

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Пензенский государственный университет» (ПГУ)

---

---

Л. И. Найденова, Л. Ф. Каримова

**РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Учебное пособие

Пенза  
Издательство ПГУ  
2020

УДК 658  
ББК 65.050.9(2)2  
Н20

**Р е ц е н з е н т ы :**

доктор социологических наук, доцент,  
заведующий кафедрой менеджмента  
Казанского энергетического университета  
*A. B. Махиянова;*

кандидат социологических наук, доцент кафедры общей  
и этнической социологии Казанского федерального  
(Приволжского) университета  
*B. B. Фурсова*

**Найденова, Л. И.**

Н20      Разработка и принятие управленческих решений : учеб. пособие / Л. И. Найденова, Л. Ф. Каримова. – Пенза : Изд-во ПГУ, 2020. – 56 с.

**ISBN 978-5-907262-60-7**

Содержатся основные понятия, характеризующие прием решений в управленческой деятельности, классификация управленческих решений по разным основаниям, описание процесса разработки, приема и реализации управленческих решений, особенности разработки решений в условиях неопределенности и риска. Особое внимание уделяется специфике управленческих решений в сфере управления персоналом организаций (госбюджетных, в системе государственного и муниципального управления). Отражены проблемы разработки управленческих решений в сферах строительства и торгово-закупочной деятельности.

Издание подготовлено на кафедре «Социология и управление персоналом» ПГУ и предназначено для обучающихся по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», а также для обучающихся по управленческим специальностям, где изучаются содержание и проблемы разработки и реализации управленческих решений.

**УДК 658  
ББК 65.050.9(2)2**

**ISBN 978-5-907262-60-7**

© Пензенский государственный  
университет, 2020

## СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ .....	4
Тема 1. Роль принятия решений в управлении. Сущность, свойства и классификация управленческих решений .....	5
Тема 2. Наука о принятии управленческих решений .....	9
Тема 3. Основные этапы процесса разработки и принятия управленческих решений .....	12
Тема 4. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений.....	16
Тема 5. Разработка и выбор управленческих решений в условиях неопределенности и риска .....	21
Тема 6. Анализ внешней среды и ее влияния на разработку и реализацию альтернативных управленческих решений .....	24
Тема 7. Реализация и контроль выполнения управленческих решений.....	29
Тема 8. Социально-психологические аспекты принятия и реализации управленческих решений.....	31
Тема 9. Особенности принятия управленческих решений в различных областях экономики.....	35
Тема 10. Управленческие решения в системе государственного и муниципального управления .....	40
Тема 11. Качество и эффективность управленческих решений.....	46
Тема 12. Особенности принятия управленческих решений в условиях рыночной экономики .....	49
ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ И ДОКЛАДОВ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ.....	52
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	53

## **ПРЕДИСЛОВИЕ**

В современных условиях разработка и прием управленческих решений необходимы для управленческого процесса в любой организации, в каждой сфере деятельности. Разработка и прием управленческих решений являются обязательными частями управленческого цикла, и вопросы их подготовки и реализации являются очень актуальными. Современная управленческая деятельность сочетает разнообразные экономические, социальные, психологические проблемы. Для решения управленческих проблем нужны руководители, которые должны знать современные проблемы управления; уметь анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации, находить организационно-управленческие и экономические решения, устанавливать связи проблем управления организацией с управлением персоналом; владеть навыками диагностики, прогнозирования, разрешения проблем в управлении и деятельности организации, а также методами принятия решений в условиях неопределенности и риска.

Эти и другие особенности разработки и реализации управленческих решений обусловливают изучение данной дисциплины как самостоятельной, в соответствии с Государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» (уровень бакалавриата).

Изучение данного предмета поможет сформировать тип менеджеров по управлению персоналом. Представленное учебное пособие направлено на достижение этой цели. При составлении учебного пособия были использованы учебно-методические работы, адресованные студентам вузов и направленные на изучение управленческих дисциплин – методологии и методов управленческих решений (Н. В. Злобина, Тамбовский государственный технический университет; Е. В. Пирогова, Ульяновский государственный технический университет; Л. А. и В. В. Трофимовы, Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов; А. М. Идиатуллина, Казанский национальный исследовательский технологический университет; Л. И. Лукичева, Д. Н. Егорычев, Ю. П. Анискина, «Национальный исследовательский университет «Московский институт электронной техники»), особенностей принятия решений в госбюджетных сферах, в том числе в строительстве (А. Н. Кудинова, Белгородский государственный университет), в сфере государственного и муниципального управления (В. Г. Горб, Уральский институт управления; С. Н. Косников, Кубанский аграрный университет), а также в предпринимательстве (А. Н. Асаул, В. П. Грахов, О. С. Коваль, Е. И. Рыбнов, Санкт-Петербургский архитектурно-строительный университет, Ижевский государственный технический университет).

