. *Управленческие решения: учебное пособие для проведения практических занятий и самостоятельной работы студентов очной формы обучения экономического факультета специальности 060807 «Менеджмент организации»* / Т.М. Геращенко.- Брянск. Издательство Брянской ГСХА, 2010. – 100 с.

Учебное пособие для проведения практических занятий и самостоятельной работы студентов по курсу «Управленческие решения» содержит план аудиторного занятия, вопросы для тематической дискуссии, имитационные упражнения, практические ситуации и задания для самостоятельной работы по основным темам, определенным Государственным образовательным стандартом по специальности 060807.

Учебное пособие для проведения практических занятий и самостоятельной работы предназначены для проведения семинарских и практических занятий для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации», а также может быть использован для проведения тренингов и семинаров для руководителей-практиков.

**Рецензенты:** к.э.н., доцент С.В. Ворочай  
к.э.н., доцент В.П. Грищенко

*Рекомендовано учебно-методической комиссией экономического факультета Брянской государственной сельскохозяйственной академии протокол № 4 от 02.03.2010 года.*

© Брянская ГСХА, 2010  
© Т.М. Геращенко, 2010

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	<b>6</b>
<b>РАЗДЕЛ 1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ КУРСА</b>	<b>9</b>
<b>ТЕМА 1.1 Предмет и задачи курса</b>	<b>9</b>
Вопросы тематической дискуссии	9
Тест: Самопроверка	9
Тест: Как вы решаете свои проблемы	10
Тест: Оценка пригодности к работе менеджером	11
Задание для самостоятельной работы	12
<b>ТЕМА 1.2 Управленческие решения – разновидность категории «решение»</b>	<b>13</b>
Вопросы тематической дискуссии	13
Круглый стол: Модель принятия управленческого решения	13
Задание для самостоятельной работы	15
<b>ТЕМА 1.3 Возникновение науки об управленческих решениях</b>	<b>15</b>
Вопросы тематической дискуссии	15
Герберт Симон (Herbert A. Simon)	16
Джеймс Марч (James G. March)	18
Чарльз Линдблом (Charles E. Lindbom)	23
Виктор Врум (Viktor H. Vroom)	26
Мишель Круазье (Michel Crozier)	30
Круглый стол: История тенденции возникновения науки об управленческих решениях	33
Задание для самостоятельной работы	34
<b>РАЗДЕЛ 2 ФУНКЦИИ РЕШЕНИЯ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ</b>	<b>35</b>
<b>ТЕМА 2.1 Функции решения в методологии и организации процесса управления</b>	<b>35</b>
Вопросы тематической дискуссии	35
Круглый стол: Разработка управленческих решений в сфере агробизнеса	35
Задание для самостоятельной работы	36
<b>ТЕМА 2.2 Типология управленческих решений</b>	<b>36</b>
Имитационное упражнение: 20 ситуаций	36
Проблемная ситуация: Иллюзии молодости или что почем	44
Задание для самостоятельной работы	45
<b>ТЕМА 2.3 Условия и факторы качества управленческих решений</b>	<b>46</b>
Имитационное упражнение: Фрагмент постановления 1	46
Имитационное упражнение: Фрагмент постановления 2	47
Проблемная ситуация: Обеспечение водоснабжением жилищно-коммунального хозяйства	48
Задание для самостоятельной работы	49

<b>РАЗДЕЛ 3 ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ</b>	<b>50</b>
<b>ТЕМА 3.1 Модели процесса разработки решений</b>	<b>50</b>
Имитационное упражнение: 18 решений	50
Деловая игра: Алгоритм решения управленческих проблем	51
Задание для самостоятельной работы	52
<b>ТЕМА 3.2 Методология и организация процесса разработки управленческих решений</b>	<b>53</b>
Проблемная ситуация: Корпорация «Сони», плеер «WALKMAN»	53
Задание для самостоятельной работы	54
<b>ТЕМА 3.3 Целевая ориентация управленческих решений</b>	<b>55</b>
Имитационное упражнение: Фрагмент постановления 3	55
Проблемная ситуация: Конкурент	56
<b>ТЕМА 3.4 Анализ альтернатив действий</b>	<b>56</b>
Деловая игра: Мозговой штурм	57
Проблемная ситуация: Грант	57
<b>ТЕМА 3.5 Топологические методы в технологии разработки управленческого решения</b>	<b>58</b>
Имитационное упражнение: Положение на заводе	58
Задание для самостоятельной работы	61
<b>РАЗДЕЛ 4 РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКА</b>	<b>64</b>
<b>ТЕМА 4.1 Анализ внешней среды и её влияние на реализацию альтернатив</b>	<b>64</b>
Проблемная ситуация: Интербизнес	64
Задание для самостоятельной работы	68
<b>ТЕМА 4.2 Условия неопределенности и риска</b>	<b>69</b>
Проблемная ситуация: Программы «Медекс»	69
Проблемная ситуация: Леви Стросс и Ко	71
<b>ТЕМА 4.3 Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска</b>	<b>73</b>
Задачи на принятие решений в условиях неопределенности	73
Проблемная ситуация: Автомобильный завод	74
Задание для самостоятельной работы	76
<b>РАЗДЕЛ 5 ОРГАНИЗАЦИЯ И КОНТРОЛЬ ИСПОЛНЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ, СИСТЕМА ОТВЕТСТВЕННОСТИ</b>	<b>77</b>
<b>ТЕМА 5.1 Организация выполнения принятых решений</b>	<b>77</b>
Проблемная ситуация: Энергетическая компания «ТРАНСПО»	77
Проблемная ситуация: ОАО «Хлебозавод №3»	79
<b>ТЕМА 5.2 Управленческие решения и ответственность</b>	<b>80</b>
Деловая игра: Проектирование матрицы распределения административных функций управления	80

<b>ТЕМА 5.3 Контроль реализации управленческих решений</b>	<b>85</b>
Тематическая дискуссия	85
Имитационное упражнение: Делегирование работ	85
<b>ТЕМА 5.4 Эффективность решений: понятие и оценка</b>	<b>86</b>
Тематическая дискуссия	86
Проблемная ситуация: Загорье	86
<b>ГЛОССАРИЙ</b>	<b>89</b>
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ</b>	<b>97</b>
Основная литература	97
Дополнительная литература	97

## ВВЕДЕНИЕ

Учебная дисциплина «Управленческие решения» призвана ознакомить студентов с теоретическими положениями и практическими приемами разработки управленческих решений, выработать навыки разработки и выбора решения в условиях неопределенности, риска, экстремальных ситуаций.

Знания курса «Управленческие решения» необходимы каждому профессиональному менеджеру в силу возросшей интеллектуализации управленческого труда, необходимости адекватно реагировать на изменяющиеся условия внешней и внутренней среды.

В процессе изучения данной дисциплины студенты приобретают системные знания о различных типах управленческих решений.

Непрерывно увеличивающаяся сложность и возрастающие масштабы производственных процессов вызывают соответствующее структурирование и усиление взаимовлияния функций управления конкретными объектами. Следствием расширения многообразия и увеличения объема управленческой деятельности является развитие специализации и кооперации управленческого труда, роста численности персонала управления, усложнение процессов разработки и принятия управленческих решений.

Все используемые методы обучения студентов по дисциплине «Управленческие решения» можно подразделить на две основные категории: дидактические и интерактивные. К дидактическим относятся методы прямой, односторонней направленности. Это лекции без последующих дискуссий и вопросов слушателей. Обычно их используют для большой аудитории, содержание детально разрабатывают, а время тщательно планируют.

К интерактивным методам обучения относятся:

**1. Семинар** — обычно это доклад вокруг одной темы, в конце которой слушателям задаются вопросы. В конце доклада слушатели могут разбиться на группы для обсуждения содержания доклада. Семинар можно использовать вместо лекции. Аудитория не должна быть слишком большой.

**2. Дискуссия** — общий метод обучения, используемый для презентации идей, которые необходимо разъяснить или глубже осветить. Основан на свободном обмене знаниями, идей и мнений по предлагаемой проблеме. Обычно используют тогда, когда информация помогает подтвердить точку зрения или же изменить мнение. Слушатели чаще склонны изменять точку зрения после дискуссии, а не по прямому указанию преподавателя на ошибки. Поэтому дискуссия особенно помогает преподавателю понять, как слушатели могут использовать полученные на лекции знания. Важно еще, чтобы дискуссия не отрывалась от основной темы. Иначе занятие может носить неопределенный характер. Этот метод обучения нуждается в тщательной подготовке и планировании.

**3. Анализ ситуаций** — дает возможность рассмотреть конкретные деловые ситуации и значительную деловую информацию. Слушатели должны проанализировать и вычислить результаты развития серии событий или предложить решение конкретных проблем. Анализ ситуации должен использоваться в небольших группах и является идеальным методом обучения для развития деловых

вых навыков. Разновидностью анализа ситуации является метод, известный как «лабиринт действий». Группа принимает решение, выбирая его из нескольких вариантов. Затем им дается дополнительная информация, чтобы они могли проверить свое решение и рассмотреть последствия принятия другого решения.

Другой разновидностью анализа ситуации является «инцидентный процесс». Здесь дается ограниченная информация, и группа должна попросить дополнительную информацию, чтобы решить проблему. Этот метод позволяет уточнить умение задавать вопросы и способствует тому, чтобы перед принятием решения слушатели изучили все данные и их интерпретацию.

**4. *Проигрывание ролей*** — в игровой ситуации или обстановке, которая очень похожа на естественную, слушатели выполняют роль, заданную в сценарии. Используется главным образом для выработки навыков по конкретным действиям в коллективе. Учит ставить себя на место других, помогает при отработке навыков в близких к реальности условиям. Это дает знания, придает уверенность, слушатели ощущают возможность подобной ситуации в реальной практике. Использование этого метода может сопровождаться смущением и потерей уверенности слушателей, а иногда несерьезным отношением и в этой связи требует от преподавателя навыков режиссера.

**5. *Деловая игра*** — сочетает в себе проигрывание ролей и анализ ситуации. Этот метод воспроизводит в реальности типичную деловую ситуацию, которую надо проиграть, как в жизни. Дается много информации о воображаемой организации и об окружающих ее внешних факторах. Участники в ней играют роли и работают как одна команда над решением конкретных деловых проблем. Принимаемые решения закладываются в компьютерную программу, и слушателям выдаются их результаты. Это дает дополнительные возможности в обучении.

**6. *Мозговая атака*** — стимулирует активность в группе. Метод основан на том, что можно генерировать больше идей при коллективной работе, чем получать их индивидуально. Это происходит благодаря взаимодействию, которое позволяет одному человеку вызывать новые идеи в другом. Происходят цепные реакции, которые превращают смешные на первый взгляд идеи в практически реализуемые. Генерация новых идей — это идеальный способ решения проблем.

Данные методические указания включают управленческие ситуации, задачи и упражнения. Все ситуации основаны на опыте реально существующих компаний.

Задачи, включенные в практикум, охватывают широкий круг вопросов по принятию решений на различных уровнях управления. Здесь необходимы знания элементов теории вероятностей, минимаксных правил принятия решений, статистического анализа, прогнозирования и оптимизации.

Следует отметить, что при работе над проблемами студент целенаправленно выполняет те знания, которые связаны с теорией решения той или иной проблемы. Задача преподавателя при этом — с помощью метода управленческого консультирования побудить и определить возможные пути ее решения. В роли экспертов по предложенным проектам реализации конкретных проблем также выступают и сами слушатели.

**7. *Имитационное упражнение*** позволяет принять решение в групповой дискуссии.

Процедура выполнения имитационных упражнений выглядит следующим образом: упражнение сначала выполняется индивидуально, а затем в малых группах по 5 человек в течение 15 – 20 мин.

При выработке группового решения нельзя пользоваться методами голосования или переговоров. В малых группах должно обсуждаться различие между программированными и непрограммированными решениями, и в каждом случае обсуждение должно продолжаться до тех пор, пока часть участников не согласится с одним из решений.

В заключении проводится обсуждение групповых результатов, и подводятся итоги.

Использование данного методического пособия и предлагаемого в нем широкого спектра методов обучения при изучении дисциплины «Управленческие решения» позволит освоить большие объемы информации и сформирует у слушателей навыки разработки, принятия, организации и контроля выполнения управленческих решений.

## РАЗДЕЛ 1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ КУРСА

### ТЕМА 1.1 Предмет и задачи курса

**Цель:** ознакомление с системой проведения практических занятий; определение места и значимости данного курса в процессе обучения по специальности «Менеджмент организации».

**План:**

1. Тематическая дискуссия.
2. Тест 1: Самопроверка.
3. Тест 2: Как вы решаете свои проблемы.
4. Тест 3: Оценка пригодности к работе менеджером.

**Вопросы тематической дискуссии:**

1. Характеристика категории «управленческие решения».
2. Объект, предмет и задачи изучения курса «Управленческие решения».
3. Характеристика типов задач принятия решений.
4. Виды задач управления, решаемых в организации.
5. Технология менеджмента и важнейшие области принятия решений.
6. Характеристика, отличительные особенности и логическая взаимосвязь понятий «ситуация», «проблема», «причина», «следствие», «альтернативы» и «решение».

**Тест: Самопроверка**

Проанализируйте некоторые решения, которые Вы недавно принимали при решении Ваших проблем и ответьте на предложенные вопросы. Если ответ на какой-либо из этих вопросов – «нет», проанализируйте, чем будет отличаться Ваше решение, если Ваш подход к проблеме будет более систематическим.

Вопросы	Да	Отчасти	Нет
1. Легко ли Вы принимаете решение?			
2. Принимаете ли Вы решения систематически?			
3. Всегда ли Вы имеете ясно определенные цели?			
4. Формулируете ли Вы проблему перед принятием решений?			
5. Оцениваете ли Вы финансовую выгоду от принятия решений:			
а) прибыль?			
б) приток денежных ресурсов?			
6. Сопоставляете ли Вы риск с ожидаемым результатом?			
7. Есть ли у Вас приоритеты в принятии решений?			
8. Рассматриваете ли Вы все варианты?			
9. Устанавливаете ли Вы стандарты работы после того, как решение принято?			
10. Сопоставляете ли Вы полученный результат с запланированным после того, как решение реализовано?			

### Тест: Как вы решаете свои проблемы

Одни играючи решают самые сложные проблемы, другие - нет. К какому типу Вы относитесь? Проверим это с помощью следующих вопросов.

1. Рассказываете ли Вы о своих проблемах:
  - а) нет, это бы Вам не помогло;
  - б) конечно, если это подходящий собеседник;
  - в) не всегда, иной раз Вам и самому тяжело думать о них.
2. Насколько сильно Вы переживаете страдания:
  - а) всегда очень тяжело;
  - б) это зависит от обстоятельств;
  - в) Вы стараетесь терпеть, не сомневаясь, что любой неприятности рано или поздно приходит конец.
3. Если Вы употребляете спиртное, то для того, чтобы:
  - а) «утопить» в нем свои проблемы;
  - б) хоть как-то рассеять все свои проблемы;
  - в) просто это нравится.
4. Что Вы делаете, если что-то Вас глубоко ранит:
  - а) разрешаете себе радость, которую долго не могли себе позволить;
  - б) идете к хорошим друзьям;
  - в) сидите дома и «жалуете» самого себя.
5. Когда близкий человек Вас обижает:
  - а) "прячетесь в свою раковину";
  - б) требуете объяснений;
  - в) рассказываете об этом каждому, кто только готов слушать.
6. В минуту счастья:
  - а) не думаете о неперенесенном несчастье;
  - б) боитесь, что эта минута слишком быстро пройдет;
  - в) не забываете о том, что в жизни есть и много неприятностей.
7. Что Вы думаете о психиатрах:
  - а) Вы бы не хотели стать их пациентом;
  - б) многим людям они могли бы помочь;
  - в) человек и сам во многом может помочь себе.
8. По Вашему мнению, судьба:
  - а) Вас преследует;
  - б) к Вам несправедлива;
  - в) к Вам благосклонна.
9. О чем Вы думаете после ссоры с любимым человеком, когда Ваш гнев уже проходит:
  - а) о том приятном, что у Вас было в прошлом;
  - б) мечтаете о тайном мщении;
  - в) думаете о том, сколько Вы от него (нее) уже вытерпели.

### ПОДВЕДЕМ ИТОГИ:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
а)	3	4	5	0	3	1	4	5	1
б)	1	0	3	2	0	3	2	2	2
в)	2	2	1	4	1	5	3	1	3

А теперь подсчитаем очки, которые Вы набрали.

От 7 до 15 очков. Вы легко миритесь со своими неприятностями, даже бедами, поскольку умеете верно их оценить. Крайне важно и то, что Вы не слишком себя любите жалеть (слабость, которую к самому себе питают многие). Ваше душевное равновесие достойно восхищения!

В остальных случаях необходимо упорно работать над собой.

### Тест: Оценка пригодности к работе менеджером

Вопрос	Да	Затрудняюсь ответить	Нет
1. Достаточно ли у вас профессиональных знаний в избранной области деятельности?			
2. Способны ли вы распределить работы среди подчиненных, оставив себе только наиболее важные дела?			
3. Сможете ли вы решить многообразные проблемы управления (формирование портфеля заказов, прогнозирования финансового состояния, применить рациональные системы оплаты труда и т. п.)?			
4. Будете ли прибегать к помощи специалистов по отдельным вопросам?			
5. Будете ли вы контролировать выполнение поручений?			
6. Будете ли вы доверять вашим подчиненным выбор метода выполнения работы?			
7. Считаете ли вы расходование средств на повышение квалификации выгодным вложением средств?			
8. Имеете ли вы достаточно ясное представление о своей деятельности на ближайший год или два?			
9. В случае, если вам придется делить доход с вашим товарищем и партнером, уверены ли вы, что сохраните с ним дружеские отношения?			
10. Дадите ли вы твердое обещание, если у вас нет уверенности, что сумеете его выполнить?			
11. Согласна(ен) ли ваша супруга(г) с вашими намерениями заняться предпринимательской или управленческой деятельностью?			
12. Способны ли вы выделить при большой нагрузке время на обдумывание перспективных вопросов?			
13. Располагает ли вы необходимыми средствами для открытия нового дела или начала нового вида деятельности?			

14. Делаете ли вы записи того, что задумали осуществить?			
15. Планируете ли вы свой рабочий день?			
16. Будете ли вы отмечать достижения своих подчиненных или постараетесь их не замечать?			
17. Способны ли вы скрыть свое раздражение?			
18. Наводили ли вы справки о делах аналогичных производств?			
19. Можете ли вы получить большую прибыль, чем ваши конкуренты?			
20. При выборе правовой формы вашего предприятия изучили ли вы налоговую систему?			
21. Учитываете ли вы, что партнеры по вашему делу могут быть не всегда искренни?			

## ПОДВЕДЕМ ИТОГИ:

Порядковый номер вопроса	Ответ		
	«Да»	«Затрудняюсь ответить»	«Нет»
1	8	4	0
2	4	2	0
3	8	4	0
4	0	6	8
5	4	2	0
6	4	2	0
7	4	2	0
8	8	4	0
9	2	4	0
10	0	2	4
11	8	4	0
12	8	4	0
13	8	4	0
14	4	2	0
15	4	2	0
16	4	2	0
17	4	2	0
18	8	4	0
19	8	4	0
20	8	4	0
21	4	2	0

Если балльная оценка ваших способностей лежит в пределах от 80 до 124, смело беритесь за дело; в пределах от 40 до 80 — еще раз подумайте; до 40 — лучше приниматься за дело с соответствующими помощниками.

### **Задание для самостоятельной работы**

Рассмотрите любую проблемную ситуацию и определите:

- что является объектом и субъектом управления;
- в чем суть проблемы;
- какова причина возникновения проблемы;
- какими могут быть последствия нерешения проблемы;
- какие альтернативы решений можно предложить;
- какой вариант решения является наиболее приемлемым.

### ***ТЕМА 1.2 Управленческие решения – разновидность категории «решение»***

**Цель:** выделение категории «управленческие решения»; закрепление навыков в определении различных аспектов управленческих решений; стимулирование творческого подхода и мышления к процессу принятия решений.

**План:**

1. Тематическая дискуссия.
2. Круглый стол: Модель принятия управленческого решения.

#### **Вопросы тематической дискуссии:**

1. Смысл понятия «решения».
2. Различие между личными и деловыми решениями.
3. Виды деловых решений и их отличия.
4. Основные правила принятия решений.
5. Многоаспектность содержания решений в процессе управления.
6. Уровни принятия решений в организации.
7. Особенности принятия решений на высшем, среднем и низшем уровнях управления организацией.
8. Содержание экономического, организационного и правового аспектов управленческих решений.
9. Социальный, психологический и педагогический аспекты принятия решений.
10. Элементы стандартности и нестандартности в принятии решений.

#### **Круглый стол: Модель принятия управленческого решения**

Рассмотрите каждый из предложенных ниже вопросов и обсудите однозначность утверждения: «Решение будет надежнее, если Вы ответите на все следующие вопросы».

### Контрольный листок участника круглого стола

Направление	Вопрос	Оценка целесообразности вопроса		
		индивидуальная	групповая	итоговая
<b>КТО?</b>	Кто должен принимать решение?			
	Кто будет принимать решение?			
	Если ответ на эти вопросы не один и тот же, то как это поправить?			
	С кем посоветоваться по поводу принимаемого решения?			
	Кто должен участвовать в процессе принятия решения?			
	Какие сферы деятельности будут затронуты принимаемым решением?			
	Кого нужно проинформировать о решении?			
	Кто будет реализовывать решение?			
	Как будет работать принятое решение?			
	Кто будет отвечать за результаты?			
<b>ЧТО?</b>	Что должно быть решено? (идеальная ситуация)			
	Что нужно решить? (минимум приемлемое положение)			
	Что можно решить? (что реально сделать сейчас с надеждой добраться до максимума, идеала)			
	Какая требуется информация?			
	Какие факты имеются в нашем распоряжении?			
	Каких сведений недостает?			
	Какие формальные коммуникации надо задействовать?			
	Какие неформальные коммуникации могут быть использованы?			
<b>ЧТО?</b>	Какие выгоды принесет решение?			
	Какие угрожающие последствия надо учесть?			
	Каков возможный риск?			
	Что может помешать действиям руководства и исполнителей?			

<b>ГДЕ?</b>	Где найти необходимых людей?			
	Где найти недостающую информацию?			
	К чему приведет решение для работников и руководителя?			
<b>КОГДА?</b>	Когда должно, нужно, можно принимать решение?			
	Когда следует объявить о нем?			
	Когда следует приступить к его выполнению?			
<b>КАК?</b>	Как достать информацию, найти нужных людей, заручиться поддержкой, обеспечить участие и помощь персонала?			
	Как осуществлять решение?			

**Вопросы для обсуждения:**

1. Какие шаги процесса принятия решений чаще всего игнорируются менеджерами? Почему?
2. Каково ваше мнение о тезисе, что единственным шагом, который действительно следует предпринимать в рамках процесса принятия решений, является отбор вариантов? Аргументируйте ответ.
3. Сравните два типа принятия решений: индивидуально и группой. Каковы преимущества и недостатки каждого из них? Могут ли недостатки одного типа быть компенсированы преимуществами другого? Почему?

**Задание для самостоятельной работы**

1. Изобразите логическую схему принятия любого управленческого решения.
2. Сделайте словесное описание составленной логической схемы.
3. На конкретном примере покажите содержание различных аспектов управленческих решений.

***ТЕМА 1.3 Возникновение науки об управленческих решениях***

**Цель:** закрепление знаний этапов развития науки об «управленческих решениях»; изучение и сравнительный анализ мнений известных ученых в области принятия управленческих решений.

**План:**

1. Тематическая дискуссия.
2. Круглый стол: История тенденции возникновения науки об управленческих решениях.

*Прежде чем приступить к тематической дискуссии необходимо познакомиться с достижениями основоположников теории принятия управленческих решений: Гербертом Саймоном, Джеймсом Марчем, Виктором Врумом, Чарльзом Линдбломом и Мишелем Круазье через серию нижеприведенных научных статей. В процессе изучения научных работ рекомендуется обратить внимание и выделить в тексте ответы на вопросы тематической дискуссии.*

### **Вопросы тематической дискуссии:**

1. Суть критики Герберта Саймона относительно модели «экономического человека».
2. Понимание модели «мусорной корзины» Джеймса Марча.
3. Подходы к принятию решений Чарльза Линдблома.
4. Стили принятия решений руководителем организации, выделяемые Виктором Врумом.
5. Конфликтно-игровая концепция принятия решения Мишеля Круазье.

### **Герберт Симон (Herbert A. Simon)**

Герберт Симон — выдающийся американский ученый в области политических и социальных наук. Он оказал заметное влияние на мышление и практику во многих областях. Он являлся профессором вычислительных наук и психологии в университете Карнеги-Мелана, в Питсбурге, где он и его коллеги были вовлечены в фундаментальные исследования процесса принятия решений с использованием компьютеров для моделирования человеческого мышления. Выдающийся интеллектуальный вклад Герберта Симона получил общественное признание и в 1978 году, когда ему была присуждена Нобелевская премия по экономике.

Согласно Симону, менеджмент равнозначен «принятию решений», и его наибольшее внимание было сосредоточено на анализе того, как решения принимаются и как они могут приниматься более эффективно.

Он описывает три стадии всего процесса принятия решений:

1. Поиск причин, вызывающих необходимость принятия решений — разведывательная деятельность (слово используется в военном смысле).
2. Придумывание, развитие и анализ возможных направлений деятельности — проектная деятельность.
3. Выбор определенного курса деятельности из возможных — это деятельность по выбору.

Вообще говоря, разведывательная деятельность предшествует проектированию, проектирование предшествует выбору. Но последовательность стадий может быть гораздо сложнее. Каждая стадия сама по себе может представлять сложный процесс принятия решений. Стадия проектирования может потребовать новую разведывательную деятельность. Задачи на любой стадии могут породить серию подзадач, которые в свою очередь потребуют разведывательной, проектной деятельности и выбора. Тем не менее в процессе выработки организационного решения эти три главные стадии могут быть обнаружены.

Выполнение решений также относится к процессу принятия решений.

Так после принятия политического решения исполнители, которые должны его выполнять, встречаются с совершенно новым набором задач, включающим выработку решений. Исполнительная политика приводит к более детальной политике. Согласно Симону существенно, что все действия менеджера представляют собой процесс принятия решений.

