

## Оглавление

Введение .....	5
Раздел 1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ.....	6
Тема 1. Основы теории принятия решений .....	6
Тема 2. Типология управленческих решений .....	13
Раздел 2. ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ.....	18
Тема 3. Процесс разработки управленческого решения .....	18
Тема 4. Организация процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений .....	23
Тема 5. Документационное обеспечение процесса принятия решений.....	27
Раздел 3. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ.....	29
Тема 6. Методы оценки качества и эффективности управленческих решений.....	29
Тема 7. Методы прогнозирования и сценарии описания развития ситуации.....	31
Библиографический список.....	35

## ВВЕДЕНИЕ

Цель освоения дисциплины «Методы принятия управленческих решений» — формирование необходимого уровня освоения компетенций обучающегося в области принятия управленческих решений (УР) на основе изучения методических основ и практики разработки управленческих решений.

В ходе изучения данной дисциплины обучающиеся должны:

- уметь определять:
  - информационно-аналитическое обеспечение процесса разработки и принятия решения;
  - основные этапы разработки управленческого решения;
  - алгоритм взаимодействия творческого и аналитического в процессе планирования;
  - документационное обеспечение процесса принятия решений;
- иметь навыки:
  - использования информации по оценке качества и эффективности управленческих решений;
  - оценки контроля за выполнением решения.

Цель практических занятий — научить обучающихся применять теоретические знания при выполнении прикладных задач, в том числе расчетно-аналитических, способствующих принятию эффективных управленческих решений.

На практических занятиях проводится разбор наиболее трудных для понимания обучающимися разделов теории. Задания, рассматриваемые на практических занятиях по дисциплине «Методы принятия управленческих решений», должны тесно связывать предлагаемые для рассмотрения примеры с соответствующей программой курса, а также преимущественно предлагать обучающимся для решения упражнения, наполненные практическим содержанием.

# Раздел 1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

## Тема 1. Основы теории принятия решений

### Теоретический материал

Понятие «принятие решения» рассматривается с разных позиций. С одной стороны, это заключительный акт деятельности по выявлению и анализу различных вариантов, направленный на выбор и утверждение лучшего варианта решения. Решение можно трактовать также как результат выбора, тогда оно представляет собой предписание к действию.

С другой стороны, принятие решения — процесс, протекающий во времени, осуществляемый в несколько этапов. Принятие решения — это выбор одного курса действия, одной альтернативы из ряда имеющихся. Если нет альтернатив, то нет выбора и, следовательно, нет и решения.

Критерии в методологии управления представляют собой меры оценки эффективности управленческой деятельности. При этом сложность принимаемых решений чаще всего требует использования критериев, разрабатываемых на основе комплексных показателей, позволяющих установить, классифицировать и оценить различные аспекты управленческой деятельности.

Альтернатива — это ситуация, которая ставит субъекта перед выбором одного решения из нескольких возможных, при этом каждое выбранное решение предполагает полный отказ от любого другого.

Процедуры выбора в методологии управления представляют собой совокупность технологий и методик поиска для оценки альтернативных вариантов управленческих решений. При этом методология определяет (в том числе на базе используемых парадигм, применяемых ориентиров, критериев и т.п.), какие именно процедуры целесообразно задействовать при выборе тех или иных вариантов управленческих решений.

Управленческое решение — это продукт управленческого труда, а принятие управленческого решения — процесс, ведущий к появлению этого продукта.

Теория принятия решений — это совокупность математических и численных методов, позволяющих найти наилучшие варианты из многообразия альтернатив и не допустить процедуры их полного перебора.

В теории принятия решений широко используется термин «лицо, принимающее решение» (далее — ЛПР). Это собирательное понятие, означающее одно лицо — индивидуальное ЛПР или группу лиц, которые формируют общее решение — групповое ЛПР.

В процессе принятия решений обращают внимание как на управляемые, так и на неуправляемые факторы. Управляемыми факторами распоряжается ЛПР. Они в основном описывают подходы к использованию производственных ресурсов с учетом достижения поставленных целей. Неуправляемые факторы — это заданные внешние и внутренние условия, которые не относятся к инструментам управления, но при этом сильно влияют на процесс непосредственного выбора решения.