# **Тема 1. РОЛЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ. СУЩНОСТЬ, СВОЙСТВА И КЛАССИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

## **План**

1. Понятие, субъект и объект управленческих решений.
2. Экономическая, организационная, социальная, правовая и технологическая сущность управленческих решений.
3. Структура управленческого решения.
4. Решение – основной продукт деятельности менеджера.
5. Классификация управленческих решений.

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

Понятие «решение» трактуется трояко:

- процесс;
- акт выбора;
- результат выбора.

Решение является одним из видов мыслительной деятельности человека и проявлением его воли. Решению присущи следующие признаки: возможность выбора из множества альтернативных вариантов; наличие цели; необходимость волевого действия лица, принимающего решения (ЛПР), поскольку ЛПР формирует и выбирает решение через борьбу мотивов и мнений.

**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). Исполнители решений – **объекты решения**.

Объект управления в кадровом менеджменте – персонал предприятия. Субъект управления – это лица, принимающие решения (руководство предприятия, специалисты кадровой службы).

При изучении вопросов данной темы надо обратить внимание на разные сущности управленческих решений (УР): экономическую, организационную, социальную, правовую и технологическую.

Экономическая сущность УР проявляется в том, что на подготовку и реализацию любого УР требуются финансовые, материальные и другие затраты. Каждое УР имеет реальную стоимость. Реализация

эффективного УР принесет компании прямой или косвенный доход, а ошибочное решение – убытки.

Организационная сущность УР заключается в том, что к этой работе привлекается персонал компании. Для эффективной работы необходимо сформировать работоспособный коллектив, разработать инструкции и положения, наделить работников полномочиями, правами, обязанностями и ответственностью, наладить систему контроля, выделить необходимые ресурсы, в том числе информационные, обеспечить работников необходимой техникой и технологией, постоянно координировать их работу.

Социальная сущность УР заложена в механизме управления персоналом, который включает рычаги воздействия на человека для согласования их деятельности в коллективе. К этим рычагам относятся потребности и интересы человека, мотивы и стимулы, установки и ценности. Социальная сущность УР проявляется прежде всего в цели УР.

Правовая сущность УР – точное соблюдение законодательных актов РФ и ее международных обязательств, уставных и других документов самой компании.

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

Рассматривая этот вопрос, важно установить структуру, т.е. определить основные компоненты профессионального решения:

- субъект (инициатор) решения (руководитель, специалист, конкретный человек, отдел, компания);
- объект (исполнитель) решения (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.

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

В результате определенной работы формируется решение как важный продукт деятельности менеджера. Существуют разные точки зрения на место процесса разработки и приема УР в управлении организацией. Из них надо выделить два, которые определяют процесс разработки и приема УР:

- как связующее звено, важную часть для выполнения всех других функций управления (планирование, организация, мотивация, контроль);
- управление как совокупность циклических действий по разработке и принятию управленческих решений.

Таким образом, управленческие решения выступают способом постоянного воздействия управляющей системы на управляемую (субъект на объект управления), что в конечном итоге приводит к достижению поставленных целей. Разработка и прием управленческих решений представляет собой процесс, который начинается с возникновения проблемной ситуации, либо какой-то возможности, и заканчивается выбором решения – действия по устранению проблемной ситуации либо снижением ее остроты или использованием возможности.

Следует уяснить, что в разных ситуациях принимаются решения, которые по ряду признаков можно классифицировать по следующим признакам:

- стадия жизненного цикла товара (маркетинг, НИОКР);
- подсистема системы менеджмента (целевая, функциональная);
- сфера действия (технические, экономические, политические);
- цель (комерческие, 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 (верbalные, письменные, электронные).

## **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение термину «решение».
2. Какие признаки присущи решению?
3. Кто является субъектом и объектом решения?
4. Каковы составляющие профессионального решения?
5. Какие требования предъявляются к управленческим решениям?
6. Приведите примеры классификации управленческих решений.

