

МИНИСТЕРСТВО СПОРТА, ТУРИЗМА И МОЛОДЕЖНОЙ  
ПОЛИТИКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
.....  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«Волгоградская государственная академия физической культуры»  
.....  
КАФЕДРА ГОСТИНИЧНОГО И ТУРИСТИЧЕСКОГО  
МЕНЕДЖМЕНТА

*Сулейманова С.Р.*

## **РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Учебное пособие  
для самостоятельной подготовки студентов 5 курса  
очной и заочной форм обучения

*Волгоград, 2012*

С. Р. Сулейманова

**Разработка и принятие  
управленческих решений**

«БИБКОМ»

2012

УДК 5  
ББК 65.05

**Сулейманова С. Р.**

Разработка и принятие управленческих решений /  
С. Р. Сулейманова — «БИБКОМ», 2012

Задачи изучения дисциплины определяются требованиями к подготовке кадров, установленными в квалификационной характеристике специалистов по перечисленным выше специальностям, требованиями к знаниям и умениям, которыми они должны обладать. Основная задача состоит в выработке умения использовать приобретенные теоретические знания в конкретной практической деятельности. Учебное пособие составлено в соответствии с государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования.

УДК 5  
ББК 65.05

© Сулейманова С. Р., 2012  
© БИБКОМ, 2012

# Содержание

ВВЕДЕНИЕ	5
Раздел I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	7
1. Решения как предмет научного исследования	7
1.1. Решения в организациях	7
1.2. Типология управленческих задач	11
1.3. Типология управленческих решений	13
Конец ознакомительного фрагмента.	19

# С. Сулейманова

## Разработка и принятие управленческих решений

### ВВЕДЕНИЕ

Проводимая в стране радикальная экономическая реформа требует качественного повышения уровня управления. Это предъявляет высокие требования к уровню квалификации менеджеров в области разработки управленческих решений. Современный менеджер должен иметь *глубокую теоретическую подготовку* в области теории принятия эффективных решений и обладать в этой сфере необходимыми *практическими навыками*.

*Целью изучения* дисциплины «Разработка управленческих решений» является овладение студентами *методами принятия управленческих решений, основанных на современной теории разработки решений*.

Для достижения этой цели необходимо решение *ряда задач*.

1. Изучение теоретических основ разработки управленческих решений.
2. Анализ механизмов решения основных классов управленческих задач.
3. Изучение современных методов поиска эффективных решений.
4. Приобретение навыков по использованию современных методов разработки управленческих решений на основе решения ряда учебных задач и анализа практических ситуаций.

При изучении тем курса «Разработка управленческих решений» студенты должны освоить *категориальный аппарат* данной науки, ознакомиться с *методическими подходами* к разработке управленческих решений. Большое внимание уделяется изучению *механизма разработки управленческих решений*.

Дисциплина «Разработка управленческих решений» тесно связана с другими дисциплинами учебного плана. Эти связи многоплановы. В курсах таких базовых дисциплин, как «Менеджмент», «Экономическая теория», «Микроэкономика» и «Макроэкономика», студенты изучают категориальный аппарат, который используется при разработке управленческих решений. Экономико-математический инструментарий курса «Разработка управленческих решений» базируется на курсах «Высшая математика», «Статистика», «Экономико-математические методы в управлении». Теоретические знания и практические навыки, приобретенные студентами при изучении курса «Разработка управленческих решений», будут использованы ими при решении конкретных задач в учебных курсах «Инновационный менеджмент», «Маркетинг», «Финансовый менеджмент», «Стратегический менеджмент», «Управление персоналом».

Разработка эффективных решений основывается, *с одной стороны*, на изучении *эмпирических данных и выявленных на основе их анализа экономических зависимостей*. *С другой стороны*, при разработке управленческих решений в настоящее время широко используются *теоретические модели*. Эти модели основаны на определенных формальных суждениях о характере используемых математических инструментов, например, о типах функций, их характеристиках.

Решение *первой задачи*, связанное с анализом эмпирических данных и выявлением на этой основе экономических зависимостей, является *непосредственным предметом эконометрики*. *Вторая задача*, связанная с поиском модели решения, входит в предмет *математической экономики*. Ясно, что именно с этими дисциплинами связи курса «Разработка управленческих решений» являются наиболее тесными.