Кроме того, важно знать, что все управляемые факторы никогда не ограничиваются единственным значением, их значения всегда носят множественный характер, а иногда количество их значений стремится к бесконечности, т.е. каждый управляемый фактор представляет собой множество возможных его значений. Если бы это было не так, управляемый фактор имел бы только единственное значение и не мог бы считаться управляемым.

Если обозначить управляющие факторы —  $SУФ$ , управляемые факторы —  $S_{уф}$ , неуправляемые факторы —  $S_{нф}$ , то их взаимосвязь можно представить следующей формулой:

$$S_{нф} = \frac{SУФ}{S_{уф}},$$

где  $S_{уф} \subset SУФ$ , т.е.  $S_{уф} \cap SУФ = \emptyset$ .

Если количество управляемых факторов —  $m$ , то любое решение можно представить в виде следующей структуры:

$$\{\text{Решение}\} = \{уф_1, уф_2, уф_3, \dots, уф_m\}.$$

Разработка решения основывается на анализе сложившейся ситуации, в процессе которого выделяются проблемные области. В настоящее время для повышения эффективности работы менеджера необходимо понимать разницу между процессом принятия решений и процессом решения проблем. Так, если перед ЛПР возникает задача, то от него требуется принятие решения. Если перед ним неопределенные возможности, то от ЛПР требуется решение проблем или проблемных ситуаций. Причем понятие «проблема» носит более узкий характер, чем понятие «проблемная ситуация», которая включает в себя следующие элементы: 1) проблему; 2) ожидания ЛПР (ценностный аспект); 3) возможные пути решения проблемы.

Характер проблемы лежит и в основе применения системного анализа как одного из методов обоснования решений. В связи с его использованием выделяются проблемы трех типов: хорошо структурированные; слабо структурированные; неструктурированные.

Структуризация — это возможность количественного выражения зависимостей между элементами ситуации.

Хорошо структурированными считаются проблемы, в которых зависимости между элементами ситуации могут получать численные значения или символы. Для решения хорошо структурированных проблем используются количественные методы анализа: линейного, нелинейного, динамического программирования, теории массового обслуживания, теории игр, — методология которых известна как «исследование операций».

К слабо структурированным относятся проблемы, как правило, сложные, отличающиеся, в первую очередь, качественными зависимостями элементов ситуации. Однако слабо структурированные (или смешанные) проблемы содержат как качественные, так и количественные элементы при преобладающем составе первых. Это область применения системного анализа. В решении подобных проблем исключается возможность построения моделей, но не всегда. Все зависит от конкретной ситуации и приемлемости сочетания количественных и эвристических методов.

Неструктурированные (или качественно выраженные) проблемы содержат лишь описания важнейших ресурсов, признаков и характеристик, количественные зависимости между которыми совершенно неизвестны. Решение неструктурированных проблем производится с использованием эвристических методов, основанных на интуиции, логике, теоретических рассуждениях, опыте, профессионализме лица или коллективного органа субъекта управления. Это наиболее многочисленный класс проблем.

### Задания для письменного опроса

**Задание 1.** Рассмотрите производственную деятельность по изготовлению деревянных столов и стульев с кожаными сидениями.

Перечислите все управляющие, управляемые и неуправляемые факторы, от которых зависит производство столов и стульев.

**Задание 2.** Фирма намеревается заняться торговлей книгами через Интернет. Для этого ей необходимо создать собственный сайт, определить поставщиков, разработать рекламную политику продвижения сайта, продумать способы оплаты продукции, рассылку ее заказчикам и многое другое.

А. Составьте перечень операций по осуществлению интернет-торговли книгами, определите управляющие, управляемые и неуправляемые факторы.

Б. Структурируйте операцию по достижению поставленной цели — создание фирмы, занимающейся интернет-торговлей.

**Задание 3.** Приведите пример проблемной ситуации из собственной жизни, в которой необходимо принимать решение.

Структурируйте операцию, т.е. определите ее цели, критерии, управляемые и неуправляемые факторы, сформируйте множество возможных решений, определите ограничения, а также лицо, принимающее решение.

**Задание 4.** Компании требуется выбрать оператора корпоративной сотовой связи.

А. Сформулируйте возможные критерии выбора оператора.

Б. Оцените, как может повлиять принятие того или иного критерия на выбор оператора сотовой связи. Приведите конкретный численный пример.

