

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования  
**УЛЬЯНОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**В. Н. Лазарев**

# **УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

Текст лекций

Ульяновск  
2011

УДК 338(076)  
ББК 65.050я7  
Л 17

Рецензент: зам. зав. кафедрой «Экономика и менеджмент» Ульяновского государственного технического университета, канд. экон. наук, доцент Пирогова Е.В.

Одобрено секцией методических пособий научно-методического совета университета.

**Лазарев, В. Н.**

Л 17      **Управленческие решения : текст лекций / В. Н. Лазарев. – Ульяновск : УлГТУ, 2011. – 56 с.**

Текст лекций предназначен для оказания помощи студентам специальности 080050765 «Менеджмент организации», направления 08050062 «Менеджмент» при изучении дисциплины «Управленческие решения». Содержит конспекты лекций, библиографический список.

Работа подготовлена на кафедре «Экономика и менеджмент».  
Печатается в авторской редакции.

**УДК 338(076)  
ББК 65.050я7**

Учебное издание

ЛАЗАРЕВ Владимир Николаевич

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

Текст лекций

Подписано в печать 11.03.2011. Формат 60×84/16.  
Усл. печ. л. 3,26. Тираж 50 экз. Заказ 283.

Ульяновский государственный технический университет  
432027, г. Ульяновск, ул. Сев. Венец, д. 32.

Типография УлГТУ, 432027, г. Ульяновск, ул. Сев. Венец, д. 32.

© Лазарев В. Н., 2011  
© Оформление. УлГТУ, 2011

## Содержание

|  |    |
|--|----|
| Введение .....   | 4  |
| Тема 1. Решение и его роль в деятельности менеджера .....                          | 5  |
| Тема 2. Управленческие решения: понятие, роль и место в управлении .....           | 6  |
| Тема 3. Технология разработки управленческих решений .....                         | 9  |
| Тема 4. Информационное обеспечение принятия управленческих решений<br>.....        | 12 |
| Тема 5. Человеческий фактор в РПУР .....   | 16 |
| Тема 6. Внешняя среда и ее влияние на реализацию альтернатив .....                 | 20 |
| Тема 7. Анализ альтернатив действия .....  | 22 |
| Тема 8. Прогнозирование управленческих решений .....                               | 25 |
| Тема 9. Анализ управленческих решений .....  | 27 |
| Тема 10. Неопределенность и риск при РПУР .....                                    | 35 |
| Тема 11. Оформление управленческих решений и контроль за их выпол-<br>нением ..... | 42 |
| Тема 12. Сущность и виды ответственности руководителя при РПУР<br>.....            | 48 |
| Тема 13. Качество управленческих решений .....                                     | 50 |
| Тема 14. Эффективность управленческих решений .....                                | 53 |
| Заключение .....   | 55 |
| Библиографический список .....   | 56 |

## Введение

Разработка управленческих решений является одним из наиболее важных управленческих процессов. От эффективности управленческих решений во многом зависит успех дела, а подчас и само существование фирмы. Поэтому очень важно – принимать грамотные, экономически обоснованные управленческие решения.

Успешное функционирование предприятий в подверженной трансформации экономической среде может обеспечить только тот руководитель, который оперативно следит за переменами, используя актуальную и полную информацию, владеет методологией выработки оптимальных управленческих решений и умеет доводить их до реализации. Это определяет важность овладения будущими руководителями теоретическими знаниями и навыками разработки управленческих решений.

Деятельность любой организации может быть представлена как непрерывный цикл по разработке, принятию и реализации решений. Разработка, принятие и реализация управленческих решений (УР) основаны на теоретических и методических положениях отечественных и зарубежных ученых, а также накопленном и систематизированном практическом опыте.

Процесс разработки и принятия управленческих решений начинается с определения целей. Цели должны быть реальными, четко сформулированными, измеримыми и увязанными со всеми остальными целями деятельности предприятия. Огромное значение имеет сбор и анализ информации, необходимой для принятия эффективного управленческого решения. Особенно это важно сейчас, когда руководителям приходится принимать решения в условиях все возрастающей неопределенности, вызванной обострением конкурентной борьбы, динамичным, ускоренным изменением социально-экономических условий, лавинообразным нарастанием объема информации, с учетом которой приходится принимать решения.

Разработка решений для руководителей включена в их функциональные обязанности, в рамках которых они имеют набор прав и ответственности. В последнее время большое внимание уделяется социальной и экологической ответственности руководителя за результаты принятого им управленческого решения перед своими подчиненными и обществом в целом. Управленческое решение должно поддерживать общемировую стратегию устойчивого развития общества. Кроме того, решения должны учитывать постоянные изменения параметров внешней среды и поэтому требуется постоянное регулирование деятельности организации со стороны руководителя. Оно достигается за счет разработки и реализации многообразных решений, от качества и оперативности которых зависит эффективность деятельности организации.

## Тема 1. Решение и его роль в деятельности менеджера

**Решение** – это результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу и необходимым действиям.

Понятие «решение» трактуется тройко:

- как процесс;
- как акт выбора;
- как результат выбора.

*Признаки решения:*

- возможность выбора из множества альтернативных вариантов: если нет альтернатив, значит, нет и выбора, а нет выбора, то нет и решения;
- наличие цели: бесцельный выбор не рассматривается как решение;
- необходимость волевого акта ЛПР через выбор решения, так как ЛПР формирует решение через борьбу мотивов и мнений.

Лица, разрабатывающие решения – **специалисты** (проектанты, разработчики, конструкторы, менеджеры, модельеры и т.д.). Работники, которые эти решения оценивают – **эксперты**.

**Субъекты решения** – лица, наделенные правом инициировать решения или их реализовывать. Это могут быть физические лица (отдельные граждане) или представители юридических лиц (должностные лица: директор, главный экономист и др.). Исполнители решений – **объекты решения**.

Особенности современных условий формирования решений:

- усилился динамизм окружающей среды и уменьшился период времени, отведенного на подготовку решений;
- увеличилась сложность обработки информации при подготовке решений;
- возросла цена возможных отрицательных последствий от решений.

**6 составляющих** профессионального решения:

- субъект (инициатор) решения (руководитель, специалист, конкретный человек, отдел, компания);
- объект решения (исполнитель) (подчиненный, специалист, конкретный человек, отдел, компания);
- предмет решения: конкретная тема, процесс или информация;
- цель подготовки решения;
- причины подготовки и реализации решения;
- персонал или население, для которых готовятся или реализуются УР.

Субъект решения может быть одновременно и объектом решения.

**Структура решения:** форма и наименование, констатирующая, информационная, постановляющая части; атрибуты ответственного лица. В констатирующей части приводятся цели и причины появления решения. Информационная часть включает комментирующие, объясняющие и дополнительные сведения для лучшего понимания решения. Постановляющая часть содержит перечень заданий, выдаваемых конкретным исполнителям для выполнения. В атри-

бутах ответственного лица может указываться должность, ФИО и другие необходимые сведения.

Решение может приниматься человеком в 3 основных системах: технической, биологической и социальной.

**Техническая** система включает станки, оборудование, компьютеры и др. Набор решений в технической системе ограничен, и последствия решений обычно predetermined. Такие решения носят формализованный характер и выполняются в строго определенном порядке.

**Биологическая** система включает флору и фауну планеты, в т.ч. относительно замкнутые биологические подсистемы (например, человеческий организм и др.). Эта система обладает большим разнообразием функционирования, чем техническая. Набор решений в биологической системе также ограничен из-за медленного эволюционного развития животного и растительного мира.

**Социальная (общественная)** система характеризуется наличием человека в совокупности взаимосвязанных элементов (семья, производственный коллектив, неформальная организация и т.п.). Набор решений в социальной системе характеризуется большим разнообразием в средствах и методах реализации. Это объясняется тем, что главным объектом управления является человек как личность с высоким темпом изменения сознания, а также широтой нюансов в реакциях на одинаковые и однотипные ситуации.

Работник, в функциональные обязанности которого входят действия по управлению деятельностью других работников (подчиненных), является руководителем. Решения, принимаемые руководителем, называются управленческими решениями. Часто в литературе руководитель называется **лицом, принимающим решение (ЛПР)**.

Решения, разрабатываемые и реализуемые в технической системе, называются **техническими**; разрабатываемые и реализуемые в биологической системе – **биологическими**. Решения, разрабатываемые и реализуемые в социальной системе, в общем случае называют **управленческими**.

## **Тема 2. Управленческие решения: понятие, роль и место в управлении**

### **2.1. Понятие управленческих решений, место управленческих решений в управлении**

**Решение** называется **управленческим (УР)**, если оно разрабатывается и реализуется для социальной системы и направлено на:

- стратегическое планирование;
- управление управленческой деятельностью;
- управление человеческими ресурсами (производительность, активизация знаний, умений, навыков);
- управление производственной и обслуживающей деятельностью;
- формирование системы управления компании (методология, механизм);
- управленческое консультирование;

- управление внутренними и внешними коммуникациями.

**Управленческое решение** – это творческое, волевое действие субъекта управления на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее функционировании, состоящее в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива по разрешению проблемы или изменению цели.

Термин «управленческое решение» трактуется как процесс и как явление.

*Экономическая сущность УР* проявляется в том, что на подготовку и реализацию любого УР требуются финансовые, материальные и другие затраты.

*Организационная сущность УР* состоит в том, что к этой работе привлекается персонал компании.

*Социальная сущность УР* заложена в механизме управления персоналом, который включает рычаги воздействия на человека для согласования их деятельности в коллективе.

*Правовая сущность УР* заключается в точном соблюдении законодательных актов РФ и ее международных обязательств, уставных и других документов самой компании.

*Технологическая сущность УР* предполагает возможность обеспечения персонала необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами для подготовки и реализации УР.

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

Существует несколько точек зрения на место процесса РПУР в управлении организацией:

- связующее звено, важную часть для выполнения всех других функций управления (планирование, организация, мотивация, контроль). В рамках каждой управленческой функции принимаются определенные решения, вытекающие из содержания этой функции;
- управление есть совокупность циклических действий по разработке и принятию управленческих решений.

## 2.2. Классификация управленческих решений

1. По продолжительности действия:

- оперативные;
- тактические;
- стратегические.

2. По числу альтернатив:

- бинарное решение (имеются две альтернативы действия – «да» или «нет»);
- малоальтернативное (рассматривается малочисленный набор альтернатив);

- многоальтернативное (имеется очень большое, но конечное число альтернатив);

- непрерывное (выбор делается из бесконечного числа состояний непрерывно изменяющихся управляемых величин).

3. По субъекту, принимающему решения:

- индивидуальные;

- групповые.

4. По сфере действия (технические, экономические, социальные, политические и др.).

5. По степени неопределенности (полноты информации):

- решения в условиях определенности;

- решения в условиях риска (вероятностной определенности);

- решения в условиях неопределенности.

6. По степени сложности подготовки управленческого решения:

- стандартные или программируемые;

- нестандартные или непрограммируемые.

7. По степени уникальности:

- новаторские (инновационные, творческие, оригинальные);

- рутинные.

8. По подходу к принятию решения:

- интуитивные;

- основанные на суждении;

- основанные на рациональности.

9. По форме отражения (план, программа, приказ, указание).

10. По типу личности менеджера, принимающего решения:

- импульсивные;

- рискованные;

- инертные;

- осторожные;

- уравновешенные.

11. По степени достижения целей:

- допустимое (приемлемое);

- оптимальное (наилучшее);

- эффективное.

Фатхутдинов Р.А. предлагает классифицировать управленческие решения по следующим признакам:

- стадия жизненного цикла товара (маркетинг, НИОКР);

- подсистема системы менеджмента (целевая, функциональная);

- сфера действия (технические, экономические, политические);

- цель (коммерческие, некоммерческие);

- ранг управления (верхний, средний, нижний);

- масштабность (комплексные, частные);



- организация выработки (личные и коллективные, индивидуальное и групповое);
- продолжительность действия (стратегические, тактические, оперативные);
- объект воздействия (внешние и внутренние);
- методы формализации (текстовые, графические, математические);
- повторяемость (разовые и повторяющиеся);
- формы отражения (план, программа, приказ, указание);
- сложность (стандартные и нестандартные);
- способ передачи (вербальные, письменные, электронные).

### 2.3. Требования, предъявляемые к управленческим решениям

Таблица 1. – Требования к УР и условия их достижения

| № п/п | Требования к УР   | Условия достижения требований   |
|-------|---|---|
| 1     | Соответствие УР действующему законодательству и положениям уставных документов компании   | Самоконтроль или контроль со стороны юриста, референта                                      |
| 2     | Наличие у руководителей соответствующий полномочий (прав и ответственности) для РУР   | Разработка должностных инструкций и положений об отделах и службах                          |
| 3     | Наличие в тексте УР четкой целевой направленности и адресности (исполнителям должно быть ясно, на что направлено разрабатываемое решение и какие средства будут использоваться) | Доведение до каждого работника информации о целях, сроках выполнения, используемых ресурсах |
| 4     | Соответствие формы УР его содержанию  | Контроль со стороны юриста, референта   |
| 5     | Обеспечение своевременности (нельзя ни опережать, ни опаздывать)  | Знания и интуиция руководителя, реальная оценка ситуации                                    |
| 6     | Недопустимость в тексте решения противоречий самому себе или ранее реализованным решениям   | Самоконтроль и контроль со стороны юриста, референта  |
| 7     | Возможность технической, экономической и организационной выполнимости УР  | Заключение специалистов или экспертов   |
| 8     | Наличие параметров для внешнего или внутреннего контроля выполнения УР  | Составление рабочих документов, проведение аудита   |
| 9     | Учет возможных отрицательных последствий при реализации УР в экономической, социальной, экологической и других областях   | Заключение внешних экспертов, оценка рисков   |
| 10    | Наличие возможности обоснованного положительного результата   | Набор расчетов и предположений  |

## Тема 3. Технология разработки управленческих решений

### 3.1. Модели принятия решений

Под **моделью** понимается:

- представление объекта системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности;

- образ или прообраз какого-либо объекта или системы объектов, используемый при определенных условиях в качестве их «заменителя» или «представителя»;

- устройство, воспроизводящее, имитирующее что-либо, такой материальный или мысленно представляемый объект, который в процесс исследования замещает объект-оригинал так, что непосредственное изучение дает новые знания об объекте-оригинале;

- образец, служащий эталоном.