Курс «Экономико-математические методы в управлении» обеспечивает расчетно-аналитический инструментарий для разработки решений. Постановка задачи в курсе математической экономики выглядит примерно так: «Пусть задана целевая функция... где... при условиях...». Для такой задачи осуществляются: поиск решения; анализ характеристик этого решения, например условий его устойчивости и неотрицательности; экономическая интерпретация полученного решения.

*Непосредственно математическая экономика не рассматривает обоснованность того, насколько достоверно целевая функция этой задачи описывает реально существующие зависимости. Все, что предшествует этому «пусть» – создание представления задачи, формулировка возможных альтернатив и последствий, прогнозирование условий реализуемости альтернатив и выбора лучшей альтернативы, – относится к предмету дисциплины «Разработка управленческих решений».* Данная дисциплина использует инструментарий, который не ограничивается экономико-математическими методами. Широкое распространение получили методы качественного анализа, индуктивные, эвристические подходы.

*Важными характеристиками управленческих задач является их сложность, динамизм, открытость, влияние факторов риска. Ясно, что наибольшую трудность представляет решение именно сложных, открытых, динамических задач, в ситуациях с риском. Однако, во-первых, интенсивность проявления данных свойств у различных задач существенно различается. Многие реальные управленческие задачи могут быть достаточно адекватно представлены как статические детерминистские задачи. Во-вторых, общий механизм решения статистических детерминистских задач является основой для решения более сложных задач – динамических, открытых, в условиях неопределенности. В-третьих, существующая управленческая практика далеко не всегда в полной мере и эффективно использует и сравнительно простые методы решения статических детерминистских задач. Активное применение данных методов позволило бы существенно повысить эффективность принимаемых решений.*

Все это обуславливает необходимость и значимость детального изучения и приобретение практики применения методов решения статических задач в условиях определенности. Именно анализу этих проблем в первую очередь посвящено данное учебное пособие.

# Раздел I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

## 1. Решения как предмет научного исследования

- 1.1. Решения в организациях
- 1.2. Типология управленческих задач
- 1.3. Типология управленческих решений

### 1.1. Решения в организациях

*Решения в узком смысле слова* – это выбор альтернативы определенного варианта действий для достижения цели.

*Решения в широком смысле слова* включают создание представления задачи, формулировку альтернатив, их оценку, выбор и реализацию выбранной альтернативы.

В зависимости от полноты включения этих элементов возможны промежуточные варианты определения понятия «решения» (рис. 1).

Решения, которые принимают люди, многообразны. Они различаются по ряду характеристик (рис. 2).

Каждый человек принимает различные по *значимости* решения. Одни из них *менее важные* – например, выбор вида транспорта при поездке по городу. Другие *значительно важнее* – например, выбор будущей профессии. Однако в обоих случаях последствия принимаемого решения касаются только непосредственно лица, принявшего данное решение (ЛПР). Ясно, что и в данном случае принятие эффективных решений представляет весьма актуальную задачу. Еще более значимо повышение эффективности принятия решений, последствия которых касаются большого числа людей, крупных организаций. Такие *организационные решения* принимают менеджеры. Процесс принятия организационных решений менеджерами в современных организациях является *предметом исследования дисциплины «Управленческие решения»*.

Организации, в которых принимаются управленческие решения, являются *институциональными системами*. Они обладают рядом характеристик (рис. 3). Рассмотрим эти характеристики.



Рис. 1. Расширение объема понятия «решение»



Рис. 2. Основные характеристики решений

*Сложность* присуща самим системам и составляющим их подсистемам, взаимосвязям между подсистемами, потоками информации и ресурсов внутри исследуемой системы, а также между системой и внешней средой.





Рис. 3. Основные характеристики организации

*Сложность организаций* как объектов управления выражается в ряде моментов (рис. 4).



Рис. 4. Проявления сложности современных организаций

Любая организация состоит из *двух подсистем – управляющей и управляемой*. В свою очередь управляющая подсистема включает ряд *функциональных подсистем* (рис. 5).

