

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФГБОУ ВО БРЯНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

Каширина Н.А.

# **МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Учебное пособие для проведения практических занятий и самостоятельной работы для бакалавров по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент профиль Производственный менеджмент для всех форм обучения

Брянская область  
2016

УДК 631.152:658.012(07)  
ББК 65.050

Каширина Н.А. Учебное пособие для проведения практических занятий и самостоятельной работы для бакалавров по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент профиль Производственный менеджмент для всех форм обучения / Н.А. Каширина. - Брянск: Издательство Брянский ГАУ, 2016. - 45 с.

Рецензент:  
доцент, к.э.н. Е.М. Подольникова

*Рекомендовано учебно-методическим советом экономического факультета Брянского государственного аграрного университета протокол № 8 от 25 мая 2016 г.*

©Брянский ГАУ, 2016  
©Каширина Н.А., 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	4
<b>Раздел 1. СУЩНОСТЬ МЕТОДОВ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ</b>	5
<b>Занятие 1.</b> Менеджмент как процесс принятия управленческих решений	5
<b>Занятие 2.</b> Методологические основы разработки управленческого решения	6
<b>Раздел 2. МЕТОДЫ, ПРИМЕНЯЕМЫЕ НА ЭТАПЕ ДИАГНОСТИКИ ПРОБЛЕМЫ И ФОРМУЛИРОВКИ ОГРАНИЧЕНИЙ</b>	9
<b>Занятие 1.</b> Модели и моделирование в теории принятия решения	9
<b>Занятие 2.</b> Методы разработки и принятия управленческих решений	13
<b>Занятие 3.</b> Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска	20
<b>Раздел 3. МЕТОДЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ, АНАЛИЗА И ВЫБОРА АЛЬТЕРНАТИВ</b>	26
<b>Занятие 1.</b> Количественные методы при принятии управленческих решений	26
<b>Занятие 2.</b> Методы и приемы анализа при разработке управленческих решений	28
<b>Раздел 4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ В СИСТЕМЕ ПРИНЯТИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ</b>	32
<b>Занятие 1.</b> Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений	32
<b>Занятие 2.</b> Эффективность управленческих решений	36
<b>САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА</b>	40
<b>РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА</b>	44

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях современного развития рыночной экономики возрастает роль всесторонне подготовленных высококвалифицированных бакалавров направления подготовки 38.03.02 Менеджмент профиль Производственный менеджмент.

Чтобы достичь мировоззренческой зрелости, нравственного совершенства, высокой духовной культуры, развития творческих способностей человека, необходимы не только разносторонние знания, образованность, но и постоянное стремление к обновлению и пополнению знаний, приобретению новых умений и навыков, в т.ч. в области самообразования.

Учебная дисциплина «Методы принятия управленческих решений» 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 «Методы принятия управленческих решений» необходимы каждому профессиональному менеджеру в силу возросшей интеллектуализации управленческого труда, необходимости адекватно реагировать на изменяющиеся условия внешней и внутренней среды.

Самостоятельная работа по своей сути предполагает максимальную активность обучающегося. Она проявляется и в организации работы, и в использовании целенаправленного восприятия, переработке, закреплении, применении знаний, в сознательном стремлении превратить усваиваемые знания в личные убеждения, неуклонно руководствоваться ими в повседневной деятельности.

Самостоятельная работа включает самые разнообразные виды: подготовку к текущим аудиторным занятиям; самостоятельное изучение отдельных разделов дисциплины, предусмотренное рабочей программой; выполнение индивидуальных заданий; подготовку рефератов и докладов; подготовка к аттестации и т.д.

Важная роль в этом процессе принадлежит практическим занятиям и выполнению самостоятельной работы по дисциплине «Методы принятия управленческих решений».

Бакалавр должен обладать следующими компетенциями:

**ПК-10:** владением навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления.

**ПК-11:** владением навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:**

- сущность количественного и качественного анализа информации, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей в процессах разработки и принятия управленческих решений;

- принципы и особенности формирования информационного обеспечения принятия управленческих решений.