**По общему целевому назначению** модели делятся на:

- *теоретико-аналитические*;

- *прикладные*.

**По степени агрегирования объектов моделирования** модели разделяются на:

- *макроэкономические*;

- *микроэкономические*.

**По конкретному предназначению, т.е. по цели создания и применения,** выделяются модели:

- *балансовые*;

- *трендовые*;

- *оптимизационные*;

- *имитационные*.

**По учету фактора времени** модели подразделяются на:

- *статические*;

- *динамические*.

**По учету фактора неопределенности** модели распадаются на:

- *детерминированные*;

- *стохастические (вероятностные)*.

**По характеристике математических объектов, включенных в модель, или по типу математического аппарата, используемого в модели,** могут быть ведены *матричные* модели, модели *линейного и нелинейного программирования*, *корреляционно-регрессионные* модели, модели *теории массового обслуживания*, модели *сетевого планирования и управления*, модели *теории игр* и т.д.

**По типу подхода к изучаемым социально-экономическим системам** выделяют модели:

- *дескриптивные*;

- *нормативные*.

### **3.2. Этапы процесса разработки управленческих решений**

Процесс разработки управленческого решения представляет собой алгоритм или основные этапы, опосредующие организацию процесса разработки управленческого решения (рис. 1).



Рисунок 1. – Этапы процесса разработки управленческих решений

## Тема 4. Информационное обеспечение принятия управленческих решений

### 4.1. Значение коммуникаций в РПУР

**Коммуникация** – это обмен информацией, на основе которого руководство получает данные, необходимые для принятия эффективных решений, и доводит принятые решения до работников фирмы.

Среди основных **видов** коммуникаций выделяют:

1. между организацией и внешней средой;
2. горизонтальные коммуникации;
3. вертикальные коммуникации;
4. неформальные коммуникации.

В процессе коммуникации выделяют 4 базовых **элемента**:

- отправитель;
- сообщение;
- канал;
- получатель.

Выделяют следующие взаимосвязанные **этапы** коммуникации:

- зарождение идеи;
- кодирование и выбор канала;
- передача;
- декодирование.

При осуществлении коммуникаций важно учитывать два основных момента:

1. обратная связь;
2. шум.

### 4.2. Роль информации в РПУР

Под «**информацией**» понимаются сведения, сообщения, которые содержат элементы новизны для ее получателя и используются в процессе принятия решений.

Условно все **виды** информации, которые используются при принятии решения, можно подразделить на:

– *по объекту* – показатели качества товара, его ресурсоемкость, параметры инфраструктуры рынка, организационно-технического уровня производства, социального развития коллектива, охраны окружающей среды и др.;

– *по принадлежности к подсистеме системы менеджмента* – информация по целевой подсистеме, научному обоснованию системы, экономике менеджмента, функциональной и обеспечивающей подсистемам, внешней среде системы, управляющей подсистеме;

– *по форме передачи* – вербальная (словесная) информация и невербальная;

– по изменчивости времени – условно-постоянная и условно-переменная (недолговечная);

– по способу передачи – спутниковая, электронная, телефонная, письменная и др.;

– по режиму передачи – в регламентируемые сроки, по запросу и принудительно в определенные сроки;

– по назначению – экономическая, техническая, социальная, организационная и др.;

– по стадии жизненного цикла товара – стратегического маркетинга, НИ-ОКР, организационно-технологической подготовки производства и другим стадиям до списания товара;

– по отношению объекта управления к субъекту – между фирмой и внешней средой, между подразделениями внутри фирмы по вертикали и горизонтали, между руководителем и исполнителями, неформальные коммуникации.

Информация может быть представлена в следующих аспектах:

- семантическом, т.е. ее смысл и значение;
- аксиологическом, т.е. ее ценность;
- симеотическом, т.е. ее знаковость;
- коммуникативность, т.е. информационные связи в системе;
- теоретико-отражательном, т.е. способ отражения информации (СМИ);
- гносеологическом, т.е. познавательном;
- каузальном, т.е. причинно-следственные отношения при передаче информации;

- количественном, т.е. ее измерение;
- физическом, т.е. ее форма (книга, дискета и т.д.).

К качеству информации предъявляются следующие требования:

- актуальность;
- надежность;
- достаточность;
- достоверность;
- комплексность;
- адресность;
- правовая корректность;
- многократность использования;
- высокая скорость сбора, обработки и передачи;
- возможность кодирования.

**Организация массива информации.** *Информационный массив* – это упорядоченная по определенным признакам совокупность всех видов информации, используемой органами управления для выработки управляющего воздействия. Цель создания массива информации – повысить эффективность управления за счет рациональной систематизации информации, правильного ее распределения по уровням управления в соответствии с характером решаемых задач. Информационный массив должен обеспечивать:

- прямое обращение потребителей к хранимой информации и возможность многократного ее использования;
- наиболее полное удовлетворение информационных потребностей органов управления на всех уровнях;
- оперативный поиск и выдачу информации по запросу;
- предохранение информации от искажения;
- защиту от несанкционированного доступа к информации.

**Организация потоков информации.** Под *потоком информации* понимается целенаправленное движение информации от источников до потребителей. Информационный поток характеризуется адресностью (наличием источника и потребителя информации), режимом (регламентом) передачи от источника до потребителя и объемом передаваемой информации. По режиму передачи информация может подразделяться на поступающую потребителю принудительно, в нерегламентируемые сроки и по запросу, а также ежедневную, декадную, месячную, квартальную, годовую.

**Объем информации** – количественная характеристика, измеряемая с помощью условных единиц информации (биты, слова, сообщения, знаки, буквы, листы и др.). Объем информации используется для определения информационной загруженности органов управления, принятия решений по автоматизации управленческих процедур.

Для принятия управленческого решения необходимо знать:

- какая исходная информации необходима для принятия решения;
- в каких информационных документах оформляется решение;
- какими средствами доводится исходная директивная информация до объекта управления, исполнителей;
- какая информация о ходе и результатах выполнения решения должна даваться органу управления с различных участков управляемого объекта;
- кто обязан давать эту информацию, в какое время и при каких условиях;
- каким образом оформляется информация, какими средствами передается, по каким каналам;
- кому предназначена информация, в каком объеме и ассортименте она передается для различных звеньев субъекта управления, руководителей различных уровней;
- пути и средства обеспечения своевременного получения и надежности информации, контроля за ее прохождением, проверки достоверности;
- место, методы и технические средства, люди, предназначенные для работы с информацией, получаемой от объекта управления, способы хранения, переработки и использования, кто использует информацию;
- лица, принимающие на основе полученной информации новые решения или корректирующие старые;
- формы директивной или регулирующей информации, периодичность ее передачи, получатели и исполнители, сроки доведения до исполнителей.

### 4.3. Роль НИТ в РПУР

НИТ включают в себя:

- новые технологии коммуникаций на основе локальных и распределительных сетей ЭВМ;
- новые технологии обработки информации на основе ПК и специализированных рабочих мест;
- технологии, исключющие бумагу как основной носитель информации;
- новые технологии принятия решений на основе средств искусственного интеллекта – баз знаний, экспертных систем, систем моделирования и т.п.

Таблица 2. – Функции новых информационных технологий

| № п/п | Функция  | № п/п | Функция   |
|-------|--|-------|---|
| 1     | Общая обработка документов, их верификация и оформление  | 16    | Поддержка технического и профессионального инструктажа служащих                         |
| 2     | Локальное хранение документов  | 17    | Передача данных   |
| 3     | Обеспечение сквозной доступности документов без их дублирования на бумаге, дистанционная и совместная работа служащих над документом | 18    | Моделирование решений и имитация их принятия, информационная поддержка принятия решения |
| 4     | Поддержка способов общения в привычной обстановке рабочего места   | 19    | Контроль автоматической корреспонденции   |
| 5     | Электронная почта  | 20    | Автоматическое обучение   |
| 6     | Персональная обработка данных  | 21    | Служба консультаций   |
| 7     | Составление, воспроизведение и полиграфическое размножение документов  | 22    | Обеспечение стилистического качества документов   |
| 8     | Объединение электронной и вербальной коммуникации  | 23    | Создание адаптируемых автоматизированных рабочих мест                                   |
| 9     | Обмен информацией между базами данных  | 24    | Обмен локальной и персонализированной информацией                                       |
| 10    | Ввод данных и форм   | 25    | Служба видеотекста  |
| 11    | Ведение профессиональных баз данных  | 26    | Обмен и интеграция программных средств  |
| 12    | Генерация отчетов по обработке данных  | 27    | Перенос документов с одного носителя на другой  |
| 13    | Управление ресурсами   | 28    | Полиграфическое оформление  |
| 14    | Контроль исполнения  | 29    | Телефонные и телевизионные совещания  |
| 15    | Управление личным временем   | 30    | Групповой контакт через терминалы   |
|       |  | 31    | Обеспечение разнообразия в наглядном представлении материала                            |

### 4.4. Система «человек – машина»

Под СЧМ понимается система, включающая человека-оператора (группу операторов) и машины, посредством которой осуществляется трудовая деятельность. Машиной в СЧМ называется совокупность технических средств, используемых человеком-оператором в процессе деятельности.

Деятельность оператора имеет ряд особенностей, определяемые тенденциями развития современного производства:

- с развитием техники увеличивается число объектов и их параметров, которыми необходимо управлять;
- развиваются системы дистанционного управления;
- увеличение сложности и скорости течения производственных процессов выдвигает повышенные требования к точности действий операторов, быстроте принятия решений в осуществлении управленческих функций;
- в условиях современного производства изменяются условия работы человека;
- повышение степени автоматизации производственных процессов требует от оператора высокой готовности к экстренным действиям.

## **Тема 5. Человеческий фактор в РПУР**

### **5.1. Руководитель в управлении: возможности и ограничения**

Один из важных аспектов в процессе РПУР – проблема стиля руководства и его взаимосвязь с процессом разработки и принятия решений. Проблемы вытекают из следующих вопросов:

- Как вести себя руководителю с подчиненными в ситуации, требующей выбора?
- Всегда ли следует обсуждать с ними возникшую проблему и возможные варианты решений?
- Нужно ли добиваться согласия подчиненных с принятым решением?

Модель принятия решений В. Врума и Ф. Йеттона помогает ответить на эти вопросы.

А I. Вы сами принимаете решение, используя имеющуюся у вас информацию.

А II. Вы получаете у подчиненных информацию, а затем сами принимаете решения.

С I. Вы беседуете с каждым из подчиненных по проблеме, которая касается только их, слушаете их идеи и предложения, а затем сами принимаете решения учетом или без учета мнений подчиненных.

С II. Проблема, требующая решения, обсуждается вместе всей группой, которая предлагает различные варианты решений. Вы принимаете решение самостоятельно с учетом или без высказанных вариантов решения.

G II. Проблема излагается группе, она ее обсуждает, предлагает решения, которые затем утверждает. Ваша роль – принять, утвердить и выполнить любое решение, которое вся группа сочтет наиболее приемлемым.

А I, А II – авторитарный стиль принятия решений.

С I, С II – консультативный стиль.

G II – полное участие коллектива.



**Роли** руководителя (менеджера) по принятию решения могут быть следующими:

- *предприниматель;*
- *устраняющий нарушения;*
- *распределитель ресурсов;*
- *ведущий переговоры.*

К основным ограничениям в работе руководителя относят:

- проблема определения важности критериев;
- задача количественного определения вероятности событий;
- проблема оценки альтернативы по какому-либо критерию;
- особые и постоянные затруднения вызывает необходимость одновременного учета оценок по многим критериям;
- необходимо учитывать, что в деятельности субъекта управления всегда присутствует кроме логики рациональной еще и логика эмоциональная, которая очень серьезно корректирует принимаемые решения.

## **5.2. Коллективное принятие решений: достоинства и недостатки**

Субъект управленческого решения может *индивидуальным или групповым*.

Среди **положительных сторон** группового (коллективного) принятия решения выделяют:

- коллективное обсуждение обычно уменьшает вероятность ошибок;
- коллективное обсуждение обеспечивает более полное информационное обеспечение процесса РПУР, являющееся следствием привлечения лиц, обладающих разными знаниями в отношении решаемой проблемы;
- коллективное обсуждение усиливает интерес к проблеме;
- коллективное обсуждение создает более доверительные отношения, повышает мотивацию и ответственность каждого члена группы, а результаты групповой работы обычно лучше воспринимаются коллективом организации по сравнению с индивидуальными решениями;
- коллективное обсуждение обеспечивает соблюдение различных этических норм.

К **отрицательным** моментам при коллективном принятии решения относят:

- высокие затраты времени из-за необходимости формирования группы, ее ознакомления с проблемой и создания условий для нормального и эффективного взаимодействия членов группы;
- существует риск возникновения иллюзии единомыслия;
- качественный уровень решения не стабилен, зависит от профессиональной квалификации участников обсуждения;
- в группе обычно отсутствует четкая ответственность за принятие окончательного решения, и именно поэтому так трудно отыскать автора неверного решения при его коллективной разработке.

При коллективном принятии решений основываются на двух принципах, характеризующих **стратегии выработки** группового решения:

- *принцип большинства голосов*;
- *принцип диктора*.

Отрицательные стороны коллективного принятия решений являются положительными для индивидуального принятия решений, и наоборот.

Эффективность работы группы можно повысить путем **ролевого распределения** ее участников: эрудит; генератор новых идей; критик; методолог; руководитель.

Результат работы группы может зависеть также от нахождения членов группы в пространстве:

- «круглый стол» – отсутствие выделенных точек;
- двойное кольцо Сократа – Сократ и оппонент окружены учениками, а они в свою очередь окружены публикой;
- треугольник Кузанского (рис. 2).

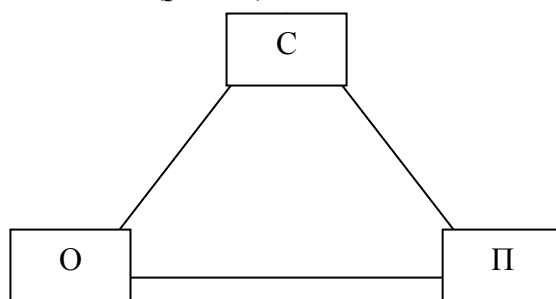


Рисунок 2. – Треугольник Кузанского

### 5.3. Состав основных личностных характеристик, влияющих на РПУР

**Глубина** характеризует аналитический характер мышления человека, поиск им причинно-следственных связей внутри анализируемой ситуации.