На основании чего менеджеры принимают решения? Традиционная экономическая теория предполагает полную рациональность. Их модель представляет собой «экономического человека», который имеет дело с реальным миром во всей его сложности. Он выбирает рационально определенный лучший курс действий из возможных с целью максимизировать прибыль. Но очевидно, что эта модель отличается от реальности. Мы знаем, что в человеческом мышлении и поведении присутствует большой нерациональный элемент. Потребность в административной теории вызвана именно практическими ограничениями человеческой рациональности. Эти границы рациональности не статичны, а зависят от окружения организации, в котором происходят процессы индивидуального принятия решений. Таким образом, задача администрации заключается в создании такого окружения индивидуума, которое приближало бы практическое принятие решений к рациональному, что оценивается с точки зрения целей организации.

Вместо «экономического человека» Симон предложил модель «административного человека». Когда «экономический человек» максимизирует, т. е. выбирает наилучший; курс из возможных, административный человек ищет курс, который удовлетворителен или достаточно хорош. В этом случае принимающий решение человек имеет дело со значительными упрощениями ситуации. Он принимает во внимание только то относительно небольшое количество факторов, которое он способен охватить. «Большинство случаев принятия решений человеком, как индивидуальных, так и организационных, связано с поиском и отбором удовлетворительных альтернатив. Только исключительные случаи связаны с открытием и выбором оптимальных альтернатив». Большинство решений связаны не с поиском острейшей иглы в стоге сена, а с поиском иглы, достаточно острой, чтобы шить. Таким образом, «удовлетворительно работающие» администраторы обходятся без поиска всех возможных альтернатив и могут пользоваться относительно простыми принципами здравого смысла. С точки зрения бизнеса они не ищут «максимальную прибыль», а «удовлетворительную прибыль», не «оптимальную цену», а «справедливую цену». Их жизнь намного проще.

Какие техники принятия решений являются приемлемыми? При обсуждении этой проблемы Симон вводит различия между двумя полярными типами решений: запрограммированными и незапрограммированными решениями. Эти понятия не являются взаимно исключаящими, но составляют непрерывное множество от полностью запрограммированных решений на одном конце до полностью незапрограммированных решений на другом. Решения запрограммированы в той степени, в которой они повторимы и рутинны, и выработаны определенные процедуры для их обработки. Таким образом, они не должны пересматриваться каждый раз при возникновении. Примером могут быть реше-

ния, связанные с обработкой покупательских заявок, с определением выплат больным работникам и с выполнением любой другой работы.

Решения незапрограммированы в той степени, в которой они новые и неструктурированные, или когда не существует отработанных методов решения проблем. Это возможно, когда такие проблемы прежде не встречались, или потому что они являются особенно сложными или важными. Примером могут служить решения, связанные с введением нового производства, проведение значительного сокращения штатов или переезд на новое место. Все эти решения являются незапрограммированными, хотя и включают многие запрограммированные подзадачи, так как организация не имеет детальной стратегии по реакции на подобные ситуации, и решение будет зависеть от общей способности к интеллектуальному принятию решений.

Люди способны действовать интеллектуально по многим новым или сложным ситуациям, но они, скорее всего, действуют недостаточно эффективно. Стоимость применения незапрограммированных решений в областях, где могут быть использованы специальные программы и процедуры, по-видимому, высока и организация должна стараться запрограммировать как можно больше решений. Традиционные техники программирования принятия решений: привычки, включающие знания и опыт, конторские рутинные операции и стандартные процедуры работы; организационная структура и культура, т. есть ее система обычных надежд, хорошо определенные информационные каналы, установленные подцели, и т. д. Традиционные методы обращения с незапрограммированными решениями основаны на отборе и обучении персонала, который обладает рассудительностью, интуицией и творческим подходом. Эти методы развивались на протяжении тысячелетий. Строительство пирамид должно было включать использование многих из них. Но со времени Второй Мировой Войны, по утверждению Симона, произошла революция в методах принятия решений, сопоставимая с изобретением механических приводов в производстве.

Эта революция стала возможна благодаря применению таких методов, как математический анализ, исследование операций, электронная обработка данных, информационные технологии и компьютерное моделирование. Сначала это использовалось для полностью программируемых операций (например, математических вычислений, бухгалтерских расчетов), что прежде рассматривалось как сфера деятельности клерков. Но больше и больше элементов рассудительности (преимущественно незапрограммированных и относящихся к области деятельности средних менеджеров) в настоящее время можно включить в запрограммированные процедуры. Решения по управлению капиталом и производством были на переднем крае этого развития. С успехами компьютерной технологии более сложные решения будут становиться программируемыми. Даже совершенно непрограммируемое решение, которое делается однажды, может быть получено с использованием компьютерных технологий путем построения модели исследуемой ситуации. Затем могут быть смоделированы различные способы действий и оценены их эффекты. «Автоматические фабрики будущего, — как утверждает Симон, — будут работать на основе программируемых решений, библиография производимых в автоматизированных офисах».

### **Джеймс Марч (James G. March)**

Джеймс Марч — профессор менеджмента в Стонфордском университете в Калифорнии. Его интересы длительное время были сфокусированы на принятии решений в организации, даже в его ранних работах в университете Carnegie-Mellon. Известен его вклад в понимание процесса принятия решения, сделанный также Гербертом Симоном (см. Симон) и Ричардом Саертом, коллегами Марча, работавшими также в университете Carnegie-Mellon.

Сам Марч заметно оживил анализ принятия решений с помощью уникальной смеси логики и поэзии. Его работа логична по аргументации, поэтична по образам и выразительности. Он чувствует, что принятие решений может быть понято в значительной степени таким же нерациональным путем, как произведение Пикассо или поэмы Элиота. Процесс устойчивого продвижения к конечному выбору далек от рационально-контролируемого. Беспорядок и сложность, окружающие процесс принятия решений, недооцениваются. Многие вещи происходят внезапно. Взгляды и цели меняются, и соответственно меняются отношения между участниками. Не ясно, ни что должно быть сделано, ни как это следует делать. В этом запутанном мире, где люди не представляют, что происходит, решения могут быть слабо связаны с тем процессом, к которому они относятся, и организации могут не знать, что они делают.

Это мир, где существуют познавательные, политические и организационные ограничения рациональности. Внимание — дефицитный умственный ресурс. Человек не может уделять внимание всему одновременно и не может быть одновременно везде. Таким образом, люди участвуют в отдельных частях принятия отдельных решений, а не во всех. Чему они уделяют внимание, зависит от различных требований к ним, хотя уделение внимания одному решению означает недостаточное внимание другим. Как указывает Марч, «каждый вход является где-нибудь выходом». Таким образом, распределение времени имеет решающее значение, а именно — установление момента, когда и к чему присоединиться, и каким причинам уделять внимание.

Марч со своим предшественником Симоном разделяет концепцию ограниченной рациональности. В дефиците не только внимание, но и умственные способности ограничены. Мозг человека, принимающего решения, может быть обеспокоенным очень многим. Обработать же он может только ограниченное количество информации и с ограниченным количеством альтернатив (см. также, Линдблом). Это так, даже если принимающий решения намеревается быть рациональным, существуют суровые ограничения на его рациональность. Решения принимаются, когда известно намного меньше, чем в принципе может быть известно.

Помимо недостаточного внимания и ограниченной рациональности существуют беспорядочные предпочтения. Люди меняют свое отношение к тому, что они хотят. Даже если они знают, что хотят, они могут игнорировать собственные предпочтения и следовать чьим-либо советам или традициям. Они могут формулировать свои предпочтения неоднозначным образом. Их предпочтения могут находиться в конфликте с предпочтениями других.

Здесь познавательные ограничения рациональности связаны с политиче-

скими причинами. Марч и его старший коллега Саерт обнаружили, что фирма и, в действительности, любая другая организация представляет собой многоцелевую политическую коалицию. «Состав фирмы не является данностью, он определяется путем переговоров. Цели фирмы не даны, они определяются путем сделок». Коалиция, если использовать их термин, включает менеджеров, рабочих, держателей акций, поставщиков, покупателей, юристов, сборщиков оплаты и других агентов из персонала, так же, как и все подотделы, на которые организация разделена. Каждый имеет собственные представления насчет того, какой должна быть фирма, и какие у нее должны быть цели. Таким образом, переговоры и сделки, а не определенная рациональность, присущи организации.

Здесь политические ограничения рациональности соединяются с организационными ограничениями. Это ограничения, установленные организованной анархией. Хотя все организации не имеют свойства организованной анархии все время, они имеют эти свойства иногда и особенно, если они являются организациями общественной собственности или организациями образования, такими, как университеты, колледжи и школы. Организованная анархия имеет «три основных свойства». Во-первых: так как предпочтения не ясны, организация обнаруживает свои цели из того, что она делает, а не путем их ясного определения заранее. Во-вторых: так как она имеет «неясную технологию», «ее собственные процессы не понимаются ее членами», и она работает путем проб и ошибок, а не за счет понимания того, что она делает. В-третьих; так как она имеет переменный состав участников, включенные в ее дела люди постоянно меняются. Например, возьмем колледж. Провозглашенная стратегия в большей степени перечисляет преподаваемые в настоящее время курсы, а не утверждает будущих целей. Новые технологии обучения, такие как видеоигры, испытываются без уяснения того, будут ли они работать и без понимания их соответствующими комитетами, а, что такими комитетами понимается и одобряется, зависит от того, кто посещает их заседания.

Процессы принятия решения, обусловленные этими познавательными, организационными и политическими характеристиками, вынуждены быть неестественными. Не только в организациях, подверженных организованной анархии, но даже в коммерческих фирмах такой процесс принятия решения имеет четыре особенности. Это:

1. Квазирешение конфликта.
2. Избегание неопределенности.
3. Проблемный поиск.
4. Организационное обучение.

Квази-разрешение конфликта — это состояние отношений в большинстве случаев. Конфликты присущи политической природе организаций, и, таким образом, при принятии решений не разрешаются. Однако существуют механизмы их квази-разрешения, которые позволяют сосуществовать с ними. Одни из таких механизмов — это «локальная рациональность». Так как каждое подразделение или департамент имеет дело только с узким кругом проблем — отдел продаж с тем «как продавать», кадровый отдел с тем «как набирать» и т. д. —

каждый, по крайней мере, может претендовать на то, что он рационален при работе с его «локальным» содержанием. Конечно, эти локальные рациональности могут быть взаимно не совместимы (как, например, когда финансовая служба настаивает на невозможности выхода за пределы бюджета, а это разрушает рекламную компанию службы маркетинга), так что они в результате не могут приводить к общей рациональности организации в целом. Второй механизм позволяет упростить эти сложности. Это «правило приемлемого уровня решений». Приемлемый уровень соответствий между одним и другими решениями достаточно низок, для того чтобы отклонения были допустимыми. Что требуется — так это результат, приемлемый с точки зрения различных интересов, а не результат, оптимальный в целом. В-третьих: «последовательное достижение целей» так же помогает. Так как конфликт между целями не разрешается, внимание уделяется сначала одной цели, затем — другой последовательно. Например, сначала выделяется однообразное производство, затем приоритет переключается на удовлетворение покупателей за счет введения разнообразия, что нарушает производство.

Избегание неопределенности так же охватывает процесс принятия решений. Все организации вынуждены жить в условиях неопределенности. Заявки покупателей не определены, так же не определены флуктуации курса валюты, дальнейшие расцепки и т. д. Тем не менее, принятие решений реагирует на информацию «здесь и сейчас» и избегает неопределенности долговременного прогноза. Разрешаются проблемы, какие возникают в данный момент, а планирование на более длинный период избегается. Неопределенности рынка избегаются за счет эксклюзивных контрактов с покупателем, путем сотрудничества с теми, кто устанавливает цены и путем ведения переговоров. По тем же самым причинам поиск является проблемным и обладает локальностью. Появление проблемы требует поиска путей ее разрешения и, как только путь найден, поиск прекращается. Широкомасштабный, регулярный поиск типа постоянного накопления маркетинговой информации относительно мало важен. Такая информация обычно игнорируется при срочном поиске выхода из определенных торговых кризисов. Более того, поиск ведется неглубоко. Когда возникает проблема, поиск решения сосредотачивается вокруг старого решения. Радикальные решения остаются в стороне, и безопасный ответ обнаруживается недалеко от известных ранее (см. Линдблом). Когда в американском университете искали нового декана для возглавления основного факультета видные кандидаты со стороны были обойдены, и был выбран надежный кандидат из своих, так как были опасения, что человек со стороны может внести слишком много изменений. Коммерческие организации тоже обычно выбирают как менеджеров, так и рабочих таким образом, чтобы они вносили наименьшее возмущение в установленный порядок вещей.

Наконец, процессы принятия решений — это процессы обучения. В ходе их происходит организационное обучение. Люди, принимающие решения, начинают без всех тех знаний, которыми они должны обладать. Они учатся по мере работы. Они учатся определять, что считается практичным и что нет, что разрешено и что нет. Методом проб и ошибок они узнают, что может быть сде-

лано, и адаптируют к этому слон цели.

Все это привело Марча вместе с Кохеном и Ольсеном к предложению модели организационного выбора в виде мусорного бака, знаменитого, как своим названием, так и своими утверждениями. Когда люди борются за право участвовать в принятии решений, а затем не участвуют, когда они требуют информацию, а затем не используют ее, когда они борются за принятие решений, а затем проявляют лишь малый интерес к тому, будет ли оно вообще выполнено, тогда должно происходить что-либо курьезное.

Таким образом, возможность или потребность прийти к решению, сделать выбор может рассматриваться как «мусорный бак, в который различные виды задач и решений сбрасываются участниками по мере их производства». Может быть несколько мусорных баков с различными этикетками на них.

В модели, так живо описанной, решение является результатом взаимной игры между проблемами, их решениями, участниками и выборами, каждый из которых возникает независимо друг от друга. Проблемы могут возникать внутри или вне организации. Решения существуют сами по себе независимо от задач (предпочтения людей ждут момента для появления, компьютер ждет вопроса, на который может ответить). Участники приходят и уходят. Возможности для совершения выбора возникают всегда, когда в организации требуется принять решение (например, когда контракты должны быть подписаны, или деньги должны быть истрачены).

Решения происходят путем разрешения, путем недосмотра или путем улетучивания. В случае разрешения, выбор решает задачу, хотя это, по видимому, требует времени. В случае недосмотра выбор делается быстро, случайно по отношению к другим выборам, сделанным ранее. В случае улетучивания первоначальная проблема уходит (улетучивается) прочь, и остается выбор, который может быть сделан сразу, но он ничего не решает. Вероятно, большинство решений принимается путем недосмотра или улетучивания, но не разрешением.

Появляются или нет решения, зависит от временной близости того, что стекает в мусорный бак. То есть решение возникает, когда приемлемые задачи, решения, участники и выборы совмещаются. Если это случается, решения соответствуют задачам, и задачи соответствуют выбору участников, у которых оказывается время и энергия для осуществления выбора. Таким образом, сделанное решение может быть более или менее «оторвано» от соответствующего процесса его принятия вследствие иных случайных причин.

Таким образом, «организация представляет собой набор выборов, ищущих проблемы. Разногласия и чувства ищут ситуации разрешения, в которых они могли бы быть проявлены, решения ищут спорные вопросы, на которые они могли бы ответить, и люди, принимающие решения, ищут работу». Хотя это может быть где угодно, нигде это не характерно так, как для организованной анархии (например, в университете).

Марч допускает, что картина может быть перерисована, но он настаивает, что она реалистична настолько, что можно полагать, что рациональная «технология причин» должна быть дополнена «технологией безрассудства». Иногда

люди должны действовать до размышления, чтобы иметь возможность открывать новые цели при выборе направления деятельности. Они должны принимать решения, имеющие последствия в будущем, понимая, что не знают, что будет тогда требоваться. С точки зрения явной рациональности, это безрассудство. По принятию решений требует опыта для безрассудства. Игривость позволяет это. Игривость — это умышленное, но временное приостановление нормальных рациональных правил, чтобы можно было экспериментировать. Мы должны играть с безрассудными альтернативами и несостоятельными возможностями. Мы должны рассматривать цели как гипотезы, допустимые к изменению, интуицию как реальность, притворство как переходное несоответствие, память как противника новизны и опыт не как зафиксированную историю, а как теорию случившегося, которую мы можем изменять если это поможет нам учиться. Время от времени мы должны быть безрассудно игривыми внутри наших «мусорных баков».

### **Чарльз Линдблом (Charles E. Lindbom)**

Чарльз Линдблом длительное время был профессором экономики и политических наук в Ельском университете и являлся директором Ельской организации социальных и политических исследований.

Линдблом работал над вопросами, как должны приниматься решения, и как они принимаются. Его описание и объяснения принятия решений построены преимущественно с точки зрения общественной администрации и политических систем, но они охватывают все формы организаций.

Линдблом рассматривает для примера общественную политику. Администратор должен сформулировать политику относительно инфляции (для простоты это может быть директор по маркетингу, формулирующий ценовую политику фирмы). Чтобы добраться до корня (первопричины) явления можно попытаться перечислить все возможные переменные, как бы много их ни было, такие как: полная занятость, разумные коммерческие прибыли, защита сбережений, стабильные курсы обмена и так далее. Затем можно попробовать подсчитать, насколько изменение одной из этих переменных приведет к изменению любой другой. Сделав это, администратор может попробовать оценить альтернативные результаты фактически бесконечного количества возможных комбинаций. Для этого потребуется собрать гигантское количество информации. Возможно потребуется пересмотреть основу теории от тотально централизованного планирования с одной стороны, до абсолютно свободного рынка с другой. Информация и альтернативы, даже если они смогут быть собраны, окажутся за пределами постижимого.

Или, вместо этого, администратор мог бы оставить старую политику с относительно простой целью, используемой во времена стабильных цен. В этом случае большинство социальных ценностей может быть исключено из рассмотрения, внимание может быть уделено только тому, что прямо непосредственно применимо. При этом сравнивалось бы только ограниченное количество альтернатив, с большинством уже знакомых по предыдущим случаям, и удалось бы избежать обращений к теориям и фундаментальным проблемам. Затем мож-

но принять временное решение, которое будет иметь частичный успех. Первый из выше описанных подходов к принятию решений стремится к рациональному дедуктивному идеалу. При этом требуется, чтобы все значимые величины были установлены и определены достаточно точно, чтобы расставить их в порядке приоритетов, чтобы затем были выведены принципы, позволяющие определить, какая информация необходима для сравнения каждой из возможных политических альтернатив с любой другой, чтобы полная информация по каждой была получена и чтобы логические дедуктивные вычисления приводили к лучшей альтернативе. Это идеал науки — полностью дедуктивная система, перенесенная в область ценностей и приложений. На первый взгляд, это соответствует разумным представлениям об осмотрительности и всесторонности. При этом используются современные методы—операционные исследования, системный анализ, ППБ (планирование — программирование — составление бюджета) и подобные им. При их использовании создается синоптический подход к принятию решений.

Однако, трудно найти пример синоптического подхода. Его защитники не могут указать, где он был использован. Это в большей степени идеал, нежели нечто действительно выполнимое, потому что этому подходу не удастся адаптироваться к реальным, вызывающим затруднения характеристикам решений, к лицам, принимающим решения, и к процессу принятия решений.

Лицам, принимающим решения, требуется способ решения, который принимает во внимание эти характеристики. Они встречаются с ситуациями, когда полное множество значений и различий в их формулировках не позволяют их исчерпывающим образом перечислить. Действительно, если бы такая попытка перечисления была сделана, то ценности и приоритеты могли бы при этом измениться. Это может быть бесконечным. В любом случае из-за различных интересов при любом решении процесс принятия решений должен происходить путем согласования всесторонних потребностей и, таким образом, должен приспособливаться (но не обязательно удовлетворять) ко множеству различных интересов и не может оценивать с явным приоритетом одни решения относительно других.

Лицам, принимающим решения, также требуется способ решения, соответствующий их собственным ограниченным способностям (см. Симон). Они не в состоянии работать с потоком информации и альтернатив, применяемых при синоптическом подходе. Как говорит Линдблом, «разум избегает всеобщности». На практике едва ли их умственные способности настолько преувеличены при обычной неполноте и неадекватности информации, если только стоимость выяснения всего необходимого не будет невыносимой. Далее, предположение, состоящее в том, что все, что требуется узнать, является ограниченным и может быть выяснено, также предполагает, что факты и оценки занимают отдельные места, хотя в действительности это не так, и они не являются отдельными. Различные факты привлекают внимание к различным оценкам, а оценки заново интерпретируют факты. Кроме того, системы переменных, с которыми приходится работать принимающему решению, не могут быть закрыты для использования окончательного анализа, требуемого синоптическим подходом, так

как они участвуют в дальнейших взаимодействиях в подвижных и открытых системах. Проблемы возникают и расширяются в различных формах.

Таким образом, стратегия принятия решений, которая обычно используется аналитиками и людьми, принимающими решения, не является синоптической. Линдблом обозначает то, что они делают, как стратегию отдельных приращений, как способ работы путем последовательных ограниченных сравнений, что сильно отличается от синоптического подхода, требуемого рациональным дедуктивным идеалом.

Хотя отдельные приращения и не могут быть единственным способом адаптации, который используется при столкновении с практическими трудностями принятия решений, Линдблом предполагает, что это наиболее преобладающий способ. Он вносит изменения в маленьких приращениях путем отдельных или некоординируемых процессов. (Приращение— это «маленькое изменение важной величины», но нет четкой границы между приращениями и неприращениями, что является фактором непрерывного множества). Производится неопределенная и, по-видимому, неупорядоченная серия маленьких движений от болезненных точек дня по направлению к определенным целям. При этом многие аспекты и проблемы, по-видимому, остаются недостижимыми.

В сумме, теория отдельных приращений характеризуется приращением, ограниченностью, ориентацией на средства, реконструктивизмом, серийностью, практичностью и фрагментарностью.

Вместо рационального поиска всех возможностей, аналитик или человек, принимающий решение, упрощает проблему, оставляя только те области, в которых обстоятельства при условии их изменения, могут различаться. Изменения в этих областях, которые, таким образом, вполне могут быть понятными, проверяются, и рассматривается только ограниченное количество альтернатив. Более того, задача становится более выполнимой, т. к. рассматривается только ограниченное число последствий каждой альтернативы. Более отдаленные или не поддающиеся учету возможности остаются вне рассмотрения, даже при их важности, т.к. их включение может препятствовать принятию решений вообще.

Если обычный взгляд подразумевает, что средства ориентированы на достижение результатов, стратегия отдельных приращений, сравнительно ориентированная на средства, подразумевает обратное. Результаты приспособляются к средствам. Используются оба взаимосвязанных пути. Так, если для достижения промежуточной цели требуются средства с возрастающей ценой, то могут быть использованы как другие средства, так и цель может быть изменена так, чтобы ее можно было бы достичь более простыми способами. Цели могут быть подогнаны к осуществляемой политике, в такой же степени, как и политика к целям. Это объединено по четвертой характеристике стратегии, ее активной реконструктивной реакции. Информация пересматривается и заново интерпретируется, планы составляются заново и оценки модифицируются. Это происходит непрерывно. По мере изучения проблем, они изменяются.

Очевидно, что последовательные процедуры этой стратегии состоят из длинных цепей изменений политики. Осуществляются нескончаемые серии атак на более или менее постоянные, хотя может быть медленно изменяющиеся

проблемы. Эти проблемы редко «решаются», а только облегчаются. Человек, принимающий решения, не ищет некоторые иллюзорные «решения», а вместо этого ищет соответствующие шаги в сериях, которые, вероятно, могут продолжаться. Таким образом, стратегия имеет ориентацию на лечение, определяет болезненные ситуации, из которых надо выходить, а не определяет цели, к которым необходимо двигаться. Улучшения там и здесь предпочитают большим целям.

Наконец, стратегия отдельных приращений фрагментарна с той точки зрения, что анализ и оценка идут друг за другом в разное время или одновременно во многих местах. В то время как синоптический подход предполагает попытки рационально координировать эти усилия, стратегия отдельных приращений допускает недостаток согласованности в результатах в обмен на преимущества разнообразия. Чрезмерно контролируемый подход, может проглядеть потенциально полезные, разнообразные источники.

Этими несколькими путями стратегия отдельных приращений уменьшает проблему по масштабу. Она ограничивает информацию, ограничивает выбор и сужает горизонты так, что что-нибудь может быть сделано. Что будет пропущено сейчас, может быть сделано позже. Стратегия признает различные оценки, но не поощряет непримиримость участвующих людей из-за ее реконструктивной природы, избегающей правил и принципов, которые, если определены, заставляют фирму придерживаться определенных позиций.

Раздельные приращения — это рабочая стратегия и не является полным отрицанием синоптического метода. Его дефекты имеют свои положительные стороны, что позволяет прагматично использовать его.

На первый взгляд стратегия выглядит консервативно. Она предполагает маленькие изменения, которые не имеют далеко идущих последствий. Хотя могут потребоваться и радикальные изменения. Тем не менее, Линдблом указывает, что логически возможно производить как можно быстрее изменения за счет частых маленьких шагов, поскольку это может быть более эффективно, чем использование менее частых шагов. Каждый шаг приращения может быть относительно прост, так как он не связан с далеко идущими последствиями, и, по крайней мере, это шаг, который может быть предпринят, тогда как использование полного синоптического подхода может привести к выводу, что не следует даже начинать, это вообще не приведет ни к какому движению.

### **Виктор Врум (Viktor H. Vroom)**

Виктор Врум в течение многих лет исследовал поведение личности при участии в принятии решений.

В частности, он научно обосновал, что участие в принятии решения оказывает позитивное влияние на отношение к работе и мотивацию. В дополнение к этому он показал, что величина влияния является функцией определенных личных характеристик участников. Люди авторитарного склада и люди со слабой потребностью в независимости остаются безучастными к возможности участвовать в принятии решений, в то время как люди, склонные к равенству, и люди с сильной потребностью в независимости развивают более положитель-

ное отношение к делу и большую мотивацию для достижения более эффективной производительности за счет их участия в решении. Исследование выявило, что существует ряд различных процессов, связанных с участием в принятии решений, которые могут оказывать различное влияние.

Позднее Врум в сотрудничестве с Йеттоном и Яго более тщательно исследовал процессы принятия управленческих решений и разные варианты участия подчиненных в этом процессе. Возможные варианты поиска решения, которые могут использоваться менеджером при спорных вопросах, воздействующих на группу подчиненных, следующие (хотя могут быть некоторые вариации, когда разногласие касается только одного подчиненного):

АI. Вы решаете проблему или принимаете решение самостоятельно, используя имеющуюся у вас к этому времени информацию.