**Задание 5.** Рассмотрите организацию учебного процесса в вашем университете на примере вашей группы.

А. Как вы себе ее представляете?

Б. Из каких видов деятельности может состоять учебный процесс?

В. Определите в каждой из них объект и предмет(ы) исследований, которые могут интересовать менеджмент университета.

**Задание 6.** Студент Петр хочет выбрать недорогой компьютер для выполнения и написания курсовых работ.

Проанализируйте наилучшую с точки зрения целей студента конфигурацию компьютера и структурируйте проблему выбора компьютера в торговой сети.

*Указание.* Количество денег у студента ограничено, а времени, чтобы посмотреть на компьютере фильмы и тем более «гонять» игры — нет.

**Задание 7.** Власти района обсуждают вопрос о месте строительства развлекательного центра в районе, который обслуживал бы несколько населенных пунктов с разной численностью населения.

Перечислите возможные критерии, по которым могут выбираться варианты расположения развлекательного центра, а также структурируйте проблему.

**Задание 8.** Проанализируйте работу супермаркета с точки зрения совершаемых в нем видов деятельности. Определите для каждой из них объект и предмет(ы) исследования (производство, финансы, риски, кадры, вопросы охраны и т.д.).

А. С помощью каких, по вашему мнению, факторов можно оказывать влияние на качество работы продавцов?

Б. Какие из этих факторов будут способствовать повышению качества работы продавцов, а какие нет?

**Задание 9.** Барьеры при принятии решений и вынесении суждений.

Формулировка задачи: 1. В Китае появилась загадочная болезнь. За последний месяц неизвестный вирус подхватили 600 человек. 200 из них выжили. 2. В Китае появилась загадочная болезнь. За последний месяц неизвестный вирус подхватили 600 человек. 400 из них умерли.

Какое из данных суждений кажется вам более опасным и почему?

## Тренинг по принятию управленческих решений

**Название тренинга:** «Квартира» (продолжительность — 1 ч).

**Цель тренинга:** решение задачи на взаимное убеждение и совместное принятие решения.

**Задачи:** 1) дать возможность всей группе обучающихся принять совместное единое решение; 2) при анализе процесса принятия решения освоить алгоритм принятия решения.

### Инструкция для проведения тренинга

**Шаг 1.** Сейчас мы прочитаем условие задачи. Каждый из вас самостоятельно, без обсуждения, решит ее в уме. Ответ сохраните в тайне до того момента, пока все не решат задачу.

*Условие задачи.* У бизнесмена была квартира. Он продал ее за 6 тыс. дол. Взяв ссуду в банке в размере 1,5 тыс. дол., он купил другую квартиру, большего метража, за 7,5 тыс. дол. Прошло некоторое время, и эта квартира не стала удовлетворять его потребностям. Но цены на рынке к этому моменту выросли, и бизнесмен продал ее за 8 тыс. дол. Затем цены немного упали, и он купил похожую квартиру за 7,5 тыс. дол. По каким-то причинам через год он ее продал за 4 тыс. дол. и купил новую за 3 тыс. дол. Еще через год он решил окончательно порвать с лишней недвижимостью и продал квартиру за 10 тыс. дол., поскольку цены опять поднялись. С каким результатом он вышел из всех сделок — с убытком, прибылью или с тем же капиталом? Во сколько (в тыс. долларах) оценивается результат?

*Комментарии.* Условие задачи необходимо прочитать несколько раз, чтобы каждый его запомнил. Читать следует целиком, чтобы не сделать невольных подсказок.

**Шаг 2.** После того как каждый из участников решит задачу, ведущие спрашивают о полученных результатах. Все называют свои результаты вслух.

**Шаг 3.** Все участники делятся на группы в соответствии с полученными ответами. Если у всех ответы разные, то группы составляются по принципу наибольшей близости результатов. Оптимальное количество — 3–5 групп, не менее 2–3 человек в каждой.

**Шаг 4.** Всем группам раздается следующая инструкция: «Вы должны разработать совместный план убеждения других групп в правоте собственного результата».

**Шаг 5.** После того как каждая группа разработала свой план и преподаватель определил, что группы могут работать согласованно, каждая из групп по очереди выступает со своими доводами.