Сложные взаимосвязи существуют между подсистемами и их элементами, а также между элементами различных подсистем. использование в современных организациях больших объемов ресурсов повышает цену принятия решений и их последствий.



Рис. 5. Основные подсистемы организации

Глобализация экономической деятельности приводит к многократному возрастанию потоков информации и ресурсов. активное взаимодействие организаций с внешней средой выражается, прежде всего, в наличии во внешней среде *возможностей и опасностей*, которые часто оказывают решающее воздействие на развитие организации. Крупные и крупнейшие организации не только испытывают воздействие внешней среды, но и оказывают на нее значительное обратное влияние. Такое *влияние, различное по характеру*, включает:

- экономическое;
- политическое;
- социальное;
- экологическое.

Сложность организации, ее взаимосвязей с внешней средой оказывают влияние на *характеристики этой среды*. Окружающая среда организаций характеризуется *высоким динамизмом и неопределенностью, возрастающим влиянием интеграционных процессов* на деятельность отдельных организаций. Соответственно *высокий динамизм* должен быть обеспечен в развитии и *внутри самих организаций*. *Темп изменений внутри организации* для развития в конкурентной среде должен быть *не ниже среднего по внешней среде*.

В современных организациях заняты большие коллективы людей. Это определяет сложность принятия решений, их значимость для развития и сохранения целостности организаций. Ясно, что в этих условиях для принятия эффективных решений только на основе интуиции опыта недостаточно. Необходимо проанализировать много переменных, относящихся к затратам различных ресурсов, видам используемых технологий, охране окружающей среды, уровням риска. Возрастает влияние осуществления крупных решений на установки людей и обратное влияние установок ЛПР на экономические процессы.

Анализ и обобщение этой информации превосходит интеллектуальные возможности и компетентность *отдельного человека*. Наиболее *важные решения* все чаще принимаются *группой лиц*, которые используют рекомендации экспертов, советников. Однако вовлечение большого числа людей в процесс принятия решения порождает *проблему координации усилий участников решения*. Возникает противоречие (рис. 6). *С одной стороны, для разработки и принятия сложного решения – сбора и анализа информации, подготовки вариантов реше-*

ния, выбора альтернативы и реализации принятого решения – необходимо привлечение *большого числа людей*; с другой стороны, появляется новая проблема – *координации деятельности участников* принятия решения. Это относится к деятельности по сбору информации, выявлению и анализу проблем организации и т.д.



Рис. 6. Противоречия при принятии сложных решений

Возрастает значимость даже собственно *этапа выбора варианта* действий из ряда возможных, например, при развитии профессионального образования в регионе, когда перечень возможных альтернатив вполне определен. Постоянно расширяется спектр возможностей, возрастает динамизм управленческих процессов. Все труднее принять решение, например, об открытии новой специальности в университете с учетом того, кто будет востребован, предположим, через пять лет. Возрастает и *цена ошибки*, особенно при принятии важнейших решений. *Разрешение* указанного *противоречия* – в формировании и развитии *теории принятия решений*, и прежде всего – *теории принятия управленческих решений, организации ее эффективного изучения*.

## 1.2. Типология управленческих задач

Совокупность задач, требующих решения, может быть представлена как *многомерное пространство*. Его элементами являются *характеристики решаемых задач*. В числе важнейших параметров этого пространства характеристик можно рассматривать *степени сложности, неопределенности, открытости и динамизма задач*. В теории игр важным параметром решаемых задач является *степень конфликтности среды*.

Если ограничиться только тремя характеристиками, то для наглядности можно изобразить основные классы решаемых задач в трехмерном пространстве в виде вершин куба (рис. 7).