**Уметь:**

- использовать для разработки и обоснования эффективных управленческих решений математический инструментарий;

- использовать данные внутреннего документооборота организации для принятия управленческих решений.

**Владеть:**

- методологией и методами количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей, адаптированных к конкретным задачам управления;

- умением использования информационных технологий в менеджменте при моделировании управленческих решений

## РАЗДЕЛ 1. СУЩНОСТЬ МЕТОДОВ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

### Занятие 1. Менеджмент как процесс принятия управленческих решений

Цель занятия: ознакомление с системой проведения практических занятий; определение места и значимости данного курса в процессе обучения.

План:

1. Тематическая дискуссия.
2. Тест 1: Самопроверка.
3. Тест 2: Как вы решаете свои проблемы.

#### Вопросы тематической дискуссии:

1. Понятие управленческого решения
2. Специфика процесса разработки и принятия управленческого решения
3. Идентификация, постановка и принятие проблемы.
4. Поиск фильтрация и анализ информации.
5. Классификация задачи при принятии решения. Разработка критериев. Разработка альтернатив.
6. Учет ограничений. Процесс принятия решения, его реализация и контроль.

#### 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.

**Занятие 2. Методологические основы разработки управленческого решения**

Цель занятия: 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.
3. Проблемная ситуация

**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 может 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:

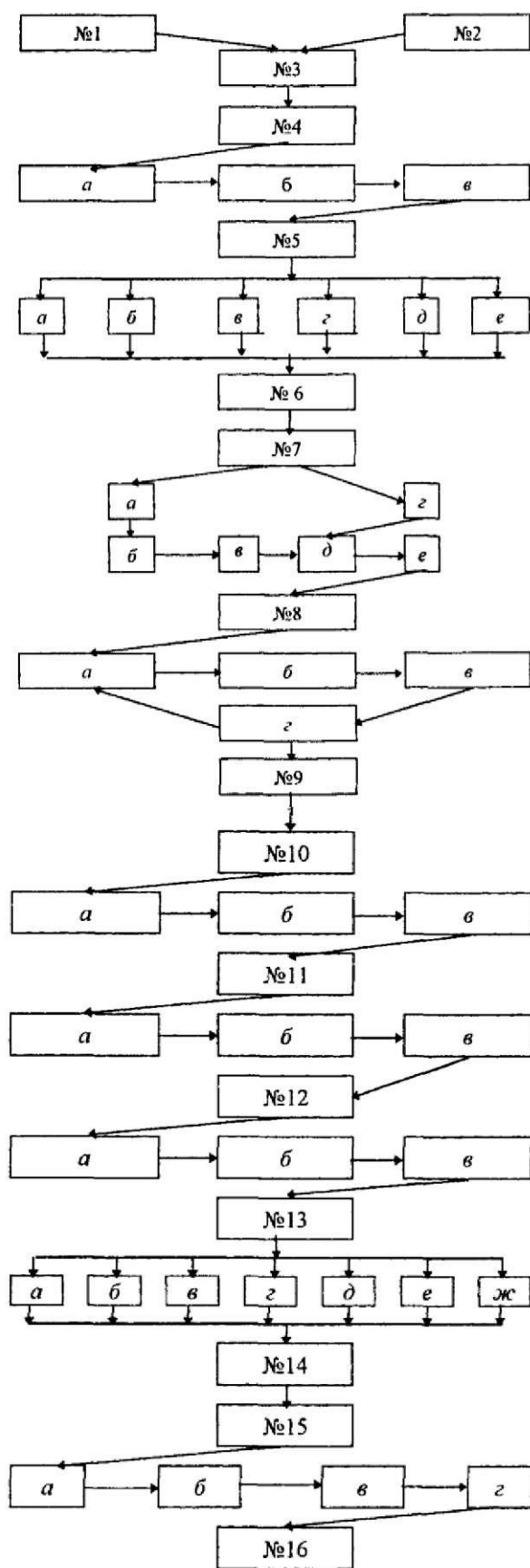
Характер проблемы	Альтернативы $A_i$	Ограничения	Критерий	Выбор $A_i$
Выводы:				

**Задание для самостоятельной работы**

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

**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 преysкурантная 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 торговых точках по преysкуранным 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».