## **Тема 2. НАУКА О ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

### **План**

1. Зарождение, эволюция, понятийный аппарат.
2. Диалектика развития теории решений.
3. Место управленческого решения в процессе управления

Управление – междисциплинарная проблема. Она изучается многими научными направлениями и исследователями уже на протяжении длительного времени. Управлению было уделено большое внимание прежде всего в работах по кибернетике, которая считается наиболее общей его теорией. Кибернетический подход к управлению, заключающийся в понимании последнего в качестве информационного процесса, освещается в работах А. И. Берга, Н. Винера, В. М. Глушкова, А. Н. Колмогорова, А. А. Ляпунова, К. Шеннона, У. Эшби. В их работах было раскрыто соотношение управления и информации и показана информационная природа управления.

Многие исследователи рассматривают управление как особый вид деятельности и, соответственно, выделяют менеджмент в качестве специфического типа управления. Такой подход к управлению обнаруживается в работах М. Вебера, П. Дракера, А. Маслоу, Г. Саймона, Ф. Тейлора.

Проблематика процессов принятия решений интересует специалистов самых различных областей науки – философов, психологов, математиков, специалистов по управлению. Достаточно серьезные попытки выдвижения общетеоретических положений для выяснения сущности принятия решений предприняли Р. Акофф, Г. Саймон, В. Н. Цыгичко. Собственно управленческое решение, выступающее основой всего управления, исследовали М. Х. Мескон, О. С. Виханский, А. И. Наумов, В. С. Юкаева. В их работах дается не только логико-гносеологический и методологический анализ управленческого решения, но и акцентируется внимание на его «человеческой» составляющей, однако этот аспект проблемы требует дальнейшего изучения.

В современной теории принятия решений существует два направления: нормативное и психологическое. Первое опирается на количественные методы и математический аппарат, на формализо-

ванные модели и аксиоматический подход (Т. Байес, Р. Льюис, Д. Нейман, Р. И. Трухаев). Второе ориентировано на качественное описание проблемы в ситуации принятия решений, на психологическую реальность, необходимо включающую в себя черты личности субъекта (А. В. Брушлинский, А. В. Карпов, Б. Ф. Ломов, В. Н. Пушкин).

Принятие решений в управлении тесно связано с процессами коммуникации. Эффективность коммуникаций во многом определяет качество управленческих решений, поэтому необходимо исследование подобных процессов с целью их фиксации в качестве детерминант управленческих решений.

Таким образом, управленческое решение – это выбор оптимальной альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции с учетом факторов внешней и внутренней среды организации и направленный на достижение целей организации.

Решения, принимаемые в организации, во-первых, влияют на жизнь не только работников организации, но и многих других людей. Если организация достаточно влиятельная, ее решения могут изменять не только среду, в которой эта организация действует, но и даже ход истории человечества. Во-вторых, решения, принимаемые в организациях, отличаются значительной сложностью, так как при этом необходимо учитывать огромное количество разнообразных факторов: будущее состояние рынка, конкурентоспособность продукции или услуг, объемы капиталовложений.

Кроме того, эффективность деятельности предприятий зависит от качества управленческих решений. Это определяет важность овладения каждым ответственным работником аппарата управления, а тем более руководителями, теоретическими знаниями и навыками разработки управленческих решений. Определяющее место в составе причин неэффективных решений занимает незнание либо несоблюдение технологии их разработки и организации выполнения. Управленческое решение становится реальным инструментом достижения поставленных целей.

Задачи деятельности менеджеров по персоналу определяются с учетом функционального разделения труда. К основным функциям кадрового менеджмента относятся:

- определение потребности в персонале;
- обеспечение укомплектованности организации персоналом;
- использование и развитие персонала;

- мотивация персонала;
- правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом.

## **Контрольные вопросы**

1. Каких авторов можно отнести к общему, теоретико-методологическому аспекту принятия решений в управлении?
2. Если менеджмент выделяется в качестве специфического типа управления, то какой аспект должен преобладать в работах такого типа: теоретико-методологический, направленный на развитие общей теории управления, или практический, направленный на решение прикладных проблем управления в конкретных сферах деятельности? Обоснуйте свой ответ.
3. В чем сущность кибернетического подхода к управлению?
4. Опишите два направления, которые существуют в современной теории принятия решений.
5. Почему принятие решений в управлении тесно связано с процессами коммуникации?