АII. Вы получаете необходимую информацию от вашего подчиненного (подчиненных), затем находите решение проблемы самостоятельно. Вы можете говорить, а можете и не говорить подчиненным, в чем заключается проблема, когда собираете информацию. Ясно, что роль подчиненных в принятии решений сводится к снабжению вас необходимой информацией, а не к поиску или оценке возможных решений.

СI. Вы делитесь проблемой с отдельными подчиненными индивидуально, собирая их идеи и предложения, не вынося их на обсуждение в группу. Затем вы принимаете решения, которые могут отражать, а могут не отражать мнения ваших подчиненных.

СII. Вы делитесь проблемой с группой подчиненных, коллективно собираете их идеи и предложения. Затем вы самостоятельно принимаете решение, которое может отражать или не отражать влияние подчиненных.

Поставлено ли требование о качестве, чтобы предпочтение было отдано одному решению?	Обладаю ли я достаточной информацией, чтобы сформулировать качественное решение?	Является ли проблема структурированной?	Является ли принятие решения принципиальным для эффективного внедрения?	Если Вы должны формировать решение сами, есть ли уверенность в том, что это решение будет принято подчиненными?	Разделяют ли Ваши подчиненные Ваше мнение относительно организационных целей, которые должны быть достигнуты при решении этой проблемы?	Вероятен ли конфликт между подчиненными по выбранному решению?
---	--	---	---	---	---	--

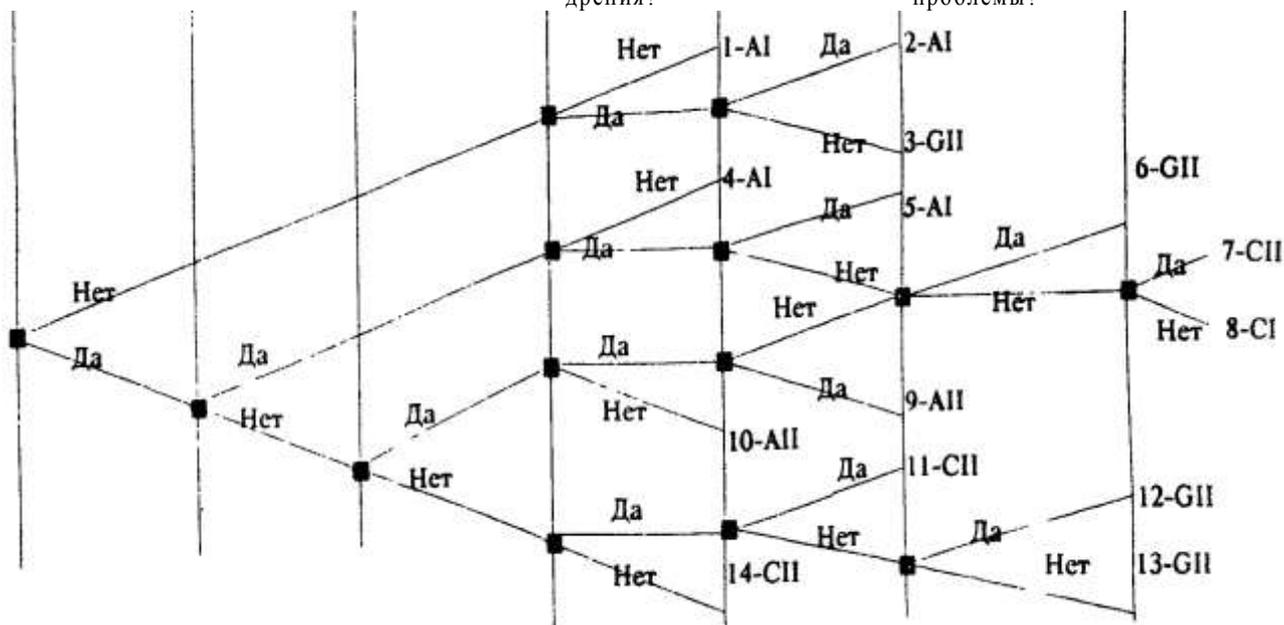


Рисунок 1- Модель принятия решений по Врум

ГII. Вы делитесь проблемой с группой подчиненных. Вместе с ними вы осуществляете поиск и оцениваете альтернативные решения и пытаетесь достичь согласия (консенсуса) в каком-то решении. Ваша роль напоминает роль председателя. Вы не пытаетесь повлиять на группу с целью принятия "вашего" решения и готовы принять и реализовать любое решение, которое получило поддержку всей группы.

Процессы AI и API обозначаются как автократические, CI и CII - как консультативные и GII - как групповой процесс. (GI представляет собой случай, когда только один подчиненный). Обозначив эти процессы, программа исследований Врума и Йеттона позволяет провести поиск ответов на два вопроса:

1. Какие процессы принятия решений менеджеры должны использовать, чтобы эффективно работать с проблемами, которые встречаются в их работе. Это нормативный или директивный вопрос. Чтобы ответить на него, требуется построить логическую модель, использующую серию шагов или процедур, с помощью которых менеджеры могут рационально определить наиболее эффективный для использования процесс.

2. Какие процессы принятия решений менеджеры используют при работе со своими проблемами и какие факторы влияют на их выбор процессов и степени участия подчиненных. Это описательный вопрос, и ответ на него важен

для определения, насколько далеко от рационального подхода менеджеры осуществляют принятие решений. Также можно спросить, какая деятельность по развитию или обучению может вести менеджеров к более эффективному стилю принятия решений.

Именно при ответе на первый вопрос Врум и его соратники внесли наибольший вклад. Они создали детальную нормативную модель процесса принятия решений, основанную на рациональных принципах, согласующихся с имеющимися доказательствами влияния последствий участия сотрудников в принятии решений на эффективность организации. Для начала они определили три класса последствий, которые влияют на эффективность решений.

1. Качество или рациональность решения - ясно, что процесс, недооценивающий это, был бы неэффективным.

2. Прием или принятие обязательства частью подчиненных для эффективного выполнения решения - если это обязательство необходимо, то процессы, которые не вызывают его принятия, несмотря на высокое качество решений, были бы неэффективными.

3. Количество времени, требуемого для принятия решения - процесс решения, который требует меньшего времени при равной эффективности, предпочтительнее процесса, который занимает больше времени.

Эти следствия порождают ряд правил, определяющих модель, которая может быть затем применена к характеристикам рассматриваемых управленческих проблем. Эта модель покажет, какой из процессов поиска решения соответствует определенному случаю. Модель может быть представлена в виде дерева решений, как показано на рисунке. В модели принятия решения характеристики проблем представлены в виде вопросов. Менеджер начинает с левой стороны и движется вправо по пути, определенному ответами на вопросы над каждой точкой. В конечном пункте линии модель показывает, какой процесс поиска решения следует использовать для достижения приемлемого качественного решения с наименьшими затратами времени.

Из модели принятия решения можно увидеть, что все процессы поиска (автократический, консультативный и групповой) приемлемы при определенных обстоятельствах, и как часто каждый из них следует использовать зависит от типа решений, которые менеджеру приходится принимать. Нормативная модель требует, чтобы все менеджеры, если они хотят быть эффективными и рациональными, должны быть способны действовать во всем диапазоне. В последней работе Врум и Яго тщательно разработали модель, делающую большие различия между вариантами, что позволяет более детально и более эффективно ориентировать процесс поиска решения на проблемы менеджеров. Они также усовершенствовали разработанную модель, приемлемую для использования в виде компьютерной программы.

Исследования, предпринятые Врумом и его коллегами, были проведены с целью поиска ответа на второй вопрос - как менеджеры в действительности

действуют? Ответ основан на двух методах. При первом методе многим менеджерам предлагалось вспомнить решения проблемы и как они справлялись с ними с точки зрения вопросов модели поиска решения. При втором методе многие менеджеры привлекались к рассмотрению набора стандартных описаний проблем и поиску предпочитаемых решений.

Наиболее поразительный результат из этих описательных исследований заключается в том, что, хотя были определенные различия между менеджерами в использовании ими различных процессов решения, эти различия были незначительными по сравнению с диапазоном процессов, используемых одним менеджером. Никто из менеджеров не указал, что он будет использовать один и тот же процесс для всех решений, и большинство из них использовало все пять процессов решения при определенных обстоятельствах.

Исследования позволяют сравнить, что менеджеры делают (или говорят, что делают) и что предписывает модель в качестве рационального поведения. Обычно «типичный» менеджер, как оказалось, использует тот же процесс решения, какой требуется согласно Модели принятия решения в 40 процентах ситуаций. В четверти других ситуаций они используют процесс, который, вероятно, удовлетворяет требованиям Модели по приемлемому качеству решения, но не является удовлетворительным по затратам времени. Только в одной трети ситуаций типичный менеджер действительно создает процесс, который допускает риск потери качества или признания. В дополнение было найдено, что требования, необходимые для достижения признания, игнорируются чаще, чем требования, необходимые для достижения качества.

Врум создал программу развития лидеров, основанную на его нормативной Модели, которая будет позволять менеджерам анализировать свой собственный процесс поиска решения по сравнению с Моделью и обнаруживать их отклонения от рациональных требований по эффективному принятию решений. Модель предполагает гораздо большие вариации каждой проблемной ситуации, чем те, с которыми сталкивается типичный менеджер. При использовании Модели как основы для принятия решений такому менеджеру придется быть и более автократичным и допускающим большее соучастие в соответствии с задачей.

### **Мишель Круазье (Michel Crozier)**

Специфически французский взгляд на организации, представленный Мишелем Круазье, основан на его французском происхождении, жизни во Франции и многократных посещениях США. Пребывание вне Франции позволило ему посмотреть со стороны на собственное общество. Он является директором Центра Социологии Организаций в Париже, действующего под покровительством Национального Центра Научных исследований (CNRS), и автором множества работ, опубликованных во Франции. Его исследования охватывают множество организационных, административных и социальных проблем, но акцент сделан на изучение общественной администрации и государственных

предприятий. Он получил начальное социологическое образование в США и провел много времени, работая в Стэнфорде и Гарварде.

Хотя идеи Круазье возникли при проведении исследований во Франции, они дают глубокое понимание бюрократии в любом обществе. Круазье считает, что бюрократия - не монолитная рациональная структура, а система, предоставляющая, несмотря на все попытки контроля, индивидуумам и группам определенное пространство для маневра. В действительности, возникает постоянное взаимодействие между системой и ее участниками.

Этот взгляд отчетливо представлен в концепции «силовой» игры. Организация представляется как постоянно взаимодействующая совокупность силовых игр – «ансамбль» игр. Это не только красочный образ. Игры совершенно реальны для представителей организаций. Действительно, организация - не столько результат разумного проектирования, сколько продукт «жизнедеятельности» игр. Игры обеспечивают каналы для силовых воздействий, объединяют, примиряют членов организации с принуждением, обусловленным их работой.

Игры проводятся между многими группами партнеров, например, между начальниками и подчиненными, менеджерами и рабочими, отделами и секциями. Игроки используют различные стратегии, определяющие их действия. Руководители могут следовать стратегии «разделяй и властвуй». Подчиненные могут следовать оборонительной стратегии для защиты возможности действовать самостоятельно на основе имеющегося у них опыта, для освобождения от вмешательства руководителя и его новых распоряжений. Некоторые группы, такие как ремонтные инженеры, могут следовать консервативной (или агрессивной) стратегии в области технической модернизации и т.д. Ансамбль силовых игр Круазье называет стратегической моделью организации.

Игроки хотят достичь своих целей, но в этом им препятствуют другие команды. Хотя игроки стремятся получить все преимущества из стратегии, разработанной для обеспечения их интересов, но все они заинтересованы в длительности существования организации, которая необходима для возможности игры вообще. Это не игры на жизнь или смерть, а игры с целью обеспечения положения внутри организации, поэтому они подчиняются определенным правилам, которые должны признаваться всеми участниками каждой игры, если они заинтересованы в ее продолжении. Это не формально установленные правила, а принципы, которые могут быть обнаружены на основе анализа повторяющегося поведения игроков, где стратегия игроков видна по их действиям. Может не быть полного согласия относительно правил, и некоторые игроки могут, пытаться изменить их, но эти правила достаточно общепризнанны и упорно осваиваются новыми сотрудниками, которые узнают принятые нормы и ценности, определяющие приемлемость стратегии для организации.

Игроки в игре далеко не равны - одни имеют большую силу, чем другие, и их роли различны в различных играх. Игроки, которые были сильны в одной игре, могут быть слабы в другой. Тем не менее, их стратегии удовлетворяют

одной фундаментальной цели - получение максимально возможных преимуществ в рамках правил игры за счет ограничения возможностей других участников, защиты или расширений своих возможностей. Цель - поставить других, в позиции, где их действия могут быть предопределены, при условии свободы собственных действий. Все попытки защитить и расширить их собственную свободу действий и уменьшить зависимость сводятся к помещению других в противоположные позиции.

Наиболее яркий пример, описанный Круазье, это случай с ремонтными рабочими, названный им «производственной монополией», происшедший во французской национальной табачной промышленности. Во время исследований Круазье в конце 50-х - начале 60-х годов производство табака было рассредоточено по большому количеству маленьких, очень похожих друг на друга фабрик. На каждой фабрике работало порядка 350-400 человек, из них приблизительно 1/3 - рабочие, занятые непосредственно производством. Это женщины, работающие на полуавтоматических машинах для свертывания сигарет и т.д.

Организация была очень стабильной, и каждая маленькая фирма работала в контролируемой обстановке. Финансы, снабжение ресурсами, распределение и продажа полностью контролировались из Парижа, и каждый местный завод мог выполнять свою производственную задачу, решая все проблемы самостоятельно, кроме одной - ремонт оборудования.

Остановки оборудования происходили из-за поломок и из-за неоднородности табачного листа, что требовало постоянной настройки машин. Это были единственные проблемы, которые не решались с помощью организованных бюрократических правил или бюрократических действий из Парижа. Если машины останавливались, то и производство останавливалось, и фабрика переставала выполнять свои функции.

Кто мог что-либо предпринять? Только дюжина или около того мужчин - ремонтных рабочих при техническом инженере фабрики, и только они знали, как обслуживать и ремонтировать машины. Ни администраторы из Парижа, ни ректор местной фабрики, ни производственные рабочие, работающие на этих машинах, не знали этого. Ремонтные рабочие узнавали приемы своей работы друг от друга и держали их в секрете, никому другому не объясняя, что они делают. С их точки зрения, было бы непростительным грехом работницам интересоваться устройством машин и прикасаться к машинам помимо процесса работы. Так ремонтные рабочие достигли успеха в обеспечении прямой зависимости от них производственных рабочих и косвенной зависимости всех остальных, которые были ограничены тем, что ремонтники были единственными, кто способен действовать при отказах. Ремонтники ограничивали их в свободе выбора действий. Они могли так делать, потому что были сильны. Их сила основана на «управлении последним источником неопределенности, оставшимся в полностью регламентированной организационной системе». Отказы машин происходили непредсказуемо, и ремонтники могли выбирать, как действовать.

Это давало им силу, так как те, кто может справиться с неопределенностью, имеет власть над теми, кто зависит от их выбора. Сила тесно связана с неопределенностью, от которой зависит организация. Стратегия групп в силовых играх, имеет, целью контролировать основные стратегические источники неопределенностей! Неопределенность объясняет причину силы.

Ремонтные рабочие были сильны потому, что все остальное было под бюрократическим контролем, а непредсказуемые поломки машин были неконтролируемы. Они требовали вмешательства по мере их возникновения. Это давало ремонтникам заметные преимущества, так как это единственная неопределенность на каждой фабрике. В других организациях источники неопределенности могут быть не так заметны, но во всех организациях они появляются и исчезают и соответственно увеличивается или ослабевает сила тех, кто противостоит неопределенности. Ремонтные рабочие - только один пример; то же самое применимо к взлетам и падениям финансовых экспертов, специалистов по контролю производством и т.д.

Почему обладающие силой специалисты не могут сохранять силу до бесконечности? Если неопределенность продолжается, то они действительно могут благодаря их ноу-хау сохранять силу, но это маловероятно из-за того, что они сами разрушают ее основу. Стремление к рационализации, присущее любой организации, порождает постоянные попытки подчинить области неопределенности контролю. Специалисты сами являются участниками рационализации, и это уменьшает их силу. Чем больше они достигают успеха в фиксации их ноу-хау в бюрократических процедурах и инструкциях, тем более уменьшается их собственная сила при работе в ситуациях неопределенности. Их возможности выбора становятся ограниченными. Поэтому ремонтные рабочие на табачных фабриках старались держать под контролем приемы своей работы и препятствовали их бюрократизации. Хотя существовали официально установленные инструкции по эксплуатации и ремонту оборудования, созданные в Париже, они совершенно игнорировались ремонтниками, и на фабриках не было даже их копий. Регламентация неопределенности устраняет ее силу.

Таким образом формируются стратегии как по отношению к вышестоящим и нижестоящим уровнями иерархии, так и между профессиональными группами. Борьба между руководителями и подчиненными обычно включает в себя стратегию, согласно которой подчиненные сопротивляются правилам, вторгающимся в их сферу принятия решений, и устанавливают правила, ограничивающие контроль руководства над ними.

Противодействующие стратегии могут замыкаться в серию бюрократических «порочных кругов», которые блокируют изменения. Администраторы пытаются расширить бюрократическое регулирование, а те, кто подвержен ему, сопротивляются. Директора табачных фабрик обычно добивались регламентации процедур работы, а технические инженеры сопротивлялись всему, что могло изменить позицию их ремонтных рабочих. Круазье считает, что французское

общество в целом является примером организации, где тенденции к бюрократической централизации и деперсонализации провоцируют защитные стратегии участников игры, что вызывает еще большую бюрократизацию. В каждом направлении деятельности уровень иерархии превращается в слой, защищающийся от находящихся выше и ниже. Находящиеся внизу ограничивают информацию для высших слоев и препятствуют любым изменениям, а верхние слои принимают решения, основанные на неполноценной информации, не выполняющие намеченным образом из-за факторов, о которых не было известно.

Это приводит к своеобразному ритму изменений в бюрократических организациях, который хорошо прослеживается во Франции. Этот ритм - длительные периоды стабильности и очень короткие периоды кризиса и изменений. Конфликты сдерживаются до тех пор, пока они не прорываются. Взрывные кризисы, таким образом, характерны для таких бюрократических систем, и они необходимы им как средства проведения изменения. В такие периоды во французской бюрократии персональная власть пересиливает правила, так как некоторые индивидуумы могут провести определенные изменения в результате кризиса. Авторитарные реформаторы ждут в бюрократической рутине моментов кризиса, когда система будет нуждаться в них.

Однако Круазье оптимистичен. Он надеется, что если будут проведены реформы в обучении и наборе французской общественной администрации, а также во французской системе привилегий, то появится возможность для раскрытия талантов лучшей части населения. Он утверждает, что большие организации современного мира не обязательно враждебны изменениям, так как изменения могут происходить быстрее всего в больших организациях, а тем более в обществе с большими организациями. Но всегда существует риск, что бюрократические структуры воспользуются такими приемами силовой игры, которые заблокируют необходимые изменения.

### **Круглый стол: История тенденции возникновения науки об управленческих решениях**

В рамках менеджмента особую роль играет принятие правильных управленческих решений, поскольку от этого зависит успех в бизнесе. Рассмотрите встречающиеся на практике варианты поведения руководителей и ответите на вопрос, какой из предложенных вариантов вы считаете предпочтительным, и тщательно обосновать свою позицию.

Вариант поведения руководителя	Оценка предпочтения		
	индивидуальная	групповая	итоговая
1. Руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо			
2. Руководитель принимает решение и сообщает, почему он его принял			

3. Руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, приветствует их вопросы, получая, таким образом, возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения			
4. Руководитель принимает решение и представляет его группе на доработку			
5. Руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения, и, выслушав их, принимает решения			
6. Руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждение варианта			
7. Руководитель излагает проблему и принимает решение группы			

#### **Задание для самостоятельной работы**

1. Рассмотрите различные подходы к определению составных элементов процесса управления.
2. Подготовьте серию практических примеров, доказывающих циклический характер и динамичность процесса управления.

## **РАЗДЕЛ 2 ФУНКЦИИ РЕШЕНИЯ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ**

### **ТЕМА 2.1 Функции решения в методологии и организации процесса управления**

**Цель:** закрепление полученных на лекции теоретических основ по теме; более углубленное рассмотрение, с практической точки зрения, различий между управляющими воздействиями и управленческими решениями.

**План:**

1. Тематическая дискуссия.
2. Круглый стол: Разработка управленческих решений в сфере гостиничного бизнеса.

#### **Вопросы тематической дискуссии:**

1. Роль принятия решений в процессе управления организацией.
2. Примеры решений, которые принимает руководитель организации при выполнении функции управления.
3. Различия между управляющими воздействиями и управленческими решениями.
4. Информационная поддержка процесса управления и принятия управленческих решений.
5. Источники информации, ее виды и методы обработки.
6. Правовая и экономическая информация в принятии решений.
7. Информационное обеспечение принятия решений в зависимости от уровня руководящего звена.
8. Базовые элементы моделей процесса принятия управленческого решения.
9. Формальные и неформальные решения.

#### **Круглый стол: Разработка управленческих решений в сфере агробизнеса**

**Ситуация.** Предположим, что на рынке переработки сельскохозяйственной продукции г. Красноярска есть свободная ниша, которую вполне можно заполнить еще как минимум одно предприятие.

**Вопросы для обсуждения.**

1. Как вы представляете себе процесс принятия решений по сложившейся ситуации?
2. Каковы ваши действия по выбору целей и сбору информации?
3. Какие альтернативные варианты решений можно предложить для решения данной ситуации?
4. Каким образом будет осуществляться подготовительный анализ альтернатив для принятия решения?
5. Какой вариант решения является наиболее целесообразным? Почему?
6. Каковы должны быть действия по реализации выбранного решения?
7. Заполните итоговую таблицу содержания этапов процесса принятия решений:

Характер проблемы	Альтернативы $A_i$	Ограничения	Критерий	Выбор $A_i$
Выводы:				

### Задание для самостоятельной работы

1. Изобразите логическую схему по материалам темы 2.2.
2. Подготовьте краткое сообщение по составленной логической схеме.
3. Проведите сравнительный анализ классификаций управленческих решений, предлагаемых различными авторами.

## ТЕМА 2.2 Типология управленческих решений

**Цель:** закрепление знаний студентов в области классификации решений; умения правильно определить тип УР и найти наиболее приемлемый вариант разрешения ситуации.

**План:**

1. Имитационное упражнение: 20 ситуаций.
2. Проблемная ситуация: Иллюзии молодости или что почем ...

### Имитационное упражнение: 20 ситуаций

#### СИТУАЦИЯ 1: требование повышения заработной платы.

К Вам приходит сотрудник и требует повышения заработной платы. При этом он ссылается на то, что на другом предприятии он может получать больше и уволиться, если ему не повысят заработную плату. Ваши действия?

а) Вы отказываете в повышении з/платы, так как считаете, что это повышение будет неправильным. Скрипя сердце, Вы скорее смиритесь с нехваткой рабочей силы, чем позволите вызвать недовольство других сотрудников, т.е. Вы предпочтете увольнение.

б) Вы хотите сотрудника обязательно удержать и обещаете повысить ему з/плату, причем попросите его никому не говорить об этом.

в) Вы спрашиваете сотрудника, является ли его з/плата справедливой в сравнении с з/платой его коллег и на каком основании он требует ее повышения. Вы объясняете, что имеются трудности, затем советуете ему, как с помощью фирмы решить свою проблему. По Вашему мнению, сотруднику неправильно была определена категория, поэтому Вы говорите ему, что поставите вопрос о ее пересмотре.

**Какое решение по данной ситуации является на ваш взгляд наиболее приемлемым? Обоснуйте свой ответ.**

**Классифицируйте решение по всем классификационным характеристикам.**

## **СИТУАЦИЯ 2: сообщение об аттестации сотрудника.**

Вы оценили сотрудника частично отрицательно и сообщаете ему оценки, касающиеся, например, производительности труда, качества работы, осознания необходимости сокращать расходы, повышать надежность работы, улучшать отношение к сотрудникам и к руководителям. Он возмущен и намеревается склонить Вас к своей точке зрения. Как поведете себя Вы, если Вы убеждены в правильности своей оценки?

а) Любой ценой Вы намерены избежать неприятностей. Поэтому Вы уступаете ему и существенно изменяете пункты оценки.

б) Вы защищаете оценку, даже несмотря на то, что сотрудник может из-за этого уволиться, а Вас ожидают неприятности.

в) Вы объясняете сотруднику, что у каждого есть хорошие и плохие стороны и спрашиваете его, как он сам себя оценивает по отдельным позициям. При этом Вы ожидаете, что он себя знает лучше и может проявить благоразумие.

*Какое решение по данной ситуации является на ваш взгляд наиболее приемлемым? Обоснуйте свой ответ.*

*Классифицируйте решение по всем классификационным характеристикам.*

## **СИТУАЦИЯ 3: неявка на работу.**

В Вашем подразделении рост потерь рабочего времени. У Вас есть сотрудник, который не будучи больным, тем не менее охотно «празднует болезнь». Ваши действия?

а) Так как Вы все равно не смогли избежать этой ситуации, Вы ничего не предпринимаете.

б) В разговоре с ним Вы занимаете четкую позицию, ставите ему в упрек его некорректное поведение по отношению к коллегам, а также к фирме и грозите принять соответствующие меры, если он не исправится.

в) Вы пытаетесь его «поймать» путем посещения «больного» на дому и обследования его доверенным врачом.

*Какое решение по данной ситуации является на ваш взгляд наиболее приемлемым? Обоснуйте свой ответ.*

*Классифицируйте решение по всем классификационным характеристикам.*

## **СИТУАЦИЯ 4: делегирование работ.**

До сих пор Вы сами составляли отчеты по текущей деятельности для руководства предприятия. Между тем у Вас появилось много новых задач, отнимающих время на составление отчета. Один из Ваших сотрудников подходит для того, чтобы освободить Вас от этой работы. Как Вы поступите?

а) Вы считаете, что Ваш сотрудник один не справится, поэтому поручаете работу нескольким коллегам, не отрегулировав точно полномочия. Но при этом оставляете за собой последнее слово в принятии решения.

б) Вы объясняете сотруднику необходимость поручаемой задачи. По от-

дельным позициям даете точную справку. Наделяете его необходимыми полномочиями для самостоятельного выполнения задачи и передаете ему полную ответственность. Обо всех этих решениях Вы сообщаете его коллегам. Лишь после окончания порученной ему работы Вы убеждаетесь в правильности выбора.