**Широта** отражает синтетический характер мышления, при котором человек умеет оценить роль анализируемой ситуации в общем сценарии деятельности.

**Быстрота** определяется временем выполнения задания относительно среднего уровня, принятого в данной компании.

**Гибкость** характеризуется своевременным и обоснованным переходом на новые методы разработки и реализации УР.

**Романтизм** руководителя связан с завышенной интуитивной оценкой своих возможностей в вопросах разработки и реализации УР, а также возможностей получения необходимых для этого ресурсов.

**Практицизм** руководителя или специалиста связан с большим опытом работы и использованием стереотипных подходов при РПУР.

**Оптимизм** руководителя базируется на завышенной расчетной оценке возможностей персонала, в том числе и своих, самой компании и сотрудничающих с ней клиентов.

**Пессимизм** руководителя базируется на заниженной расчетной оценке возможностей персонала, в том числе и своих, самой компании и сотрудничающих с ней клиентов.

#### 5.4. Авторитет личности при РПУР

Авторитет – это общепризнанное влияние личности или организации в различных областях деятельности на подчиненных, коллег или окружающих людей, основанное на профессионализме, опыте, добродетельных личностных качествах (рис. 3).



Рисунок 3. – Разновидности характера авторитета

**Авторитет расстояния** создается за счет искусственного создания барьеров в контактах и информации между руководителями и исполнителями его решений.

**Авторитет доброты** реализуется за счет преувеличенного проявления чуткости, жалости и доброты к подчиненным.

**Авторитет компенсации** воплощается в жизнь посредством использования сильных побудительных мотивов (компенсаций) для выполнения задания.

**Авторитет резонанства** вырабатывается за счет умышленно широкого подхода руководителя к предмету УР. Многообразие вариантов действий формирует у подчиненного мнение о высокой квалификации руководителя и стимулирует более качественное выполнение полученного задания.

**Авторитет педантизма** строится за счет детальной предварительной проработки руководителем всех элементов выполнения задания и выдачи их подчиненным.

**Авторитет чванства** вырабатывается путем искусственного раздувания его.

**Авторитет подавления** образуется в случае преобладания приоритетов власти над приоритетами других потребностей и интересов основного персонала компании, клиентов или контрагентов.

#### 5.5. Влияние темперамента человека на РПУР

Личности **холерического** темперамента предпочитают быстроту, оперативность и личную инициативу при РПУР.

Личности *сангвинического* темперамента имеют более спокойный тип мыслительной деятельности. Они, так же как и холерики, оперативны при РПУР, однако индивидуализму предпочитают коллективное обсуждение ключевых проблем или ключевых элементов уже принятых ими решений.

*Флегматики* характеризуются замедленными реакциями и обоснованными суждениями. Они работоспособны и предпочитают использовать типовые технологии.

Личности *меланхолического* темперамента отличаются повышенной эмоциональностью. Они не могут долго находиться наедине со своими проблемами. У них имеется потребность с кем-либо обсудить свои проблемы, они готовы обсудить проблемы и других людей и делают это с готовностью.

## 5.6. Человеческий фактор в структуре объекта управления

Основная проблема в изучении человеческих отношений заключается в том, что работник неоднозначно реагирует на одни и те же стимулы и факторы. Речь идет: 1) о разных работниках и 2) об одном и том же работнике по истечении какого-то периода времени. Каждый человек и каждая группа уникальны и требуют индивидуального подхода.

Ключевое понятие в управлении людьми – это **мотивация**. Мотивация – функция менеджмента, процесс побуждения работников к деятельности для достижения целей фирмы и личных целей.

Одним из факторов мотивации является **делегирование полномочий**. Делегирование полномочий – это передача другому лицу или звену системы управления права принятия решения.

## Тема 6. Внешняя среда и ее влияние на реализацию альтернатив

### 6.1. Влияние внешней среды на реализацию альтернатив

Внешняя среда организации подразделяется на микровнешнюю и макровнешнюю.

*Микровнешняя среда* организации – это совокупность субъектов и фактов, воздействующих на возможность организации достичь поставленных целей (сама организация, поставщики, посредники, потребители, конкуренты, инвесторы, финансово-кредитные учреждения, средства массовой информации, органы государственной и местной власти, рынки, субъекты хозяйствования и др.).

*Макровнешняя среда* организации – это совокупность факторов косвенного воздействия на все субъекты микровнешней среды организации (политические, социальные, экономические, правовые, научно-технические, социально-культурные, природные, географические, демографические и др.).



Рисунок 4. – Сложность внешней среды

## 6.2. Выявление управляемых факторов внешней среды

Анализ внешней среды с точки зрения выявления ее структуры состоит в определении неуправляемых с позиции ЛПР факторов хозяйственной деятельности и их комбинации.

### **Классификация факторов хозяйственной деятельности:**

– *управляемые (регулируемые)* – факторы, характеризующие качество работы коллектива (уровень организации производства и труда, качество управленческой работы, степень использования ресурсов и др.);

– *условно управляемые (труднорегулируемые)* – факторы и условия, обладающие большой инерцией, т. е. зависящие в основном от предыстории функционирования управляемого объекта и с трудом поддающиеся воздействию со стороны ЛПР (объем и структура основных производственных средств, характеристики технического уровня производства, структура промышленно-производственного персонала);

– *неуправляемые (нерегулируемые)* – факторы и условия, которые не могут быть изменены субъектом управления (климатические и геологические условия, условия реализации продукции и др.).

### 6.3. Проблемы формирования внешней среды и адаптации к ней субъекта хозяйствования

В процессе формирования и адаптации субъекта хозяйствования к внешней среде можно выделить три этапа (рис. 5):



Рисунок 5. – Процесс формирования и адаптации субъекта хозяйствования к внешней среде

## Тема 7. Анализ альтернатив действия

### 7.1. Цель и альтернативы ее достижения

Категории «цель» и «альтернативы» очень похожи друг на друга, так как альтернативы, ведущие к цели, сами одновременно являются целями, к которым ведут другие альтернативы. Из «дерева целей» видно, что лишь самые последние альтернативы (листья дерева) не могут быть целями.

Взаимная *детерминированность* целей и альтернатив определяется следующим:

– если нет хоть одного из ресурсов или условий, относящихся к системе средств достижения цели, соответствующая цель оказывается недостижимой;

– повышение значимости какой-нибудь компоненты цели предлагает преимущественное развитие средств ее достижения;

– на ограниченном отрезке времени возможно компенсировать отставание отдельных средств за счет других, но это, как правило, влечет за собой экономическое удорожание процесса достижения цели и опасность истощения компенсирующих средств;

– все элементы систем целей и средств в принципе равноправны, но значение определенных элементов в конкретной управленческой ситуации, разумеется, изменяется;

– цель может выявлять посредством совокупности ее элементов, которой должна соответствовать совокупность элементов средств, и актуальность последних зависит от их дефицитности, влияния, возможности компенсировать другими средствами и т.п.;

– на каждом иерархическом уровне имеются свои конкретные цели и средства их достижения, и в случае наличия метациели (сквозной цели) необходимо достичь соответствия целей и средств разных уровней управления, иначе возрастают сложности в процессе ее достижения;

– для достижения общей цели разными иерархиями необходимо согласовать частные цели и средства (например, по линии ведомственного и регионального управления).

Среди требований к *качеству целей* можно выделить следующие:

– *комплексность*;

– *системность*;

– *согласованность*;

– *реальность*.

Цели могут быть:

– *неограниченные* – *направляющие*, так называемые траекторные (например, увеличение эффективности производства);

– *ограниченные* – *точечные* (достижение определенного уровня эффективности производства).

## **7.2. Сопоставимость, взаимоисключаемость и полнота альтернатив**

Определение альтернатив достижения цели означает описание вариантов действия в подходящей для моделей принятия решения форме. Данные модели обеспечивают дальнейшую системную обработку альтернатив с целью выявления наилучшей из них.

Следует прорабатывать не менее трех организационно-технических вариантов. При сравнении разных альтернатив их необходимо привести в сопоставимый вид. Эта процедура проводится по следующим **факторам**:

– фактор времени;

– фактор качества объекта;

– фактор масштаба (объема) производства работ;

– фактор инфляции;

– уровень освоенности объекта в производстве;

– метод получения информации для принятия управленческого решения;

– условия использования (эксплуатации) объекта;

– фактор риска и неопределенности.

**Основные правила обеспечения сопоставимости** альтернатив:

– количество альтернативных вариантов должно быть не менее трех;

– в качестве базового варианта решения должен приниматься более новый по времени вариант решения. Остальные альтернативные варианты приводятся к базовому при помощи корректирующих коэффициентов;

– формирование альтернативных вариантов должно осуществляться с учетом обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения;

– для сокращения времени, повышения качества решения и снижения затрат рекомендуют шире применять методы кодирования и современные технические средства информационного обеспечения принятия решения.

Методы получения информации по альтернативным должны быть однотипными. Если, например, по одному варианту применяются методы экстраполяции, по другому – экспертные, а по третьему – параметрические методы прогнозирования, то эти варианты не будут сопоставимы в связи с разными подходами и точность прогнозов.

Важно также учитывать и **условия применения (потребления, эксплуатации) объекта** для обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов управленческого решения, которые включают в себя:

– режим работы анализируемого объекта;

– тип производства у потребителя (единичный, массовый, мелкосерийный и т.д.);

– особенности выпускаемой с применением данного объекта продукции (габариты, масса, сложность, количество, качество и т.п.);

– организационно-технический и социальный уровень производства у потребителя (уровень автоматизации, прогрессивность технологии, уровня труда и отдыха работников и т.п.);

– имидж потребителя и культуру производства у него;

– географическое расположение.

Требование **взаимоисключаемости** альтернатив вытекает из определения категории принятия решения в качестве акта выбора. Однозначный выбор возможен лишь в том случае, если альтернативы исключают друг друга. А само понятие «альтернатива» именно это и означает по определению, т.е. вариант действия, который исключает другие варианты действия. Другими словами, невозможно осуществлять сразу две альтернативы. Взаимоисключаемость не означает отсутствия одинаковых элементов действия в разных альтернативах. Например, в случае существования двух возможных элементов действия  $X_1$  и  $X_2$  можно составить четыре альтернативы:  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_1$  и  $X_2$ , бездействие.

Основная причина нарушения требования **полноты** совокупности альтернатив имеет объективный характер. Она вытекает из ограниченных возможностей сбора и обработки информации со стороны ЛПР. При определении данных возможностей необходимо учитывать разные аспекты:

– сбор и обработка информации связаны с затратами, которые должны быть в разумном соотношении с ожидаемым улучшением принимаемого решения;

– в определенных условиях становится ясным, что дополнительная информация не может существенно улучшить принимаемое решение, так как уже известные альтернативы обеспечивают высокий уровень достижения целей;



– нахождение (разработка) новых альтернатив является творческой деятельностью, результат которой невозможно точно предсказать (границы совокупности альтернатив в определенном смысле непознаваемы).

При подготовке управленческих решений необходимо уменьшить влияние субъективных причин ограничения совокупности рассматриваемых альтернатив и учитывать объективные причины.

### **7.3. Методы многокритериальной оценки альтернатив**

*Прямые методы.* В них зависимость общей полезности альтернативы от оценок по отдельным критериям известна заранее. Чаще всего используется вид зависимости, при котором определяются численные показатели важности критериев (т.е. их удельный вес), умножаемые на оценки по критериям. Этот метод называется метод «*взвешенной суммы оценок критериев*». Из других прямых методов необходимо назвать метод «*дерева решений*». Через просмотр всех вариантов выбора определяются альтернативные варианты решения. Для каждого альтернативного варианта подсчитываются вероятности осуществления, которые умножаются на его ценность в деньгах.

*Методы компенсации,* при которых оценки одной альтернативы пытаются уравновесить (скомпенсировать) оценками другой альтернативы. Это наиболее простой метод, при котором выписывают достоинства и недостатки каждой из альтернатив. Затем вычеркивают попарно достоинства (или недостатки) и изучают то, что осталось.

*Методы порогов несравнимости* задают правила сравнения двух альтернатив, при котором одна альтернатива считается лучше другой (например, оценки первой по большинству критериев лучше). В соответствии с заданным правилом альтернативы делятся (попарно) на сравнимые (одна лучше другой, либо эквивалентные) и несравнимые. Изменяя отношения сравнимости, получаем разное число пар сравниваемых альтернатив.

*Аксиоматические методы* определяют ряд свойств, которым должна удовлетворять зависимость общей полезности альтернативы от оценок по отдельным критериям. Эти свойства проверяются путем получения информации от ЛПР. В соответствии с этой информацией делается вывод о той или иной форме зависимости.

*Человеко-машинные методы* применяются в том случае, когда модель проблемы известна частично. Человек, используя ЭВМ, определяет желаемые соотношения между критериями.

## **Тема 8. Прогнозирование управленческих решений**

### **8.1. Теоретические основы прогнозирования управленческих решений**

Процесс разработки прогнозов называется **прогнозированием**. **Прогнозом** называется научно-обоснованное суждение о возможных состояниях объекта в будущем и / или об альтернативных путях и сроках его существования.

К наиболее общим *источникам неопределенности* при прогнозировании относят:

1. Невозможность учета всех взаимодействий, определяющих эволюцию объекта.
2. Неполнота и неточность наших знаний о законах природы и общества.
3. Неоднозначность причинно-следственных связей.
4. При прогнозировании социально-экономических процессов, очень актуален вопрос о мере и границе прогноза.

К основным *задачам прогнозирования* относятся:

– разработка прогноза рыночной потребности в каждом конкретном виде потребительской стоимости в соответствии с результатами маркетинговых исследований;

– выявление основных экономических, социальных и научно-технических тенденций, оказывающих влияние на потребность в тех или иных видах полезного эффекта;

– выбор показателей, оказывающих существенное влияние на величину полезного эффекта прогнозируемой продукции в условиях рынка;

– выбор метода прогнозирования и периода упреждения прогноза;

– прогнозирование показателей качества новой продукции во времени с учетом влияющих на них факторов;

– прогноз организационно-технического уровня производства на стадии жизненного цикла продукции;

– оптимизация прогнозных показателей качества по критерию максимально полезного эффекта при минимальных совокупных затратах за жизненный цикл продукции;

– обоснование экономической целесообразности разработки новой или повышения качества и эффекта выпускаемой продукции исходя из наличных ресурсов и приоритетов.