# Тема 3. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

## План

1. Последовательность и механизм процесса разработки и принятия решений.
2. Постановка проблемы.
3. Выбор альтернатив.
4. Внедрение решения в практику и проверка результатов.

Процесс принятия решений – это циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения. Наиболее целостное и наглядное представление о процессе принятия решений дает схема, отражающая его основные стадии и порядок их следования (рис. 1).

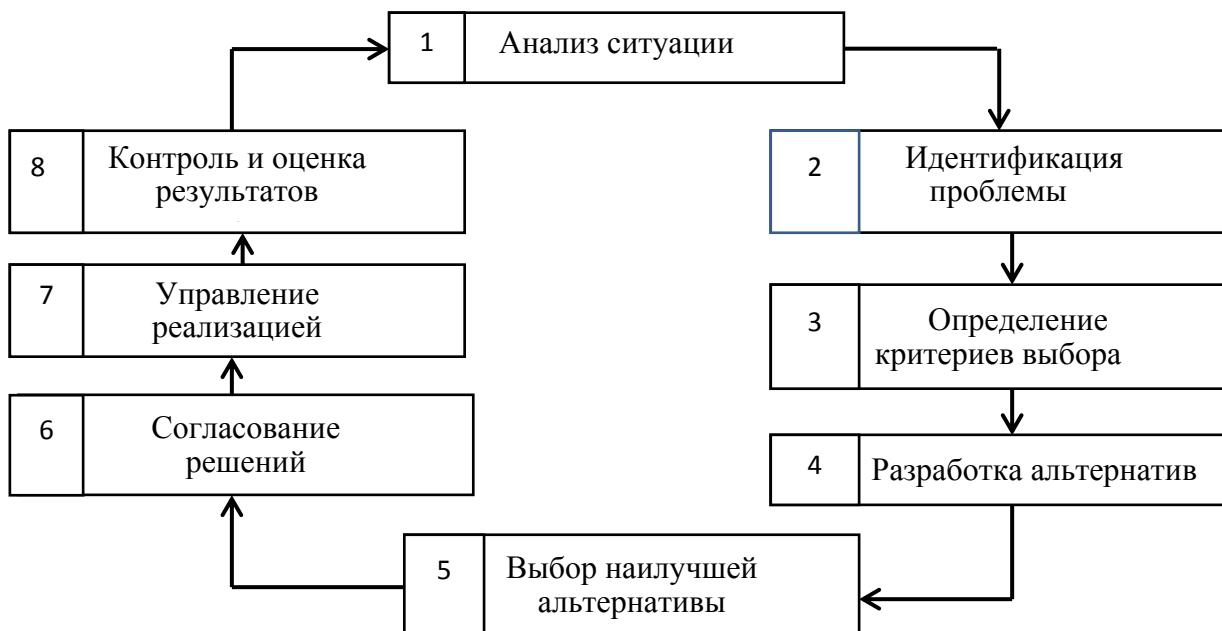


Рис. 1. Состав и последовательность процедур процесса принятия управленческих решений [11]

Введем понятие технологии принятия решений. Это последовательность процедур, приводящих к решению проблем организации,

в комплексе с методами оптимизации альтернатив. Необходим механизм осуществления успешной реализации принимаемых решений, который можно представить как содержание задач и действий процесса принятия решений.

Стадия реализации решений состоит из следующих процедур:

- разработка плана реализации решений;
- управление реализаций;
- контроль выполнения решения;
- оценка результатов реализации.

Рассмотрим подробнее названные выше стадии принятия решения.

Каждой из перечисленных процедур характерны следующие задачи:

- определение комплекса необходимых результатов; определение необходимого объема ресурсов; определение числа исполнителей; распределение работ, ресурсов и исполнителей по объектам;
- проведение инструктивно-методических мероприятий с исполнителем; личное распорядительство в ходе выполнения решений; оказание помощи исполнителям в случае возникновения трудностей;
- контроль за соблюдением основных характеристик реализуемого решения; контроль за соблюдением сроков реализации; выявление причин отклонений в ходе реализации решений; внесение (в случае необходимости) изменений в проблему реализации решений;
- периодическая оценка фактической эффективности решения; прогнозирование окончания срока эффективного действия решения; определение необходимости в корректировке действующего или принятия нового решения; накопление, систематизация опыта и разработка алгоритмов реализации решений и проверка результатов.