*Комментарии.* При этом начинать лучше не с той группы, у которой результат наиболее правильный. Кроме того, выступающих в ходе доказательства прерывать нельзя.

**Шаг 6.** В процессе докладов групп преподаватель выясняет, не переменял ли кто-либо из участников свою точку зрения. Если такие есть, то их подключают в соответствующие группы.

**Шаг 7.** Затем начинается дискуссия, в которой каждая группа пытается убедить других в правильности своего результата.

**Шаг 8.** В итоге все должны прийти к одному результату.

*Комментарии.* Обсуждение хода решения задачи происходит в форме усвоения алгоритма принятия решения с опорой на примеры решения задачи «Квартира».

*Объяснение.* Любой человек ежедневно попадает в ситуации, которые ставят его перед тем или иным выбором: подать документы в университет или найти интересную работу; какая сфера деятельности будет наиболее востребована в будущем и т.д. Иными словами, человек ежедневно обязан принимать решения. Большинство людей крайне тяжело реагируют на необходимость постоянно принимать решения. Причины такой реакции довольно просты: во-первых, очень многие люди элементарно боятся брать ответственность за свои поступки; во-вторых, большинство людей даже не представляют, что существуют специальные подходы для принятия грамотных решений, которые будут коррелировать с его собственными интересами и задачами. Наличие знаний об основных принципах принятия решений и некоторых правил позволяет значительно упростить процесс принятия решения. Давайте определим эти правила и принципы.

Весь процесс принятия решения в современном менеджменте предполагает последовательную реализацию пяти основных этапов, которые необходимо вписать в блоки на рис. 1.

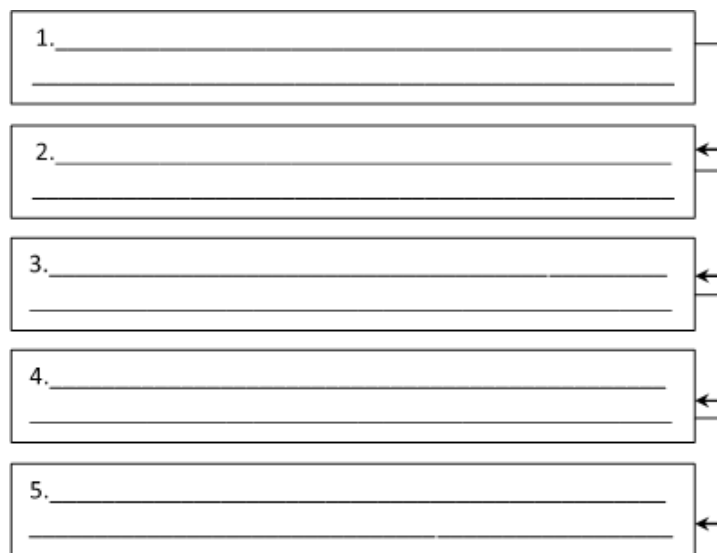


Рис. 1. Этапы процесса принятия решений

Очень важным аспектом принятия решения является также тот факт, что грамотное решение всегда позволяет людям не просто достичь цели или забыть про проблему, но и получить возможность для дальнейшего развития. Обратите внимание на этот принцип, когда будете решать поставленную задачу.

**КЕЙС-ЗАДАЧА 1**  
**Выбор профессии — первое важное решение**

**Задача.** Применение алгоритма принятия решения для выбора будущей профессии. Из табл. 1 выберите профессию, наиболее вам интересную. Запишите эту профессию на листе бумаги.

*Таблица 1*

**Перечень профессий для выбора**

№	Название профессии
1	Администратор предприятия
2	Бизнес-аналитик
3	Бизнес-консультант
4	Бренд-менеджер
5	Брокер
6	Бухгалтер
7	Дистрибьютор
8	Кризис-менеджер
9	Логист
10	Маклер
11	Маркетолог
12	Медиа-байер
13	Торговый представитель
14	Менеджер по закупкам
15	Менеджер по персоналу
16	Менеджер по продажам
17	Менеджер по работе с клиентами
18	Менеджер по производству
19	Менеджер по рекламе
20	Менеджер по туризму
21	Менеджер торгового зала
22	Мерчендайзер
23	Налоговый инспектор
24	Офис-менеджер
25	Статистик
26	Сметчик
27	Снабженец
28	Собственник бизнеса
29	Финансист
30	Экономист

Начертите новую таблицу (табл. 2).