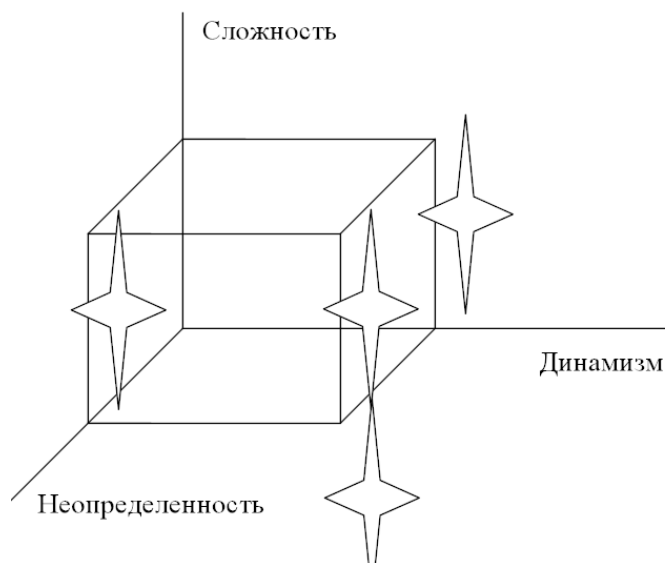


Рис. 7. Основные классы решаемых задач (куб Говарда)

Другим способом наглядного представления типологии задач является построение *дерева решаемых задач* (рис. 8). Задачи, в зависимости от сочетания конкретных характеристик, бывают:

1. Детерминистские (Д) – решения в условиях определенности:

- простые и статические (ДПС);
- сложные и статические (ДСС);
- простые и динамические (ДПД);
- сложные и динамические,

2. Рискованные (вероятностные) (ВПС):

- простые и статические (ВПС);
- сложные и статические (ВСС);
- простые и динамические (ВПД);
- сложные и динамические (ВСД).

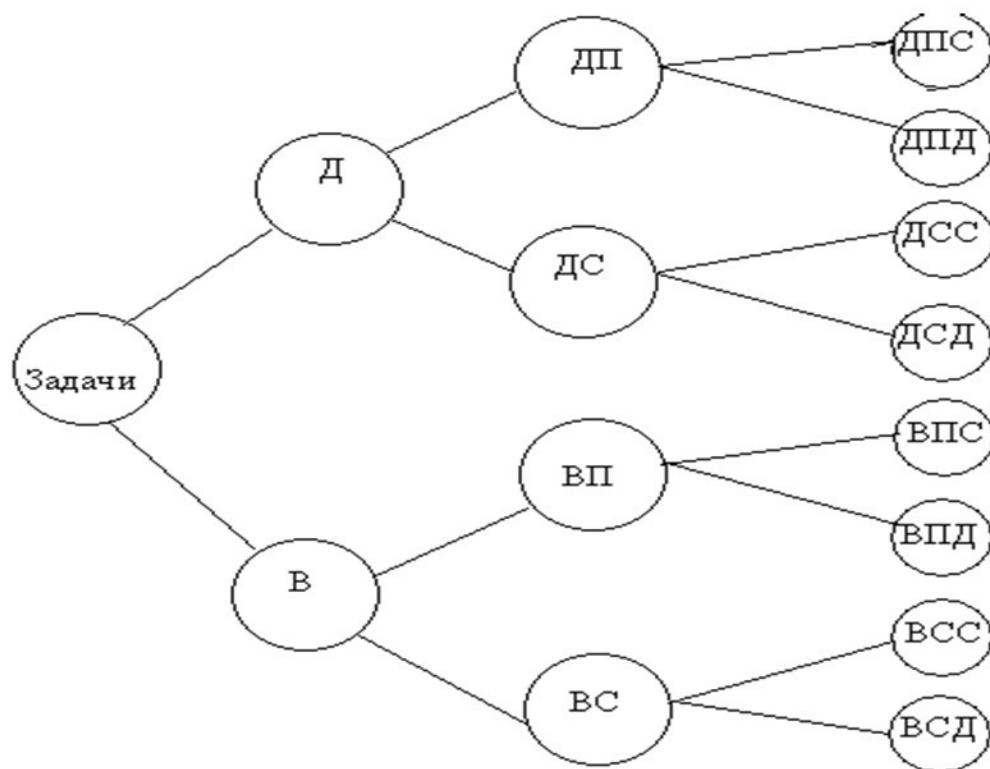


Рис. 8. Дерево задач

### 1.3. Типология управленческих решений

*Реальные управленческие решения* отличаются друг от друга. Менеджеры, занимающие различные посты в организации, занятые в различных функциональных областях, принимают решения различных типов. Даже в одном подразделении, например в отделе по работе с персоналом, один менеджер может решать задачи набора персонала, а другой – развития уже занятых в организации, их профессиональной подготовки. Оба менеджера отдела будут принимать существенно различающиеся решения.