Постановка проблемы включает анализ ситуации и идентификацию проблемы. Анализ ситуации означает, что для возникновения необходимости принять управленческое решение нужен сигнал о внешнем или внутреннем воздействии, вызвавшем или способном вызвать отклонение от заданного режима функционирования системы, т.е. наличие управленческой ситуации.

Будем понимать под проблемой расхождение между желанными и реальными состояниями управляемого объекта. Начало определения проблемы – установление ее признаков. Общими признаками проблемы в организации являются низкий уровень прибыли, объема

продаж, производительности труда, качества товаров и услуг; высокие издержки, текучесть кадров, многочисленные конфликты. Все элементы деятельности организации взаимосвязаны и поэтому, определяя решение проблемы, следует стремиться к тому, чтобы число вновь возникающих при этом проблем было минимальным.

Следующий этап – разработка альтернативных решений проблемы. Желательно выявить все возможные альтернативные пути решения проблемы, только в этом случае решение может быть оптимальным. Разработав возможные варианты решения проблемы, их необходимо оценить, т.е. определить достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно проанализировать вероятные результаты реализации. Для сопоставления вариантов решения необходимо иметь стандарты или критерии, по которым их можно сравнивать. С их помощью и производится выбор наилучшей альтернативы.

Для выбора альтернатив необходимо вначале определение критериев выбора. Прежде, чем рассматривать возможные варианты решения возникшей проблемы, руководителю необходимо определить показатели, по которым будет производиться сравнение альтернатив и выбор наилучшей из них. Это и есть критерии выбора. Например, в случае принятия решения о приеме на работу нового сотрудника, критериями выбора среди кандидатов могут быть: образование, опыт работы, возраст, личные качества.

В современных системах управления и результате разделения труда сложилось положение, при котором подготавливают, разрабатывают решение одни работники организации, принимают или утверждают – другие, а выполняют – третьи. Поэтому в групповых процессах принятия решений существенную роль играет стадия согласования.

Внедрение решения в практику означает управление реализацией. Для успешной реализации решения необходимо определить комплекс работ и ресурсов и распределить их по исполнителям и срокам, т.е. предусмотреть кто, где, когда и какие действия должен предпринять и какие для этого необходимы ресурсы. В осуществлении этого плана руководитель должен следить за тем, как выполняется решение, оказывать в случае необходимости помочь и вносить определенные корректизы.

## **Контрольные вопросы**

1. Опишите алгоритм (порядок) принятия управленческого решения.
2. Чем отличаются основные этапы, стадии решения проблемы?
3. Охарактеризуйте этап подготовки управленческого решения.
4. Охарактеризуйте этап принятия управленческого решения.
5. Охарактеризуйте этап реализации управленческого решения.

## **Тема 4. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

### **План**

1. Типология моделей управленческих решений.
2. Варианты классификации управленческих решений.
3. Разновидности организационных решений.
4. Требования, предъявляемые к управленческим решениям, и условия их выполнения.
5. Особенности управленческих решений в условиях внедрения современных информационных технологий.

Модели в управлении могут быть рассмотрены как консультативные средства, задание направления для выбора наиболее эффективного варианта решения.

По общему целевому назначению модели делятся на теоретико-аналитические, используемые при изучении общих свойств и закономерностей экономических процессов; прикладные, применяемые в решении конкретных экономических задач анализа, прогнозирования и управления.

По цели создания и применения выделяются следующие модели:

- балансовые, выражающие требование соответствия наличия ресурсов и их использования;
- трендовые, отражающие длительную тенденцию развития основных показателей системы;
- оптимизационные, предназначенные для выбора наилучшего варианта из определенного числа вариантов производства, распределения и потребления;
- имитационные, предназначенные для использования в процессе имитации изучаемых систем или процессов.

По учету фактора времени модели подразделяются на статические, в которых все зависимости отнесены к одному моменту времени; динамические, описывающие экономические системы в развитии.

По учету фактора неопределенности модели распадаются на детерминированные, если в них результаты на выходе однозначно определяются управляющими воздействиями; стохастические (вероятностные), если при задании на входе модели определенной совокупности значений на ее выходе могут получаться различные результаты в зависимости от действия случайного фактора.

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

- дескриптивные, предназначенные для описания и объяснения фактически наблюдаемых явлений или для прогноза этих явлений;
- нормативные, описывающие устройство и действие экономической системы при определенных заданных критериях.