в) Вы даете сотруднику поручение, не разъяснив отдельные позиции. Но при этом, довольно часто его контролируете, чтобы убедиться в успешном ходе работы. Только с Вашего разрешения ему позволяется получать необходимые справки или вести переговоры с другими службами предприятия.

***Какое решение по данной ситуации является на ваш взгляд наиболее приемлемым? Обоснуйте свой ответ.***

***Классифицируйте решение по всем классификационным характеристикам.***

### **СИТУАЦИЯ 5: беседа о недостатках.**

В течение определенного времени Вы наблюдали за своим подчиненным. В итоге оказалось, что у него хорошие способности, однако в некоторых случаях он не справляется с работой, что дает повод для его критики. Как Вы проведете с ним беседу на эту тему?

а) Беседа происходит в промежутке между двумя важными для Вас встречами. Вы спешите, поэтому коротко и убедительно излагаете сотруднику, что Вам не нравится и что он в будущем должен устранить. Вы угрожаете ему переводом на другую работу или увольнением.

б) Вы говорите сотруднику, какие качества Вы в нем цените и чего он мог бы добиться, если бы не было определенных недостатков. Потом сообщаете, что побудило Вас к критике. Спрашиваете его о причинах его несостоятельности и пытаетесь помочь ему избавиться от недостатков.

в) Вы выделяете время для разговора и, проявляя педагогическое терпение, пытаетесь с помощью объяснений улучшить работу сотрудника. Вы начинаете разговор с упрека о недостатках и ошибках и убеждаетесь, что Ваша критика возымела действие.

***Какое решение по данной ситуации является на ваш взгляд наиболее приемлемым? Обоснуйте свой ответ.***

***Классифицируйте решение по всем классификационным характеристикам.***

### **СИТУАЦИЯ 6: проекты организации рабочего места.**

Вы наметили подготовить проекты организации рабочих мест Ваших сотрудников.

а) Вы информируете своих сотрудников о предлагаемой системе и причинах ее введения приглашаете их принять участие в составлении проектов организации рабочих мест. При этом сотрудникам предлагается самим описать свои рабочие места и внести свои предложения по изменениям в организации рабочих мест.

б) Вы сами разрабатываете рабочие места, так как, по Вашему мнению, никто лучше Вас не знает, какие функциональные обязанности возложены на

Ваше подразделение.

в) Вы предлагаете подходящему сотруднику своего подразделения составить проект организации рабочих мест и обсудить его с Вами.

***Какое решение по данной ситуации является на ваш взгляд наиболее приемлемым? Обоснуйте свой ответ.***

***Классифицируйте решение по всем классификационным характеристикам.***

### **СИТУАЦИЯ 7: делегирование прав на принятие решений.**

Корреспонденция в Вашем подразделении обрабатывается Вами не точно и недостаточно надежно.

а) Вы проверяете всю входящую корреспонденцию для того, чтобы выявить важные проблемы и гарантировать их правильное решение.

б) Вы поручаете обработку корреспонденции ответственному исполнителю, который информирует Вас о важных проблемах и предлагает в экстренных случаях их решение.

в) Вы поручаете сортировать корреспонденцию секретарю и просите передавать Вам письма, которые кажутся ему существенными, прежде чем они будут направлены ответственному исполнителю.

***Какое решение по данной ситуации является на ваш взгляд наиболее приемлемым? Обоснуйте свой ответ.***

***Классифицируйте решение по всем классификационным характеристикам.***

### **СИТУАЦИЯ 8: высвобождение работника.**

В Вашем подразделении был применен более рациональный метод труда, высвободилось одно рабочее место путем перевода сотрудника в другое подразделение с такими же условиями профессиональной деятельности. Каких сотрудников Вы выберете для перевода?

а) Вы выбрали молодого и хорошего сотрудника, который по-настоящему овладел своей профессией. Вы надеетесь, что он и в другом подразделении будет поддерживать свое рабочее место в хорошем состоянии и у него там будут такие же высокие результаты труда.

б) Вы выбрали сотрудника, от которого давно хотели избавиться, так как он постоянно брюзжит и тем самым создает конфликтные ситуации в Вашем подразделении.

в) Вы выбрали пожилого сотрудника, который по болезни уже длительное время отсутствует на работе и больше не представляет полноценную рабочую силу.

***Какое решение по данной ситуации является на ваш взгляд наиболее приемлемым? Обоснуйте свой ответ.***

***Классифицируйте решение по всем классификационным характеристикам.***

### **СИТУАЦИЯ 9: текучесть кадров.**

Квалифицированный сотрудник на вечерних курсах получил дополнительную профессиональную подготовку и хотел бы теперь занять рабочее место, соответствующее полученным знаниям. Он просит Вас в этом его поддержать. Как поведете себя Вы, если в сфере Вашей компетентности нет подходящего рабочего места?

а) Вы не хотели бы терять этого хорошего сотрудника. Прежде всего, Вы попытаетесь затянуть решение вопроса. Вы станете чинить ему препятствия в его продвижении по службе.

б) Вы советуете ему обратиться в отдел кадров, но одновременно просите его остаться на своем рабочем месте до тех пор, пока не будет кем его заменить.

в) Вы описываете ему преимущества, которые он имеет на своем рабочем месте, и указываете на риск смены места работы.

*Какое решение по данной ситуации является на ваш взгляд наиболее приемлемым? Обоснуйте свой ответ.*

*Классифицируйте решение по всем классификационным характеристикам.*

### **СИТУАЦИЯ 10: рационализация.**

Для повышения пропускной способности Вашего цеха, руководство организации предприняло меры, создающие более благоприятные условия для производственного процесса, на условиях перевода коллектива на сдельную оплату труда, выяснилось, что после этого высвобождаются некоторые рабочие места. Как Вы разрешите человеческие проблемы, вызванные этой перестройкой?

а) Вы собираете сотрудников и обсуждаете с ними вопрос о поиске путей выполнения плана. Вы сообщаете им суть вопроса и просите вносить предложения. Вы со знанием дела обосновываете перестройку и подробно излагаете последствия, которые она может иметь для отдельных работников.

б) Вы вызываете к себе отдельных сотрудников, а именно тех, от которых Вы ожидаете положительной реакции, и обсуждаете с ними проведение изменений. Вы надеетесь, что они повлияют на своих коллег в желаемом Вами направлении и Вы, таким образом, избежите трудностей.

в) Вы, не торопясь, размышляете о том, как лучше всего организовать перестройку с учетом технического и человеческого факторов. Вы разрабатываете точный план. Этот план Вы обсуждаете с сотрудниками, которые, как Вы ожидаете, все вместе продумают и проявят чувство ответственности.

*Какое решение по данной ситуации является на ваш взгляд наиболее приемлемым? Обоснуйте свой ответ.*

*Классифицируйте решение по всем классификационным характеристикам.*

### **СИТУАЦИЯ 11: адаптация нового сотрудника.**

Новый сотрудник, который, как Вы ожидаете, надолго останется с Вами, приходит в подразделение, которым Вы руководите.

а) К сожалению, в данный момент у Вас нет времени и Вы обещаете но-

вому сотруднику поговорить с ним позднее. Вы отсылаете его к сотруднику, который должен о нем позаботиться, если у него будет время.

б) Вы выделяете время для нового сотрудника, расспрашиваете его о жизненном пути, познаниях и интересах и рассказываете ему о задачах, которые возложены на подразделение. Так как Вам надо выполнять срочную работу, Вы приводите его к опытному сотруднику, который все ему подробно объяснит и представит остальным коллегам. Через несколько дней Вы интересуетесь, освоился ли новый сотрудник и хорошо ли он себя чувствует на предприятии.

в) Вы выделяете время для нового сотрудника и очень подробно объясняете ему все относящееся к его работе. Вы пытаетесь за короткий промежуток времени передать ему как можно больше знаний. Вы не контролируете, в состоянии ли он самостоятельно выполнять работу.

***Какое решение по данной ситуации является на ваш взгляд наиболее приемлемым? Обоснуйте свой ответ.***

***Классифицируйте решение по всем классификационным характеристикам.***

### **СИТУАЦИЯ 12: промах.**

Руководитель группы при пуске станка по неосторожности травмировал сотрудника и вызвал поломку станка. Что Вы предпримете по отношению к нему?

а) Вы делаете руководителю группы серьезное предупреждение и рекомендуете ему впредь вести себя осторожнее.

б) Поскольку руководитель группы один ответственен за промах, вы снимаете его с должности и направляет в другое подразделение.

в) Так как персонала не хватает, преемник провинившегося не подготовлен, а этот руководитель группы лишь в редких случаях допускает ошибки, Вы оставите все по-старому.

***Какое решение по данной ситуации является на ваш взгляд наиболее приемлемым? Обоснуйте свой ответ.***

***Классифицируйте решение по всем классификационным характеристикам.***

### **СИТУАЦИЯ 13: отсутствие пунктуальности.**

В Вашем подразделении один из сотрудников постоянно опаздывает на работу. Что Вы предпримете, чтобы побудить сотрудника приходить на работу вовремя?

а) В понедельник Вы ожидаете его на его рабочем месте и заставляете объяснить причину опоздания в присутствии коллег. При этом настойчиво увещеваете его исправиться и впредь на работу не опаздывать.

б) Вы указываете сотруднику на его ненормальное поведение с глазу на глаз. При этом Вы выражаете мнение, что отсутствие пунктуальности Вы считаете плохой чертой характера. Вы предполагаете поэтому, что и в другом он может быть точно так же ненадежен. Поскольку он подает плохой пример своим коллегам, то будет, если не исправится, нести за это ответственность.

в) Вы вызываете сотрудника к себе и просите его объяснить причину его

опозданий на работу. Даже если он приведет объективные причины, Вы разъясняете ему, что впредь он должен приходить на работу вовремя. Вы указываете ему на его некорректное поведение и пытаетесь объяснить, к каким последствиям может привести низкая трудовая дисциплина, если все сотрудники будут вести себя подобным образом.

***Какое решение по данной ситуации является на ваш взгляд наиболее приемлемым? Обоснуйте свой ответ.***

***Классифицируйте решение по всем классификационным характеристикам.***

#### **СИТУАЦИЯ 14: инициатива и улучшения.**

У Вашего сотрудника есть идея, как упростить работу. Но для этого требуется некоторая техническая перестройка. Мастер поддержал эту идею и добивается, чтобы на рабочем месте были сделаны соответствующие изменения. Сотрудник требует материального поощрения. Ваши действия?

а) Вы отказываете сотруднику в его требовании, т.к. улучшение своего рабочего места приветствуется, но не поощряется как техническое новшество.

б) Для Вас важны интересы фирмы, а данное изменение повлекло за собой некоторые издержки. Поэтому Вы отказываете сотруднику в немедленном решении данного вопроса.

в) Вы рекомендуете сотруднику оформить предложенное улучшение как рационализаторское предложение. Тогда он, наверняка, получит премию.

***Какое решение по данной ситуации является на ваш взгляд наиболее приемлемым? Обоснуйте свой ответ.***

***Классифицируйте решение по всем классификационным характеристикам.***

#### **СИТУАЦИЯ 15: усовершенствование деятельности предприятия.**

Вы намерены провести мероприятия по усовершенствованию деятельности Вашего кафе.

а) Вы проведете обсуждение перспективных предложений и, на основе консультации со специалистами, придете к решению.

б) Основываясь на эффективности коллективной творческой деятельности людей, Вы позволите им самостоятельно работать, оставляя за собой лишь право подписи.

в) Вы не забываете об ответственности и возможности роста своей компетентности в данной области, поэтому предпочитаете самостоятельно принять решение.

***Какое решение по данной ситуации является на ваш взгляд наиболее приемлемым? Обоснуйте свой ответ.***

***Классифицируйте решение по всем классификационным характеристикам.***

### **СИТУАЦИЯ 16: разговор по телефону.**

После разговора по телефону с коллегой из другой организации оказалось, что Вы не уточнили многие детали совместной работы.

а) Вы перезвоните ему еще раз в этот же день и все уточните.

б) Перезвоните, чтобы договориться о встрече, на которой Вы хотели бы рассмотреть еще раз данную тему в не рабочее время.

в) Попытайтесь выяснить все возникшие вопросы, без участия коллеги, «обходными» путями.

*Какое решение по данной ситуации является на ваш взгляд наиболее приемлемым? Обоснуйте свой ответ.*

*Классифицируйте решение по всем классификационным характеристикам.*

### **СИТУАЦИЯ 17: планирование своей работы.**

Вы столкнулись с проблемой нехватки рабочего времени и решили по-другому организовать свою работу.

а) Вы передаете часть своих обязанностей коллегам.

б) Изучив теории планирования работы и оценив свою деятельность, Вы решили придерживаться гибкого плана работы, используя правила организации рабочего дня.

в) Вы изучили теории планирования рабочего дня и, выбрав идеальную модель, решили придерживаться и не отступать от нее.

*Какое решение по данной ситуации является на ваш взгляд наиболее приемлемым? Обоснуйте свой ответ.*

*Классифицируйте решение по всем классификационным характеристикам.*

### **СИТУАЦИЯ 18: недоброкачественный товар.**

В Ваш магазин обратилась покупательница с жалобой на недоброкачественность костюма, приобретенного два дня назад (чека нет). Покупатель требует вернуть деньги или обменять на доброкачественный товар. Данного товара в Вашем магазине на сегодняшний день уже нет. Какое решение Вы должны принять?

а) Как настоящий руководитель, Вы отстаиваете финансовые интересы вашей формы. Поэтому отказываетесь выполнить требования покупателя.

б) Вы просматриваете ассортимент магазина и чеки на день приобретения товара покупателем и, обнаружив доказательства правдивости слов покупателя, предлагаете обменять недоброкачественный товар на другой.

в) Удовлетворяя требования покупателя, Вы забираете недоброкачественный товар и выплачиваете его стоимость.

*Какое решение по данной ситуации является на ваш взгляд наиболее приемлемым? Обоснуйте свой ответ.*

*Классифицируйте решение по всем классификационным характеристикам.*

### **СИТУАЦИЯ 19: виноват режим работы.**

Режим работы Вашего магазина с 11.00 до 20.00 часов. В 19.40 покупатель пробил чек и занял очередь, ровно в 20 часов продавец отказался отпустить товар по чеку. Каковы Ваши действия в этой ситуации?

а) Вы полностью согласны с продавцом, поэтому предлагаете покупателю вернуть чек и забрать деньги.

б) Уделяя большое внимание "лицу" своего магазина, Вы требуете продавца обслужить покупателя. В случае неподчинения, грозите увольнением.

в) Для устранения конфликта, самостоятельно обслуживаете покупателя.

**Какое решение по данной ситуации является на ваш взгляд наиболее приемлемым? Обоснуйте свой ответ.**

**Классифицируйте решение по всем классификационным характеристикам.**

### **СИТУАЦИЯ 20: отсутствие электричества.**

В час «пик» в праздничный день в вечернее время отключилось электричество в Вашем магазине. Какое управленческое решение Вы должны принять?

а) Вы предложите коллективу отработать напряженное время в режиме уличной торговли.

б) Учитывая сложность работы в данной обстановке, Вы решаете немедленно закрыть магазин, объяснив всю ситуацию покупателям.

в) Обслужив, присутствующих в торговом зале, покупателей, Вы закрываете магазин до завтра.

**Какое решение по данной ситуации является на ваш взгляд наиболее приемлемым? Обоснуйте свой ответ.**

**Классифицируйте решение по всем классификационным характеристикам.**

### **Проблемная ситуация: Иллюзии молодости или что почем ...**

Игорь Кабанов, молодой экономист, недавний выпускник Петербургского технического университета, охваченный энтузиазмом, по собственной инициативе разработал схему расчета точки безубыточности для своей компании (небольшое предприятие с ограниченной ответственностью Triple-Double производило три типа пластмассовых колпачков для шариковых ручек). Не все для него шло гладко, заедала текучка, молодого специалиста недооценивало начальство, и Игорю давно хотелось применить полученные в Политехе знания на практике, показать, чего же он на самом деле стоит. И вот он, шанс. На 15 ноября назначено собрание менеджеров, главный вопрос которого - производственная программа на следующий год. Игорю пошла навстречу и включили представление его расчетов в повестку дня.

В своих расчетах Игорь исходил из следующих показателей:

Мощность предприятия	20 млн. единиц
Объем выпуска в прошедшем году	15 млн. единиц
Средняя отпускная цена	120 рублей

Переменные затраты	75 рублей
Постоянные расходы	520 млн. рублей

График, представленный Игорем, приводил к выводу, что точка безубыточности равна примерно 11.600.000 штук. А при загрузке мощностей в 90% прибыль, по его расчетам, составляла 290 млн. руб. при вполне приличной марже почти в 16%. Раскрасневшийся и воодушевленный после доклада Игорь ждал поздравлений и похвалы за проделанный анализ. Но его коллеги повели себя отнюдь не в соответствии с его ожиданиями.

Начальник производства Андрей Дмитриевич Широков или «Митрич», как его называли на предприятии, покачал головой. «График не совсем точен. Дело в том, что при загрузке в 90% в производстве появятся узкие места, для расшивки которых потребуются дополнительные капиталовложения в сумме 120 млн. рублей в расчете на год!!!»

Директор по сбыту Мацкевич: «Вообще-то говоря, невозможно давать оценку всем продуктам одновременно. Продукт А в последнее время идет плохо, и мы вряд ли сможем сохранить уровень продаж в следующем году. Продукт В, наоборот, расходуется великолепно, и мы сможем продать на 4 млн. шт. больше, чем в этом году, и при этом есть шанс увеличить отпускную цену».

Начальник службы персонала Карацупа. «В трудовом коллективе давно зреет недовольство заработной платой. Я знаю, что профсоюз готовится выставить требование увеличения зарплаты. Если мы удовлетворим их требование, а, похоже, что мы будем вынуждены это сделать, то переменные расходы увеличатся на 10%.»

Генеральный директор и основной владелец Иванов хмурится. «По Вашим расчетам прибыль до налогообложения при загрузке 90% составит 290 млн. Мне эта сумма кажется недостаточной. В будущем голу я планировал получить как минимум 350 млн.руб.»

### **Вопросы по конкретной ситуации:**

1. Определите точку безубыточности на основе данных, взятых Игорем за основу. Оцените ее изменение: а) которое будет иметь место, принимая в расчет замечание начальника производства; б) которое будет иметь место, принимая в расчет замечание начальника службы персонала;
2. Что представляет собой наибольшую сложность при анализе точки безубыточности?
3. Что Вы предлагаете для того, чтобы повысить надежность принятия решений на основе анализа точки безубыточности?
4. Что Вы порекомендуете огорченному таким поворотом событий Игорю?

### **Задание для самостоятельной работы Имитационное упражнение: Принятие решений**

#### **Список решений**

1. Наем заведующим специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную техническую продукцию

2. Доведение мастером до рабочих дневного задания.
3. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.
4. Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением врача.
5. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.
6. Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.
7. Определение годового задания для ассистента профессора.
8. Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.
9. Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике.
10. Выбор правлением компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

#### **Задание.**

1. Классифицируйте предложенные решения по всем классификационным характеристикам.
2. Определите какие из предложенных решений являются стандартными, а какие нестандартными.

### ***ТЕМА 2.3 Условия и факторы качества управленческих решений***

**Цель:** овладение навыками выделения факторов, определяющих качество управленческих решений, закрепление знаний по вопросам правильного формулирования управленческих решений.

#### **План:**

1. Имитационное упражнение: Фрагмент постановления 1.
2. Имитационное упражнение: Фрагмент постановления 2.
3. Проблемная ситуация: Обеспечение водоснабжением ЖКХ.

#### **Имитационное упражнение: Фрагмент постановления 1**

«Во исполнение Закона РФ «Об основах градостроительства в Российской Федерации» от 14 июля 1992 г. и в целях реализации основных положений Генерального плана развития Московской области, одобренного постановлением Правительства Московской области от 12.11.92 № 69/24 «Об основных положениях Генерального плана развития Московской области», учитывая необходимость взаимосвязанного решения вопросов управления, градостроительства, земельной реформы и охраны среды, постановляю:

1. Главархитектуре совместно с заинтересованными организациями в 1993 г. разработать Градостроительный кодекс Московской области.

2. Главному финансовому управлению обеспечить выделение средств для выполнения данной работы за счет областного бюджета на основании заключенных договоров с исполнителями работ.

3. Контроль выполнения настоящего постановления возложить на министра администрации Московской области по строительству.

Глава Администрации Московской области»

**Вопросы.** К какой группе классификации относится приведенное постановление? Какие требования, предъявляемые к управленческим решениям и условиям их разработки и реализации, не учтены в данном постановлении? Скорректируйте данное постановление с учетом всех требований.

### **Имитационное упражнение: Фрагмент постановления 2**

«Учитывая многочисленные просьбы трудовых коллективов и граждан г. Москвы и Московской области, Правительства Москвы и Московской области постановляю:

1. Администрациям районов, руководителям колхозов, совхозов и других сельскохозяйственных предприятий пролонгировать заключенные в 1991 г. на основании решения исполкомов Моссовета и Мособлсовета от 19.03.91 № 487-127 «О выделении земельных участков под огороды жителям г. Москвы и Московской области» договоры с предприятиями, организациями, учреждениями и гражданами г. Москвы и Московской области на использование земельных участков под огороды.

2. Контроль за выполнением настоящего постановления возложить на первого заместителя Премьера Правительства Москвы и министра Администрации Московской области по земельной реформе и землепользованию.

Премьер Правительства Москвы,  
Глава Администрации Московской области»

#### **Вопросы:**

1. Является ли представленный фрагмент постановления решением?
2. Какие составляющие профессионального решения в нем имеются, а какие следует дополнить?
3. К какой системе (технической, биологической или социальной) относится данное постановление?
4. Соответствует ли разработанное решение, требованиям, предъявляемым к качеству.

## **Проблемная ситуация: Обеспечение водоснабжением жилищно-коммунального хозяйства**

### **Описание ситуации**

В марте текущего года получена информация о том, что в результате малоснежной зимы в водохранилище остался недостаточный запас воды. Это может привести к серьезным перебоям в водоснабжении жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ) в летний период, который по прогнозу синоптиков предполагается засушливым.

Муниципальное унитарное предприятие «Водоканал» внесло предложение дополнительно ввести в эксплуатацию новые водозаборные скважины, но для осуществления этого предложения отсутствовали средства, материалы, проект и подрядная организация.

Возникла задача, которая должна быть решена с учетом следующих условий:

1. Авторитетными организациями предоставлено два прогноза, по одному из которых ЖКХ грозит остаться без воды, а по второму - за оставшееся время до наступления засухи водохранилище должно наполниться водой в результате выпадения весенних осадков.

2. Отсутствуют какие-либо данные о реальности предложения Муниципальное унитарное предприятие «Водоканал».

3. Не существует сформулированной математической зависимости между количеством осадков и наполнением водохранилища в короткие сроки.

4. Достаточно точный прогноз о выпадении осадков может запоздать. Проведенный предварительный анализ на основе имеющихся долговременных данных позволил:

- получить картину динамики потребления воды ЖКХ и прогноз на перспективу;
- получить картину характерных колебаний уровня воды в водохранилище;
- выявить главную и срочную проблемы и оценить их количественно;
- выявить побочные (вторичные) проблемы, создавшие описанную ситуацию.

Результаты расчетов выявили, что, кроме проблемы, поставленной ЖКХ, есть проблема перспективного водоснабжения города, время решения которой уже пришло. Кроме того, было установлено, что существуют еще такие вопросы, как почти 10-летняя задержка реализации разумного предложения по увеличению источников водоснабжения города, бесконтрольность за водопотреблением горожан, организаций и предприятий, а также большие утечки воды в сетях водопровода.

### **Задания по ситуации:**

1. Определить, из каких проблем состоит возникшая задача.
2. Составить причинно-следственную цепь по данной ситуации по форме: следствие, причина (первопричина), симптом.
3. Ответить на следующие вопросы по данной проблемной ситуации:

- В каких условиях (по классификации) возникла данная проблема?
- Какая проблема является главной?
- Каковы побочные (вторичные) проблемы?
- Какая проблема является срочной?

4. Разработайте управленческое решение по возникшей проблеме, отвечающее всем требованиям качества.

#### **Задание для самостоятельной работы**

1. Приведите примеры факторов внешней среды организации, влияющих на качество стратегических решений.
2. Опишите влияние этих факторов и действия руководства в отношении их.

## РАЗДЕЛ 3 ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

### ТЕМА 3.1 Модели процесса разработки решений

**Цель:** формирование у студентов управленческого мышления; приобретение практических навыков построения моделей принятия управленческих решений.

**План:**

1. Имитационное упражнение: 18 решений.
2. Деловая игра: Алгоритм решения управленческих проблем

#### Имитационное упражнение: 18 решений

Прочитайте фрагменты 18 решений, ответы на поставленные вопросы.

##### Фрагменты 18 решений.

1. Отделу внутреннего аудита провести внеплановую проверку правильности использования руководителями среднего и низового звена управленческих технологий.
2. Отделу развития компании заключить договор с фирмой «Галактика» для анализа распределения функций управления между руководителями всех уровней и разработки мероприятий по устранению их дублирования.
3. Начальнику группы стратегического развития разработать положение о группе связи с общественностью и должностные инструкции для ее работников.
4. Наладчику станков Тараненко Р.А. провести планово-предупредительный ремонт токарного оборудования в цехе № 4.
5. Все сотрудники компании в течение июля 2000 г. должны внести свои предложения по совершенствованию производственной и управленческой деятельности.
6. Начальнику группы стратегического развития создать консультационный пункт для руководителей периферийных подразделений фирмы по вопросам управленческой деятельности и управления персоналом.
7. Начальнику информационного отдела создать базу данных о текущих и потенциальных клиентах и поставщиках компании.
8. Инженера Калинина Н.С. направить в командировку в объединение «Азов-сталь» с 1 июня по 24 июня 2000 г.
9. Группе стратегического развития сформировать альтернативные стратегии развития основных направлений деятельности компании.
10. Консилиум врачей согласился с диагнозом лечащего врача, поставленным пациентке Самойленко М.Ч.
11. Отделу обучения в сентябре 2000 г. провести переподготовку руководства высшего и среднего звена компании в области управления качеством.
12. Службе управления персоналом разработать систему страхования ответственности ключевых специалистов и руководителей компании.
13. Вице-президенту по персоналу создать в компании отдел стратегического

развития и подчинить его непосредственно ее президенту.