Основными *источниками исходной информации* при прогнозировании являются:

– статистическая, финансово-бухгалтерская и оперативная отчетность предприятий;

– научно-техническая документация по результатам выполнения НИОКР, включая обзоры, проспекты и другую информацию по развитию науки и техники в стране и за рубежом;

– патентно-лицензионная документация.

К *методам прогнозирования* управленческих решений относят: нормативный, экспериментальный, параметрический, экстраполяция, индексный, экспертный, оценки технических стратегий, функциональный, комбинированный.

Основными принципами организации работ по прогнозированию являются: адресность; сбалансированность; параллельность; непрерывность; прямоточность; адекватность; управляемость; альтернативность; адаптивность.

## 8.2. Этапы прогнозирования

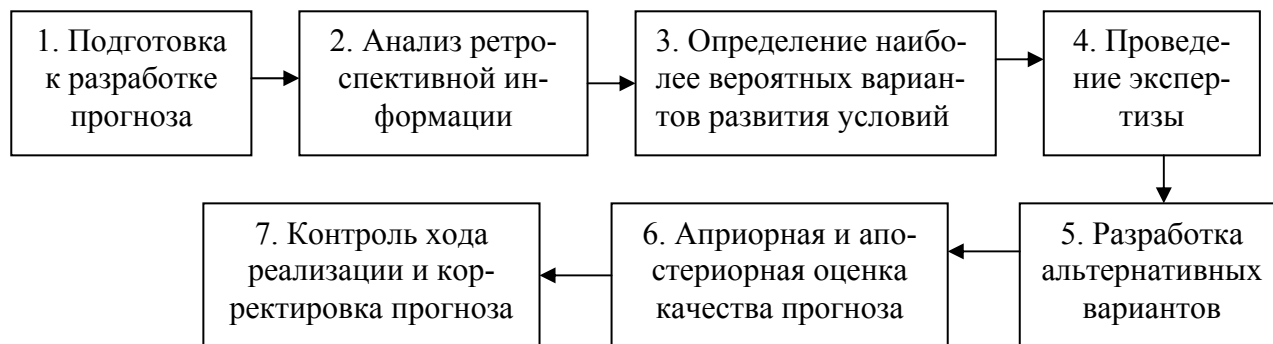


Рисунок 6. – Блок-схема основных этапов разработки прогноза

*Апостериори* – на основании опыта.

*Априори* – независимо от предшествующего опыта.

## Тема 9. Анализ управленческих решений

### 9.1. Определение программы и содержания анализа

Программа и содержание анализа определяются особенностями исследуемого объекта и целевыми установками. Объектом анализа может быть объединение, предприятие, цех, участок, бригада, рабочее место, любая служба предприятия.

В **содержание анализа** входят:

1. Выдача заданий на проведение анализа.
2. Уяснение и согласование целей и задач анализа, сроков выполнения, определение круга специалистов, участвующих в проведении анализа, и т.п.

К **целям анализа** могут быть отнесены:

- оценка положения предприятия на внутреннем и внешнем рынке;
- жесткость конкуренции по выпускаемым и заменяемым изделиям;
- оценка емкости рынка, прогноз на будущее, степень соответствия производственных мощностей и производственного потенциала в целом емкости рынка;
- объективная оценка достигнутых предприятием и его коллективом результатов;
- оценка формирования портфелей заказов и выполнения обязательств;
- оценка напряженности планового задания;
- целесообразность проведения мероприятий по техническому перевооружению, расширению или реконструкции производства.

Задачей анализа может быть определение места предприятия в ходе проведения сравнения.

3. Получение оценки сложившейся ситуации, изучение причинно-следственных связей объекта, степени и направлений влияния отдельных факторов; оценка эффективности функционирования объекта и его важнейших показателей.

4. Выяснение условий, благоприятствующих действию факторов, положительно влияющих на результаты деятельности объекта.

5. Определение условий, отрицательно влияющих на эти результаты; поиск вариантов решения, обеспечивающих улучшения деятельности анализируемого объекта.

6. Составление вариантов решения.

7. Подготовка одного или нескольких вариантов решения для представления руководителю.

## 9.2. Модели и методы подготовки УР

Новые проблемы часто требуют новых подходов к их разрешению. Для получения хорошего решения разработано много рецептов, моделей и алгоритмов.

Одна из моделей формирования новых решений содержит 24 этапа.

*Этап 1.* Руководитель или специалист в области управления должен либо измерять параметры текущих процессов либо чувствовать их значения. В случае едва заметных отклонений параметров текущей ситуации от запланированных необходимо выявить тенденцию их дальнейшего развития.

*Этап 2.* Отклонения могут быть несущественные либо сами по себе с течением времени уменьшиться, и тогда никаких новых решений принимать не следует. Если отклонения параметров ситуации существенны, это должно насторожить руководителя.

*Этап 3.* Руководитель должен сравнить конкретные параметры ситуации с плановыми (с целью) и определить состояние проблемы. Проблема оценивается как разность между параметрами цели и конкретной ситуации (такими параметрами могут быть время, качество выполняемых поручения, дисциплина работников, эффективность управленческой деятельности, состояние компонентов с заказчиками и поставщиками и др.).

*Этап 4.* Руководитель должен установить приоритеты отклонений ключевых параметров проблемы от допустимых значений. По наиболее важным отклонениям руководитель должен составить для вышестоящего руководства и внешних заинтересованных лиц аналитическое заключение о причинах и возможных изменениях отклонений.

*Этап 5.* Производится согласование аналитического заключения с заинтересованными сторонами с целью выявления приоритетных отклонений.

*Этап 6.* Руководитель должен сформировать идею решения для уменьшения негативных тенденций развития проблемы. После этого он определяет вид целевой технологии для РПУР. Выбор осуществляется среди трех технологий: инициативно-целевой, программно-целевой и регламентной.

*Этап 7.* Для выбранной целевой технологии формируется состав процессорных технологий в качестве инструментария для РПУР. Набор формируется из следующих технологий: по результатам, на базе потребностей и интересов, путем постоянных проверок и указаний, в исключительных случаях, на базе «искусственного интеллекта», на базе активизации деятельности персонала.

*Этап 8.* Руководитель разрабатывает на базе идеи решения (этап 6) набор средств и методов для уменьшения отклонений в развитии проблемы.

*Этап 9.* Руководитель прогнозирует возможные результаты реализации УР на предложенном наборе средств и методов.

*Этап 10.* При удачных прогнозах руководитель утверждает технологии РПУР у вышестоящего руководства. Если результаты прогнозов отрицательные, то руководитель должен вернуться к этапу 6.

*Этап 11.* В результате возможных замечаний при утверждении вышестоящим руководством руководитель должен скорректировать набор средств и методов для РПУР.

*Этап 12.* Руководитель должен на время отложить выполненную работу и подумать о новой идее решения. Если он нашел более эффективную идею решения, то ему необходимо возвратиться на этап 6. Если более эффективных идей не найдено, то формирование решения продолжается.

*Этап 13.* Руководитель или специалист в области управления выбирает критерии оценки либо одного решения, либо нескольких решений, полученных в результате многократного прохождения по этапам 6-12.

*Этап 14.* Для каждого критерия формируется модель оценки и шкалы (единицы измерения). Результаты согласовываются с заинтересованными лицами.

*Этап 15.* По результатам оценки руководитель выбирает УР для реализации.

*Этап 16.* УР утверждается вышестоящими органами компании.

*Этап 17.* Руководитель создает рабочие материалы, раскрывающие смысл УР, его формулировку, перечисляет набор необходимых средств и методов.

*Этап 18.* Руководитель осуществляет юридическое оформление УР в форме приказа, доверенности, договора и т.д.

*Этап 19.* Руководитель организует подготовку к выполнению УР, в том числе распределяет права и ответственность, ресурсы, инструкции среди участвующего в выполнении УР персонала. Указывается время начала и конца процесса реализации УР.

*Этап 20.* Руководитель объявляет о начале практической реализации УР.

*Этап 21.* Уполномоченные руководителем лица проводят промежуточный контроль за ходом выполнения УР.

*Этап 22.* Инициатор решения информируется уполномоченными лицами или непосредственно исполнителями о ходе выполнения УР.

*Этап 23.* По итогам выполнения УР составляется отчет, в который включаются сведения о конечном состоянии проблемы и прогнозе ее дальнейшего развития (благоприятном или неблагоприятном).

*Этап 24.* Руководитель должен аккуратным образом по заданной структуре ввести в базу данных все сведения о формировании УР для возможного дальнейшего использования.

### 9.3. Экономико-математические методы

Экономико-математические методы основаны на построении алгоритмической процедуры, обеспечивающей поиск оптимального решения за конечное число шагов. Данная группа методов может быть использована при достаточно полном и большом объеме количественно выраженной информации.

Эти методы подразделяются на *аналитические* (теория игр, методы математического программирования) и *статистические* (теория массового обслуживания, вероятностное моделирование).

### 9.4. Активизирующие методы

Активизирующие методы включают *психологические методы* и *методы подключения новых интеллектуальных источников* (рис. 7).

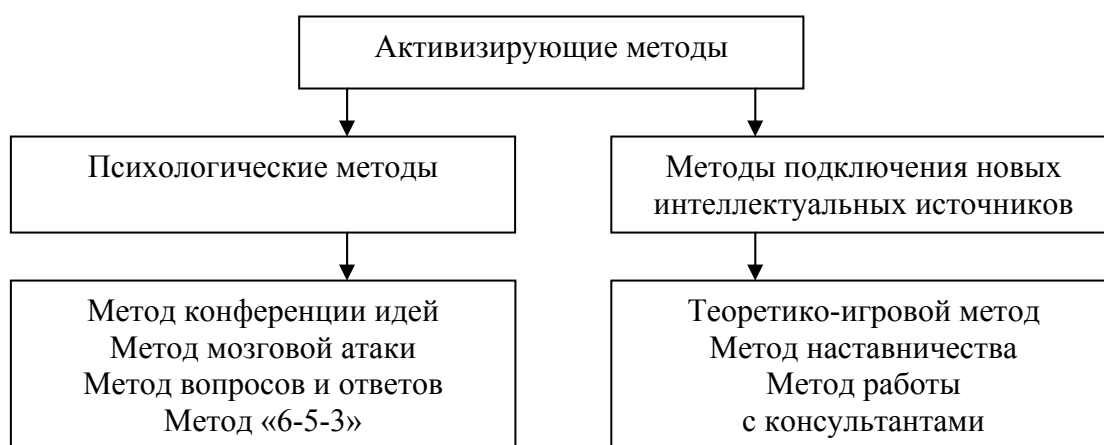


Рисунок 7. – Состав активизирующих методов

**Метод конференции идей** используется при проведении обсуждений важных проблем с целью разработки приемлемых решений. Он основан на стимулировании процесса мышления на уровне сознания. Правила использования данного метода:

- запрещается любая критика, в том числе позитивная, и насмешки;
- число участников – 4-12;
- формулируются 2-3 зависимые друг от друга задачи;
- время обсуждения – 30-50 мин.;
- ведется запись всех предложений, в том числе и абсурдных;
- если решение не найдено, то проводятся новые обсуждения поставленных задач не ранее чем через 2-3 дня.

Основа **метода мозговой атаки** – стимулирование мышления на уровне подсознания. Для этой цели на совещание специалистов приглашаются психологи, психотерапевты, гипнотизеры. Работая в одной команде с разработчиками решения, они призваны активизировать их подсознание, чтобы получить доступ человека к давно забытой или частично запомненной информации.

**Метод вопросов и ответов** основан на предварительном составлении руководителем собрания или совещания набора вопросов для его участников. Во-

просы формируются так, чтобы ответы на них могли выработать новый подход к решению рассматриваемых проблем.

**Метод «6-5-3»** используется при разработке решений по важным проблемам. Он основан на стимулировании процесса мышления на уровне сознания. Метод стимулирует состязательность и эрудицию разработчиков. Технология реализации данного метода:

- собирают 6 специалистов;
- каждый пишет на листе 3 идеи по обсуждаемому заданию (итого 6 листов по три идеи);
- 6 листов размножают в 5 экземплярах. Автор 3 идей использует свой лист (итого 30 экземпляров плюс 6 экземпляров авторских; итого 36 листов);
- 5 специалистам отдаются листы с идеями других участников. У каждого 6 листов с 3 идеями;
- по каждому листу другого специалиста придумывается еще 3 идеи.

Итого каждый специалист придумывает 18 идей-решений. Всего будет 108 идей. Таким образом, большой набор решений позволит выбрать наиболее достойное УР.

**Метод наставничества** реализует сильный эффект сочетания высокого профессионализма и свежего взгляда на проблему с позиций стороннего наблюдателя. Наставником признается специалист, который на практике может передать ученику свои опыт, знания и методику, а также имеет склонности к самообразованию и повышению своего профессионализма.

**Метод работы с внешними консультантами** основан на использовании универсальных подходов консультантов и специфического подхода специалистов к проблемам своей компании.

## 9.5. Экспертные методы

*Экспертные методы* используются при решении прогностических, аналитических и проектных задач, связанных с неформализуемостью и отсутствием определенности в представлениях об организационно-экономических объектах. Сущность данного метода: проведение экспертами интуитивно-логического анализа проблемы с качественной оценкой суждения и формальной обработкой результатов. Особенности метода экспертных оценок: необходимость научно-обоснованной организации экспертизы, применение количественных методов для оценки качественных суждений экспертов.

Экспертный метод может использоваться при определении прогнозов развития объектов; при определении целей и задач, альтернативном распределении ресурсов; при принятии решений в условиях неопределенности и риска.

Различают индивидуальный, групповой и дельфийский методы.

При *индивидуальном* способе от каждого эксперта посредством анкетирования или интервьюирования получают оценки, не зависящие от мнениях других. Затем после их обобщения и обработки определяют общую, результирующую оценку.