Таким образом, в ситуациях исключительной сложности использование моделей и методов разработки управленческих решений способствует формированию объективных и обоснованных решений со стороны руководства и таким образом повышает эффективность функционирования организации.

Классификация управленческих решений предполагает разные варианты.

Решения можно классифицировать, руководствуясь различными классификационными признаками. Основные вопросы, возникающие в процессе принятия решения (источник возникновения проблемы, кто, как, какое, в каких условиях, для кого принимает решение, форма представления и передачи решения, его последствия) предопределяют основные классификационные признаки 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.
5. По степени неопределенности (полноты информации): решения в условиях определенности, решения в условиях риска (вероятностной определенности), решения в условиях неопределенности.
6. По сложности подготовки управленческого решения: стандартные или программируемые, нестандартные или непрограммируемые.
7. По подходу к принятию решения: интуитивные, основанные на суждении, основанные на рациональности.
8. По форме отражения или регистрации: план, программа, приказ, указание.

## 9. По типу личности менеджера, принимающего решения:

- импульсивные – авторы этих решений легко генерируют разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не могут их проверить, уточнить;
- рискованные – их авторы не обосновывают свои гипотезы, уверены в себе;
- инертные – становится результатом осторожного поиска. В них контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей;
- осторожные – характеризуются тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверхкритичным подходом к делам;
- уравновешенные – принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке.

Обратите внимание на существующие разновидности организационных решений в управлении: запрограммированные, незапрограммированные, компромиссные. Запрограммированные решения принимаются в результате определенной последовательности шагов по стандартным методикам или правилам, которые разрабатываются заранее и применяются в типовых (обычно повторяющихся) ситуациях, и считаются наиболее разработанными.

Для новых или уникальных проблемных ситуаций, в которых руководители организаций вынуждены принимать незапрограммированные решения, характерно отсутствие последовательности необходимых действий для решения проблемы. Поэтому руководитель должен разрабатывать новую процедуру принятия решения.

Основными факторами, оказывающими влияние на качество управленческого решения, являются наличие необходимого объема информации, время для разработки и осуществления решения, компетенция, менталитет менеджеров, применение современных научных подходов к менеджменту (системный, ситуационный, комплексный, процессный, динамический), применение методов моделирования (логические, математические, физические модели), системы поддержки принятия решений, мотивация качественного решения.

Эффективная работа организации во многом определяется качеством передаваемой информации, эффективностью каналов передачи информации, качеством организованной обратной связи. Для процесса принятия решений огромное значение имеет качество информации, поскольку от этого зависит степень определенности ситуации.

В частности, информация оценивается по следующим параметрам: степень достоверности (абсолютный – 100 %, доверительный – более 80 %, негативный – менее 80 %); объем информации (избыточная, субминимальная, недостаточная); ценность информации (нулевой, средний, высокий, сверхвысокий); насыщенность – соотношение профессиональной и фоновой информации (высокий – 80–100 %, нормативный – 50–80 %, низкий – менее 50 %).

В процессе доведения информации о принятом решении до сотрудников (исполнителей) следует обратить внимание на следующие параметры: доступность для понимания, полнота информации, непротиворечивость. Оценить уровень восприятия можно с помощью обратной связи. Кроме того, информация должна быть передана своевременно, а в ряде случаев она должна собираться на опережение (табл. 1). Информационные потоки в организации преобразованы в коммуникационные сети. Коммуникационные сети могут быть открытыми и закрытыми, а также иметь вид цепочки, колеса, шпоры или игрека, вертушки, круга или быть всеканальными.

*Таблица 1*

**Требования к УР и условия их достижения [24]**

Требования к УР	Условия их достижения
Соответствие УР действующему законодательству и положениям уставных документов компании	Самоконтроль или контроль со стороны юриста, референта
Наличие у руководителей соответствующих полномочий (прав и ответственности) для разработки УР	Разработка должностных инструкций и положений об отделах и службах
Наличие в тексте УР четкой целевой направленности и адресности	Доведение до каждого работника информации о целях, сроках выполнения, используемых ресурсах
Соответствие формы УР его содержанию	Контроль со стороны юриста, референта
Обеспечение своевременности	Знания и интуиция руководителя, реальная оценка ситуации
Недопустимость в тексте решения противоречий самому себе или ранее реализованным решениям	Самоконтроль и контроль со стороны юриста, референта
Возможность технической, экономической и организационной выполнимости УР	Заключение специалистов или экспертов
Наличие параметров для внешнего или внутреннего контроля выполнения УР	Составление рабочих документов, проведение аудита
Учет возможных отрицательных последствий при реализации УР в экономической, социальной, экологической и других областях	Заключение внешних экспертов, оценка рисков

Для вашей будущей деятельности необходимо определить, какие факторы влияют на принятие кадровых решений в управлении персоналом.