*Таблица 2*

**Оценка выбранной профессии**

	Последствия		
	Положительные	Отрицательные	Необыкновенные

В табл. 2 в первой колонке укажите только положительные последствия приобретения выбранной вами профессии и будущего трудоустройства по ней. Во второй колонке укажите максимальное количество отрицательных последствий данной ситуации. А в третью колонку постарайтесь записать самые необыкновенные последствия получения выбранной профессии (например, как изменится мое окружение, какой стиль одежды будет у меня через 10 лет, где я буду жить спустя первые годы работы и т.п.).

Заставьте свое воображение работать в полную силу и придумайте как минимум по 10 последствий для каждого столбца. Все задание необходимо выполнить в течение 15 мин.

По завершении выполнения задания каждый обучающийся группы озвучивает всем свой выбор и табличные данные. Все обучающиеся при этом имеют право задать любой вопрос, могут подсказывать отвечающему, уточнять какие-то детали. Все предложения и комментарии отвечающий аккуратно вносит в свою таблицу.

### *Вопросы к кейс-задаче 1*

Далее каждый выступивший должен ответить на следующие вопросы:

1. Узнал ли я что-то интересное или новое о выбранной мной профессии?
2. Как полученные в рамках обсуждения знания о выбранной профессии могут помочь мне в будущем?

Цель данного кейса — получение навыков применения на реальном примере алгоритма принятия решения.

## КЕЙС-ЗАДАЧА 2

### Как усовершенствовать организационную структуру

ООО «АССАстрой» управляет генеральный директор, основной функциональной обязанностью которого является координация всех подразделений и сотрудников рассматриваемого предприятия. Генеральный директор решает весь круг вопросов, относящихся к текущей деятельности ООО «АССАстрой», кроме тех, которые берет на себя общее собрание предприятия.

Организационная структура ООО «АССАстрой» состоит из подразделений, каждое из которых выполняет какие-либо функции. Каждое подразделение (сектор сбыта, производственный сектор, технический сектор) выделено и в организационном плане имеет определенный уровень административно-хозяйственной самостоятельности, т.е. имеет право принимать и обеспечивать выполнение соответствующих управленческих решений в пределах своей компетенции, определенной для каждого подразделения генеральным директором.

Все подразделения делятся на осуществляющие непосредственно свою деятельность отделы, ради которой они создаются. Все эти отделы выполняют функции основного производства, управления, обслуживания, сбыта и т.п.

Как известно, чем лучше отделы будут выполнять свои функции, тем точнее они будут специализированы.

Нижестоящее звено ООО «АССАстрой» (подразделение, работник) полностью подчиняется вышестоящему руководителю. При генеральном директоре ООО «АССАстрой» создан аппарат из его заместителей (руководителей структурных секторов), подготавливающих проекты решений, что требует от генерального директора высокого профессионализма при процессе принятия решения.

Тем не менее генеральный директор, чтобы предотвратить отрицательную реакцию подчиненных, распределяет большую часть своих полномочий между низшими уровнями управления ООО «АССАстрой», но при этом оставляет за собой право контролировать и оценивать качество принимаемых низшим звеном управленческих решений.

Кроме того, при каждом производственном секторе ООО «АССАстрой» созданы специализированные по выполняемым функциям отделы.

В целом можно отметить, что в составе ООО «АССАстрой» подразделения разбиваются в соответствии с выполняемыми функциями на 3 сектора (производственный, технический, сбытовой), причем каждый из них состоит из нескольких специализированных отделов.

Анализ структуры отделов подразделений производится с учетом порученных им обязанностей. В итоге производственный сектор имеет отделы, занимающиеся выпуском продукции, осваивающие новые технологии и т.д. Отделы технического сектора занимаются организацией деятельности ООО «АССАстрой», а также обслуживают фирму и т.п. Сбытовой сектор организует реализацию продукции оптом и в розницу, координирует работу филиалов, магазинов и др.

Все три сектора ООО «АССАстрой» при выполнении своих функций нацелены на достижение общей цели — эффективной работы предприятия, поэтому их деятельность взаимозависима.