*Групповой* способ предусматривает получение суммарной оценки или общего решения сразу от всех экспертов путем совместного обсуждения. Его использование целесообразно при поиске нетрадиционных решений, при оценке характеристик малоизученных объектов, т.е. при необходимости получения творческого решения. Групповой опрос может осуществляться посредством проведения дискуссий, совещаний, конференций, «мозгового штурма».

*Метод Дельфи* синтезирует ряд положительных черт индивидуальной и групповой экспертиз. Эксперты независимо друг от друга высказывают свое мнение в письменной форме. Важнейшая составляющая метода – тщательно разработанные программы анкетирования, осуществляемого в несколько туров, и регулирование вопросов на каждом последующем туре. По окончании каждого тура группа организаторов экспертизы анализирует полученные ответы, обобщает их и готовит по результатам тура справку-бюллетень, с текстом которой знакомятся все эксперты. При этом информация в справке анонимна. При повторном опросе эксперты получают вопросы, уточняющие первоначальные ответы и сформулированные выводы с учетом итогов предыдущего тура. В третьем туре экспертам сообщают, по каких пунктам имеется единое мнение, экспертов, высказавших отличное от других мнение, просят его обосновать. Четвертый, чаще всего последний, тур повторяет процедуру третьего. Таким образом, область расхождения мнений сужается и вырабатывается общее решение. Достоинство дельфийского метода – он уменьшает или полностью устраняет такие психологические факторы, как показная убежденность, нежелание отказаться от публичного высказывания своего мнения, влияния авторитета.

## 9.6. Эвристические методы

*Эвристические методы* основаны на логике, интуиции и опыте лиц, принимающих решение (ЛПР). Данные методы позволяют «уловить» и использовать эти процессы при разработке альтернатив.

Основа *формально-эвристических* методов – формализация приемов решения сложных задач человеком путем моделирования его мыслительных процессов. Включают метод эволюционного моделирования, лабиринтные методы и др.

*Эволюционное моделирование* предполагает наличие исходного опыта по процессу принятия УР. Этот опытный, информационный материал необходим, чтобы запустить модель эволюции. На основе имеющегося опыта разрабатывается несколько вариантов решения, позволяющих подойти к ликвидации проблемы и достижению цели решения с разных позиций. Каждый вариант исследуется на основе заранее определенных критериев. В режиме испытаний исходное, опорное решение («родительское») изменяется случайным образом, в результате чего производится «потомок» (генерированная идея). Если «потомок» хуже «родителя», он отбрасывается, и путем очередной мутации рождается новый «потомок». Если же «потомок» лучше, то отбрасывается «родитель», а «потомок» занимает его место, и процедура повторяется вновь. Основное дос-



тоинство данного метода: возможность использования вычислительной техники, что позволяет проводить поиск довольно быстро.

*Лабиринтные методы* основаны на пошаговом поиске с последующей оценкой возможного продолжения пути ликвидации проблемы. Если направление «тупиковое», происходит возврат в исходную точку, и процесс повторяется вновь, пока не будет найден путь дальнейшего перемещения.

*Концептуальное моделирование* основано на сборе исходной информации при анализе ситуации и построении структурной модели, позволяющей вычленять наиболее важные элементы отношений. Основное средство для достижения цели – метод структуризации, базирующейся на принципе декомпозиции (разъединении).

В основе *неформально-эвристических методов* лежит управление интеллектуальной деятельностью человека. Необходимость такого управления обусловлена особенностями его мышления (неформальность, способность к обобщениям, к ориентации в неопределенной ситуации, склонность к рассеиванию и к потере информации). Для усиления первых трех свойств и нейтрализации двух последних используется психоинтеллектуальная генерация идей.

Несколько возможных схем организации сеансов генерации идей:

– по числу ведущих: полиуправление (несколько ведущих), моноуправление (один ведущий), автогенерация (отсутствие ведущего);

– по числу решающих: односторонние схемы (один решающий), многосторонние схемы (много решающих);

– по виду контакта: с непосредственным контактом (в одном помещении), с опосредованным контактом (через технические средства).

Условия для обеспечения целенаправленности генерации идей:

– необходимо обеспечить психологический комфорт (создание удобства рабочего места, приподнятого настроения и чувства раскованности решающего);

– обеспечить структуризацию процесса поиска решения (разработать психоэвристическую программу, содержащую перечень обсуждаемых вопросов, цели дискуссии и рекомендации);

– создать системы информационного и технического обеспечения.

*Метод номинальной групповой техники* построен на принципе ограниченный межличностных коммуникаций, поэтому все члены группы, собравшиеся для разработки решения, на начальном этапе излагают свои предложения в письменном виде самостоятельно, независимо от других. Затем каждый участник докладывает суть своего проекта, представленные варианты рассматриваются членами группы (без обсуждения и критики), и только после этого каждый член группы независимо от других в письменной форме представляет ранжирование рассмотренных идей. Предложения, получившие наивысшую оценку, принимаются за основу решения.

*Методика атаки разносом* может быть применена для обнаружения недочетов, ошибочных заключений и выводов в исследовании, находящемся на стадии завершения.

В заседании принимают участие до 50 человек, которые заранее ознакомлены с рабочим документом, являющимся предметом обсуждения. Все участники выступают по очереди. Задачей каждого выступающего является обнаружение возможно большего числа недостатков работы. О достоинствах работы и путях ликвидации недостатков не упоминают. Время одного выступления 1-3 мин., запрещается повторять недостатки, отмеченные другими участниками. Иногда целесообразно проводить обсуждение в два круга, предоставляя возможность повторного выступления желающим, уточнить свои замечания.

*Синектические методы* базируются на методе мозгового штурма, проводимого специальной группой специалистов, отличающихся гибкостью мышления, широким кругозором. Такие группы, накапливая приемы и опыт работы, добиваются положительных результатов при нахождении новых технических решений.

*Синектика* – это метод прогнозирования по аналогии, перенесения выводов относительно некоторых признаков с одного предмета на другой. На первом этапе руководитель ставит задачу, отвечает на вопросы членов группы. На втором этапе каждый из участников предлагает свои идеи, пытаясь взглянуть на проблемы с различных точек зрения, таким образом, преодолевая «психологическую инерцию». Руководитель выбирает одну из них и формирует ее сущность (ключевые представления). На третьем – участники ведут поиск аналогий к ключевому представлению, используя известные факты из других областей знаний. На четвертом – руководитель пытается применить некоторые из аналогий и представлений, предложенных членами группы, к поставленной задаче. Далее осуществляется экспертная оценка выбранного направления, и при положительном заключении работа продолжается до принятия решения.

*Морфологические методы* при разработке альтернатив – это подход к установлению типичных логических связей и взаимообусловленности. Чаще всего данная группа методов применяется при выявлении возможных вариантов технических, экономических, организационных решений.

Строится морфологическая таблица. Весь процесс разработки вариантов решения в таблице представляется в области трех полей. Первое поле – информационное служит для обозначения всех операций сбора, предварительной обработки, хранения и передачи информации. В аналитическом поле представляются операции, связанные с анализом информации и выбором альтернатив. В целевом – формируются выводы, целевые установки, ограничения и требования к решению. Прослеживаются все операции, протекающие в процессе разработки и принятия решения.

## 9.7. Метод сценариев

*Метод сценариев* – это совокупность приемов изящного изложения процедур подготовки и реализации любых решений, в том числе и управленческих. Осуществляется набор прогнозов по каждому рассматриваемому решению, возможным положительным и отрицательным последствиям. При составлении сценария должна быть решена задача, связанная с установлением логической

последовательности событий, чтобы было видно, как происходит переход системы из предыдущего состояния в последующее.

Процесс разработки сценария делится на два больших этапа: подготовительный, или предсценарный, и сценарный.

*Предсценарный этап* – содержательное исследование и описание прогнозируемых процессов, построение моделей системы и подготовка всей необходимой информации для синтеза сценариев. Данный этап выполняет описательную и объяснительную функции прогнозных исследований.

*Сценарный этап* обычно начинается с проведения расчетов по всем базовым сценариям. Цель расчетов – проверка содержательных базовых сценариев на допустимость и реализуемость, уточнение исходных значений фоновых переменных и сценарных параметров, количественно-качественный анализ сценариев.

## 9.8. Метод «дерево решений»

*Метод «дерево решений»* – графоаналитический метод, основой которого являются динамическое программирование и теория статистических решений.

Основные этапы разработки или выбора УР по методу «дерево решений»:

1-й этап. Составление новой цели развития или совершенствования компании.

2-й этап. Сбор материалов о реальном состоянии дел в компании по новой цели.

3-й этап. Формулирование проблем как разность между новой целью и обобщенной ситуацией в компании.

4-й этап. Выбор или разработка критериев оценки проблемы.

5-й этап. Декомпозиция проблемы на самостоятельные составные части.

6-й этап. Поиск ресурсов и исполнителей разрешения проблем.

7-й этап. Разработка вариантов основных решений и их предполагаемой эффективности.

8-й этап. Для каждого варианта основных решений разработка вариантов детализирующих решений.

9-й этап. Для каждого варианта детализирующего решения разработка вариантов очередного набора детализирующих решений и т.д.

10-й этап. Оценка каждой ветви взаимодействующих решений на эффективность действий и возможности достижения цели.

11-й этап. Выбор наиболее приемлемых сочетаний вариантов решений.

12-й этап. Практическая реализация выбранного варианта сочетаний решений.

## Тема 10. Неопределенность и риск при РПУР

### 10.1. Содержание понятий «неопределенность» и «риск» при РПУР

*Неопределенность, неопределенный* трактуются в словаре С.И. Ожегова как не вполне отчетливый, неточный, неясный или как уклончивый ответ. Там

же **риск** определяется как возможность опасности, неудачи. Хотя риск может привести и к удачам, будем рассматривать риск в контексте приведенного понятия.

Обычно неопределенность связывают с разработкой УР, а риск – с реализацией УР, т.е. с результатами.

Неопределенность рассматривается как явление и как процесс. Как **явление** неопределенность – это набор нечетких или размытых ситуаций, включающей или недостаточной информации. К явлению относятся и форс-мажорные события, которые могут возникнуть помимо воли и сознания конкретного работника и изменить намеченный ход событий. Как **процесс** неопределенность – это деятельность некомпетентного работника, принимающего ошибочные решения.

Неопределенности разделяются на две группы: объективные и субъективные. *Объективные* не зависят от руководителя или специалиста, разрабатывающих или реализующих УР, при этом источник неопределенностей находится вне организации. *Субъективные* возникают из-за профессиональных ошибок, упущений, несогласованности. Источник неопределенностей при этом находится внутри организации.

Можно выделить четыре *уровня* неопределенностей:

- низкий, не влияющий на типовые процедуры РУР;
- средний, требующий пересмотра существенных процедур РУР;
- высокий, требующий разработки новых процедур РУР;
- сверхвысокий, находящийся вне понимания специалистов при РУР.

**Риск в экономическом аспекте** предполагает потери, ущерб, вероятность которых связана с наличием неопределенности, а также выгоду и прибыль, получить которые возможно лишь при эффективной разработке и реализации управленческих решений. **В управлении риск** связан с характером и сложностью проблем, условиями РПУР, прогнозированием результатов.

Основными *характеристиками* риска являются:

- *размер вероятного ущерба или величина ожидаемого дополнительного дохода* – результат деятельности в риск–ситуации;
- *вероятность риска* – степень свершения источника риска (события), измеряемая от 0 до 1;
- *уровень риска* – отношение величины ущерба (потерь) к затратам на подготовку и реализацию риск–решения, изменяющихся от 0 до 1, выше которого риск не оправдан;
- *степень риска* – качественная характеристика величины риска и его вероятности; различают высокую, среднюю, низкую и нулевую степени;
- *приемлемость риска* – вероятность потерь и вероятность того, что эти потери не превысят определенный уровень (рубеж);
- *правомерность риска* – вероятность риска находится в пределах нормативного уровня (стандарта) для данной сферы деятельности, который нельзя превысить без нарушения.

*Внешние факторы источников риска:*

- кризис социально-экономического развития страны и отдельных регионов;
- нарушение надежности или трудности формирования новых связей с потребителями, поставщиками;
- проблемы обеспеченности финансовыми, трудовыми, материальными и другими видами ресурсов.

*Внутренние признаки выделения риска* – функциональные особенности рисковой деятельности: производственной, финансовой, маркетинговой и др. важным признаком выделения рисков является и содержание риска как результата рисковой деятельности.

***Классификация рисков.***

*По источникам возникновения:* риск, связанный с производственно-хозяйственной деятельностью; риск, связанный с человеческим фактором; риск, связанный с информацией.

*По возникновению:* внешние и внутренние риски.

*По уровню принятия решений:* макроэкономический (глобальный риск) и микроэкономический (локальный) риск.

*По продолжительности во времени:* кратковременные и постоянные риски.

*По возможности страхования:* страхуемые и нестрахуемые риски. Они подразделяются на риски, связанные с проявлением стихийных сил природы и целенаправленным действием человека.

*По степени правомерности:* оправданный (правомерный) и неоправданный (неправомерный) риски.

Различают допустимый (угроза), критический (опасность потери) и катастрофические (полная потеря) риски. Существуют простые (статические) и спекулятивные (динамические) риски. Спекулятивные риски несут в себе либо удачу, либо потерю.

*Классификация статистических рисков в соответствии с причиной потерь:*

- вероятные потери в результате негативного действия стихийных бедствий (огонь, вода, землетрясения, ураганы и т.п.);
- вероятные потери в результате преступных действий;
- вероятные потери вследствие принятия неблагоприятного законодательства (потери связаны с прямым изъятием собственности либо с невозможностью изыскать возмещение с виновника из-за несовершенства законодательства);
- вероятные потери в результате угрозы собственности третьих лиц, что приводит к вынужденному прекращению деятельности основного поставщика или потребителя;
- потери вследствие смерти или недееспособности ключевых работников фирмы либо основного собственника предпринимательской фирмы (что связано с трудностью подбора квалифицированных кадров, а также с проблемами передачи прав собственности).

*Политический* риск – это возможность возникновения убытков или сокращения размеров прибыли, являющихся следствием государственной политики.

*Технический* риск определяется степенью организации производства, проведением превентивных мероприятий и относится к группе внутренних рисков.