14. Службе управления персоналом сформировать систему расстановки кадров в соответствии со способностями работников и ротации кадров между линейными и функциональными подразделениями.
15. Группе контроля сформировать группу для ведения полного и достоверного учета и составления отчетности о результатах деятельности компании.
16. Отделу маркетинга провести анализ изменений внешней среды (на рынке, в политике, законодательстве и т.д.), с выделением тех изменений, которые могут оказать существенное влияние на развитие компании.
17. Ветеринару цирка увеличить количество калорий в рационе питания слонов и лошадей.
18. Начальнику кадровой службы принять на трехмесячную стажировку г-на Норриса Р. — начальника отдела кадров фирмы «Tip Ltd» из Сомали.

**Вопросы.** Какие из приведенных фрагментов текстов относятся к техническим, биологическим и управленческим решениям? К каким сферам деятельности относятся выбранные управленческие решения? Оформите ответ в виде таблицы.

Тип решения	Номера решений	Направленность УР	Номера решений
Техническое		Управление человеческими ресурсами	
		Управление управленческой деятельностью	
Биологическое		Управление производственной и обслуживающей деятельностью	
		Формирование системы управления компании	
Управленческое		Управленческое консультирование	
		Стратегическое планирование	
		Управление внутренними и внешними коммуникациями	

### Деловая игра: Алгоритм решения управленческих проблем

#### Цели деловой игры.

1. Разработка алгоритма решения управленческих проблем.
2. Приобретение практики в коллективной выработке решений.

#### Исходная информация.

Как известно, искусство руководителя состоит в том, чтобы вовремя оценивать проблемы и намечать путь к их решению. Не даром говорят: «Кто не предвидит проблем, тот не управляет».

В своей практической деятельности руководитель постоянно сталкивается и решает проблемы организационно-управленческой деятельности. Сейчас Вам предлагается то, что он делает на практике при решении проблем, представить в виде алгоритма, т.е. в определенной последовательности умственных действий, приводящих к решению проблем. Ваша задача состоит в том, чтобы

определить последовательность выполнения руководителем действий, представленных в бланке участника игры.

На бланке участника игры в графе 3 «Участник» обозначьте очередность действий при решении проблем, начиная с №1 по №18. При групповой работе то же обозначение проставьте в графе 4 «Группа». После объявления руководителем игры эталонной последовательности действий и заполнения графы 5 «Эталон» рассчитайте и заполните графу 6 «Ошибка». Значение ошибки представляет собой модуль разницы значений номера действия поставленного непосредственно участником и номера эталонного варианта. Например, напротив одного действия участник поставил цифру 3, а эталонным вариантом явилось значение 9, тогда ошибка будет равна 6. Или участник поставил значение 11, а по эталонному варианту получилось значение 7, тогда ошибка равна 4. Сама ошибок по данным действиям равна 10. Аналогично можно провести расчет ошибок группового решения, при этом можно сравнить сумму индивидуальных и групповых ошибок.

### Бланк участника игры

№	Наименование действий принятия решения	Участник	Группа	Эталон	Ошибка
1.	Построение проблемы				
2.	Документальное оформление				
3.	Определение разрешимости проблемы				
4.	Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого				
5.	Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме				
6.	Оформление решения				
7.	Разработка вариантов решения проблемы				
8.	Определение существования проблемы				
9.	Оценка новизны проблемы				
10.	Контроль за выполнением				
11.	Выбор решения				
12.	Оценка вариантов решения				
13.	Организация выполнения				
14.	Постановка задачи исполнителя				
15.	Выбор критерия оценки вариантов решения				
16.	Установление взаимосвязи с другими проблемами				
17.	Формулирование проблемы				
18.	Определение причин возникновения проблемы				
	Сумма ошибок				

### Задание для самостоятельной работы

1. Изучить проблемную ситуацию Корпорация «Сони», плеер «WALKMAN».
2. Изобразите логическую схему по материалам данной ситуации.

### **ТЕМА 3.2 Методология и организация процесса разработки управленческих решений**

**Цель:** закрепление теоретических основ процесса РУР, приобретение практических навыков по РУР

**План:**

1. Проблемная ситуация: Корпорация «Сони», плеер «WALKMAN»

#### **Проблемная ситуация: Корпорация «Сони», плеер «WALKMAN»**

«Сони» запустила плеер «Walkman» в производство в конце 80-х годов. Она начала продажу с постановки 550000 этих новинок по всему миру, а через год эта цифра увеличилась более чем в три раза. Вскоре, по меньшей мере, двадцать компаний вышли на рынок с похожей продукцией. Плеер «Walkman» и конкурирующая с ним продукция обеспечивают высококачественное воспроизведение звука через легкие наушники, соединенные с портативным кассетным плеером, который можно носить на поясе или на шее. Руководству корпорации «Сони» нужно теперь определить, будет ли продукция типа «Walkman» оставаться популярной и как она будет конкурировать на данном рынке.

«Walkman» был создан молодым инженером просто для забавы. Затем плеер показали г-ну Акио Морита, председателю совета директоров «Сони». Он начал сам пользоваться им и с энтузиазмом стал работать руководителем проекта по разработке этой продукции; при этом ему удалось сократить до шести месяцев время между планированием продукта и его маркетингом вместо обычных одного или двух лет. Идеи по разработке продукта и его маркетингу были получены от учащихся средней школы и студентов университета, когда они пользовались плеером и обсуждали его качества в специально оборудованном для этого помещении, где за ними можно было наблюдать.

В Японии продажа Walkman фактически началась после специальной его презентации для репортеров газет и журналов. Много статей появилось в журналах, всего несколько в газетах. Были запланированы специальные мероприятия для молодежи. Ей предлагалось испытать Walkman во время их самых разных занятий и развлечений в общественных местах, например, при занятиях скейтбордингом, езде на велосипеде, пробежках и прыганий через скакалку.

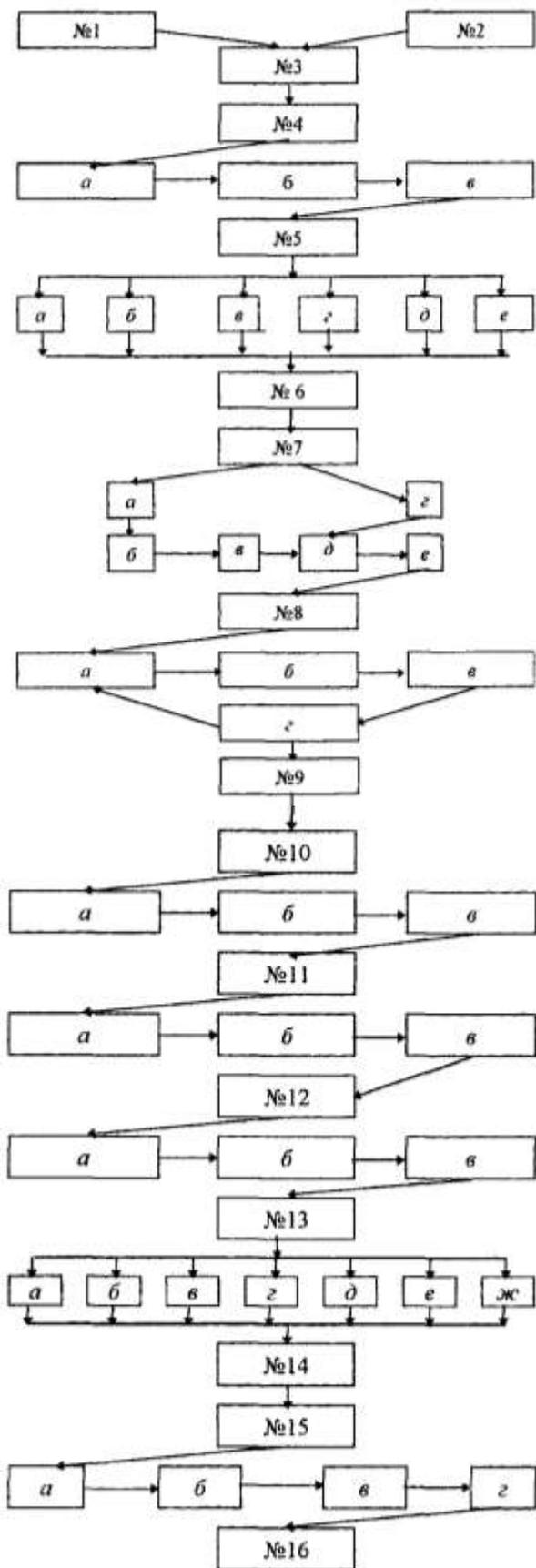
В Соединенных Штатах этот плеер использовали во время работы, езды на велосипеде, при управлении автомобилем, катании на роликовых коньках, на пляже, во время лыжных прогулок, во время бесед, а также чтобы изолировать звуки внешнего мира. Использование Walkman в общественных местах само по себе способствовало популярности продукта и созданию все возрастающего спроса на него во всем мире, как это было с хула-хупом за двадцать лет до этого.

В Соединенных Штатах розничная прейскурантная цена на модели I и II плеера «Walkman» составляет соответственно 100 и 180 долларов. Они продаются в самых разных розничных торговых точках. Конкурирующие продукты с рядом характерных особенностей продаются в основном в тех же самых торго-

вых точках по преysкурантным ценам от 75 до 250 долларов. Снижение цен — обычное явление.

При планировании своей маркетинговой политики по плееру Walkman в Соединенных Штатах «Сони» заинтересована в том, чтобы узнать, является ли продукт просто новинкой, как утверждают некоторые наблюдатели; в таком

случае спрос на плеер может иссякнуть быстро. С другой стороны, если понятно, что продукт выполняет одну или несколько основных полезных функций, даже в течение короткого времени, рынок может быть достаточно большим и включать другие сегменты, кроме молодежного рынка. Если необходимо развивать другие сегменты рынка, «Сони» должна будет решить, сконцентрироваться ли ей на одной или двух моделях для всех частей рынка или предлагать модели, созданные специально для различных рынков, а также работать над характерными особенностями, которыми должна обладать каждая модель.



### Вопросы для письменного ответа:

1. Какие существуют потенциальные покупатели плеера «Walkman»?
2. Что может сделать «Сони», чтобы увеличить сбыт плеера для каждой из этих групп?
3. Разработайте два варианта решений для «Сони».

### Задание для самостоятельной работы

#### Имитационное упражнение: Заполни клетки

Дополните расширенную блок-схему процесса управления с учетом процесса принятия решений, вставляя пропущенные пояснения.

1. Внешнее воздействие.
2. Внутреннее воздействие.
3. ? .
4. Стратегия решения: а) определение

- цели действия, б) определение способа достижения цели, в) ?.
5. Оценка обстановки: а) кадрового состава, б) ?, в) состояние техники, г) состояние технологии, д) ?, е) временной фактор.
6. Прогнозирование результатов
7. ?: а) определение места решения в управляющей системе, б) установление функции управления, к которой относится решение, в) установление ступени управления, где будет приниматься решение, г) определение полномочий лица, принимающего решение, д) установление права лица принимать решение, е) определение границ решения.
8. Информационный цикл: а) ?, б) ?, в) ?, г) ?.
9. Уточнение прогноза результата.
10. Разработка экспертной рекомендации по элементам решения: а) выработка вариантов рекомендаций, б) ?, в) ?.
11. ?: а) разработка вариантов решения, б) оценка вариантов по установленному критерию, в) выбор решения.
12. Оформление решения: а) формула решения, б) ?, в) фиксация решения.
13. Постановка задач исполнителям: а) что делать, б) ?, в) ?, г) ?, д) когда делать, е) с кем делать, ж) последовательность выполнения задач.
14. ?
15. Организация выполнения решения: а) пропаганда решения, б) ?, в) ?, г) оперативное регулирование.
16. Контроль.

### ***ТЕМА 3.3 Целевая ориентация управленческих решений***

**Цель:** приобретение навыков правильного определения и формулирования цели по решению проблемных ситуаций.

**План:**

1. Имитационное упражнение: Фрагмент постановления 3.
2. Проблемная ситуация: Конкурент

#### **Имитационное упражнение: Фрагмент постановления 3**

«О совершенствовании управления» от 1 ноября 1994 г. № 250:

«В целях совершенствования управления отдельными отраслями Администрации Московской области постановляю:

1. Образовать на базе администрации по землепользованию и строительству администрацию по землепользованию и экологии.
2. Поручить заместителям Главы Администрации Московской области Гаранькину Н.В. и Петракову А.И. в десятидневных срок разработать и представить на утверждение Положение об администрации по землепользованию и экологии, администрации по строительству и штатное расписание.
3. Постановление Главы Администрации от 18.03.94 № 54 считать утратившим силу.

Глава Администрации Московской области»

### **Задание.**

Определите, каковы ошибки в формулировке цели для принятия решения по данному постановлению. Как бы Вы сформулировали цель данного постановления? Заполните таблицу и постройте дерево целей.

Перечень условий	Фрагменты текстов целей УР
Желательность	
Возможность	
Необходимость	
Приемлемость	
Ключевое слово	

### **Проблемная ситуация: Конкурент**

Общество с ограниченной ответственностью фирма «ЭВА» работает на рынке растительных масел в одном из регионов и до недавнего времени практически не испытывала сильной конкуренции: невысокие цены, хорошее качество продукции и практически полное отсутствие аналогичных предприятий обеспечивали экономическую стабильность. Однако полученная недавно из достоверных источников информация свидетельствует о выходе в самое ближайшее время на этот же рынок двух иностранных фирм, выпускающих масло-жировую продукцию по новейшим технологиям. Предполагается, что иностранные фирмы выйдут со своей продукцией на рынок уже через два месяца и, что вполне вероятно, начнут жесткую конкурентную борьбу с фирмой «ЭВА».

Несмотря на то, что фирма «ЭВА» имеет долгосрочные договорные обязательства с потребителями, руководство фирмы понимает сложность ситуации и необходимость принятия срочных мер. Постепенно накопившиеся проблемы в организации непосредственно производственного процесса, периодически возникающие трудности в обеспечении работоспособности оборудования, появляющиеся недочёты в организации труда рабочих и ряд других проблем могут в скором времени ощутимо сказаться на экономической стабильности фирмы и её вытеснении конкурентами с рынка сбыта данной продукции.

#### **Вопросы для письменного ответа по ситуации:**

1. Составить причинно-следственную цепь для данной ситуации.
2. Какая проблема является главной в данной ситуации?
3. Существуют ли в данном случае вторичная и срочная проблемы?

### **ТЕМА 3.4 Анализ альтернатив действий**

**Цель:** научиться анализировать альтернативы действий с помощью наиболее известных методов.

#### **План:**

1. Деловая игра: Мозговой штурм.
2. Проблемная ситуация: Грант.

## Деловая игра: Мозговой штурм

### Правила проведения мозгоатакующего совещания:

- критика исключена - единственной задачей является выдвижение новых идей;
- члены коллектива должны высказывать все имеющиеся у них идеи;
- важно множество замыслов: так как количество замыслов рождает их качество;
- комбинирование замыслов желательно - участники должны улучшать и наплавливать замыслы других;
- в начале мысли возникают легко и быстро, но после интенсивной начальной фазы участники устают и думают, что уже не способны что-либо предложить. Но совещание следует продолжить. Новые, оригинальные мысли возникают тогда, когда кажется, что исчерпаны все мысли и ассоциации;
- член коллектива может за одно выступление предложить только один замысел;
- все предложения нумеруются и фиксируются секретарем, но фамилии авторов предложений не записываются;
- совещание идет в форме дружеской беседы (шутливые предложения фиксируются).

### Проблемы мозгоатакующего совещания:

1. Предложите меры по повышению технического уровня производства продукции.
2. Предложите меры по повышению квалификационного уровня кадров.
3. Предложите повышения производительности труда.
4. Предложите меры по укреплению дисциплины и организованности.
5. Предложите меры по сокращению тяжелого ручного труда.
6. Предложите меры по сокращению потерь рабочего времени.
7. Предложите меры по сокращению текучести кадров.
8. Предложите меры активизации творческой инициативы рабочих.

## Проблемная ситуация: Грант

Специалистами корпорации «ГРАНТ» и приглашенными консультантами разработаны несколько вариантов расширения производства, обеспечивающих примерно одинаковый рост эффективности деятельности корпорации:

1. Строительство нового предприятия.
2. Строительство нового цеха на существующем предприятии.
3. Замена оборудования.
4. Организация производства на другом предприятии.

Сравнение вариантов для принятия альтернативного управленческого решения предлагается провести по следующим общим для всех вариантов критериям:

- полнота и перспективность решения;
- возможности финансирования (капитальные вложения, кредит, фонд развития);
- возможность иметь подрядную организацию для выполнения работ;
- отношение к проблеме местных органов власти;
- охрана окружающей среды;
- решение социальных вопросов;

- удобство для персонала в настоящее время (например, с точки зрения потери времени для поездки на работу).

Установлена важность (вес) каждого критерия для ЛПР: 1 - для наименее существенного и 5 - для наиболее существенного. Затем с помощью экспертов были определены приоритеты каждого варианта по каждому из критериев (в порядке возрастания).

### **Задание.**

Воспользовавшись представленными в таблице данными, заполните последний раздел таблицы и определите наиболее предпочтительный вариант расширения производства.

Оценка вариантов расширения производства

Критерии	Вес	Порядок предпочтения вариантов				Суммарный вес по данному варианту			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV
Перспективность	4	4	3	1	9				
Возможность финансирования	5	1	2	4	3				
Наличие подрядчика	1	3	4	2	1				
Отношение местных органов власти	2	4	1	3	7				
Охрана среды	3	3	1	9	4				
Социальные вопросы	3	4	3	2	1				
Удобство персонала	2	2	4	3	1				

## ***ТЕМА 3.5 Топологические методы в технологии разработки управленческого решения***

**Цель:** научиться анализировать различные ситуации по лидерству, применяя процедуры систематизации; улучшить понимание процесса решения проблем и принятия решений, когда имеются факты о ситуации.

### **План:**

1. Имитационное упражнение: Положение на заводе.
2. Решение задач с использованием метода «Дерево решений».

### **Имитационное упражнение: Положение на заводе**

Вы являетесь директором завода, производящего продукцию в области электроники. Руководство компании, которой принадлежит завод, ведет постоянный поиск путей повышения эффективности производства. Недавно на заводе было установлено новое оборудование и введена новая, более упрощенная система работы. К удивлению каждого, включая вас, ожидаемого увеличения производительности не произошло. В действительности она даже начала снижаться; также стало снижаться качество, а текучесть персонала расти.

Вы не верите, что это происходит из-за нового оборудования. У вас есть данные из других компаний, использующие такое оборудование. Эти данные

подтверждают ваше мнение. С вами еще работают представители фирмы-производителя этого оборудования, и они заверяют вас, что оборудование работает на пределе эффективности. Вы подозреваете, что какие-то элементы новой системы работы порождают создавшуюся ситуацию. Эту позицию не разделяют ваши подчиненные всех четырех уровней управления вплоть до бригадиров, а также начальник отдела снабжения.

Падение производства по-разному связано со слабой подготовкой операторов машин, недостатками системы материального стимулирования и низкой моралью. Ясно, что все эти проблемы волнуют каждого работника и по ним у ваших подчиненных имеются возможные разногласия. Сегодня утром вам позвонил начальник управления, которому подчиняется ваш завод. Он получил производственный отчет за последние шесть месяцев и своим звонком выразил интерес к ситуации на заводе. Он сказал, что это ваша проблема и решать ее должны вы, решать так, как вы считаете нужным. Он предупредил, что хотел бы в течение недели знать, какие меры вы собираетесь предпринять.

### **Задание.**

Используя модель ситуационного лидерства Варум-Яго для решения проблем и принятия решений, изучите в сформированных малых группах вышеизложенную ситуацию. Малая группа должна достичь консенсуса по лучшему стилю принятия решения в данной ситуации. На обсуждение вопроса в малых группах отводится 40-45 мин. Предварительно вопрос решается каждым участником индивидуально в течении 10-15 мин. В заключение председатели малых групп докладывают групповые решения в аудитории, где проходит их обсуждение в течении 15-20 мин. Результаты ответов оформляются соответствующим образом в виде таблицы и «дерева решений».

#### **Оценка аспектов проблемы**

Аспекты проблемы	Возможные оценки	Ответы	
		Индивидуальные	Малой группы
ТМ	Исключительно высокая		
ТО	Очень высокая		
ИЛ	Возможно низкая		
СП	Отсутствует		
ВП	Возможно низкая		
ОЦ	Имеется		
ВК	Имеется		
ИП	Может быть имеется		
Наиболее эффективный стиль лидерства и решения:			



## Задание для самостоятельной работы

### Задачи с использованием метода «Дерево решений»

#### ЗАДАЧА №1

Группа предпринимателей собирается открыть частную фирму по производству безалкогольных напитков. Если рынок будет благоприятным, они будут иметь прибыль \$ 100000. если рынок неблагоприятный, они понесут потери \$ 40000. они также могут осуществить маркетинговые исследования, которые стоят \$ 5000. результаты исследования могут быть благоприятными и неблагоприятными.

Используя метод «Дерево решений» опишите процесс принятия окончательного решения.

#### ЗАДАЧА №2

Частный предприниматель имеет возможность установить в своем магазине новое оборудование. Его альтернативы показаны в таблице:

Оборудование	Благоприятный рынок, \$	Неблагоприятный рынок, -\$
D1	300 000	200 000
J	250 000	100 000
TX	75000	18000

Используя метод «Дерево решений» опишите процесс принятия окончательного решения. И дайте ответы на вопросы:

- К какому типу решений предприниматель обратится?
- Какой критерий решения он будет использовать?

#### ЗАДАЧА №3

Малый производитель ряда продуктов из сыра определяет, сколько ящиков сыра производить каждый месяц. Вероятность, что спрос будет шесть ящиков - равна 0.1, семь - 0.3, восемь - 0.5 и девять - 0.1. затраты на каждый ящик - \$ 45, а цена - \$ 95. В случае не продажи ящика к концу месяца, он списывается как испорченный.

Используя метод «Дерево решений» опишите процесс принятия окончательного решения: сколько ящиков сыра должно производиться каждый месяц?

#### ЗАДАЧА №4

Торговое предприятие получает для продажи выключатели от двух поставщиков. Качество товара от этих поставщиков показано ниже.

Процент дефектов	Вероятность для поставщика А	Вероятность для поставщика В
1	0,7	0,3
3	0,2	0,4
5	0,1	0,3

Объем поставки 10 000 штук. Неисправный выключатель может быть отремонтирован за \$ 0,5. Хотя качество у поставщика В ниже, он просит за весь товар на \$ 37 меньше, чем поставщик А.

Используя метод «Дерево решений» опишите процесс принятия окончательного решения: какой поставщик будет использоваться?

### ЗАДАЧА №5

Владелец бензоколонки думает о том, каков должен быть размер его станции. После полного анализа маркетинговых факторов, относившихся к производству бензина и спросу на него, он разработал следующую таблицу:

Размер станции	Хороший рынок, \$	Средний рынок, \$	Плохой рынок, \$
Маленькая	50000	20000	10000
Средняя	80000	30000	20000
Большая	100 000	30 000	40000
Очень большая	300 000	25000	160 000

Используя метод «Дерево решений» опишите процесс принятия окончательного решения.

### ЗАДАЧА №6

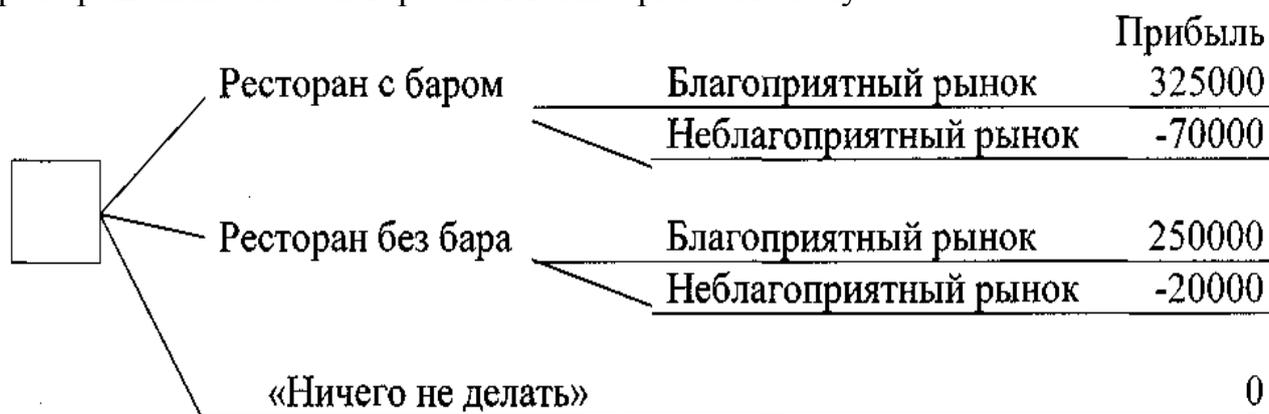
Фирма собирается ввести новую производственную линию. При этом существует три направления:

Альтернативы	Благоприятный рынок, \$	Неблагоприятный рынок, -\$
Капитальная реконструкция	100 000	90000
Текущая реконструкция	40000	20000
Ничего не делать	0	0

Используя метод «Дерево решений» опишите процесс принятия окончательного решения.

### ЗАДАЧА №7

Вы решили открыть ресторан. Варианты решений приведены в виде «Дерева решений». Какой вариант Вы выберете? Почему?



### ЗАДАЧА №8

Вы решили открыть гостиницу. Варианты решений приведены в виде «Дерева решений». Какой вариант Вы выберете? Почему?

		Прибыль
Гостиница пять звездочек	Благоприятный рынок	325000
	Неблагоприятный рынок	-70000
Гостиница три звездочки	Благоприятный рынок	250000
	Неблагоприятный рынок	-20000
«Ничего не делать»		0

### ЗАДАЧА №9

Ежедневный спрос на ящики с напитком в продуктовом магазине может быть пять, шесть или семь ящиков. Покажите с помощью метода «Дерево решений», какие можно сформировать альтернативные запасы пяти, шести или семи ящиков.

## РАЗДЕЛ 4. РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКА

### ТЕМА 4.1 Анализ внешней среды и её влияние на реализацию альтернатив

**Цель:** научиться на практике, распознавать и определять степень воздействия факторов, влияющих на разработку альтернатив и реализацию решения.