Реализация *политики быстрого роста* организации и, соответственно, приема большого числа новых сотрудников потребует иных решений, чем при необходимости проведения *политики сокращения издержек*, снижения объемов продаж и увольнения части персонала. Таким образом, необходима определенная классификация типов решений для дифференцирования одного решения от другого и совершенствования методов принятия определенных решений. Сложность и многообразие решений не только предполагает, но и требует применения различных критериев классификации решений.

Важной предпосылкой анализа такой классификации решений является установление субъекта или той части организации, которая несет ответственность за данное решение. При этом разрабатывается «дерево организации» по отношению к принимаемым решениям, которое будет близко соответствовать ее организационной структуре. При реализации этого подхода выявляются субъекты принятия решений в основных функциональных областях. Это, например, специалисты по контроллингу, менеджеры по производству, финансовые менеджеры, специалисты по маркетингу или управлению персоналом. Все они несут ответственность за специфические отрасли организационной деятельности. Необходимо также определить общие масштабы решений, которые отображают их общий характер без акцентирования на специфике конкретного решения.

К числу *основных факторов*, влияющих на принимаемые решения, можно отнести следующие (рис. 9).



Рис. 9. Основные факторы, влияющие на принятие решений

*Уровни управленческой иерархии*, на которых принимается решение, включают институциональный уровень, уровень стратегического центра хозяйствования, центра прибыли или издержек и т.д. *Функциональные области*, в которых принимаются решения, включают маркетинг, производство, управление персоналом, управление финансами.

Классификация решений возможна по различным критериям. На рис. 10 приведен пример применения некоторых критериев классификации.

Существуют и другие критерии.

1. По *характеру взаимосвязей* различают единичные и программные решения.
2. По *временному горизонту* реализации различают текущие и перспективные решения.
3. По *степени формализации* бывают стандартные решения для систематически повторяющихся задач и неформализованные, требующие разработки специальной методики для конкретного случая.
4. По *виду информации* различают количественные или качественные решения, принимаемые на основе описательной информации.
5. По *уровню* выделяют общеорганизационные решения и решения отдельных подразделений, относящихся к организации.
6. По *типу* бывают комплексные решения или решения отдельных функциональных областей.
7. По *числу целей* различают одноцелевые и многоцелевые решения.
8. По *алгоритму* различают запрограммированные и незапрограммированные решения.
9. По *способу реализации* важно выделить обязательные или рекомендательные решения.

*Реальные управленческие решения* характеризуются определенным набором, сочетанием указанных на рис. 10 и других характеристик. Значимость этих характеристик у конкретных решений существенно различается. В рамках *теоретического анализа* необходимо вначале рассмотреть применение *некоторых наиболее важных критериев* в «чистом виде». На этой основе рассмотрение реальных комплексных решений с учетом сочетания нескольких характеристик будет более плодотворным. Например, реальные управленческие решения являются динамическими, принимаются в ситуации неопределенности. Однако мера неопределенности, значимость динамической составляющей у конкретных решений существенно различаются.

Поэтому изучение *вначале* общего процесса *принятия статических решений в условиях определенности*, во-первых, позволяет существенно повысить качество реально принимаемых решений и, во-вторых, является теоретической основой разработки процесса принятия более

сложных и приближенных к реальности динамических решений в ситуациях с риском или полной неопределенности. Рассмотрим применение некоторых критериев классификации управленческих решений.

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ, ТАКТИЧЕСКИЕ И ОПЕРАЦИОННЫЕ РЕШЕНИЯ

Менеджер, который несет ответственность за небольшое производственное подразделение организации (отдел, участок), в определенный период времени принимает несколько решений *операционного характера*. К ним относятся, например, такие, как:

1. Нужно ли заменять неисправное оборудование, или необходимо его отремонтировать?
2. Нужно ли нанимать на работу человека с большим опытом или же молодого специалиста для его дальнейшего обучения?
3. Какому заказу отдать приоритет на этой неделе: заказу А или заказу Б?