*Производственный* риск связан с производством продукции, товаров и услуг; с осуществлением любых видов производственной деятельности, в процессе которой производители сталкиваются с проблемами неадекватного использования сырья, роста себестоимости, увеличения потерь рабочего времени, использования новых методов производства.

*Коммерческий* риск возникает в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или купленных.

*Финансовый* риск возникает при осуществлении финансового предпринимательства или финансовых сделок, исходя из того, что в финансовом предпринимательстве в роли товара выступают валюта, ценные бумаги либо денежные средства. К финансовому риску относятся: валютный, кредитный, инвестиционный риски.

*Валютный* риск – это вероятность финансовых потерь в результате изменения курса валют, которое может произойти в период между заключением контракта и фактическим производством расчетов по нему.

*Кредитный* риск связан с возможностью невыполнения организацией своих финансовых обязательств перед инвестором в результате использования для финансирования своей деятельности внешнего займа.

*Инвестиционный* риск – это вероятность возникновения непредвиденных потерь в форме снижения или полной потери капитала и т.п. при осуществлении инвестиционной деятельности.

*Отраслевой* риск – вероятность потерь в результате изменений экономического состояния отрасли и степень этих изменений как внутри отрасли, так и по сравнению с другими отраслями.

*Инновационный* риск – вероятность потерь, возникающих при вложении средств в производство новых товаров и услуг, которые, возможно, не найдут ожидаемого спроса на рынке.

## **10.2. Основные типы ошибок в управленческой деятельности, увеличивающих неопределенности при РПУР**

По всем составляющим управленческой деятельности возможны ошибки в решаемых задачах.

### **• Для организационной составляющей**

*Создание или выбор базы знаний*

*Выбор или создание, а также пополнение базы данных*

*Выбор схемы организации процесса управления*

*Выбор и (или) разработка организационной структуры управления (ОСУ) для компании в целом и для ее подразделений*

*Формирование или выбор внешних структур партнерских отношений (магазины, дилерская сеть и др.)*

*Выбор или составление сценариев проведения собраний и совещаний*  
*Составление данных о партнерах и клиентах*  
*Организация информационной (технологической и общественной) разведки*  
*Выбор или разработка набора должностных инструкций для персонала*  
*Накопление статистических данных о работе фирмы*  
*Формирование деловой репутации компании*  
*Создание надежных личных, коллективных и производственных связей с партнерами*

**• Для экономической составляющей**

*Разработка и реализация бизнес-плана компании в целом и ее подразделений*

*Выбор или разработка методов и средств морального и материального стимулирования персонала*

*Выбор или разработка метода минимизации налогооблагаемой базы компании*

*Выбор или разработка структуры цены на продукцию*

**• Для технологической составляющей**

*Разработка или выбор технологий управления организацией и ее подразделениями*

*Выбор, закупка и установка организационной, информационной и другой техники, а также программного обеспечения*

*Выбор методов изучения рынков сбыта и продаж*

*Выбор или разработка методов при разработке и реализации управленческих решений*

*Разработка или закупка системы безопасности для информации, документооборота, персонала и организации*

*Подбор и расстановка кадров*

*Составление перечня функций управления и выбор методики их распределения*

*Составление перечня целей и задач, а также средств и методов их реализации*

*Выбор системы для собственных разработок технологических заделов, направленных на развитие производства*

*Выбор или разработка собственных стандартов на систему управления и производства*

**• Для социальной составляющей**

*Выбор или разработка методики формирования социальных групп*

*Выбор или разработка методики оценки персонала*

*Выбор или разработка методики формирования производственного потенциала работников*

*Выбор или разработка методики управления противоречиями*

*Разработка методики внутреннего профессионального обучения (умения, навыки и опыт)*

• Для правовой составляющей:

*Разработка и реализация условий сделок и контрактов*

*Разработка и корректировка уставных и регистрационных документов компании:*

*Разработка и реализация учетной политики компании*

*Разработка и реализация правовой политики отношений с клиентами и партнерами*

### 10.3. Уменьшение отрицательных последствий рисков

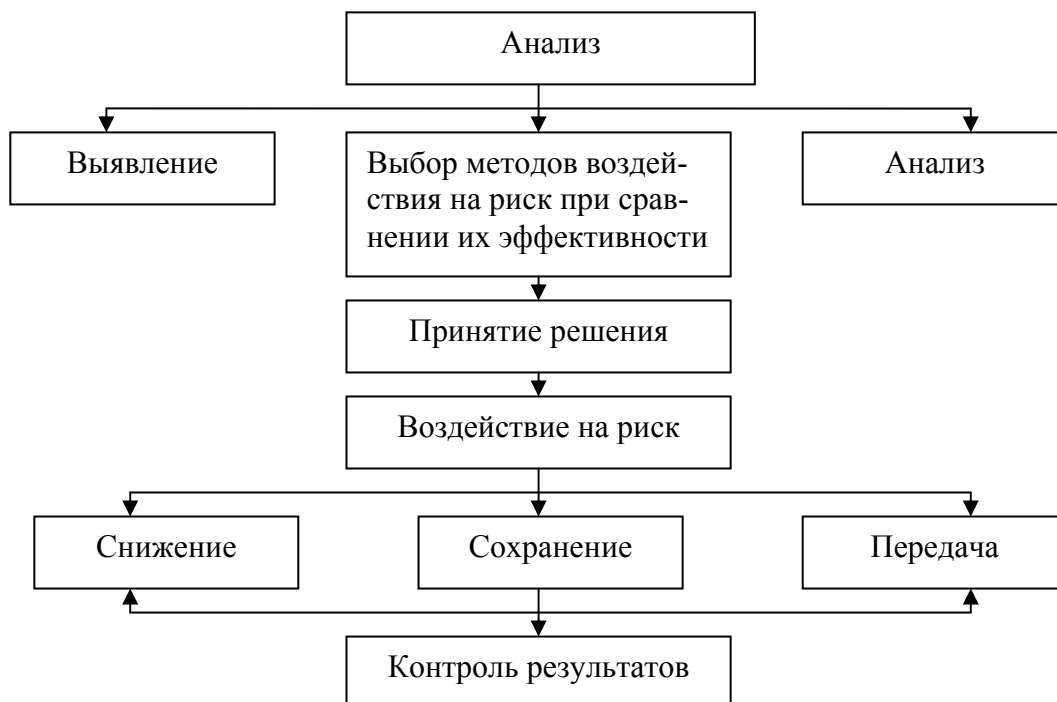


Рисунок 8. – Организация процесса управления риском

### 10.4. Страхование управленческих рисков

Страхование компенсирует возможные ошибки и стабилизирует деятельность компании. Страхование УР базируется на двух подходах:

- стоимость или цена подготовленного УР;
- стоимость возможных убытков при реализации УР.

Расчет стоимости (С) конкретной формы УР в зависимости от процедуры его выполнения оценивается следующим образом:

– стоимость процедуры разработки, согласования, утверждения и принятия:  $C = K_{\Phi} * Z_{УР}$ ;

– стоимость процедуры практической реализации:  $C = K_{\Phi} * K_{\Pi} * Z_{ПР}$ , где  $K_{\Phi}$  – коэффициент, учитывающий форму представления УР;  $Z_{УР}$  – фактические затраты на УР при выполнении соответствующих процедур;  $K_{\Pi}$  – коэффициент, учитывающий долю затрат на частичную или полную реализацию УР ( $Z_{ПР}$ ).

**Страхование профессионализма персонала** – это защита экономических интересов организации от потенциальных причинителей вреда (специалистов)



и предусматривает возмещение возможных убытков организации вследствие ухода из организации специалиста, а вместе с ним и потери необходимых связей, лобби и др. Объектом страхования выступает конкретный специалист организации.

Страхование профессионализма включает две составляющие:

- страхование интеллектуальной собственности, созданной специалистом как части нематериальных активов;
- страхование пребывания специалиста в должности.

Методика страхования профессионализма:

- составление перечня элементов, составляющих профессионализм какого-либо работника;
- определение списка заинтересованных лиц в данном профессионализме;
- оценка стоимости профессионализма (либо базы для расчетов);
- определение страховщиков и страхователей;
- составление схемы страхования профессионализма (страховщика и страхователя).

**Страхование организационных рисков** может проводиться вместо или в дополнение к страхованию коммерческих рисков, а также к страхованию от убытков вследствие перерывов в производстве. Страхование от убытков вследствие срыва организационных мероприятий предусматривает установление временной границы (обычно 5 суток), после которой страхователь получает право на получение страхового возмещения. Подлежащий возмещению ущерб включает:

- расходы, произведенные за время остановки реализации УР;
- неполученную (упущенную) прибыль;
- дополнительные затраты по сокращению ущерба.

**Страхование профессиональной ответственности** относится к двум группам рисков:

- риски, связанные с возможностью нанесения третьим лицам телесных повреждений и причинения вреда здоровью (врачи, хирурги, дантисты, фармацевты, владельцы транспортных средств, работающие по найму и т.д.);
- риски, связанные с возможностью причинения материального (экономического) ущерба, в том числе утрата права предъявления претензий (архитекторы, строители, консультанты и т.д.).

Ставка премии (платежа) по этому страхованию зависит от профессии, возраста, стажа работы, даты получения квалификации, общего количества служащих и рассчитывается следующим образом:

$$СП = НС * [(K_{II} * K_B * K_D * K_C * K_{IIIC} * K_{IIP} * K_P) / (K_{IIB} * K_{II})],$$

где СП – ставка премии;

НС – начальная ставка (2-5 % страховой суммы);

$K_{II}$  – коэффициент на профессию (аудитор, оценщик, нотариус, страховщик и т.д.);

$K_B$  – коэффициент на возраст (параболическая зависимость);

$K_D$  – коэффициент на период, прошедший со времени получения диплома, свидетельства или лицензии на данную деятельность (параболическая зависимость);

$K_C$  – коэффициент, учитывающий общее количество служащих, которые вместе со страхователем занимаются заявленным видом деятельности (функциональная недогрузка или перегрузка);

$K_{ПС}$  – коэффициент, отражающий средний профессиональный уровень вовлеченных сотрудников;

$K_{ПР}$  – коэффициент, отражающий продолжительность страхования;

$K_P$  – коэффициент, отражающий уровень риска наступления страховых случаев;

$K_{ПВ}$  – коэффициент, отражающий выплаты страхового возмещения за предыдущие периоды страхования поименованного страхователя;

$K_{И}$  – коэффициент, учитывающий имидж организации–страховщика.

## **Тема 11. Оформление управленческих решений и контроль за их выполнением**

### **11.1. Основные формы подготовки управленческих решений**

**Акт** – решение широкого круга государственных и общественных организаций. Акт может быть международным (о передаче чего-либо в собственность).

**Акцепт** – решение о приеме предложения о заключении сделки на предложенных в оферте условиях. Акцепт – это вторая сторона контракта (первая – оферта).

**Бюллетень** – решение руководителя о кратком сообщении (оповещении) подчиненных по поводу событий, имеющих общественное значение.

**Декларация** – торжественное программное заявление руководителя.

**Договор** – решение о проведении совместных работ с указанием взаимных прав и обязательств в коммерческих и некоммерческих сферах деятельности (например, договор о портфельных инвестициях, договор кооперации с зарубежным производителем, учредительный договор о создании компании).

**Закон** – решение высшей государственной власти, имеющий общеобязательный и непреложный характер (Конституция страны, Закон о несостоятельности (банкротстве), Закон об акционерных обществах).

**Заявление** – официальное сообщение руководителя высшего ранга.

**Изменение** – решение о коренных переменах в какой-либо деятельности.

**Инструкция** – решение, устанавливающее порядок и способ выполнения каких-либо действий (например, инструкция по составлению бизнес-плана, инструкция по работе с персоналом, должностная инструкция начальника бюро технического контроля цеха).

**Кодекс** – свод законов.

**Контракт** – решение, обычно коммерческого характера, о проведении совместных работ с указанием взаимных прав и обязательствах. Контракт являет-

ся подвидом соглашения (например, контракт на поставку компьютеров, брачный контракт, контракт купли-продажи).

**Концепция** – система взглядов руководителя, отраженная в каком-либо документе.

**Модель** какого процесса или явления – решение, включающее набор определенных элементов и связей, который с заданной точностью воспроизводит реакции реального процесса или явления на входные воздействия.

**Норма** – порядок действий в какой-либо области (норма права, норма поведения, норма отношений, узаконенных государством, отраслью или компанией).

**Норматив** – организационный, технологический, экономический, социальный показатель норм, в соответствии с которыми осуществляется деятельность.

**Обзор** – сжатое сообщение о каких-либо процессах или явлениях (например, обзор информации о рынках сбыта, обзор деятельности компании за 10 лет).

**Оферта** – решение, обычно коммерческого характера, о предложении конкретному или любому лицу заключить сделку на указанных условиях. Оферта является одной стороной контракта (например, оферта на оптовые закупки холодильников марки «ЗИЛ», оферта на оптовую продажу маргарина).

**Перечень** – сообщение, классифицированное по какому-либо порядку (например, перечень мероприятий по совершенствованию деятельности компании, перечень конкурентных преимуществ новой продукции).

**План** – решение, отражающее цели и конкретные задачи деятельности, средства, методы и время их реализации (бизнес-план, план мероприятий по реформированию и реструктуризации компании).

**Положение** – решение, представляющее набор законов, правил и инструкций, регламентирующих какую-либо деятельность (например, положение о главном инженере, положение об отделе стандартизации и нормализации, положение об отделе внешних сношений).

**Порядок (распорядок)** – документ о целесообразном расположении объектов для правильной налаженной деятельности.

**Постановление** – правовой акт, выпускаемый органом государственной власти. К этим органам относятся: Совет Федерации, Государственная Дума, правительство РФ, руководители федеральных органов власти, органов местного самоуправления. Обычно статус постановления выше статуса приказа (например, постановление собрания акционеров, постановление губернатора Московской области).

**Правила** – решение, учитывающее традиции организации и представляющее набор устоявшихся норм поведения и деятельности определенных групп работников, предлагаемых для исполнения (например, правила внутреннего распорядка, правила дорожного движения, правила Международного морского комитета для электронных коносаментов).