**План:**

1. Проблемная ситуация: Интербизнес.
2. Групповая консультация.

#### **Проблемная ситуация: Интербизнес**

Шел 1990 год. В России царила полная неопределенность в области развития экономических отношений. Собственно никакого реального развития в экономике не было. Правительство Рыжкова продолжало твердить о совершенствовании методов управления социалистической экономикой, о преимуществах планового руководства народным хозяйством, о необходимости разработки пятилетних и шестилетних планов и т.д. Но ростки нового уже пробивались, работал, пусть не всегда желаемым результатом, Закон о кооперации, появился Закон о предприятиях, открывавший перспективу для создания новых предприятий не государственной собственности, идеи частного предпринимательства буквально витали в воздухе. Масла в огонь экономической перестройки добавили появившиеся в крупных промышленных центрах, благодаря политики открытых границ, вояжеры из западных учебных центров, предлагавшие возможность обучения методам и практике управлением и предприятием в рыночной экономики. Находившиеся в состоянии эйфории после падения железного занавеса, правительства западных стран выделяли громадные средства на подобные проекты. Таким образом, советские руководители и специалисты получили недоступную ранее возможность взглянуть собственными глазами на реалии мира частного предпринимательства во время стажировок в Германии, Англии, Швеции, США. Надо признать, что результативность таких поездок, с содержательной точки зрения, была сомнительна, но главный их эффект заключался в том, что участники, после полученных впечатлений, сравнив жизнь в развитых странах с убожеством советского бытия, вне зависимости от своих политических взглядов, приходили к выводу, что так больше в нашей стране продолжаться не может, необходимы радикальные перемены.

Тендер по одному из первых проектов, финансируемых фондом Know-Now, которым распоряжалось британское министерство иностранных дел, выиграло небольшое учебное заведение Tharleythorpe Management Resources, принадлежащее союзу предпринимателей Лестершира.

Осенью 1990 года тихий и заштатный Тарлиторп, самое красивое здание, которое принадлежало, конечно же, банку Barclay, впервые встретил посланцев далекой страны. Холмистые ландшафты Лестершира очаровывали взгляд. Много казалось непривычным, но одновременно и знакомым по произведениям английских писателей. Ровные зеленые, даже поздней осенью, лужайки около

домов, на которые можно вступить без всяких ступенек, только открыв дверь, окна, открывавшиеся вверх, дома из темного камня с переплетчатыми окнами, английские пабы с приглушенной музыкой и особо расслабляющей атмосферой. Тарлиторп тоже приглядывался к чужакам. Не все было понятно англичанам в поведении гостей. Так, например, хозяйева долго недоуменно качали головами, рассматривая дырки в навесном потолке над бильярдным столом, проделанные с помощью киев горячими российскими парнями в ажиотаже вечерних сражений. Все это было с обычной флегмой списано англичанами на обычную экстравагантность этих “иностранцев”, тем более что они имели опыт встреч с японцами, которые при отъезде из гостиницы сочли, что в оплату за проживание входит стоимость постельных принадлежностей и даже оконных штор и попытались при отъезде запихнуть все это в чемодан.

В первой группе советских специалистов, вылетевших в Тарлиторп, был Александр Николаевич Новиков, тридцатипятилетний инженер-конструктор одного из крупнейших НИИ, работавший, как и большинство ленинградских ученых, на оборону. Увиденное во время посещения предприятий и бесед с англичанами находило в его душе сильный отклик. Особенно поразило его независимость и самостоятельность английских предпринимателей, свободно высказывавших свою точку зрения не только на политические проблемы, что было для него не новостью (в Союзе уже во всю шла перестройка, и гласность царил на страницах печати), но и, что было гораздо привлекательнее, возможности вложения капитала, распределение собственной прибыли, работы на новых рынках и т.д. Погруженный в свои мысли и томимый еще неясным желанием, Александр Николаевич сторонился своих коллег, большинство из которых ловило шанс “оттянуться” в привычных для советского человека формах. Свободное время он проводил с двумя новыми друзьями преподавателями учебного центра - Томом Талмерсом и Джерри Оунзом. Это были не совсем типичные англичане. Более того, Джерри и вовсе был не англичанином, а гражданином Родезии. Именно в Родезии друзья познакомились при невыясненных обстоятельствах. Хотя ни Том, ни Джерри не любили распространяться о своем прошлом, но из некоторых разговоров Новиков понял, что ребята провели бурную молодость и им не раз приходилось отстаивать честь белого человека в черной Африке, в том числе и с оружием в руках. Дух предпринимательства, воспитанный в Родезии, бурлил и искал выхода. Во встрече с русским парнем им виделась возможность проникнуть на ранее закрытый советский рынок, узнать о новых технологиях и материалах, создаваемых за завесой секретности в лабораториях ленинградских ученых и с выгодой продать их на Западе.

Поэтому первое предложение, сделанное Томом и Джерри Новикову, выглядело так. Александр должен был быть посредником между владельцами российских научно-технических разработок и их английскими продавцами, т.е. Томом и Джерри.

По возвращении домой Александр Николаевич с увлечением взялся за дело, однако скоро понял, что не все так просто. Идеи и материалы, которые он предлагал своим английским партнерам, либо не вызывали интереса у потенциальных покупателей, либо их реализация наталкивалась на непреодолимые

проблемы. Правовые аспекты взаимоотношений, совершенно не отрегулированные в Советском Союзе, образцы, которые требовалось как-то передать в далекую Англию, все это не давало возможности реализовать хотя бы один проект. Вскоре Александр убедился, что в одиночку выполнять роль посредника невозможно и необходимо или создавать в той или иной форме организацию, которая бы работала в этой области, или искать другие сферы приложения своих сил. Намаявшись с международным сотрудничеством, Новиков в склонился ко второму варианту. Тем более, что ситуация в стране к тому времени изменилась. Причем изменилась настолько, что даже сама страна перестала существовать на политической карте мира. Под обломками империи под названием Союз Советских Социалистических Республик в конце 1991 года возникли независимые государства. В России после провала путча и прихода к полновластью Бориса Ельцина с первого января 1992 года начались долгожданные экономические реформы. Правительство во главе с Гайдаром освободило цены на большинство товаров, были введены новые правовые формы предпринимательства, включая частные предприятия, приступили к реализации широкомасштабной программы приватизации государственного сектора экономики. Таким образом, в России появилась реальная возможность заниматься частным бизнесом. Опыт и впечатления, полученные в Англии, сыграли свою роль. Александр Николаевич решил стать частным предпринимателем на российском рынке.

Как это часто случается в России, Новиков решил создать свое предприятие, еще не имея четкого представления о том, чем оно будет заниматься. Однако название было придумано звучное – «Интербизнс», очевидно как дань нереализованным мечтам о международном сотрудничестве.

Тотчас же перед ним стал классический русский вопрос: «Что делать?». Начального капитала у него нет, представления о потребностях рынка и маркетинге были смутными, фрагментарными и чисто теоретическими. Но природное чутье не подвело начинающего предпринимателя. Он решил остановиться на очень перспективном для Петербурга продукте - бытовом фильтре для очистки питьевой воды. Дело в том, что вода в Санкт-Петербург поступала из Ладожского озера, крупнейшего в Европе пресноводного резервуара. Однако качество ладожской воды оставляло желать лучшего. Специалисты не рекомендовали пить воду из-под крана даже после кипячения. В советские времена эта проблема замалчивалась, но в эпоху гласности привлекла широкое внимание общественности и в городе появился устойчивый спрос на фильтры. С другой стороны, фильтры для очистки питьевой воды практически не производились в России, что создавало благоприятные перспективы для бизнеса. Но как начать дело, располагая только идеей...? На помощь пришел случай.

Новиков имел свои связи в научном мире и смог найти коллектив ученых, имевших конкурентоспособную разработку проекта компактного бытового фильтра для очистки питьевой воды. Ученые имели идеи, но не знали, что с ними делать. Новиков предложил выход: начать производство фильтров.

Чувствуя нехватку систематических знаний по менеджменту и предпринимательству, Александр Николаевич решил посетить двухнедельный семинар по бизнес-планированию, организованный Центром Менеджмента и Маркетин-

га «Прогресс». Это учебное заведение, которое его сотрудники предпочитали называть просто ЦММ, организованное еще в 1988 году, давно и успешно сотрудничало с зарубежными коллегами. Первым и наиболее надежным партнером было учебное заведение Баден-Вюртембергской экономики, расположенное на юге Германии, неподалеку от Штутгарта. Семинар, привлечший внимание Новикова, проводился в рамках другого международного проекта по поддержке приватизации, инициированного Европейским Банком Реконструкции и Развития. Важную роль Западного академического партнера играла в данном проекте Манчестерская Школа Бизнеса. Методика проведения семинара отличалась от традиционной, так как предполагала использование деловых игр, а самое главное, разработку проектов по бизнес-планированию. Александр Николаевич решил воспользоваться случаем и разработать в рамках семинара бизнес-план создания и развития своего будущего предприятия по производству фильтров. Задумка удалась. Получив систематизированные знания от преподавателей ЦММ и консультации экспертов из Манчестера, Новиков, во-первых, разработал вполне убедительный для потенциальных инвесторов бизнес-план, показавший целесообразность и перспективность идеи, во-вторых, что не менее важно, смог убедиться сам: интуиция его не подвела и выбранный бизнес при правильной организации дела будет прибыльным.

Следующей задачей начинающего предпринимателя было определение места размещения производства. Мощный налоговый пресс, отсутствие программы помощи малому бизнесу в Петербурге подтолкнули Новикова обратить внимание на Ленинградскую область, сохранившую свое старое название после переименования города в Санкт-Петербург. От своих знакомых Александр Николаевич узнал, что в районном городе Луга в 200 км от Петербурга существует предприятие «Бриз» принадлежавшее всероссийскому обществу слепых. Рабочая сила в Луге была дешевле, чем в Петербурге, а, с точки зрения транспортировки и доставки продукта потребителю, расстояние в 200 км не было существенным. Важными преимуществами «Бриза» были льготное налогообложение. В соответствии с российским законодательством предприятия, которые имели в списочном составе более 50% инвалидов, а «Бриз» был именно таковым, получали 50%-ную скидку по налогу на прибыль. Руководству предприятия идея Новикова понравилась. Более того, директор предприятия имел хорошие контакты в области администрации и сумел договориться о презентации бизнес-плана производства фильтров «Бриз» (именно так решили назвать новый продукт) на Лужском заводе. По итогам презентации было принято решение из средств областной администрации выдать льготный кредит на развитие производства фильтров. Идея нашла понимание и в центральном управлении общества слепых, которое также выделило небольшие средства для начала проекта.

«Бриз» в течение 47 лет специализировался на производстве светотехнического оборудования, в частности, на изготовлении пускорегулирующей аппаратуры для зажигания люминесцентных ламп (80 % всего производства). Объем производства составлял около 60 тысяч аппаратов в месяц, хотя производственные мощности были рассчитаны на 140 тысяч. Производственная структура предприятия включала электроустановочный цех основного производства,

ремонтно-механический цех, где изготовлялась специальная оснастка, необходимая для работы инвалидов по зрению, складское и транспортное хозяйство.

Для нового производства были выделены площади в основном цехе, где расположились рабочие места по сборке. Были выделены также площади для участков литья пластмассы и резины и участков абсорбентов. Выяснилось также, что две крупные пластмассовые детали невозможно производить на имеющихся в наличии станках-автоматах для литья пластмассы и их пришлось заказывать на большом заводе в Новгороде.

Калькуляции себестоимости показали, что основную часть расходов производственного процесса составляют затраты на пластмассу, примерно, 50% себестоимости, на подготовку абсорбентов - 25%, сборку - 20%, на резиновые детали - 5%. В целом, на производстве фильтров было задействовано около 40 человек рабочих. Также был назначен ответственный за материально-техническое снабжение производства фильтров, который координировал работу снабженцев «Бриза» по отдельным видам закупок, - металлу, пластмассе и т.д. - для потребностей производства фильтров.

Взаимоотношения между «Интербизнесом» и заводом «Бриз» решили оформить в форме договора с совместной деятельности, по которому за передачу технологий и информации о поставщиках и каналах сбыта «Бриз» передает 25% произведенных фильтров «Интербизнесу» для реализации. При этом «Интербизнес» взял на себя по договору контроль за качеством, а также совершенствованию и модернизации продукта. Помимо этого, «Интербизнес» оставил за собой право влиять на политику продаж и ценовую политику.

В 1993 году первые фильтры «Бриз» были выпущены в Луге.

### **Вопросы по ситуации:**

1. Что повлияло на решение А.Н. Новикова стать предпринимателем?
2. Какой бизнес показался начинающему предпринимателю наиболее выгодным и привлекательным на первом этапе?
3. Почему первоначальная бизнес-идея не получила развития?
4. Опишите факторы, которые повлияли на решение А.Н. Новикова заняться производством бытовых фильтров для очистки питьевой воды? Считаете ли Вы это решение удачным и перспективным?
5. Какие другие факторы, помимо описанных в ответе на вопрос 4, содействовали успеху начинания А.Н. Новикова?
6. Почему начинающий предприниматель разместил производство в Луге, а не в Петербурге?
7. Каким образом «Интербизнес» построил свои отношения с предприятием «Бриз»?

### **Задания для самостоятельной работы**

1. Изучить проблемную ситуацию: Программы «Медекс»
2. Изучить проблемную ситуацию: Леви Стресс и Ко

## **ТЕМА 4.2 Условия неопределенности и риска**

**Цель:** практическое закрепление теоретических знаний по принятию решений в условия неопределенности и риска.

**План:**

1. Проблемная ситуация: Программы «Медэкс»
2. Проблемная ситуация: Леви Стросс и Ко

### **Проблемная ситуация: Программы «Медэкс»**

Компания «Медэкс» занималась разработкой и продажей в России и в некоторых странах СНГ компьютерных финансовых программ для медицинских учреждений. Компания была основана несколько лет назад Олегом Владимировичем Петренко, бывшим высокопоставленным чиновником всесоюзного в то время Министерстве здравоохранения. В настоящее время в компании работали около 30 аналитиков и программистов.

Раз в месяц правление компании проводило обсуждение планов, проблем и возможностей, имеющихся у компании. Заседания собирал и проводил сам Петренко. В правление также входили: Феликс Толкачев – маркетинг; Екатерина Семина – операции; Алексей Хитин – развитие систем; Дмитрий Боровской – финансы и учет; Ахмет Багиров – системный анализ. Ниже приведена запись заседания правления, на котором одним из вопросов обсуждения были контракты по обслуживанию проданных ранее программ.

*Петренко:* Итак, последнее в повестке дня сегодняшнего заседания – это контракты по обслуживанию, Дмитрий, это твой вопрос.

*Боровской:* Да, я просмотрел контракты по обслуживанию программ, имеющиеся у нас с рядом наших клиентов, и мне кажется, что мы не получаем от них хорошего возврата на капитал. По моим подсчетам, лучше продавать каждый год обновленную версию нашего пакета программ «Медэкс», чем предлагать контракты по их обслуживанию ... или, это совершенно ясно, мы должны увеличить цену этих контрактов.

*Петренко:* Насколько ты предлагаешь поднять цену?

*Боровской:* Сегодня мы на отметке нулевой прибыли.

*Петренко:* Так что ты предлагаешь?

*Боровской:* Я думаю, мы должны увеличить годовую плату за обслуживание программ «Медэкс», по крайней мере, на 30%.

*Толкачев:* Если мы это сделаем, то можем потерять ряд клиентов ... может не тех, кто уже есть, но некоторых потенциальных клиентов.

*Петренко:* Сколько пользователей программ имеет с нами контракты по обслуживанию?

*Толкачев:* Я не знаю.

*Боровской:* Мне кажется, около 80 %.

*Петренко:* Какова стандартная цена, исчисляемая на процентной основе к пакету программ?

*Ткачев:* Это в некоторой степени зависит от цены на программу, но больше свя-

зано с тем, как часто она изменяется.

*Хитин:* Может быть мы не должны делать так много изменений в программах. В прошлом году мы сделали такие изменения для программы «В», и тогда Центральный кардиологический центр изменил свое решение. Нам было бы лучше тратить время на переход к новой системе компании «Эппл».

*Семина:* Это не помогло, и от нас ушел Станислав Фридман. Он знал наши программы «вдоль и поперек».

*Петренко:* Да! Станислав был уникальный специалист и работник. Почему бы нам не попытаться лучше продавать контракты по обслуживанию программ «Медэкс»? разве компании «Медсистем» и «ТМС» не проводят такие изменения, которые делаем мы, и не осуществляют это также часто? Давайте сообщим нашим клиентам, что наши программы являются самыми совершенными на рынке.

*Толкачев:* В одной из упомянутых компаний сменился финансовый директор.

*Питренко:* Ахмет, мы еще ни чего не слышали от тебя. Может у тебя есть какие-нибудь идеи в отношении того, как снизить стоимость контрактов по обслуживанию?

*Багиров:* Мне особо нечего сказать – это же проблема маркетинга. Мне так кажется ... как продавать контракты?

*Семина:* Я думаю, что нам надо иметь больше данных и информации. Может быть нам следует отложить этот вопрос до тех пор, пока мы лучше изучим потребности наших клиентов и тому подобное.

*Боровский:* Что конкретно мы должны знать?

*Петренко:* Нам необходимо знать предполагаемые по плану изменения на следующий год и во сколько это обойдется с точки зрения их осуществления.

*Семина:* Извините, мне надо уйти. У меня встреча с Георгиевским в 11:00.

*Боровской:* Почему бы нам просто не поднять цену на 20% для новых клиентов и посмотреть, что произойдет? Увеличила же «ТМС» свою цену на 35% за год.

*Петренко:* Что ты думаешь, Феликс?

*Толкачев:* Да, мы можем попытаться это сделать. Однако мы можем потерять несколько потенциальных клиентов.

*Петренко:* Хорошо, давайте попробуем это сделать.

### **Вопросы по ситуации:**

1. Как формулировалась (в каких заявлениях) проблема, требующая решения в ходе заседания? Является ли решаемая на заседании проблема структурированной? Обоснуйте свою позицию.
2. Какая модель принятия решений при этом использовалась? Приведите ваши аргументы.
3. Какие роли выполнял Петренко как менеджер в ходе принятия решения на заседании? Какие методы принятия решения он использовал?

4. В каких условиях принималось решение в данной ситуации? Почему вы так считаете?
5. Есть ли какие-либо этические аспекты в принятии данного решения? Какие? Объясните.
6. Какое решение приняли бы вы в данной ситуации? Дайте подробные разъяснения по этому поводу.

### **Проблемная ситуация: Леви Стросс и Ко**

Леви Стросс и Ко решила реализовать свой товар через торговые компании J. C. Penney Co и Sears, Roebuck & Co., уменьшая тем самым зависимость от сети розничных магазинов и специализированных киосков джинсовой одежды, а также и более дорогих магазинов. Это решение было очевидно вызвано длительным уменьшением доходов компании и очевидным старением рынка джинсовой одежды. Руководство теперь должно решить, как произвести изменения, имея в виду максимальный учет интересов своих давних клиентов – предприятий розничной торговли, новых клиентов (Sears и Penney) и собственные интересы.

Многие розничные торговцы, изготовители одежды и экономисты-аналитики считают, что джинсовый бизнес в конце концов устарел. Называют такие причины, как старение населения США и уменьшение интереса к модельной джинсовой одежде, стремление выглядеть по-западному. Отмечалось, что люди покупают более изящную, более модную одежду, что все более популярным становится молодежный вид и что «чинос» считают более удобным, чем одежда из грубой хлопчатобумажной ткани. Должностные лица Леви Стросс говорят, что они не считают, что популярность джинсовой одежды уменьшается. Наоборот, они считают, что повышенный интерес к нарядному виду означает, что люди расширяют свой гардероб и тем самым создают возможности для компании, самой большой швейной компании в США.

План Леви продавать свою продукцию через массовые торговые фирмы окажет воздействие на несколько заинтересованных групп. Некоторые из давних клиентов Леви – розничные торговые компании были шокированы возможным изменением и дополнительной конкуренцией, которую это вызовет. Независимые магазины и сеть розничных магазинов, чья деятельность строилась вокруг Леви, прореагировали по-разному. Особенное огорчение план Леви вызвал у владельцев дорогих магазинов.

Некоторые обозреватели считают, что компания перенесет большую часть своих рекламных усилий на другие, от «средней до лучшей», серии джинсовой одежды. Глава большой сети магазинов, специализирующихся на джинсовой одежде, считает, что этот план поможет Леви Стросс и связанным с компанией розничным торговцам в тех географических зонах, где они слабы сегодня. Другие боятся ценовой конкуренции. Sears и Penney, особенно последний, уже некоторое время продвигают собственные марки джинсов в противовес Леви. Неясно, хотят ли они создать запас джинсов Леви как основателя направления, создателя имиджа или непосредственного партнера, содействующего

прибыли. То, что они делают, будет иметь критическое значение для Леви Стросс и сотрудничающих с ней сегодня розничных торговых компаний. В любом случае, уйдет несколько месяцев на то, чтобы создать эти запасы и определить, что в действительности происходит. Между тем, руководство Леви планирует увеличить бюджет на рекламу, чтобы помочь розничным торговцам. Оно также формирует критерии и ориентиры, чтобы определить, какие виды товаров следует продавать через Sears и Penney.

Сообщалось, что руководящие работники Леви признали свой долг перед клиентами – розничными торговцами, но дали ясно понять, что сентиментальность не повлияет на их решения. За последние годы несколько раз обсуждалось предложение расширить объем торговли, но руководство, посчитало, что только сейчас наступило время сделать такой шаг. Предыдущий год был для компании неудачным; конкуренция на рынке была жесткой; покупательский спрос снизился, особенно на модельные джинсы и джинсы западного стиля; расширение торговли позволит предложить джинсы Леви большему числу потенциальных покупателей, а также увеличить объем продаж новым розничным продавцам, когда они создадут свои запасы.

Ранее канадский филиал Леви объявил о выпуске ограниченной партии джинсов «555», от 3000 до 5000 пар. Розничная цена на джинсы «555» была 33 доллара 95 центов, на несколько долларов больше, чем наиболее ходовые незарегистрированные джинсы Леви. Продажа велась исключительно через сеть канадских магазинов, специализирующихся на джинсовой одежде, Thrifty's Just Pants. Джинсы «555» были прямого покроя, с застежкой на пуговицах спереди и другими деталями, похожими на самые первые джинсы времен золотой лихорадки 1849 года. Торговый знак Леви в виде двух лошадей был изображен на кожаной бирке на заднем кармане. На небольшой медной бирке имелся пятизначный серийный номер, который регистрировался в архивах компании, когда покупатель присылал оплаченную почтовую открытку, которая выдавалась ему при покупке. Покупатели получали сертификат, документально подтверждающий их право собственности, и талон, дающий право на 10%-ную скидку при покупке еще одного изделия Леви Стросс. Директор по маркетингу канадского филиала считает, что идея «ограниченной партии» одежды так же хороша, как идея «ограниченного изделия» для книг, предметов искусства и других коллекционных вещей. Был даже процитирован один директор музея, который сказал, что джинсы «555» со временем могут стать музейным экспонатом.

#### **Вопросы по ситуации:**

1. Какую можно прогнозировать реакцию на новый план Леви по продаже на уровне покупателей и розничных торговых предприятий?
2. Как должна компания использовать в будущем, если вообще использовать, идею «ограниченной партии» джинсов?
3. Разработайте решения по выходу из создавшейся ситуации в Леви Стросс и Ко.

### **ТЕМА 4.3 Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска**

**Цель:** проверка полученных знаний по разработке и реализации управленческих решений.

**План:**

1. Задачи на принятие решений в условиях неопределенности
2. Проблемная ситуация: Автомобильный завод
3. Тест: Способность идти на риск

#### **Задачи на принятие решений в условиях неопределенности**

##### **Задача 1**

Известно, что на рынке компьютеров ежемесячно может быть реализовано до 5 тыс. ед. этой техники. Действующие на рынке фирмы реализуют только 4 тыс. ед. с предполагаемым увеличением объема продаж до 4,2 тыс. ед. в месяц. Прибыль от продажи каждого компьютера составляет 100 у. е.

Ваша фирма производит видеомэгнитофоны. По данным маркетинговых исследований, можно увеличить их выпуск на 400 ед. Прибыль от продажи одного видеомэгнитофона составляет 200 у. е.

Вы находитесь перед выбором более выгодного решения: перепрофилировать производство на выпуск компьютеров (это мероприятие обойдется в 30 000 у. е.) или расширить выпуск мэгнитофонов, (затраты в размере 20 000 у. е.).

##### **Ваша задача состоит в следующем:**

- определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения;
- определить весь перечень возможных альтернатив решения;
- провести расчеты прибыльности;
- выбрать единственное решение.

##### **Задача 2**

Ваша фирма ежемесячно производит 5000 компьютеров. Для того чтобы серьезно противостоять конкурентам, вам предстоит сделать выбор:

1) снизить цену на продукцию на 10%. Тогда прибыль вашей фирмы от продажи каждого компьютера сократится с 300 у. е. до 200 у. е.;

2) усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 у. е. до 150 у. е., а сбытовые с 50 до 120 у. е.

##### **Ваша задача состоит в следующем:**

- определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень возможных альтернатив решения;
- рассчитать доходность;
- принять единственное решение.

### **Задача 3**

В результате усиления позиций конкурентов у вашей фирмы возникли сложности со сбытом компьютеров.

Имеются следующие варианты решения задачи :

1) снизить производство компьютеров с 5000 до 4000 ед в месяц. При этом ваши потери составят 50 000 у. е.;

2) усовершенствовать модели производимых компьютеров. В этом случае потери дохода составят 20 000 у. е. (от модернизации) и 30 000 у. е. (от внесенных изменений в технологию),

3) усилить рекламную кампанию. В этом случае затраты на единицу продукции возрастут на 8 у. е.

**Ваша задача состоит в следующем:**

- определить факторы, влияющие на принятие решения;
- рассчитать доходность;
- выбрать окончательное решение;
- сформулировать выводы.

### **Проблемная ситуация: Автомобильный завод**

В городе N автомобильный завод выпускает легковые автомобили марки «Нева» с объемом двигателя 2000 см<sup>3</sup>. Одновременно завод выпускает прицепы для легковых автомобилей, которые составляют 10% от общего объема производства.

В связи с тем, что на автомобильном рынке страны появилось большое количество импортных автомобилей аналогичного класса с более высокими потребительскими характеристиками, спрос на автомобиль «Нева» снизился на 50% и продолжает падать. Завод потерял свое монопольное положение на внутреннем рынке автомобилей. Происходит затоваривание складов готовой продукцией.