*Стратегические решения* касаются *будущего всей организации* в целом и являются очень важными для обеспечения ее *конкурентоспособности в перспективе*. Такие решения не могут приниматься и осуществляться в «рутинной» манере, необходимо применять определенный алгоритм (рис. 11).



Рис. 11. Основные характеристики стратегических решений

Термин «стратегический», в свою очередь, зависит от того, как мы определяем организацию. Менеджер в нашем примере может принимать решения, которые являются важными для данного подразделения или для всей организации. Решение о переходе с двухсменного режима работы на трехсменный режим будет *стратегическим* для руководимого менеджером *производственного подразделения*. Это решение изменяет положение подразделения и его окружения и повлияет на всю организацию. В этом случае окружение данного подразделения состоит из других подразделений данной организации. Это решение, являясь стратегическим для данного подразделения, все-таки является *операционным*, или *тактическим*, для *всей организации*.

*Опасность* слишком жесткого разделения операционных, тактических и стратегических решений достаточно очевидна. Принятие неверных рутинных производственных решений часто начинает ограничивать стратегические возможности организации, приводит к утрате ею

конкурентоспособности. Это может потребовать затраты больших ресурсов и времени для возвращения организации в конкурентоспособное состояние.

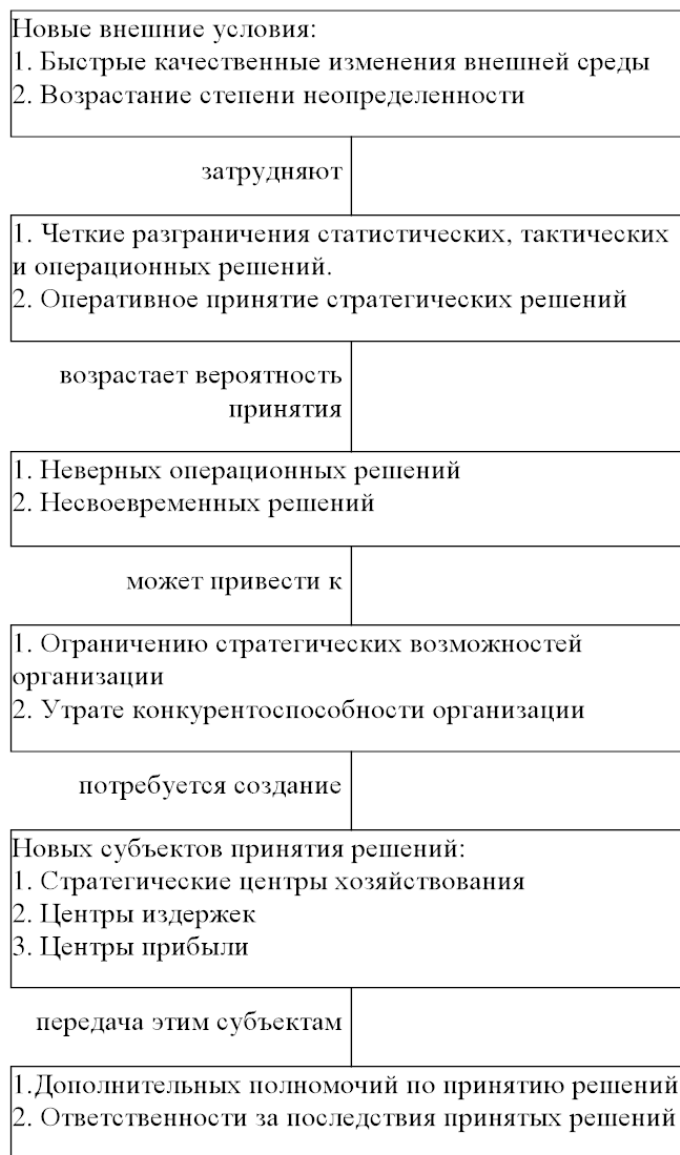


Рис. 12. Децентрализация процесса принятия решений

В период *резких изменений* и *высокой степени неопределенности* проводить границу между операционными и стратегическими решениями гораздо труднее, чем в стабильном положении. Быстрые изменения во внешней среде потребовали создания в организациях небольших, более оперативно реагирующих на изменения во внешней среде, единиц. Это стратегические центры хозяйствования (СЦХ), центры издержек (ЦИ), филиалы. Таким единицам были переданы полномочия принятия решений и дополнительная ответственность за их действия и использование ресурсов (рис. 12). В результате во многих организациях персонал принял на себя выполнение действительных ролей менеджеров, и стратегические решения, которые в действительности принимались, стали оказывать эффективное влияние на более низкие уровни организации.