**Прейскурант** – справочник, включающий цены, тарифы на товары и услуги.

**Пресс-релиз** – специальные бюллетени для срочной публикации в средствах массовой информации. Формируются правительственными учреждениями, международными организациями и пресс-бюро.

**Приказ (письменный или устный)** – решение руководителя, облеченного властью в организации или крупном его подразделении. Он обязателен для исполнения его подчиненными и может готовиться по вопросам, входящим в компетенцию руководителя. Приказ – это нормативный документ, который должен храниться в архиве, он может быть обжалован в более высоких управленческих инстанциях или в суде.

**Протокол** – решение об отражении каких-либо событий (например, протокол прошедшего собрания, дипломатический протокол).

**Распоряжение** – решение руководителя, не наделенного административными функциями. Распоряжение обычно касается вопросов технологии, организации труда и техники безопасности. Оно обязательно для исполнения непосредственными подчиненными руководителя. Обжаловать решение можно у линейного руководителя данного подразделения или организации.

**Соглашение** – решение, формирующее общую позитивную инфраструктуру для какой-либо деятельности (например, соглашение о намерениях, соглашение между РФ и США об избежании двойного налогообложения, соглашение о разделе рынков сбыта, соглашение о квотах на экспорт нефти странами ОПЕК).

**Указ** – решение главы государства, утвержденное парламентом (например, Указ Президента РФ, утвержденный Думой РФ). Указ имеет силу закона.

**Указание** – решение, носящее методический, технологический характер. Указание реализуется в форме наставления или разъяснения.

**Устав** – набор правил, регулирующих деятельность каких-либо организаций, установленный государственными, международными или общественными организациями (например, устав открытого акционерного общества, устав партии «Яблоко»).

## 11.2. Основные формы реализации управленческих решений

**Выписка** – законченный фрагмент какого-либо документа.

**Деловая беседа** – специально организованная руководителем встреча с подчиненными или группой подчиненных для обмена мнениями по заранее оговоренной теме, актуальной для компании.

**Деловое слово** – твердое решение руководителя, данное подчиненному в устной форме, подкрепленное авторитетом руководителя как среди подчиненных, так и среди вышестоящего руководства.

**Деловая игра (тренинг)** – специально организованная интенсивная деятельность работников по подготовке и реализации УР на основе имитационных моделей реальных процессов. В процессе деловой игры закрепляются навыки РПУР за счет многократного повторения однотипных ситуаций, методов и технологий РПУР.

**Заседание** – узкопрофессиональные совещания для решения в основном организационных вопросов (например, заседание профкома, заседание президиума и т.д.).

**Информационное письмо** – набор уточняющих сведений к договору, приглашению, оферте и т.д., отправляемых заинтересованным лицам.

**Рекомендательное письмо** – решение авторитетного специалиста поручиться за какого-либо человека, компанию или деятельность перед потенциальным или конкретным работодателем, поставщиком или потребителем.

**Личный пример** – действия руководителя в среде подчиненных по заранее подготовленному сценарию для развития у них эффекта подражания авторитетам в технике выполнения УР.

**Методика** – документ, включающий совокупность методов для профессионального выполнения какой-либо деятельности (например, методика подбора и расстановки кадров).

**Наставление** – деловая беседа, проводимая руководителем с целью научить, передать опыт для успешного выполнения УР.

**Обучение** – деловая беседа, проводимая руководителем с целью дать новые знания или информацию для выполнения какой-либо деятельности.

**Отчет** – решение специалиста о результатах индивидуальной или коллективной проделанной работы по выполнению УР. Отчет может быть письменным или устным.

**Письмо** – текст какого-либо сообщения, посылаемого заинтересованным лицам или организациям.

**Предписание** – официальное извещение какому-либо должностному лицу об обязательном выполнении приведенного решения в установленный срок.

**Принуждение** – деловая беседа, проводимая руководителем с целью осознанно заставить работника выполнить путем угроз или повышенного вознаграждения.

**Разъяснение** – деловая беседа, проводимая руководителем с целью объяснить, сделать более понятным суть и содержание УР.

**Совет** – деловая беседа, проводимая руководителем с целью поделиться собственными взглядами по поводу выполнения УР. Совет не является обязательным для исполнения подчиненным.

**Совещание** – коллективная деловая беседа, проводимая с целью оперативного доведения до подчиненных конкретных задач, использования коллективного разума, обмена информацией и накопленным опытом для выполнения важным УР.

**Сообщение** – деловая беседа, проводимая руководителем с целью передачи дополнительной информации, необходимой для выполнения УР.

**Убеждение** – деловая беседа, проводимая руководителем с целью добиться у подчиненного требуемых прочных взглядов или понятий по содержанию УР для его выполнения (например, убеждение в необходимости соблюдения техники безопасности на рабочем месте).

**Условие** – отдельный документ или текст в документе, отражающий требования предъявляемые сторонами договора, соглашения (например, условия конкурса на замещение вакантной должности).

### 11.3. Требования к оформлению управленческих решений

Управленческие решения могут быть оформлены тремя основными способами:

- переданы устно;
- на электронных носителях;
- письменно в форме документов.

Существуют две трактовки понятия «**документ**»:

- юридически оформленная бумага содержащейся в ней достоверной на 100 % информацией;
- любая информация, зафиксированная на любом носителе (бумаге, пленке, диске и т.д.) с неизвестной степенью достоверности.

Документы можно классифицировать по следующим основным признакам:

- уровень иерархии нормативно-методического обеспечения – международное сообщество, страна, регион, город, село, фирма;
- правовой статус документа – обязательные к исполнению (законы, стандарты, указы, постановления и т.д.) и рекомендательные (инструкции, методики, советы и т.д.);
- содержание документа – технические, экономические, организационные.

Основные правила оформления документов регламентируются в ГОСТЕ Р 6.30-97 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов».

Обязательные **атрибуты** документов формы:

- цель документа;
- основание для разработки;
- место данной цели (задачи, функции и т.д.);
- ссылки на научные разработки и принципы, которые должны соблюдаться при достижении цели;
- потребитель информации;
- нормы и правила их (документов) использования;
- возможный круг исполнителей;
- требование к качеству работ, экономии ресурсов, сроки;
- санкции;
- источники информации.

Во всех документах должен быть раздел «*Основные положения*» и во многих документах – «*Информационное обеспечение*».

Содержание (примерное) «**Основных положений**»:

- основание для разработки;
- актуальность;
- назначение;

- основные термины и обозначения;
- область применения (то есть кому документ предназначен);
- органы, контролирующие применение документа;
- ответственность за несоблюдением требований документа.

Содержание (примерное) «Информационного обеспечения»

- классификация информации, используемой при применении документа;
- требование к информации;
- источники получения информации;
- технологии и технические средства сбора, обработки, передачи, накопления и использование информации.

Документы оцениваются по следующим критериям качества:

1. Комплексность документа, то есть рассмотрение в нем различных аспектов в их взаимосвязи, целесообразности документа.

2. Степень соответствия документа международным требованиям по экологичности, безопасности, взаимозаменяемости, патентной чистоте, правовой защите и другим вопросам.

3. Степень использования мировых достижений и гармонизации, интегрированности документа с мировыми системами.

4. Количество примененных при разработке документа научных подходов (системный, маркетинговый, функциональный и др.).

5. Количество примененных при разработке документа современных методов (ФСА, моделирование, прогнозирование, оптимизация и др.). Если эти методы рекомендуется применять при разработке объекта, то это требование должно быть зафиксировано четко в документе.

6. Экономическая обоснованность управленческих решений.

7. Повторяемость документа, его перспективность, масштаб применения.

8. Степень апробированности документа в научных кругах, федеральных и региональных органах управления, на практике.

9. Имидж организации – разработчиков документа и квалификации его разработчиков.

10. Органы, согласовавшие и утвердившие документ.

11. Степень соблюдения стандартов на оформление документа, однозначность понятий, четкость, доступность изложения, наглядность.

#### **11.4. Система учета и контроля за реализацией управленческих решений**

Ведение регулярного, полного и качественного *учета* функционирования системы менеджмента является одним из основных условий повышения его эффективности.

Учет должен быть организован по выполнению всех планов, программ, заданий по таким параметрам, как количество, качество, затраты, исполнители и сроки. По сложной технике еще необходимо организовать учет отказов, затрат на эксплуатацию, техническое обслуживание и ремонты.

К учету предъявляются следующие требования:

- обеспечение полноты, то есть ведение учета по всем подсистемам системы менеджмента;
- обеспечение динамичности, то есть учет показателей в динамике и использование результатов учета для анализа;
- обеспечение системности, то есть учет показателей системы менеджмента и ее внешней среды;
- автоматизация учета на основе ЭВМ;
- обеспечение преемственности, применимости и перспективности учета;
- использование результатов учета в стимулировании качественного труда.

**Контроль** УР как на стадии разработки, так и на стадии реализации является важнейшей функцией управления. Контроль может осуществляться в двух вариантах: по результатам и по упреждению.

*Контроль по результатам* осуществляется на базе организационной, технической, экономической, финансовой и другой документации. Оценивается отклонение фактического результата от планового, зафиксированного в соответствующих документах..

*Контроль по упреждению* осуществляется на базе норм, стандартов и правил до начала или в процессе разработки или реализации УР.

Развитие теории и практики контроля привело к созданию нового направления в менеджменте – *контроллингу*.

Объектами контроллинга являются конечная продукция, технологические и управленческие решения. Для УР составляющие контроллинга имеют следующие толкования:

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

Различают три вида контроля: предварительный, текущий и заключительный.

## **Тема 12. Сущность и виды ответственности руководителя при РПУР**

### **12.1. Сущность и виды ответственности руководителя**

**Обязанность** – это набор действий, возложенных на работника, чаще всего с его согласия, должностным лицом. Они являются обязательными для выполнения. Выделяют служебные, общественные, семейные и всеобщие воинские обязанности.



**Ответственность** – это необходимость отдавать кому-либо отчет в своих действиях, поступках и компенсировать неисполнение или ненадлежащее исполнение порученного действия.

Две группы официальных видов ответственности: технологические и гуманитарные.

К *технологическим* видам ответственности относятся: профессиональная, дисциплинарная, административная, юридическая, экономическая и материальная. К *гуманитарным*: социальная, партийная, этическая, экологическая и политическая.

**Общая классификация** видов ответственности:

– по уровням ответственности (международный, государственный, уровень компании и ее подразделений и уровень собственного «Я» (перед самим собой));

– по времени ответственности (за прошлые, настоящие или будущие результаты уже принятого решения) (например, ответственность руководителей фашистской Германии за преступные решения в годы Второй мировой войны);

– по ущербу, вызванному ошибочными решениями (ответственность за существенный ущерб, не имеющая сроков давности), ущерб, ответственность по которому имеет срок давности (обычно 3 или 5 лет) и, наконец, ущерб, ответственность по которому не предусмотрена.

## 12.2. Социальная и экологическая ответственность руководителя

**Социальная** ответственность является свойством (чертой) характера личности. Ответственность личности – это черта характера, приобретаемая путем воспитания и учета моральных норм общества. *Два этапа развития ответственности личности*: овладение практическими правилами и осознание правил.

*4 стадии* первого этапа:

- 1) следование правилам своего «Я»;
- 2) включение приемлемых правил, принятых в ближайшем окружении людей (производственном коллективе, неформальном объединении);
- 3) использование преимущественно корпоративных правил;
- 4) полное подчинение корпоративным правилам.

*3 стадии* второго этапа:

- 1) механистическое восприятие правил (так всегда было и будет);
- 2) правила связываются с общественными, культурными, научными и другими авторитетами страны и мира;
- 3) правила связывают с конкретной общественно-политической и нравственной обстановкой, понимают возможность их изменения, ликвидации или возникновения новых.

**Объекты социальной ответственности**: элементы технической, биологической и социальной системы. Возникает ответственность за техническое состояние какого-либо объекта, за сохранность флоры и фауны на закрепленной территории, за результаты деятельности подчиненных людей и т.д. (рис. 9).

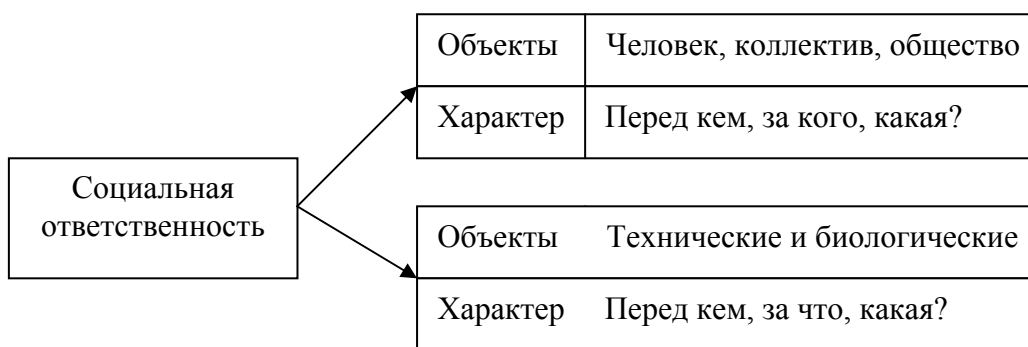


Рисунок 9. – Объекты и характер социальной ответственности

**Параметры социальной ответственности:** широта, временной интервал, придаваемое значение и вовлеченность персонала.

**Экологическая** ответственность возникла из-за угрозы экологического кризиса локального и стратегического характера. Экологический кризис – критическое состояние окружающей среды, вызванное ее загрязнением и хищническим отношением к природе.

РФ принимает участие в четырех глобальных конференциях: о международной торговле видами дикой фауны и флоры; об охране водно-болотных угодий; об охране Всемирного природного и культурного наследия; о сохранении биологического разнообразия.

РФ имеет международные обязательства об охране дикой природы: об охране белого медведя; конвенция об охране китов; антарктический договор.

*Основа экологических альтернатив* – «Стратегия устойчивого развития» (СУР), разработанная ООН в 1992 г. и направленная на достижение гармонии между людьми и обществом и природой.

Принципы для РПУР в рамках СУР:

– хозяйственная деятельность не может быть оправдана, если выгода от нее не превышает вызываемого ущерба;

– ущерб окружающей среде должен быть не столь низким уровне, какой только может быть достигнут с учетом экономических и социальных факторов.