## **РАЗДЕЛ 2. МЕТОДЫ, ПРИМЕНЯЕМЫЕ НА ЭТАПЕ ДИАГНОСТИКИ ПРОБЛЕМЫ И ФОРМУЛИРОВКИ ОГРАНИЧЕНИЙ**

### **Занятие 1. Модели и моделирование в теории принятия решения**

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.
3. Имитационное упражнение: 18 решений.
4. Деловая игра: Алгоритм решения управленческих проблем.

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

1. Необходимость использования моделей при разработке управленческих решений.
2. Классификация моделей процесса разработки управленческих решений.
3. Неформализованные методы разработки управленческих решений.
4. Метод индивидуального и коллективного блокнота. Метод декомпозиции, метод черного и белого ящика.
5. Метод проб и ошибок, модель ожидания потребителя. Метод «мозговая атака», метод «морфологический анализ». Метод «мотивационные исследования». Формализованные методы разработки управленческих решений.
6. Метод Гауса, метод динамического программирования. Методы интраполяция и экстраполяция, корреляционно-регрессионный анализ. Множество Паретто, нормативный метод.
7. Платежная матрица, принцип безубыточности. Сетевое планирование, теория игр.
8. Комбинированные методы разработки управленческих решений
9. Бостонская матрица. Сущность SWOT-анализа, метод Делфи.
10. Метод «дерево решений», сценарный метод. Методы, используемые в условиях стохастического риска.
11. Методы, используемые в условиях поведенческой неопределенности.
12. Методы, используемые в условиях «природной» неопределенности.
13. Критерий Вальда
14. Критерий Сэвиджа
15. Критерий Гурвица
16. Критерий Лапласа-Бернулли.
17. Критерий субъективных сожалений

### 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».

<b>Контрольный листок участника круглого стола</b>				
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?

### **Имитационное упражнение: 18 решений**

Прочитайте фрагменты 18 решений, ответьте 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. Начальнику группы стратегического развития разработать положение о группе связи с общественностью и должностные инструкции для ее работников.
3. Наладчику станков Тараненко Р.А. провести планово-предупредительный ремонт токарного оборудования в цехе № 4.
4. Все сотрудники компании в течение июля 2000 г. должны внести свои предложения по совершенствованию производственной и управленческой деятельности.
5. Начальнику группы стратегического развития создать консультационный пункт для руководителей периферийных подразделений фирмы по вопросам управленческой деятельности и управления персоналом.
6. Начальнику информационного отдела создать базу данных о текущих и потенциальных клиентах и поставщиках компании.
7. Инженера Калинина Н.С. направить в командировку в объединение «Азовсталь» с 1 июня по 24 июня 2000 г.
8. Группе стратегического развития сформировать альтернативные стратегии развития основных направлений деятельности компании.
9. Консилиум врачей согласился с диагнозом лечащего врача, поставленным пациентке Самойленко М.Ч.
10. Отделу обучения в сентябре 2000 г. провести переподготовку руководства высшего и среднего звена компании в области управления качеством.
11. Службе управления персоналом разработать систему страхования ответственности ключевых специалистов и руководителей компании.
12. Вице-президенту по персоналу создать в компании отдел стратегического развития и подчинить его непосредственно ее президенту.
13. Службе управления персоналом сформировать систему расстановки кадров в соответствии со способностями работников и ротации кадров между линейными и функциональными подразделениями.
14. Группе контроля сформировать группу для ведения полного и достоверного учета и составления отчетности о результатах деятельности компании.
15. 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.
16. Ветеринару цирка увеличить количество калорий в рационе питания слонов и лошадей.

17. 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, напротиводного 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 18 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				

#### Занятие 2. Методы разработки и принятия управленческих решений

**Цель:** закрепление знаний студентов в области методов принятия 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 отдельным 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 Ваше 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 новому сотруднику поговорить с ним позднее. Вы отправляете 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 направляете 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 отпускать 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 Tripple-Double производило три типа пластмассовых колпачков для шариковых ручек). Не все для него шло гладко, задела 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 пошли 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 году 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?