При анализе деятельности организационной структуры ООО «АССАстрой» выяснилось, что несколько специалистов производственного сектора выполняют функции сбытового сектора, что не-



допустимо. Также привлекает внимание тот факт, что при таком большом объеме выпуска продукции ООО «АССАстрой» не имеет отдела маркетинговой деятельности, а его функции выполняют специалисты разных отделов сбытового сектора.

В целом же организационная структура ООО «АССАстрой» соответствует специфике предприятия, его целям и решению стоящих перед ним задач. Разделение секторов и отделов произведено в соответствии со спецификой предприятия.

### *Вопросы и задания к кейс-задаче 2*

1. Определите тип организационной структуры ООО «АССАстрой».
2. Нарисуйте модель организационной структуры ООО «АССАстрой».
3. Выявите недостатки в организационной структуре ООО «АССАстрой», кроме тех, что указаны в задании.
4. Дайте рекомендации руководству ООО «АССАстрой» по совершенствованию организационной структуры компании.

### **КЕЙС-ЗАДАЧА 3**

#### **Умный дом фирмы Kuhn OHG**

Фирма Kuhn OHG занимается производством бытовой техники и электрических приборов. Согласно статистике, списочный состав сотрудников компании составляет 500 человек. Конкурентным преимуществом фирмы Kuhn OHG является качество продукции, которое по оценкам экспертов в разы выше, чем у других компаний на рынке.

Фирмой руководят ее владельцы: два немца Курт Кюн и Мартин Кох. Основная цель компании, по мнению руководителей, достичь постоянного роста, поэтому руководством было принято решение расширять ассортимент производимой техники и приборов.

В итоге шесть месяцев назад фирма Kuhn OHG запустила производство специальной системы управления всей инфраструктурой жилого дома, которая позволяет внедрить и использовать в уже построенных и эксплуатируемых зданиях и сооружениях концепцию «умного дома». Экспресс-анализ рыночной ситуации показал, что общий объем продаж бытовой техники компании Kuhn OHG достиг 48 млн евро в год, а системы «умного дома» пока составляют 5 млн евро, что в 3 раза меньше, чем запланированная согласно проведенным маркетинговым исследованиям величина.

Консалтинговая компания, которую наняли руководители фирмы Kuhn OHG, провела мониторинг сложившейся ситуации по сбыту и анализ деятельности самой компании и представила для принятия решения следующую информацию:

- фирма имеет линейно-функциональную структуру управления;
- в функциональных подразделениях фирмы сектор бытовой техники имеет приоритет; задания по этому сектору сотрудникам хорошо знакомы, поэтому задания по новому сектору рассматриваются как второстепенные;
- продукция требует надлежащего подхода не только в производстве, но также в области сбыта. Новая продукция направлена на другого покупателя и требует нового подхода к позиционированию по сравнению с бытовой техникой;
- рынок систем управления инфраструктурой жилых домов находится в стадии становления, поэтому внедрение новых продуктов нельзя было проводить «левой рукой» стандартными приемами; такой подход заведомо был unsuccessful;
- линейно-функциональная организационная структура фирмы Kuhn OHG привела к тому, что сотрудники сосредоточены только на своей традиционной области, выполняют только заданные поручения и не думают о смежных проблемах, не развивают собственных идей. Именно здесь, как считает консалтинговая фирма, от руководства требуется новый подход.

### *Задания к кейс-задаче 3*

На основании полученных данных Курт Кюн и Мартин Кох ставят перед консалтинговой компанией дополнительную задачу: сформировать ряд рекомендаций для проведения реструктуризации предприятия, используя данные проведенного анализа.

Каждый обучающийся группы выступает в роли одного из сотрудников консалтинговой фирмы и обязан решить поставленную фирмой Kuhn OHG задачу.

## Тема 2. Типология управленческих решений

### Теоретический материал

Процесс управления отличается динамичностью. Изменения внешней и внутренней сред порождают необходимость принятия разнообразных управленческих решений. К основным факторам, оказывающим влияние на организацию и функционирование системы, относятся технико-технологические, социально-экономические и региональные. В связи с этим выделяют две группы задач, требующих решения: функциональные и ситуационные. Функциональные задачи обусловлены разделением труда в организации, полномочиями отдельных работников и носят, как правило, стандартный характер; ситуационные — появляются в результате нарушений взаимодействия подсистем и элементов в организации либо под влиянием вышеуказанных факторов.