Руководство предприятия приняло решение провести исследования с целью выработки стратегии и тактики выхода из создавшегося положения. Была организована служба маркетинга, подчиненная вице-президенту по сбыту и маркетингу.

В результате маркетинговых исследований определены следующие позиции:

1. Для дальнейшего выпуска автомобиля марки «Нева» и обеспечения стабильного рынка сбыта необходимо повысить конкурентоспособность продукции и снизить цену на изделие.

Эти задачи могут быть выполнены:

а) снижением себестоимости производства (и как следствие — снижением цены реализации) за счет применения более дешевых материалов, стандартизации и унификации узлов и деталей;

б) реализацией актуального конкурентного преимущества — пониженным расходом топлива в процессе эксплуатации за счет модернизации конструкции двигателя и замены тормозной системы.

По предварительным оценкам, данные мероприятия могут быть осу-

ществлены за 1,5-2 года при дополнительных инвестициях в размере 20 млрд. руб.

После проведения этих мероприятий объем загрузки производства при стабильном спросе может составить 50% от общей мощности завода.

2. В последнее время в связи с интенсивным дачным строительством увеличился спрос на внутреннем рынке на грузовые автомобили с объемом двигателя до 2000 см<sup>3</sup> и грузоподъемностью 1,5 т. Спрос на внешнем рынке на автомобили этого класса также повышается.

Создание грузового автомобиля на базе выпускаемого в настоящее время автомобиля «Искра» может быть осуществлено за 0,5-1 год (завод уже имеет опытные образцы) и требует инвестиций в размере 35 млрд. руб.

Предполагаемый объем загрузки производства может составить до 60% общего объема мощностей завода.

3. Спрос на автомобильные прицепы на внутреннем и внешнем рынке в настоящее время не удовлетворен. Для расширения производства прицепов необходимы инвестиции в размере 5 млрд. руб. с постепенным введением в строй новых мощностей в течение года с даты окончания инвестирования. Загрузка производственных мощностей планируется в объеме до 30% от общего объема производства.

Завод имеет возможность получения кредита в ПСБ г. Санкт-Петербурга в размере 50 млрд. руб. сроком на 5 лет с учетной ставкой банковского процента 50% в год.

#### **Задание по ситуации:**

1. Проведите ситуационный анализ внешней среды. Определите факторы прямого и косвенного воздействия на предприятие.

2. Конкретизируйте формулировку постановки проблемы и сформулируйте ее письменно.

3. Определите, достаточно ли информации для решения поставленной задачи.

4. Проведите анализ внутреннего потенциала завода. Уточните ассортимент выпускаемой и планируемой к производству продукции.

5. Определите цели и задачи предприятия по организации условий для выпуска новой продукции

6. Определите стратегии (роста, быстрого роста, сокращения) по каждому виду планируемой к выпуску продукции.

7. Предложите вариант организационной структуры завода. Какие новые подразделения необходимо организовать в связи с изменением номенклатуры выпускаемой продукции.

8. Предложите варианты систем контроля по материальным, финансовым и человеческим ресурсам

9. Рассмотрите реализацию форм осуществления контроля (предварительный, текущий).

10. Сформулируйте заключительные выводы.

## Задание для самостоятельной работы

### Тест: Способность идти на риск

Необходимо отметить тот ответ, который соответствует вашему выбору.

**I. Вы являетесь победителем телевизионной игры-шоу. Какой приз вы себе выберете?**

- 1) 2 тыс. дол. наличными (1 очко);
- 2) 50-процентный шанс в дальнейшем выиграть 4 тыс. дол. (3 очка);
- 3) 20-процентный шанс выиграть 10 тыс. дол. (5 очков);
- 4) 2-процентный шанс выиграть 100 тыс. дол. (9 очков).

**II. Вы проиграли в покер 500 дол. Сколько бы вы поставили на игру, чтобы отыграть свои 500 дол.?**

- 1) более 500 дол. (8 очков);
- 2) 500 дол. (6 очков);
- 3) 250 дол. (4 очка);
- 4) 100 дол. (2 очка).
- 5) Ничего — вы решили смириться с проигрышем сразу же (1 очко).

**III. Месяц спустя после вашей покупки акций их курс неожиданно поднялся на 15%. Что вы будете делать, не имея дополнительной информации?**

- 1) буду держать эти акции без дополнительных приобретений или продаж (3 очка);
- 2) продам их и получу разницу (1 очко);
- 3) куплю еще больше этих же акций — возможно, их курс еще больше вырастет (4 очка).

**IV. Курс ваших акций неожиданно стал падать через месяц после их приобретения. Но основные показатели корпорации, акции которой вы купили, выглядят убедительно. Что вы будете делать?**

- 1) куплю еще. Если эти акции выглядели привлекательно при прежней цене, то при более низкой они стали еще более выгодными (4 очка);
- 2) буду держать только эти акции и подожду, пока цена вернется к прежнему уровню (3 очка);
- 3) продам их, чтобы избежать еще больших потерь (1 очко).

**V. Вы являетесь ведущим специалистом в только что образовавшейся компании. Вы можете выбрать два способа получения в конце года своих премиальных. Какой из них вы выберете?**

- 1) 1500 дол. наличными (1 очко);
- 2) вместо наличных возьму опцион (документ), дающий право на приобретение в качестве премии акций компании, которые могут принести мне дивиденды в 15 тыс. дол. в следующем году, если компания будет преуспевать. Но эти акции ничего мне не принесут, если компания потерпит неудачу (5 очков).

*Чем больше сумма набранных вами баллов, тем выше ваша склонность к риску.*

## РАЗДЕЛ 5 ОРГАНИЗАЦИЯ И КОНТРОЛЬ ИСПОЛНЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ, СИСТЕМА ОТВЕТСТВЕННОСТИ

### *ТЕМА 5.1 Организация выполнения принятых решений*

**Цель:** закрепление на практике теоретических знаний по организации выполнения принятых решений.

**План:**

1. Проблемная ситуация: Энергетическая компания «ТРАНСПО»
2. Проблемная ситуация: ОАО «Хлебозавод №3»
3. Групповая консультация.

#### **Проблемная ситуация: Энергетическая компания «ТРАНСПО»**

Анна Кэнлои, выпускница колледжа одного из университетов, начала свою карьеру стажером по менеджменту в одном из отелей Истбруг Иннз, с центром в Ланкастере, штат Пенсильвания. Первое собеседование Анны с представителем фирмы Истбруг состоялось за год до окончания колледжа. Ей понравилась программа подготовки менеджеров и обещание скорой перспективы руководить одним из мотелей Истбруг, поэтому она решила пойти работать в компанию. За время обучения преподаватели заметили ее напористость, умение ладить с окружающими, принимать решения и прислушиваться к другим. После того как Анна закончила обучение одной из первых по результатам, она получила должность заместителя управляющего в одном из мотелей Атланты. В компании ей сказали, что она должна проработать на этой должности 2-3 года. Спустя полтора года работа ей наскучила, и она решила заняться чем-нибудь другим. Она узнала, что одному из предприятий требуется директор по распродаже, и позвонила его президенту. После долгой беседы Анна и президент условились встретиться. Встреча прошла очень хорошо, и президент сразу же предложил Анне работу. Анна сказала, что ей надо обдумать предложение, т. к. у мужа могли возникнуть сложности с переездом в то место, где расположена компания. Президент предложил Анне и ее мужу побывать в этом городе и пообещал помочь мужу найти работу. Съездив туда несколько раз, Анна с мужем решили, что ей следует согласиться на это предложение, а он будет работать в соседнем городе.

Когда Анна приехала на новое место работы, ее поразила быстрота выполнения дел в Трансло. Достаточно было провести несколько собраний служащих, чтобы принять необходимые решения. Заявки быстро принимались и выполнялись. Одним из ее первых поручений было составление плана продажи для компании. Ее подчиненный, Майк, недавно принятый на работу компанией Трансло, был направлен на территорию постоянного сбыта в центральной части Миссури. Майк поступил на эту должность после того, как его предшественник ушел на пенсию. Эта территория давала большую часть дохода от продажи в центральном регионе за последние 10 лет.

После 3 месяцев работы в Трансло у Анны появились серьезные сомне-

ния в деловых способностях Майка, в мотивации и опыте работы с продукцией Трансло. С первого дня работы Майк не мог добиться необходимых целей продажи и стоимости. Анна была настолько загружена делами, что не могла уделить много времени Майку. Когда она просматривала его показатели продажи, они ей не понравились. Анна обратилась к Барри Лингу, директору по маркетингу, с просьбой провести вместе с Майком телефонный опрос покупателей и определить его методы работы. Барри выполнил ее просьбу и через неделю позвонил Анне. Он сообщил, что Майк недостаточно подготовлен, не понимает особенностей продукции компании Трансло, а также о том, что между служащими офиса в центральном Миссури появились некоторые проблемы. По мнению Барри, эти проблемы возникли в результате неумения Майка ладить с людьми. Жизнь без семьи в небольшом городе никак не подходила к стилю жизни Майка. Другие служащие офиса были семейными, а многие даже посещали церковь или клуб. Барри полагал, что многие сделки заключались в раздевалке после партии в теннис, а Майк не принимал участия в этих спортивных играх и был не в курсе всех неофициальных бесед, которые в конечном итоге и вели к продаже.

За последние несколько месяцев полномочия Анны возросли. Она целиком занялась подготовкой нового 5-летнего плана предприятия, который ей предстояло представить совету директоров, а также занималась трудоустройством нового директора по финансам. В силу этих обстоятельств ей не удалось поговорить с Майком о том, что сообщил ей Барри. Но она была в курсе того, что Майку не удастся добиться необходимой месячной нормы продажи.

Случилось так, что муж Анны, Джон, собрался в командировку в центральную часть Миссури, и Анна решила съездить с ним на выходные. Они выехали в четверг днем, а вечером уже прибыли на место. Анна решила отдохнуть и не звонить в офис, располагавшийся в соседнем городе. В пятницу она отдыхала на берегу пруда, неподалеку от мотеля, и случайно встретила там подвыпившего Майка с друзьями. Она улыбнулась ему, а он предложил познакомить ее со своим другом. После короткого разговора Анна вежливо отказалась.

Когда в понедельник утром она вернулась в офис, то нашла там записку от управляющего офисом в центральном Миссури. В ней сообщалось, что у Майка грипп, и он уже неделю не появляется на работе и не занимается вопросами продажи. Анна негодовала. Она вызвала Майка по телефону и потребовала объяснений. Майк заявил, что целую неделю был болен, а в тот день решил просто отдохнуть. Он также выразил недовольство тем, что Барри общался с клиентами и выступал в качестве наблюдателя. После горячей перепалки Анна сказала: «Вы уволены. К обеду освободите свой кабинет. Я проинформирую местное начальство».

Управление — трудная работа, а трудности, которые были у Анны с Майком, являются личностными. Анна — начальница Майка, но ей было трудно заставить его работать. Руководство компании полагает, что Анна достаточно хорошо знает своих подчиненных, что ей не только удастся постоянно поддерживать с ними хорошие отношения, но и рассчитывать на особую поддержку в преодолении трудностей.

### Вопросы по ситуации:

1. Какие организационные решения следует разработать Анне, чтобы помочь Майку справиться со своими обязанностями?
2. Что еще следует знать Анне как менеджеру о компании для успешной работы?
3. Какие поведенческие аспекты (явные и скрытые) влияют на выработку решений Анны?
4. Разработайте модели поведения Анны, Майка и Барри, которые помогут избежать конфликта.
5. Когда группы принимают лучшие решения, чем отдельные личности?
6. Какова должна быть структура организации для улучшения ее работы?
7. Каковы основные критерии в оценке работы решений других?

### Проблемная ситуация: ОАО «Хлебозавод №3»

Предприятие пищевой промышленности ОАО «Хлебозавод № 3» занимается производством мелкоштучной сдобы, печенья, кондитерских изделий. Продукция фирмы реализуется через оптовые поставки в другие регионы, в магазины города и в собственный магазин. Структура управления предприятия представлена на рисунке 2.

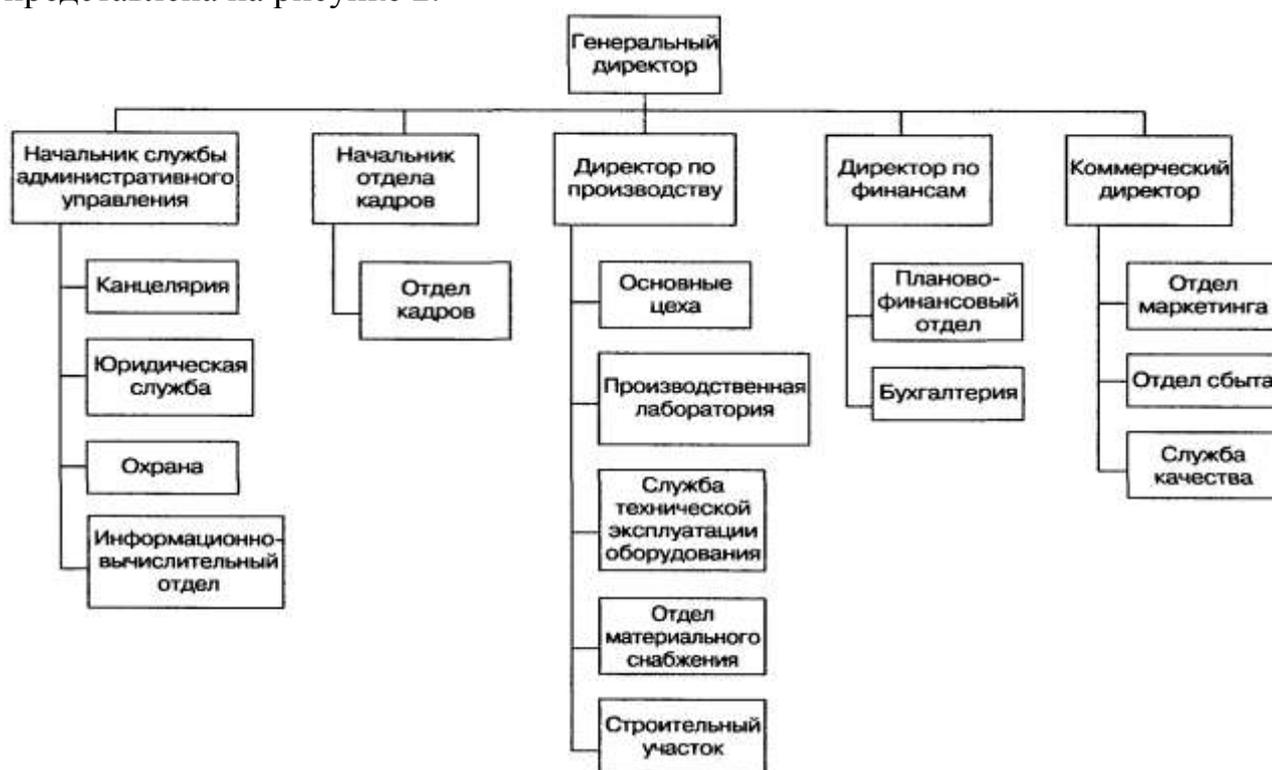


Рис. 2. Структура управления ОАО «Хлебозавод № 3»

На данном сегменте рынка в настоящее время работают около 30 фирм: как крупные хлебозаводы так и небольшие частные предприятия.

Примерно год назад ОАО «Хлебозавод № 3» начал испытывать трудности с реализацией продукции. Продажа через собственный магазин оказалась не

очень эффективной, т. к. он был мало известен в городе.

За последние 4 месяца положение предприятия резко ухудшилось:

- усилилась конкуренция,
- удорожали перевозки,
- увеличилась задержка оплаты за поставленную продукцию,
- участились сбои при доставке продукции в магазины,
- увеличилась невыборка ассортимента. И, как следствие этих факторов:
- не было заключено ни одного договора с новым магазином,
- не было оформлено ни одного крупного оптового заказа,
- было расторгнуто несколько договоров с прежними заказчиками.

### **Вопросы по ситуации:**

1. Определите точки напряжения, связанные с организацией работы и структурой предприятия.
2. Укажите естественные противоречия в работе отделов предприятия.

## ***ТЕМА 5.2 Управленческие решения и ответственность***

**Цель:** закрепление на практике теоретических знаний по организации выполнения принятых решений через распределение функций, обязанностей и ответственности.

**План:**

1. Деловая игра: Проектирование матрицы распределения административных функций управления.
2. Групповая консультация.

### **Деловая игра: Проектирование матрицы распределения административных функций управления**

**Цель деловой игры:** обучение основам оптимизации функциональной структуры организации посредством анализа функций подразделений, определения трудоемкости выполнения управленческих задач и норм загрузки подразделений и служб. Рациональное распределение функций управления способствует эффективному достижению целей организации. Определение целенаправленности организации, т. е. общей цели существования фирмы, является весьма важной и сложной проблемой.

Цель — это желаемое состояние любой системы. Цель состоит из совокупности подцелей (задач) и должна обладать следующими характеристиками:

- конкретностью;
- обозримостью (краткосрочностью, долгосрочностью);
- реалистичностью (достижимостью);
- взаимосвязанностью (согласованностью с другими задачами);
- эффективностью (прибыльностью).

Достижение цели обеспечивается через реализацию функций управления.

Функция управления — это часть процесса управления, полученная в результате разделения всего процесса управления по характеру и содержанию связанного с ним труда. Иными словами, функция представляет собой совокупность управленческих работ, объединенных по признаку однородности. Выделение функции управления зависит от целевого назначения системы (фирмы). Эффективное выполнение функций управления предполагает распределение прав и обязанностей между подразделениями и персоналом.

Обоснованное разделение функций между подразделениями и службами аппарата управления обеспечивается посредством разработки и реализации матрицы разделения административных функций управления (РАФУ).

Эта матрица представляет собой таблицу, по столбцам которой располагаются наименования подразделений и служб (либо конкретные работники аппарата управления), а по строкам перечисляются задачи, выполняемые этими исполнителями. Условным знаком обозначается отношение каждого подразделения, службы или конкретного работника к решению определенной задачи.

С позиции системного подхода матрицу РАФУ рассматривают как средство согласования входов и выходов системы. В наименованиях столбцов располагаются входы — функциональные подразделения, службы, должности участников процесса управления. В наименованиях строк перечисляются функции (виды управленческих работ, составляющие процесс управления). В поле матрицы условными знаками показаны функции преобразования, связывающие совокупности входов и выходов.

При проектировании матрицы РАФУ деятельность по реализации функций управления характеризуется следующими аспектами:

- 1 — ответственность за решение конкретной задачи управления;
- 2 — функции исполнителя по реализации задачи;
- 3 — функции исполнителя по подготовке к реализации задачи.

В соответствии с приведенной классификацией предлагается список условных обозначений, которые символизируют определенные аспекты деятельности по выполнению функций управления.

Условные обозначения для первого аспекта:

Я — единоличное решение и персональная ответственность за решение задачи (с подписью);

! — персональная ответственность за решение определенной задачи при коллегиальной форме принятия решения (с подписью);

Р — участие в коллегиальном решении данной задачи без права подписи.

Условные обозначения для второго аспекта:

П — планирование;

О — организация;

К — контроль;

Х — координация совместных усилий участников процесса;

А — мотивация (активизация);

У — учет.

Условные обозначения для третьего аспекта:

С — согласование;

И — исполнение;  
 М — подготовка предложений;  
 - — в работе не участвует.

В таблице приводится фрагмент матрицы РАФУ.

Матрица РАФУ

№ п/п	Должностные лица и структурные подразделения  Задачи, решаемые в структурных подразделениях	$k_i^t$ *	Ди- рек- тор	Зам. ди- рек- тора	Пла- новый отдел	Про- извод- ственный от- дел	Лабо- рато- рия № 1	...	Лабо- рато- рия №2
1	Разработка перспективных планов	!	РОК	ИП	П	П	...		П
2	Обеспеченность работ материально-техническими ресурсами		ЯОК	_	П	И	П	...	П
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
N	Загруженность должностных лиц и структурных подразделений ( $C_3$ )**								

\*  $k_i^t$ , — коэффициент трудоемкости решаемых задач.  
 \*\*  $C_3$  — загруженность должностных лиц и структурных подразделений.

Количество символов, обозначающих отношение структурных подразделений и служб к решению конкретных задач управления, а также их содержание, могут быть изменены, так как определяются подходом к деятельности по управлению и условиями функционирования системы управления и ее подсистем, которые являются объектами моделирования.

Для того чтобы определить значимость символов, используют один из наиболее широко распространенных и доступных методов экспертного опроса и обработки экспертных оценок — оперирование матрицей предпочтений (парных сравнений). При помощи этой матрицы определяют сравнительные (весовые) оценки символов.

Форма матрицы предпочтений (парных сравнений)

	K1	K2	K3	...	Kn	Баллы
K1				...		
K2				...		
K3				...		
...	...	...	...	...	...	...
Kn				...		

В приведенной матрице символы сравниваются один с другим. При этом используют следующие обозначения:

- более предпочтительному символу присваивается 2;

- менее предпочтительному — 0;
- если символы равны по значимости, то каждому из них присваивается 1.

Техника заполнения формы: прежде всего, заполняется диагональ, где символы сравниваются сами с собой; по диагонали ставится 1, затем заполнение проводится построчно. Если символу присваивается 2, то по горизонтали в столбце сравниваемого символа ставится 0 и т. д. Таким образом, сначала заполняются 1-я строка и 1-й столбец, затем 2-я строка и 2-й столбец и т. д. Пример заполнения одной из таких матриц приведен в таблице.

№	Символы	К	К2	К3	К4	К5	К6	К7	К8	$\sum K_i$
1	К1	1	2	2	2	1	2	2	0	12
2	К2	0	1	2	1	1	2	1	0	8
3	К3	0	0	1	2	2	1	2	0	8
4	К4	0	1	0	1	1	2	1	0	6
5	К5	1	1	0	1	1	2	1	0	7
6	К6	0	0	1	0	0	1	0	1	3
7	К7	0	1	0	1	1	2	1	2	8
8	К8	2	2	2	2	2	1	0	1	12

При сравнении К1 и К2, например, выявлено, что символ К1 предпочтительнее символа К2. Тогда в четвертый столбец первой строки матрицы записывают 2 и по аналогии, поскольку символ К2 менее значим, чем К1, в третий столбец второй строки записывают 0. Так как К1 по значимости равен К5, то в седьмом столбце первой строки записывается 1.

Особенность приведенной матрицы состоит в том, что по каждой ее строке даны значения К-го символа по сравнению со всеми остальными. Следовательно, суммируя число предпочтений по строке, можно получить значимость каждого символа функциональной матрицы. Так, К1 имеет значимость  $\sum K1=12$ , а К2 —  $\sum K2 = 8$  и т. д.

Проверка правильности заполнения матрицы:

1) сумма оценок любого символа по горизонтали и вертикали должна равняться квадрату количества символов;

2) сумма оценок любого символа по горизонтали и вертикали должна равняться удвоенному количеству символов.

Далее находят относительную значимость (долю) каждого символа, например:

$$VK1 = 12 / 64 \times 100 = 19; \quad VK4 = 6 / 64 \times 100 = 9; \quad VK7 = 9 / 64 \times 100 = 14;$$

$$VK2 = 8 / 64 \times 100 = 12,5; \quad VK5 = 7 / 64 \times 100 = 11; \quad VK8 = 12 / 64 \times 100 = 19.$$

$$VK3 = 8 / 64 \times 100 = 12,5; \quad VK6 = 3 / 64 \times 100 = 5;$$

Полученные экспертные оценки обрабатывают. Для этого записывают индивидуальные оценки (суммы баллов по символам). Так как все оценки принадлежат группе участников, но являются индивидуальными, необходимо найти коллективную оценку. Наиболее приемлемый метод получения коллективных оценок — нахождение средней арифметической величины.

Коэффициенты трудоемкости решения управленческих задач ( $k_i^t$ ) рассчитывают способом, аналогичным изложенному выше, т. е. используя матрицу

предпочтений. Коэффициент  $k_i^t$  заносят в столбец матрицы РАФУ.

Имея рассчитанные веса операций ( $K_j$ ) и коэффициент трудоемкости решения управленческих задач ( $k_i^t$ ), можно определить трудоемкость решения каждой задачи по формуле:

$$C_i^t = k_i^t \sum_{j=1}^y K_j,$$

где  $k_i^t$  — коэффициент трудоемкости решения  $i$ -й задачи;

$K_j$  — сумма весов операций  $j$ -го структурного подразделения или должностного лица  $i$ -й задачи;

$i = 1, 2, \dots, y$  — перечень должностных лиц и структурных подразделений.

Загруженность структурного подразделения или должностного лица (общую трудоемкость всех выполняемых функций подразделением или должностным лицом) можно определить по формуле:

$$C_i^z = \sum_{j=1}^y K_j k_i^t,$$

где  $i = 1, 2, \dots, y$  — перечень управленческих задач, решаемых аппаратом управления.

Определяя трудоемкость решения управленческих задач, можно делегировать все задачи по степени трудоемкости их исполнения. Определяя загруженность должностных лиц и структурных подразделений аппарата управления, можно выделить наиболее загруженные отделы и провести оптимизацию функциональной структуры, учитывая при этом, например, фонд заработной платы структурных подразделений ( $F$ ). Для этого необходимо рассчитать норму (степень) загруженности структурного подразделения или должностного лица по формуле:

$$A_i = C_i^z / F_i.$$

Данный показатель по всем структурным подразделениям и должностным лицам должен быть приблизительно одинаковым. Если выполненные расчеты свидетельствуют о наличии больших расхождений в значениях показателя  $A_i$  по подразделениям, то целесообразно уравнивать нормы загруженности. Для этого необходимо либо изменить фонды заработной платы структурных подразделений, либо передать некоторые операции наиболее загруженных отделов в менее загруженные.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. В чем заключается сущность и цель данной деловой игры?
2. Раскройте сущность понятий: цель, задача и функция? Назовите принципы выделения функций. Какие признаки классификации и виды функций управления вам известны?
3. Документами, где фиксируются функции управления, являются «Положение о подразделении предприятия» и «Должностная инструкция». Чем отличаются друг от друга эти документы?

4. Как формируется матрица РАФУ? В чем заключается ее целевое назначение? Раскройте ее сущность.

5. Как вы понимаете сущность метода экспертной оценки? Какие разновидности данного метода оценки вам известны? Для чего необходимо рассчитывать весовые коэффициенты?