### **Занятие 3. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска**

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

План:

1. Проблемная ситуация: Программы «Медекс»
2. Проблемная ситуация: Леви Стресс и Ко
3. Задачи на принятие решений в условиях неопределенности
4. Проблемная ситуация: Автомобильный завод
5. Тест: Способность идти на риск

### 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 связано 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 «Эпл».

*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 «ГМС» 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.

*Петренко:* 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 застёжкой 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.

### **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 видеомэгагнитофоны. По данным маркетинговых исследований, можно увеличить их выпуск на 400 ед. Прибыль от продажи одного видеомэгагнитофона 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 мэгагнитофонов, (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 осуществлены 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 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.

## РАЗДЕЛ 3. МЕТОДЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ, АНАЛИЗА И ВЫБОРА АЛЬТЕРНАТИВ

### Занятие 1. Количественные методы принятия управленческих решений

Цель: научиться анализировать различные ситуации по лидерству, применяя процедуры систематизации; улучшить понимание процесса решения проблем и принятия решений, когда имеются факты о ситуации. научиться анализировать альтернативы действий с помощью наиболее известных методов.

План:

1. Тематическая дискуссия
2. Имитационное упражнение: Положение на заводе.
3. Деловая игра: Мозговой штурм.
4. Проблемная ситуация: Грант.

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

1. Сущность количественных методов
2. Основные виды количественных методов.
3. Сущность и область применения основных методов анализа.
4. Метод цепных подстановок.
5. Факторный анализ с применением ЭВМ
6. Балансовые методы.
7. Основы функционально-стоимостного анализа.
8. Сущность и содержание метода сравнения.
9. Графические метод принятия управленческих 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.

#### **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				

### **Занятие 2. Методы и приемы анализа при разработке управленческих решений**

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 царил 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 Barclays, впервые встретил посланцев далекой страны. Холмистые ландшафты Лестершира очаровывали взгляд. Многое 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, хозяева долго недоуменно качали головами, рассматривая дырки в навесном потолке над бильярдным столом, сделанные 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 разговорах 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. Намаевшись 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 полновластию 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 Маркетинга «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 деятельностью, 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»?

## РАЗДЕЛ 4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ В СИСТЕМЕ ПРИНЯТИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

### Занятие 1. Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений

**Цель:** закрепление на практике теоретических знаний по организации выполнения принятых решений через распределение функций, обязанностей и ответственности. Овладение навыками выделения факторов, определяющих качество управленческих решений, закрепление знаний по вопросам правильного формулирования управленческих решений.

**План:**

1. Тематическая дискуссия.
2. Деловая игра: Проектирование матрицы распределения административных функций управления.
3. Групповая консультация.
4. Имитационное упражнение: Делегирование работ.
5. Групповая консультация.

#### Вопросы тематической дискуссии:

1. Ответственность ЛПР и ее виды
2. Технологические и гуманитарные виды ответственности
3. Ответственность руководителя как элемент процесса принятия и реализации решения
4. Виды ответственности в менеджменте
5. Формы ответственности в менеджменте
6. Как вы определите понятие «трудоемкость управленческого решения» и как рассчитать этот показатель?
7. Что такое норма загрузки подразделения и норма управляемости руководителя? Как определить эти показатели?

#### 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.

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.

### Матрица РАФУ

№ п/п	Должностные лица и структурные подразделения Задачи, решаемые в структурных подразделениях	$k_i^t$ *	Директор	Зам. директора	Плановый отдел	Производственный отдел	Лаборатория № 1	...	Лаборатория №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.

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.

При сравнении K1 и K2, например, выявлено, что символ K1 предпочтительнее символа K2. Тогда в четвертый столбец первой строки матрицы записывают 2 и по аналогии, поскольку символ K2 менее значим, чем K1, в третий столбец второй строки записывают 0. Так как K1 по значимости равен K5, то в седьмом столбце первой строки записывается 1.