Быстрота реакции на внезапные изменения ситуации характеризует адаптивные свойства организации, предел ее управленческих возможностей.

Сегодня эксперты выделяют самые разные признаки решений. В частности, многообразие управленческих решений и особенности их разработки раскрывает следующая их классификация: по функциональной направленности (планирующие, организующие, активизирующие, координирующие, контролирующие, информирующие); по направлению воздействия (способ фиксации: письменные, устные); по причинам (ситуационные, по предписанию, программные, инициативные, сезонные); по ограничениям на ресурсы (с ограничениями, без ограничений); по характеру разработки и реализации (уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные, осторожные); по масштабу воздействия (общие, частные); по прогнозируемым результатам (определенный результат, вероятностный исход); по глубине воздействия (одноуровневые, многоуровневые); по числу критериев (однокритериальные, многокритериальные); по характеру разработки и реализации (уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные, осторожные); по организации (индивидуальные, коллегиальные, корпоративные); по методам переработки информации (алгоритмические, эвристические); по времени действия (стратегические, тактические, оперативные); по повторяемости выполнения (однотипные, разнотипные, инновационные).

Реальные решения одновременно могут относиться к различным типам решений.

Оптимальное решение — это решение, обеспечивающее экстремум критерия выбора при индивидуальном ЛПР или удовлетворяющее принципу согласования суждений при групповом ЛПР.

Допустимое (рациональное) решение — это решение, которое удовлетворяет определенным ограничениям: ресурсным, правовым, морально-этическим. Это варианты действий, эффективность которых может удовлетворить ЛПР, всегда стремящееся найти оптимальный или хотя бы рациональный вариант.

Однако на практике часто принимаются удовлетворительные, а не рациональные или оптимальные решения.

### Задания для письменного опроса

**Задание 10.** В табл. 3 в качестве примера классификации управленческих решений по функции управления, управляемому процессу и сроку действия показана матрица классификации решений, в которой отражена вся совокупность вырабатываемых, принимаемых и реализуемых в компании управленческих решений в соответствии с процессом деятельности компании: 10 — обеспечение материальными и энергетическими ресурсами (взаимосвязь с рынком материальных и энергетических ресурсов) и их использование; 20 — обеспечение информационными ресурсами (взаимосвязь с информационным рынком) и их использование; 30 — обеспечение финансовыми ресурсами (взаимосвязь с финансовым рынком) и их использование; 40 — обеспечение трудовыми ресурсами (взаимосвязь с рынком трудовых ресурсов) и их использование; 50 — научно-техническая подготовка деятельности организации; 60 — основные процессы деятельности организации; 70 — содержание оборудования, зданий и сооружений и развитие технической базы организации; 80 — обслуживание деятельности организации; 90 — сбыт продукции и (или) услуг (взаимосвязь с рынком продукции и услуг организации); 00 — управление.

**Схема классификации решений по функции управления,  
управляемому процессу и сроку действия**

Оптимизационные функции управления	Период действия	Укрупненные управляемые процессы деятельности организации									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	00
Плановые	Стратегический					F					
	Тактический			A							
	Оперативный						B		R		
Организационные	Стратегический		W								
	Тактический							E		K	
	Оперативный	F									C
Регулирующие	Стратегический					S					
	Тактический								L		
	Оперативный				D						

Каждая ячейка матрицы соответствует совокупности решений, характеризующихся признаками, отраженными в пересекающихся строке и столбце. Например, поле А матрицы соответствует совокупности тактических плановых решений по управлению обеспечением организации финансовыми ресурсами (взаимосвязью с финансовым рынком) и их использованием.

Матрицы применяются для определения необходимого и достаточного состава управленческих решений с целью эффективного управления деятельностью компании. При этом в каждом поле матрицы выявляется совокупность задач, необходимых для реализации данной конкретной функции управления, и соответствующих им решений. Наличие незаполненных («белых») полей говорит о выпадении в системе управления компанией соответствующих функций и необходимости их формирования. Наличие задач, по результатам осуществления которых не принимается управленческое решение, говорит о их ненужности (избыточности) для управления.

Избыточность и недостаточность задач определяет избыточность и недостаточность для эффективного управления информацией.