Для усиления стратегической ориентации управления необходимо обеспечить приоритетное решение ряда ключевых задач (рис. 13).





Рис. 13. Задачи обеспечения стратегической ориентации

## СТРУКТУРИРОВАННЫЕ И НЕСТРУКТУРИРОВАННЫЕ РЕШЕНИЯ

Некоторые решения представляют собой ясные, четко определенные и однозначные решения. Другие же плохо понятны, размыты, и их трудно выполнять. В этом заключается разница между структурированными и неструктурированными решениями. С практической точки зрения указанное различие наиболее важно в определении легкости, с которой решение принимается.

Например, менеджер отдела по работе с персоналом должен приобрести для своего отдела копировальную машину. На рынке существует две модели таких машин, имеющих необходимую производительность, скорость и качество копирования. Обе модели достаточно похожи на уже имеющуюся в отделе машину, которая уже выработала свой ресурс. Поэтому обучения персонала работе на новой машине не потребуется. Обе модели находятся на рынке на протяжении уже нескольких лет и имеют имидж надежного оборудования. Менеджер принимает решение приобрести копировальный аппарат, который обеспечивает *минимальные суммарные затраты на одну копию за пятилетний период его эксплуатации*.

*Необходимая информация* для принятия такого решения включает:

– характеристики оборудования (цена покупки копировального аппарата, затраты по его техническому обслуживанию и ремонту, текущие издержки), – производительность (объем копирования). Менеджер поручает сотруднику отдела:

- собрать необходимую информацию;
- выполнить расчеты суммарных затрат на выполнении одной копии;
- сделать заказ на выбранную машину;
- сообщить менеджеру о сроке ее доставки в отдел.

Данное решение является *структурированным* потому, что оно четко определено. Менеджер по работе с персоналом, принявший это решение, знает о том, на кого распространяется это решение. Альтернативы, из которых должен быть сделан выбор, четко определены. Другими словами, это решение – «запрограммированное».

Рассмотрим другой пример. Фирма по торговле копировальными аппаратами отмечает падение объема продаж. Менеджер отдела продаж фирмы принимает решение об ассортименте продаваемых через два года товаров. Отчеты торговых агентов указывают, что некоторые из

продаваемых фирмой моделей становятся менее привлекательными, чем модели, предлагаемые конкурентами. Возможные варианты решения приведены ниже.

1. Расширение перечня предлагаемых моделей и выход на новые сегменты потребителей.
2. Сокращение номенклатуры предлагаемых моделей и снижение цен за счет сокращения издержек.
3. Модернизация уже установленных у клиентов аппаратов.
4. Переход к продажам абсолютно новой для данной фирмы продукции, например компьютеров.

Ясно, что принятие любого из этих вариантов решения повлияет на деятельность других отделов фирмы. Поэтому менеджер отдела продаж проводит консультации с менеджерами других функциональных областей фирмы. Решение должно быть принято с учетом их взглядов. Новый ассортимент предлагаемых моделей должен быть основой для долгосрочного развития фирмы, без угрозы для конкурентоспособности в краткосрочном периоде.

Это пример *неструктурированного* типа решений. Сущность решения здесь выражена неясно, рассматриваемые альтернативы не столь очевидны. Имеются тревожные симптомы из внешней среды. Прогнозная информация о ее перспективном состоянии, тенденциях развития отсутствует. Из-за новизны ситуации ЛПР не имеет точного представления о том, с какой стороны подойти к решению. Менеджеры различных отделов – производственного (техническое обслуживание, предпродажная подготовка), финансового (источники привлечения финансовых ресурсов, особенно при изменении производственного профиля), персонала (прием новых работников в области компьютерной техники или увеличение числа специалистов по обслуживанию копировальных аппаратов) будут иметь различные подходы как к самому решению, так и к тому, как его проводить в жизнь.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.