К таким факторам относятся:

- специализация и цели деятельности организации;
- правовое регулирование трудовых отношений;
- экономические условия на рынке;
- состояние рынка труда;
- место расположения организации;
- правовая форма организации;
- степень централизации управления;
- корпоративная культура; организационная структура;
- развитие системы управления персоналом;
- социальные и социально-психологические особенности рабочих групп;
- стиль и опыт руководителя в качестве лидера.

### **Контрольные вопросы**

1. Чем отличаются запрограммированные решения от незапрограммированных? Приведите примеры.
2. Назовите основные факторы, влияющие на качество управленческих решений
3. Какое значение имеет передача информации для разработки управленческого решения?
4. Что входит в типологию управленческих решений?
5. Назовите и охарактеризуйте основные типы решений, с которыми приходится встречаться в управлении персоналом.

# **Тема 5. РАЗРАБОТКА И ВЫБОР УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКА**

## **План**

1. Определение понятий «неопределенность» и «риск», соотношение между неопределенностями и рисками.
2. Уровни неопределенности. Источники объективных и субъективных неопределенностей.
3. Влияние характеристик информации на состояние неопределенности.
4. Основные причины возникновения неопределенностей, связанные с профессионализмом персонала

Неопределенность рассматривается и как явление, и как процесс. Как явление – это набор нечетких или размытых ситуаций, взаимоисключающей или недостаточной информации. К явлению относятся и форс-мажорные события, которые могут возникнуть помимо воли и сознания работника и изменить намеченный ход событий. Как процесс – это деятельность некомпетентного работника, принимающего ошибочные решения. В управлении риск связан с характером и сложностью проблем, условиями разработки и приема УР, прогнозированием результатов. Соотношения между неопределенностями и рисками можно представить на основе определения основной разницы между ними. Если неопределенность – это существующее явление, то риск – это вероятность того, что это явление может произойти (или не произойти) в будущем.

Уровни неопределенности включают: низкий, не влияющий на типовые процедуры разработки управленческих решений (РУР); средний, требующий пересмотра существенных процедур РУР; высокий, требующий разработки новых процедур разработки УР; сверхвысокий, находящийся вне понимания специалистов при разработке УР.

Для определения источников объективных и субъективных неопределенностей важно знать, что 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 организа-

ции. Субъективные возникают из-за профессиональных ошибок, упущений, несогласованности. Источник неопределенностей при этом находится внутри организации. Субъективные неопределенности составляют основную часть суммарных неопределенностей, поэтому специалисту нужно научиться уменьшать субъективные неопределенности. Однако на смену одним неопределенностям приходят новые, отражая постоянное развитие всех процессов, свойственных управленческой деятельности.

Характеристики информации влияют на состояние неопределенности. Точно определить неопределенность при РУР довольно трудно, поэтому прибегают к различным видам ее оценки, которая базируется на характеристиках информации (объем, ценность, насыщенность и достоверность), используемых информационных технологиях, на профессионализме работников и характеристиках объекта управления.

Обратите внимание на основные причины возникновения неопределенностей, связанных с профессионализмом персонала. Обычно управленческая деятельность разделяется на пять составляющих: организационная, экономическая, технологическая, социальная и правовая. По всем составляющим управленческой деятельности возможны ошибки в решаемых задачах, которые служат причинами возникновения неопределенностей. Отметим наиболее важные из них, связанные с управлением персоналом организации.

Для организационной составляющей: создание или выбор базы знаний, выбор схемы организации процесса управления, составление сценариев проведения собраний и совещаний, разработка набора должностных инструкций для персонала, формирование деловой репутации компании.

Для экономической составляющей: разработка методов и средств морального и материального стимулирования персонала.

Для технологической составляющей: разработка или выбор технологий управления организацией и ее подразделениями, выбор или разработка методов при разработке и реализации управленческих решений.

В этой составляющей особенно выделим ошибки, встречающиеся при подборе и расстановке кадров. Это ошибка при выборе методики подбора и расстановки кадров, в оценке рынка персонала, в приеме персонала, в расстановке персонала.