6. Как вы думаете, чем отличается метод балльной оценки от метода парных сравнений?

7. Как вы определите понятие «трудоемкость управленческого решения» и как рассчитать этот показатель?

8. Что такое норма загрузки подразделения и норма управляемости руководителя? Как определить эти показатели?

### ***ТЕМА 5.3 Контроль реализации управленческих решений***

**Цель:** закрепление теоретических основ лекционного материала; рассмотрение трудностей осуществления контроля реализации управленческих решений на практике.

**План:**

1. Тематическая дискуссия.
2. Имитационное упражнение: Делегирование работ.
3. Групповая консультация.

#### **Тематическая дискуссия**

1. Оценка необходимости контроля в процессе принятия решений и выбор формы и вида контроля;
2. Основные причины расхождения нормативного и реального процессов принятия решений;
3. Объекты первоочередного внимания при анализе результатов реализации принятых управленческих решений;
4. Основные элементы системы контроля управленческих решений;
5. Трудности в процессе контроля реализации управленческих решений;
6. Механизмы контроля количественных показателей эффективности управленческих решений;
7. Механизмы контроля качественных показателей эффективности управленческих решений;
8. Качество управленческих решений
9. Система контроля.

#### **Имитационное упражнение: Делегирование работ**

До сих пор Вы сами составляли отчеты по текущей деятельности для руководства предприятия. Между тем у Вас появилось много новых задач, отнимающих время на составление отчета. Один из Ваших сотрудников подходит

для того, чтобы освободить Вы объясняете сотруднику необходимость поручаемой задачи. По отдельным позициям даете точную справку. Наделяете его необходимыми полномочиями для самостоятельного выполнения задачи и передаете ему полную ответственность. Но при этом, довольно часто его контролируете, чтобы убедиться в успешном ходе работы.

**Задание:** опишите, каким образом на Ваш взгляд необходимо осуществлять контроль в данной ситуации, чтобы он был качественным.

### ***ТЕМА 5.4 Эффективность решений: понятие и оценка***

**Цель:** закрепление теоретических основ лекционного материала; на основе теоретических знаний дать оценку эффективности конкретным управленческим решениям.

**План:**

1. Тематическая дискуссия.
2. Проблемная ситуация: Загорье.

#### **Тематическая дискуссия**

1. Показатель эффективности и его основные формы;
2. Критерии эффективности, их виды и основные различия;
3. Типы шкал показателей эффективности УР;
4. Эффекты, сопровождаемые процессы принятия индивидуальных решений;
5. Эффекты, сопровождаемые процессы принятия коллективного решения;
6. Суть эффекта поляризации.

#### **Проблемная ситуация: Загорье**

В городе Загорье приближается праздник - 500 лет со дня основания. Городская дума решила отметить эту круглую дату, провести праздник, а заодно обеспечить пополнение городского бюджета. И вот мы присутствуем на заседании, где обсуждаются детали.

Надо решить, где проводить праздник - на открытом воздухе или в здании городского театра. Финансовый результат праздника зависит от погоды, которая будет в тот день. При хорошей солнечной погоде все Загорье выйдет на улицы, праздничные мероприятия соберут массу участников, и городской бюджет пополнится солидной суммой. А если дождь? Загорцы - патриоты своего города, и праздничные эстрады, качели и карусели не будут пустовать, но их посетителей, празднующих под зонтиками, будет, конечно, много меньше, чем в солнечную погоду.

Второй вариант - празднование в здании. Он явно выигрывает в случае дождя - праздновать под крышей явно лучше, чем под зонтиками. Однако в солнечную погоду многие жители Загорья предпочтут радоваться солнцу, гу-

лять или работать в садах и огородах, но не праздновать в здании.

Итак, каждый из двух вариантов решения имеет плюсы и минусы. Для принятия решения явно не хватает следующей количественной информации:

- насколько вероятна в день праздника солнечная погода и насколько - дождливая;
- каковы финансовые результаты праздника при различных вариантах сочетания погоды и места проведения (а таких сочетаний четыре: солнечно - проведение на открытом воздухе, праздник под дождем, в театре при солнце, в здании при дожде).

На первый вопрос Дума поручает ответить городскому гидрометеоцентру, на второй - группе из режиссеров праздника, бухгалтеров и представителей торговых фирм. Перед началом следующего заседания думцы Загорья получают запрошенные ими количественные данные, сведенные в таблицу.

Прибыль города при различных вариантах проведения праздника  
(тыс.руб.)

Погода	Праздник на открытом воздухе	Праздник в театре
Солнечно (60 %)	1000	750
Дождь (40 %)	200	500

В Думе началась дискуссия.

- Надо получить побольше в самом плохом случае, - сказал осторожный Воробьев. - А хуже всего - при дожде, доходы по сравнению с солнечной погодой уменьшаются при любом нашем решении. При дожде на открытом воздухе заработаем 200 тыс. руб., а собравшись в театре - 500 тыс. руб. Значит, надо проводить праздник в театре - и как минимум 500 тыс. руб. нам обеспечены.

- Нельзя быть таким пессимистом, - заявил горячий Лебедев. - Чаще всего в нашем городе солнечно, дожди - лишь исключение. Надо быть оптимистами - исходить из того, что все пойдет, как мы хотим, будет солнечно, мы проведем праздник на открытом воздухе и получим миллион в бюджет Загорья.

- На мой взгляд, и пессимист Воробьев, и оптимист Лебедев обсуждают крайние случаи - самую худшую ситуацию и самую лучшую. А надо подходит к решению со всех сторон, учесть обе возможности, - начал выступление обстоятельный Чибисов, профессор-математик местного университета, специалист по теории вероятностей. - Рассмотрим сначала первый вариант - праздник на открытом воздухе. Мы получим 1000 тыс. руб. в 60 % случаев (когда будет солнце) и 200 тыс. руб. в 40 % случаев (при дожде), значит, в среднем  $1000 * 0,6 + 200 * 0,4 = 600 + 80 = 680$  тыс. руб. А для второго варианта аналогичный расчет дает  $750 * 0,6 + 500 * 0,4 = 450 + 200 = 650$  тыс. руб. Значит, надо проводить праздник на открытом воздухе.

- Коллега Чибисов рассуждает так, как будто мы будем отмечать 500 лет Загорья каждый год, да и все данные в таблице лет сто не изменятся, - вступил в дискуссию экономист Куликов. - Но нам предстоит провести только один

праздник, и сделать это надо так, чтобы потом не жалеть об упущенных возможностях. Если мы решим проводить торжества на открытом воздухе, а пойдет дождь, то получим 200 тыс. руб. вместо 500 тыс. руб. при решении, соответствующе погоде, т.е. упущенная выгода составляет  $500 - 200 = 300$  тыс. руб. При праздновании в театре в случае солнечной погоды упущенная выгода составит  $1000 - 750 = 250$  тыс. руб., т.е. будет меньше. Значит, надо отмечать 500 лет Загорья в театре.

- Подведем итоги, - взял слова председательствующий Медведев. - Выступили четверо, каждый привел убедительные доводы в пользу того или иного решения. При этом за проведение торжества в театре выступили Воробьев и Куликов, а за проведение мероприятия на открытом воздухе - Лебедев и Чибисов. Будем голосовать.

Результаты голосования - 15 думцев за торжество за открытым воздухом, 8 (в основном представители старшего поколения) - за проведение его в театре. Решение принято - 500 лет Загорья будут отмечаться на открытом воздухе.

**Задание:** оцените, насколько принятое решение будет эффективным.

## ГЛОССАРИЙ

**Альтернатива** - выбор одного из двух или нескольких возможных решений.

**Альтернативный вариант решения** - один из нескольких вариантов решения, соответствующий установленным критериям выбора.

**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 сильных и слабых сторон организации** - комплексный анализ, имеющий своей целью выявление возможностей организации на рынке, а также условий, угрожающих ее деятельности.

**Анализ ситуации** - изучение параметров управляемого объекта, сложившихся внешних условий и конкретных ситуаций его функционирования при разработке или реализации управленческого решения.

**Анализ совокупности рисков** - оценка комплексного риска на основе определения нормативной ставки риска для различных видов хозяйственной и финансовой деятельности.

**Бальная система оценки критериев** - использование желательных критериев в виде абсолютных измерителей ценности альтернатив.

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

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

**Выработка научного подхода к принятию решения** - применение теории принятия решения.

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

**Деловые игры** - метод имитации выработки и принятия управленческих решений в различных ситуациях путем игры по заданным правилам группы людей.

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

**Дескриптивная модель** - модель описания и объяснения наблюдаемых фактов или прогноза поведения объектов.

**Достаточность информации** - минимально полный объем информации, позволяющий ЛПР принять обоснованное управленческое решение.

**Достоверность информации** - процент реальных сведений от общего объема информации.

**Использование теории вероятности для принятия управленческих решений** - математический аппарат расчета показателей риска.

**Качество информации для разработки управленческого решения** - степень соответствия совокупности сведений о внутреннем и внешнем состоянии управляемого объекта предъявляемым требованиям, необходимых для оценки ситуации и разработки управленческих решений.

**Качество управленческого решения** - 1) степень соответствия управленче-

ского решения требованиям организации или стандартам; 2) совокупность параметров решения, удовлетворяющих запросы конкретных потребителей и обеспечивающих его реализацию.

**Классификационные признаки** - существенные признаки (группа существенных признаков), позволяющие отнести объекты к определенному классу.

**Классификация проблем** - типология задач управления.

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

**Контроль** - функция менеджмента по обеспечению выполнения управленческого решения.

**Концептуальная модель** - приближенное представление о рассматриваемом объекте или процессе, фиксирующее наиболее существенные параметры и связи между ними.

**Критерии оценки эффективности** - совокупность требований предъявляемых к соотношению затрат и результатов выполнения некоторой задачи.

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

**Лицо, принимающее решение (ЛПР)** - основное звено процесса принятия решения, являющееся субъектом управления и наделенное правом принятия решений.

**Математическое программирование** - раздел математики, изучающий теорию и методы решения задач и нахождения показателя качества решения при ограничениях в форме уравнений и неравенств.

**Метод «Дельфы»** - метод комплексного анализа альтернативных управленческих решений, проводимой группой высококвалифицированных в данной области специалистов с применением экспертных методов, отбора наиболее рационального для данной ситуации решения.

**Метод индексный** - метод прогнозирования, основанный на приведении значений показателей объекта в настоящем к будущему моменту с помощью индексов, характеризующих изменение в будущем каких-либо условий по сравнению с настоящим.

**Метод экстраполяции** - метод, основанный на прогнозировании поведения или развития объектов в будущем по тенденциям (трендам) его поведения в прошлом.

**Методика экономического обоснования УР** - методика расчета экономического эффекта на основе унифицированных принципов.

**Моделирование логическое** - выявление горизонтальных и вертикальных причинно-следственных связей между главными факторами, характеризующими управленческие, экономические, социальные или другие процессы, с целью воспроизведения этих 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 каче-

ства управленческого решения.

**Модель** - условный образ объекта управления.

**Нормативная теория принятия решений** - наука, разрабатывающая методы формирования стандартных процессов принятия управленческих решений.

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

**Ограничения** - область допустимых значений.

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

**Оптимизация решений** - процесс выбора соотношения множества факторов, определяющих максимально эффективный результат.

**Оценка полученного результата** - оценка достигнутого состояния системы управления и накопление опыта.

**Оценка эффективности** - количественная оценка степени достижения цели управленческого решения.

**Параметры качества управленческого решения** - совокупность характеристик, удовлетворяющих потребителя решения, к которым относятся: показатель энтропии, степень риска вложения инвестиций, вероятность реализации решения, степень адекватности выбранной модели.

**Поведенческая теория принятия решений** - исследование мотивации поведения и действий ЛПР в процессе принятия решения.

**Поиск решения проблемы** - выбор конкретной модели решения и решающего правила.

**Показатель** - величина, измеритель, позволяющий судить о состоянии объекта.

**Постановка задачи** - форма представления проблемы объекта управления.

**Постановка проблемы** - формулирование проблемы с учетом конкретной ситуации, в которой она возникает и должна быть решена.

**Потери** - снижение прибыли, дохода в сравнении с ожидаемыми величинами.

**Правила** - точные действия во исполнение какого-либо документа, то, что должно быть сделано в конкретной ситуации. Правила ограничивают свободу выбора.

**Приемы анализа управленческого решения** - совокупность математических, графических и эвристических способов, позволяющих выбрать оптимальное решение. Различают приемы: сводки и группировки; абсолютных и относительных величин; динамических рядов; сплошных и выборочных наблюдений; детализации и обобщения.

**Признаки управленческого решения** - совокупность характерных особенностей управленческого решения, рассматриваемого с точки зрения фиксированного управленческого акта.

**Принятие бинарного решения** - процесс выбора варианта решения из двух противоположных, конкурирующих по своему содержанию альтернатив в условиях жестких ограничений.

**Принятие инновационного решения** - процесс выбора решения в

условиях отсутствия очевидных готовых альтернатив с целью изменения объекта управления и получения экономического, социального, экологического и другого эффекта.

**Принятие многоальтернативного решения** - процесс выбора варианта оптимального решения на основе формирования системы технических, экономических, социальных и иных критериев.

**Принятие предпринимательского решения** - процесс принятия УР с учетом степени и стоимости риска.

**Принятие решений для слабо структуризованных задач управления** - процесс, использующий нормативную теорию принятия решений и теорию полезности.

**Принятие решения** - процесс анализа, прогнозирования и оценки ситуации, выбора и согласования наилучшего альтернативного варианта достижения поставленной цели.

**Принятие решения на основе метода оптимизационных критериев** - процесс комбинирования лучших черт известных альтернатив с целью выбора наиболее эффективного решения.

**Природа неопределенности в процессе принятия решений** - недостаточность информации, случайность и противодействие факторов внутренней и внешней среды.

**Причины предпринимательского риска** - неопределенность рыночной ситуации.

**Проблема** - существенная разница между действительным и желаемым состоянием объекта управления.

**Проблемная ситуация** - ситуация, препятствующая нормальному функционированию и развитию организации.

**Прогноз и оценка реализуемости альтернатив** - научно обоснованное суждение о практической возможности реализации решения.

**Прогноз и оценка следствий реализации альтернатив** - научно обоснованное суждение о полезности решения для достижения поставленных целей.

**Прогнозирование** - 1) система научных исследований качественного и количественного характера, направленных на выяснение тенденций и перспектив дальнейшего развития тех или иных объектов; 2) процесс разработки прогнозов.

**Прогнозный горизонт** - максимально возможный период упреждения прогноза заданной точности.

**Процедура принятия решения** - установленный порядок действий (регламент) разработки и выбора варианта решения.

**Процесс принятия решений** - процесс выбора наиболее эффективного варианта из множества альтернатив.

**Процесс причинно-следственного анализа (ПСА)** - выявление и анализ реальных причин, породивших проблемную ситуацию.

**Ранжирование** - определение важности (весомости) факторов (проблем) по выбранным критериям (эффективности, актуальности, масштабности, степени риска).

**Решение** - 1) определенное организационное воздействие на объект управ-

ления; 2) результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или необходимым действиям.

**Решение безальтернативное** - решение, которое принимается в стандартных ситуациях, имеющих только один выход.

**Решение единоличное** - решение по тактическим вопросам, которые принимаются менеджером.

**Решение коллегиальное** - решение по перспективным вопросам, в разработке которого участвует совещательный орган: коллегия, совет директоров, производственное совещание и т.д.

**Решение коллективное** - решение, на длительный период, разрабатываемое при широком участии коллектива организации (подразделения).

**Решение оптимальное** - наилучшее с точки зрения заданного критерия оптимальности и определенных ограничений.

**Решение рациональное** - решение, основанное на аналитических методах обоснования и оптимизации.

**Решение в условиях неопределенности** - выбор альтернативы, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов.

**Решение в условиях определенности** - выбор альтернативы, когда в точности известны результаты каждого из вариантов.

**Решение в условиях риска** - выбор альтернативы, когда результаты не являются определенными, но вероятность каждого результата известна.

**Решение импульсивное** - недостаточно обоснованное и надежное решение, которое принимается спонтанно.

**Решение инвестиционное** - решение о долгосрочном вложении средств с целью сохранения и увеличения капитала.

**Решение индивидуальное** - единоличное решение, определяемое индивидуальным стилем руководства и управления.

**Решение инертное** - результат осторожного поиска, с преобладанием контрольных и уточняющих действий.

**Решение инновационное (новаторское)** - предусматривает некоторое нововведение, связанное с формированием и реализацией ранее неизвестной альтернативы.

**Решение интуитивное** - решение в условиях ограничения времени (в оперативном управлении), основанное на убежденности ЛПР, что его выбор правильный.

**Решение многоальтернативное** - решение, принимаемое на основе критериев ограничения и желательных характеристик, ранжированных по степени их относительной ценности.

**Решение непрограммируемое** - решение, для которого определение критерия оптимальности (целевой функции) в явном виде затруднено.

**Решение организационное** - выбор альтернатив организационного воздействия, направленного на достижение целей организации.

**Решение осторожное** - результат сверх критичной оценки менеджером всех альтернативных вариантов решения.

**Решение политическое** - выбор методов, средств, форм общественной дея-

тельности, с помощью которых оптимальным образом можно достичь политические цели.

**Решение программируемое** - решение, использующее известные методы и модели оптимального управления объектами.

**Решение социальное** - решение в области стратегии социального развития общества (коллектива) и охраны окружающей природной среды.

**Решение стандартное** - наиболее распространенный тип решений, конечным результатом которого является однозначный выбор.

**Решение уравновешенное** - решение менеджера внимательно и критически относящегося к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке.

**Решение, основанное на суждении** - решение, принимаемое с использованием знаний опыта прошлого и здравого смысла, с учетом поправок па сегодняшний день.

**Риск** - вероятность возникновения убытков или снижения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом.

**Риск дефляционный** - вероятность реальных потерь, связанных со снижением уровня цен при росте дефляции.

**Риск для инвестиционного портфеля** - вероятность снижения доходности ценных бумаг, находящихся в собственности инвестора, возможность прямых финансовых потерь или упущенной выгоды.

**Риск и доходность** - влияние степени риска на уменьшение или увеличение уровня доходов.

**Риск инфляционный** - реальные потери, связанные с ростом уровня цен при росте инфляции.

**Риск ликвидности** - вероятность потерь при реализации ценных бумаг или других товаров из-за изменения оценки их качества и потребительской стоимости.

**Риск предпринимательский** - объективная экономическая категория, отражающая вероятность неуспеха (успеха) предпринимательской деятельности при выборе альтернативного управленческого решения.

**Риск принятия неправильного хозяйственного решения** - вероятность снижения эффективности деятельности фирмы и ее банкротства.

**Риск имущественный** - вероятность потерь имущества предпринимателя (материальных ресурсов, недвижимости и т.д.) по различным причинам.

**Риск коммерческий** - представляет вероятность возникновения потерь в процессе финансово-хозяйственной деятельности предпринимателя.

**Риск спекулятивный** - характеризует вероятность наступления положительного или отрицательного результата реализации решения.

**Риск финансовый** - вероятность потерь финансовых ресурсов или капитала.

**Риск чистый** - характеризует вероятность получения отрицательного или нулевого результата реализации управленческого решения.

**Сетевое планирование и управление (СПУ)** - графоаналитический метод управления процессами создания (проектирования) любых систем.

**Сетевой график** - полная графическая модель комплекса работ, направленных на выполнение единого задания, в которой (модели) определяются их последо-

вательность и логическая взаимосвязь.

**Ситуация** - совокупность обстоятельств (положение, обстановка), сложившихся в организации или ее подразделении.

**Снижение риска** - уменьшение вероятности возникновения потерь или размера возможного ущерба.

**Сопоставимость альтернативных вариантов управленческого решения** - необходимое условие процесса разработки управленческого решения, которое обеспечивается путем приведения исходной информации по единым методам ее получения и уровню риска к одному объему, к одним срокам, уровню качества, условиям применения.

**Стандартный процесс принятия решений** - процесс сравнения эффективности и выбора варианта решения из фиксированного набора альтернатив.

**Степень риска** - вероятность наступления случая потерь, а также размер возможного ущерба.

**Стратегия** - программа действий, определяющая развитие объекта и соответствующее ему управление.

**Структуризация проблемы** - разложение проблемы на компоненты по уровням иерархии, установление взаимосвязей между ними и построение дерева целей.

**Теория игр** - дисциплина, изучающая формальные модели принятия оптимальных решений в конфликтных ситуациях, в том числе в условиях неопределенности.

**Теория принятия решений** - совокупность научных дисциплин, занимающихся рассмотрением проблемы принятия оптимальных решений применительно к объектам управления различной природы и в различных условиях существования.

**Технология принятия решений (ТПР)** - 1) совокупность научных методов, моделей и приемов разработки и принятия управленческих решений; 2) искусство, мастерство и умение руководителя осуществлять управленческое воздействие на персонал для достижения общих и ключевых целей организации.

**Упорядочение рискованных альтернатив** - ранжирование альтернатив по степени и стоимости риска.

**Управленческое решение** - творческое, волевое воздействие субъекта управления на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа управленческой информации о ее состоянии, направленное на организацию деятельности коллектива по разрешению назревшей проблемы.

**Управление рисками** система стратегий, методов и приемов для уменьшения возможных отрицательных последствий на результаты деятельности организации при принятии ошибочных (по разным причинам) решений.

**Физическое моделирование** - исследование объектов (систем) на физических моделях, при котором изучаемый процесс (явление) воспроизводится с сохранением его физической природы.

**Цель** - выраженное качественно или количественно будущее состояние объекта управления, достижение которого обеспечит решение проблемы.

**Эвристические методы** - 1) специальные (индуктивные) методы решения задач, направленные на сокращение перебора альтернатив принятия решений в условиях нестандартных проблемных ситуаций; 2) набор искусных наводящих вопросов, основанных на логике, здравом смысле и опыте для извлечения скрытой в человеке информации.

**Экономико-математические методы** - выбор наилучших, оптимальных вариантов, определяющих управленческие решения в сложившихся или планируемых экономических условиях.

**Экономическое обоснование управленческого решения** - комплексное определение эффективности каждого из альтернативных вариантов решения.

**Эксперимент** - метод познания процессов и явлений, основанный на физическом моделировании исследуемых объектов с целью изучения их реакции на внешние и внутренние воздействия.

**Экспертный метод** - проведение экспертами интуитивно-логического анализа проблемы с количественной оценкой суждений и формальной обработкой результатов.

**Эффективность управленческого решения** - 1) уровень достижения запланированного результата на единицу затрат путем реализации управленческого решения; 2) ресурсная результативность, полученная по итогам разработки или реализации управленческого решения в организации.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### Основная литература

1. Бирман Л. А. Управленческие решения : учеб. пособие для вузов / Л. А. Бирман ; Ин-т бизнеса и делового администрирования. - М. : Дело, 2004. - 208 с.
2. Воробьев С.Н. и др. Управленческие решения: Учебник для вузов. / Воробьев С.Н. и др., Уткин В.Б., Балдин К.В. - М.: Юнити-Дана, 2003.
3. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента. / К. Уолш; Гос. ун-т управления; Пер. с англ. - 2-е изд. - М.: Дело, 2001. - 360 с.
4. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник для вузов. / Б. Г. Литвак. - 5-е изд., испр. и доп. - М.: Дело, 2004. - 416 с.
5. Тронин Ю. Н. Управленческие решения : учеб. пособие для вузов / Ю. Н. Тронин, Ю. С. Масленченков. - М. : Юнити-Дана, 2004. - 310 с.
6. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения : учеб. для вузов / Р. А. Фатхутдинов. - 5-е изд., переработ. и доп. - М. : Инфра-М, 2004. - 314 с.
7. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения : учеб. для вузов / Р. А. Фатхутдинов. - 6-е изд., переработ. и доп. - М. : Инфра-М, 2005. - 344 с.

### Дополнительная литература

1. Андрианова В.Е. Деятельность человека в системах управления. Л., 1974.
2. Анисимов О.С. Новое управленческое мышление: сущность и пути формирования. М., 1991.
3. Анисимов О.С. Основы методологии. М., 1994., т.1 и 2.
4. Анисимов О.С, Деркач А.А Основы общей и управленческой акмеологии. М., 1995.
5. Анисимов О.С. Акмеология мышления. М., 1997
6. Анисимов О.С. Акмеология и методология: проблемы психотехники и мыслетехники. М., 1998.
7. Анисимов О. С. Стратегия и стратегическое мышление. М., 1999.
8. Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1989.
9. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. С.- Пб., 1999.
10. Деркач А.А., Кузьмина Н.В. Акмеология: пути достижения вершин профессионализма. М., 1993.
11. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. М., 1996.
12. Коротков Э.М. Исследование систем управления. М., 2000.
13. Ладенко Н.С., Степанов С.Ю. Рефлексивное развитие познавательно-творческой активности. Новосибирск, 1990.
14. Ладенко Н.С., Семенов И.Н., Степанов С.Ю. Формирование творческого мышления и культивирование рефлексии. Новосибирск., 1990.
15. Литвак Б.Г. Экспертные оценки и принятие решений. М., 1996.
16. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. М., 2000.
17. Минделл А. Лидер как мастер единоборства. М., 1993, т. 1 и 2

18. Петровский В.А. Личность, деятельность, коллектив. М., 1982.
19. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. М., 2000.
20. Смирнов Э.А. Управленческие решения. М., 2001.
21. Тихомиров Ю.А. Управленческое решение. М., 1972.
22. Тренев Н.Н. Стратегическое управление. М., 1999.
23. Халачми А. Стратегическое управление и производительность. М., 1998.

Кроме перечисленных специализированных источников литературы для изучения дисциплины «Разработка управленческого решения» целесообразно воспользоваться публикациями по «Менеджменту и «Управлению организациями» и информацией в Интернет-библиотеках, которые так же рассматривают вопросы принятия решений.

Учебное издание

Герашенкова Татьяна Михайловна

## **УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

Учебное пособие для проведения практических занятий  
и самостоятельной работы студентов очной формы обучения  
экономического факультета  
специальности 060807 «Менеджмент организации»

Редактор Осипова Е.Н.

---

Подписано к печати 25.03.2010 г. Формат 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага печатная. Усл. п. л. 5,81 . Тираж 100 экз. Изд. № 1614.

---

Издательство Брянской государственной сельскохозяйственной академии.  
243365 Брянская обл., Выгоничский район, с. Кокино, Брянская ГСХА