*Эффективность СУР* оценивается показателями качества жизни (продолжительность жизни человека, состояние его здоровья, отклонение состояния окружающей среды от нормативов, уровень знаний или образовательных навыков, доход, измеряемый валовым внутренним продуктом на душу населения и др.).

## Тема 13. Качество управленческих решений

### 13.1. Суть и содержание понятий «качество», «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения»

**Качество УР** – интегрированный показатель, включающий качество продукции, технологии, экономики, организации производства, профессионализма и культуры управленческих решений.

Достижение необходимого качества продукции связано с постоянным процессом по ее совершенствованию, который называется *управлением качеством*. Это управление имеет три варианта реализации (рис. 10).

*Системный подход* (А) предусматривает первостепенное внимание общему качеству управленческой деятельности и затем – качеству технологии производства. *Комплексный подход* (Б) основан на приоритете качества тех элементов производства и управления, которые непосредственно влияют на качество продукции. *Локальный подход* (В) основное внимание уделяет технологии производства.

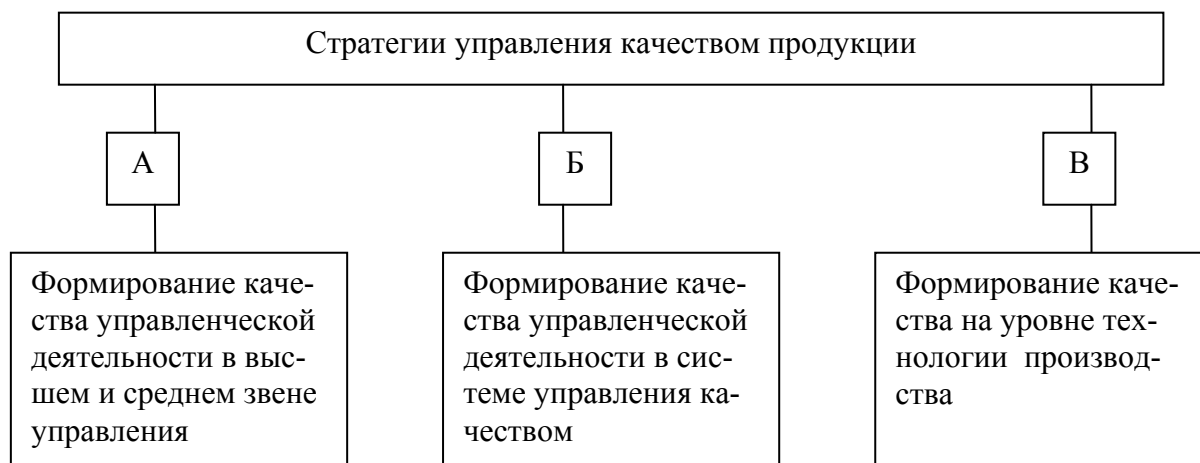


Рисунок 10. – Стратегии управления качеством продукции:  
А – системный подход; Б – комплексный подход; В – локальный подход

**Качество** – это совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные или предполагаемые потребности. Качество иногда интерпретируется как «пригодность к действию». Его оценивают по функциональной пригодности, эксплуатационным характеристикам, степени безопасности и надежности и т.д.

**Качество управленческой деятельности** (УД) – это степень ее соответствия общепринятым требованиям или стандартам. Общее качество УД является интегральным (суммарным) итогом достижения качества в двух группах деятельности: основной и фоновой.

**Основная группа:** технологическая, организационная, экономическая, социальная, правовая, экологическая деятельность.

**Фоновая группа:** этическая, психологическая, политическая и партийная деятельность.

### 13.2. Стандартизация процессов управления качеством УР

В описании системы ISO 900X детализируются приведенные общие функции в виде набора мероприятий, которые можно представить как **четыре этапа управления качеством**:

*Этап 1*

1. Формулирование главной цели улучшения качества продукции и предполагаемые конечные результаты.

2. Выбор системы оценки качества: авторским способом, способом бенчмаркинг или сравнением со стандартами.

3. Оформление эталонов сравнения и форм отчетности.

*Этап 2*

4. Составление конкретного плана разработки и внедрения процессов для улучшения качества (время и промежуточные результаты).

5. Определение потребности в ресурсах.

6. Формирование инструкций по применению стандартов, форм отчетности и методике проведения функционального аудита качества продукции.

*Этап 3*

7. Учет оперативной информации, поступающей от клиентов (жалоб, благодарностей, рекомендаций и т.д.), для корректировки процесса улучшения качества.

8. Постоянное формирование базы данных о процессе управления качеством.

*Этап 4*

9. Осуществление процедур определения качества и согласование их с требованиями стандарта ISO 900X.

10. Проведение процедур оценки качества продукции.

11. Составление отчета о проведении оценки качества продукции.

12. Выявление резервов для повышения качества процесса оценки.

### **13.3. Оценка качества управленческих решений**

Качество УР – это степень соответствия УР внутренним требованиям (стандартам) организации. При разработке и реализации УР руководитель должен уделять внимание каждому этапу процесса разработки и реализации УР. Качество каждого этапа вносит существенный вклад в общую оценку качества всего УР. Качество измеряется в относительных единицах от 0 до 1. Низшему качеству УР присваивается значение 0, а высшему – 1. Общее качество УР вычисляется как произведение значений качества всех составляющих этапов, стадий и операций, выполняющихся последовательно.

Основными элементами, влияющими на качество процесса разработки и реализации УР, являются: информация, набор целей управления, методы разработки УР, набор объектов, входящих в концептуальную модель предприятия, используемая управленческая технология, выбранное свойство процесса разработки УР, форма подачи УР, организационный аудит УР. Дополнительно к уже рассмотренным элементам необходимо добавить и общесистемные: законы управления и организации и законы для организаций. В среде этих законов и осуществляется процесс разработки и реализации УР. Все перечисленные элементы должны усиливать действие друг друга, т.е. составлять систему, обладающую свойством эмерджентности.

## Тема 14. Эффективность управленческих решений

### 14.1. Сущность понятий «эффективность» и «результативность управленческих решений»

Управленческое решение является результатом (продукцией) управленческой деятельности. Поэтому для УР также справедливо важнейшие показатели, используемые для характеристики обычной продукции, – эффективность, результативность и производительность (рис. 11).



Рисунок 11. – Основные показатели управленческой деятельности при производстве (подготовке и реализации) управленческих решений

*Эффективность* продукции определяется соотношением эффекта (результата, прироста) и затрат на его получение.

*Результативность* отражает способность организации производиться продукцию, удовлетворяющую или превосходящую заданным временным или количественным параметрам.

*Производительность* труда – это показатель экономической эффективности трудовой деятельности персонала. Она определяется как отношение количества выпущенной продукции к затратам на ее производство.

*Виды эффективности* (рис. 12):

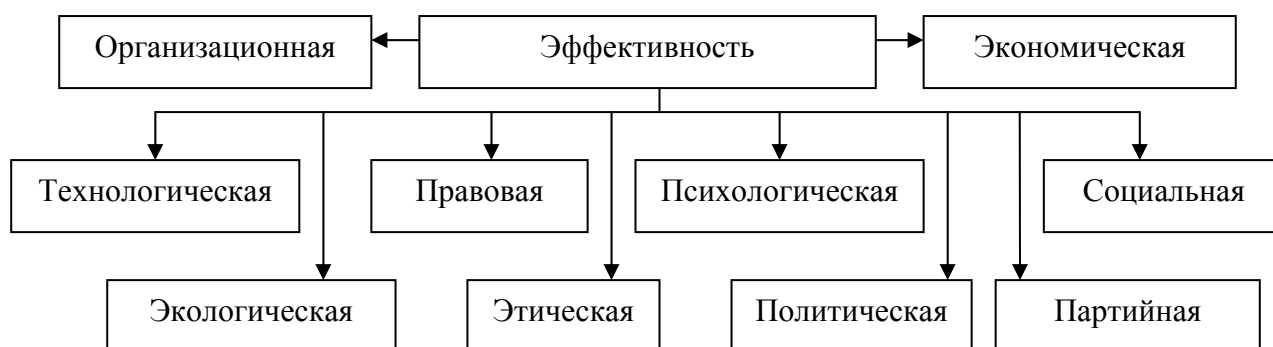


Рисунок 12. – Основные виды функциональной эффективности

### 14.2. Составляющие эффективности управленческих решений

*Эффективность* УР – это ресурсная результативность, полученная по итогам разработки или реализации управленческого решения в организации. В качестве ресурсов могут быть финансы, материалы, здоровье персонала, организация труда и др.

Управление эффективностью УР осуществляется через систему количественных и качественных оценок на базе реальных показателей, норм и стандар-

тов эффективности выпускаемой продукции и деятельности самой компании. К таким показателям, нормам и стандартам относятся данные в области:

- деятельности компании в целом;
  - степени удовлетворения потребностей и интересов персонала;
  - деятельности компании на конкретном рынке;
  - управленческой, обслуживающей и производственной деятельности;
  - непосредственного производства;
  - производства отдельных видов продукции (услуг, информации и знаний);
  - использования материальных и интеллектуальных ресурсов;
  - публич-рилейшнз компании,
- а также принятый в компании обобщающий показатель эффективности.

### 14.3. Оценка экономической эффективности управленческих решений

*Косвенный* метод предполагает анализ рыночной стоимости УР и затрат на УР путем анализа вариантов УР для одного и того же типа объекта, разработанных и реализованных примерно в одинаковых условиях:

$$\mathcal{E}_3 = (\Pi_{2T} / Z_{2T} - \Pi_{1T} / Z_{1T}) \times 100 \%,$$

где  $\Pi_{1T}$  – прибыль, полученная за реализацию товара при первом варианте УР;

$\Pi_{2T}$  – прибыль, полученная за реализацию товара при втором варианте УР;

$Z_{1T}$  – затраты на производство товара при первом варианте УР;

$Z_{2T}$  – затраты на производство товара при втором варианте УР.

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

$$\mathcal{E}_3 = (\Pi \times K) / OZ,$$

где  $\Pi$  – прибыль полученная от реализации товара;

$OZ$  – общие затраты;

$K$  – доля УР в эффективности производства ( $K = 20\text{--}30 \%$ ).

*Метод определения  $\mathcal{E}_3$  по непосредственным результатам* деятельности основан на оценке непосредственного эффекта от УР при достижении целей, реализации функций, методов и др. Основными параметрами при оценке  $\mathcal{E}_3$  являются стандарты (временные, ресурсные, финансовые и др.). Величину  $\mathcal{E}_3$  определяют из соотношения:

$$\mathcal{E}_{3i} = C_i / P_i \times 100 \%$$

где  $C_i$  – стандарт на использование (трату) ресурса  $i$  для разработки и реализации УР;

$P_i$  – реальное использование (затраты)  $i$  ресурсы для разработки и реализации УР.

При расчете  $\mathcal{E}_3$  данным методом необходимо определить значения  $\mathcal{E}_3$  по нескольким ресурсам ( $m$ ) и затем по приоритетности ресурсов ( $\Pi_i$ ) найти среднее значение  $\mathcal{E}_3$ :

$$\mathcal{E}_3 = (\sum \mathcal{E}_{3i} \times \Pi_i) / m.$$

## Заключение

Разработка управленческих решений является одним из наиболее важных управленческих процессов. От эффективности управленческих решений во многом зависит успех дела, а подчас и само существование фирмы. Поэтому очень важно – принимать грамотные, экономически обоснованные управленческие решения.

Процесс разработки и принятия управленческих решений начинается с определения целей. Цели должны быть реальными, четко сформулированными, измеримыми и уязвимыми со всеми остальными целями деятельности предприятия. Огромное значение имеет сбор и анализ информации, необходимой для принятия эффективного управленческого решения. Особенно это важно сейчас, когда руководителям приходится принимать решения в условиях все возрастающей неопределенности, вызванной обострением конкурентной борьбы, динамичным, ускоренным изменением социально-экономических условий, лавинообразным нарастанием объема информации, с учетом которой приходится принимать решения. На сегодняшний день разрабатываются новые концепции по подготовке и реализации управленческих решений, расширяющие представления о возможностях целенаправленной управленческой деятельности в организациях различного уровня.

## Библиографический список

1. Балдин, К. В. Управленческие решения : учебник / К. В. Балдин. – М. : Дашков и К, 2006. – 494 с.
2. Бражко, Е. И. Управленческие решения : учеб. пос. / Е. И. Бражко, Г. В. Серебрякова, Э. А. Смирнов. – М. : Издательство РИОР, 2006. – 126 с.
3. Васильев, Ю. В. Практикум по теории управления : учеб. пос. / Ю. В. Васильев, В. М. Парахина, Л. И. Ушвицкий, и др.; под ред. Ю. В. Васильева, В. М. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 304 с.
4. Кац, И. Я. Управленческие решения : учеб-метод. комплекс / И. Я. Кац. – Ульяновск : УлГТУ, 2003. – 71 с.
5. Левина, С. Ш. Управленческие решения : практикум / С. Ш. Левина, Р. Ю. Турчаева. – Ростов н/Д : Феникс, 2007. – 223 с.
6. Мескон, М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2005. – 720 с.
7. Орлов, А. И. Принятие решений. Теория и методы разработки управленческих решений : учеб. пос. для вузов / А. И. Орлов. – М. : Март, 2005. – 495 с.
8. Парахина, В. М. Практикум по теории управления : учеб. пос. / В. М. Парахина, Л. И. Ушвицкий, и др.; под ред. В. М. Парахиной. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 269 с.
9. Румянцева, З. П. Общее управление организацией: принципы и процессы: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 3 / З. П. Румянцева и др. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 336 с.
10. Сафонов, В. Н. Разработка управленческих решений: учеб.-метод. комплекс / В. Н. Сафонов, О. В. Папоян. – Ульяновск : УлГТУ, 2005. – 87 с.
11. Смирнов, Э. А. Разработка управленческих решений : учебник / Э. А. Смирнов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 271 с.
12. Смирнов, Э. А. Управленческие решения : учеб. пос. / Э. А. Смирнов. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 264 с.
13. Травин, В. В. Подготовка и реализация управленческих решения: Модульная программа «Руководитель 21 века». Модуль 6 / В. В. Травин. – М. : Дело, 2005. – 79 с.
14. Фатхутдинов, Р. А. Управленческие решения : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Инфра-М, 2005. – 343 с.