№	Символы	K	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	$\sum K_i$
1	K1	1	2	2	2	1	2	2	0	12
2	K2	0	1	2	1	1	2	1	0	8
3	K3	0	0	1	2	2	1	2	0	8
4	K4	0	1	0	1	1	2	1	0	6
5	K5	1	1	0	1	1	2	1	0	7
6	K6	0	0	1	0	0	1	0	1	3
7	K7	0	1	0	1	1	2	1	2	8
8	K8	2	2	2	2	2	1	0	1	12

Особенность приведенной матрицы состоит в том, что по каждой ее строке даны значения K-го символа по сравнению со всеми остальными. Следовательно, суммируя число предпочтений по строке, можно получить значимость каждого символа функциональной матрицы. Так, K1 имеет значимость  $XK1=12$ , а K2 —  $ZK2 = 8$  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:

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

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

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

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:

$$C_i^3 = \sum_{j=1}^y K_j k_i^t,$$

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:

$$A_i = C_i^3 / F_i.$$

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.

### **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 Вас 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.

## **Занятие 2. Эффективность управленческих решений**

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

### План:

1. Тематическая дискуссия.
2. Проблемная ситуация: Загорье.
3. Имитационное упражнение: Фрагмент постановления 1.
4. Имитационное упражнение: Фрагмент постановления 2.
5. Проблемная ситуация: Обеспечение водоснабжением ЖКХ.

### **Вопросы тематической дискуссии:**

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 предпочитают радоваться солнцу, гулять 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 гидрометеорологу, 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.

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 подходить 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 торжество 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 на открытом воздухе, 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.

### **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 № 487127 «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?

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

## САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

### Раздел 1. Сущность методов принятия управленческих решений

#### Задание 1.

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.

### Раздел 2. Методы, применяемые на этапе диагностики проблемы и формулировки ограничений

#### Задание 1.

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.

#### Задание 2.

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

#### Задание 3. 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.

#### **Задание 4.**

##### **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, что бы 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 3. Методы определения, анализа и выбора альтернатив**

#### **Задание 1.**

##### **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.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Ивасенко А.Г. Разработка управленческих решений / А.Г. Ивасенко. - М.: КноРус, 2014. - 168 с.
2. Просветов Г.И. Управленческие решения: задачи и решения / Г.И. Просветов. - М.: Альфа-Пресс, 2009. – 320 с.
3. Трофимова Л. А Методы принятия управленческих решений: учеб. для бакалавров / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. - М. :Юрайт, 2013. - 355 с.
4. Юкаева В.С. Принятие управленческих решений: Учебник для бакалавров [Электронный ресурс]: учебник / В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувилова. — Элек-трон.дан. — М. : Дашков и К, 2012. — 324 с. — Режим доступа: [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=5640](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=5640) — Загл. с экрана.
5. Асаул А.Н. Теория и практика разработки принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.Н. Асаул, В.П. Грахов, О.С. Коваль [и др.]. — Электрон.дан. — СПб. :АНО Институт проблем экономического возрождения, 2014. — 304 с. — Режим доступа: [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=64845](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=64845) — Загл. с экрана.
6. Управленческие решения [Электронный ресурс]: текст лекций / В. Н. Лазарев. – Ульяновск: УлГТУ, 2011. – 56 с. - Режим доступа [http://window.edu.ru/resource/503/74503/files/ulstu\\_2011-56.pdf](http://window.edu.ru/resource/503/74503/files/ulstu_2011-56.pdf)

Учебное издание

Надежда Алексеевна Каширина

## МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Учебное пособие для проведения практических занятий и самостоятельной работы для бакалавров по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент профиль Производственный менеджмент для всех форм обучения

Редактор Лебедева Е.М.

Подписано к печати 29.06.2016 г. Формат 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага печатная. Усл. п. л. 2,61. Тираж 100 экз. Изд. № 5137

---

Издательство Брянского государственного аграрного университета  
243365 Брянская обл., Выгоничский район, с. Кокино, Брянский ГАУ