Вам необходимо по примеру поля А описать поля R, W, B, K, F, E, C, D, S, L.

**Задание 11.** Фирма GDgroup, не имея своей торговой сети, занимается производством и реализацией современных светочувствительных фасадных панелей. Но реализация производится через посредника, который имеет собственную сеть магазинов.

Фирма GDgroup не анализирует динамику рыночных цен.

Ваша задача — оценить действия руководства фирмы GDgroup и дать рекомендации ее директору.

#### КЕЙС-ЗАДАЧА 4 Новый руководитель

Представьте, что вас назначили руководителем небольшого структурного подразделения. Должность руководителя вы получили несколько месяцев назад и еще полностью не адаптировались к новым подчиненным. Однако сотрудники вас очень уважают и относятся как к профессионалу своего дела. Большинство подчиненных вам сотрудников поддерживают ваши принципы управления и согласны с поставленными вами перед отделом целями и задачами. Как правило, сотрудники возглавляемого вами отдела внимательно относятся к вашим решениям и редко подвергают их сомнению.

В рамках одного из заданий руководства вам предстоит распределить обязанности между сотрудниками вашего отдела. Причем существует очень важный момент: задание, которое вам дает руководство, абсолютно новое и для вас, и для сотрудников. Ознакомившись с содержанием задания руководства, вы отнесли его к разряду сложных. Так как назначены вы недавно, то в полной

мере еще не представляете, на что способны все ваши сотрудники и был ли у них вообще опыт решения подобных задач. Все они имеют разный опыт работы и разнятся по квалификации, а задания должны выполнять абсолютно самостоятельно. Кроме того, процесс осуществления контроля их действий для вас крайне ограничен.

#### Вопросы к кейс-задаче 4

Какой из предложенных ниже процессов формирования управленческих решений следует применять в сложившейся ситуации:

1) учитывая имеющуюся у вас информацию, принять решение без дополнительной помощи абсолютно самостоятельно;

2) постараться узнать у подчиненных об их опыте на работе, об уже реализованных ими проектах и способах решения проблем. Беседу с сотрудниками следует проводить так, чтобы не раскрыть им суть задания, поставленного руководством. По итогу бесед принять собственное решение и затем объявить его подчиненным;

3) встретиться с каждым сотрудником тет-а-тет и обговорить круг их обязанностей, а потом, обобщив для себя весь перечень обязанностей и ответственных лиц по ним, принять самостоятельное решение и объявить его подчиненным;

4) провести мозговой штурм на тему «Способы распределения работ» для всех сотрудников отдела. Рассмотреть все предложения, а потом самостоятельно принять решение;

5) провести общее собрание всех сотрудников отдела и совместными усилиями ответить на вопрос: Как распределить работы между всеми сотрудниками отдела? Важно, чтобы все участники собрания были довольны полученным решением.

#### КЕЙС-ЗАДАЧА 5

##### Аренда офиса

Компания «СтройГранд» переезжает из г. Омска в г. Москву и ищет в аренду офис, который должен быть расположен недалеко от центра города, что связано с локализацией основной массы клиентов именно в этом районе, а также с желанием руководства поддерживать созданный имидж и статус компании. Кроме того, так как клиенты обладают достаточно высоким социальным статусом, то за офисом должны быть закреплены парковочные места. Важным критерием выбора является оснащение офиса стационарными телефонами. Желательно, чтобы выделенных телефонных линий было много.

Офис требуется площадью не менее 175 кв. м, если есть возможность арендовать большую площадь, то это приветствуется. Также важна стоимость аренды: чем она меньше, тем лучше.

#### Вопросы и задания к кейс-задаче 5

Сотрудники компании подыскали семь вариантов, представленных в табл. 4.

Таблица 4

#### Информация по найденным предложениям для аренды

Характеристика	Кузнецкий мост	Марксистская	Динамо	Красные ворота	Арбатская	Лубянка	Бауманская
Общая площадь, кв. м	176	188	190	190	195	209	220
Стоимость аренды 1 кв. м в год, дол.	350	350	250	530	200	460	284
Телефонные линии, шт.	4	1	1	6	4	0	2
Стоянка	Нет	Нет	Нет	Есть	Нет	Есть	Есть

Необходимо произвести выбор и дать его аргументированное обоснование.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)