Кроме того, можно отметить составление перечня функций управления и выбор методики их распределения: ошибка в составлении перечня функций управления; в выборе методики распределения функций управления; распределения функций управления среди персонала.

Для социальной составляющей: ошибки в выборе или при разработке методики формирования социальных групп; при выборе или разработке методик оценки персонала, методик формирования производственного потенциала работников, в разработке методики внутреннего профессионального обучения (умения, навыки и опыт).

Для правовой составляющей: ошибки в разработке и корректировке уставных и регистрационных документов компаний, в разработке и реализации правовой политики отношений с клиентами и партнерами.

### **Контрольные вопросы**

1. Как связаны и чем различаются понятия «неопределенность» и «риск»?
2. В чем заключаются особенности неопределенности как процесса и как явления?
3. В чем состоят источники объективных и субъективных неопределенностей?
4. Как влияют характеристики информации на состояние неопределенности?
5. Назовите основные причины возникновения неопределенностей, связанных с профессионализмом персонала.

# **Тема 6. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ И ЕЕ ВЛИЯНИЯ НА РАЗРАБОТКУ И РЕАЛИЗАЦИЮ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

## **План**

1. Анализ внешней среды.
2. Характеристики свойств внешней среды.
3. Влияние фактора среды на подготовку управленческих решений.

Анализ в исследовании управленческих проблем при управлении персонала требует найти ответы на следующие поставленные вопросы:

1. Каково воздействие динамики состава рабочей силы в масштабе экономики страны на возможность обеспечения ею на внешнем рынке труда?
2. Какое влияние оказывают обозримые тенденции развития, согласно исследованиям отраслей, профессий и мобильности, на возможности внешнего обеспечения персоналом?
3. Какие требования выдвигают предприятию соискатели рабочего места, что мотивирует их для «вхождения» в него?
4. Как в целом оцениваются возможности внутреннего обеспечения персоналом?
5. Как оценивают имидж предприятия сотрудники относительно сопоставимых конкурентов?
6. Какие факторы определяют такое восприятие?

В итоге формируется информация для последующего сегментирования общей совокупности респондентов (кандидатов для найма), и проводится отбор по критериям (социально-экономический, поведенческий, психологический).

В качестве примера анализа внешней среды при управлении персоналом организации приведем описание анализа поведения соискателей рабочих мест на внешнем и внутреннем рынках труда, которое дано в качестве одного из этапов формирования персонала на основе маркетингового подхода в книге А. Я. Кибанова «Управление персоналом организации» (2016).

Анализ начинается с содержания характеристик внешней среды. Характеристиками свойств внешней среды, которые наиболее сильно влияют на разработку и реализацию управленческих решений, явля-

ются параметры или информационные характеристики о проблемной ситуации: объемность, сложность, неопределенность.

Важным аспектом изучения влияния внешней среды является выделение управляемых, условно управляемых и неуправляемых факторов внешней среды. При этом следует учитывать, что управляемость факторов определяется конкретными условиями места и времени реализации принимаемого управленческого решения.

С учетом управляемости факторов можно выделить следующие группы факторов внешней среды:

- факторы отдаленного окружения (экономика, экология, политика, наука, технология и др.), оказывающие воздействие и не поддающиеся управлению со стороны руководства фирмы;

- факторы промышленного воздействия (модель конкуренции Портера, включающая конкурентов реальных и потенциальных, поставщиков и потребителей), которые оказывают прямое воздействие, но труднореализуемые;

- факторы оперативного воздействия (позиция фирмы на рынке, поставщики и посредники, работающие с фирмой, рынок труда и др.).

Это управляемые факторы, т.е. та среда, где принимается множество разнообразных решений. Преимущества, которые фирма получает относительно других фирм, обычно зависят от профессионализма менеджеров и умения маневрировать в оперативной среде.

В процессе разработки и принятия УР важным аспектом деятельности является анализ внутренней и внешней среды организации, а также прогноз их изменения в некотором временном промежутке. Особое значение данный анализ имеет в процессе стратегического планирования, а именно оценки стратегических областей бизнеса, которые характеризуются четырьмя составляющими: потребности, которые организация предполагает удовлетворять; технологии, которыми пользуется организация для достижения целей деятельности; тип клиентов, с которыми взаимодействует организация; географический район, где организация действует.

Рассматривая вопрос о факторах внешней среды организации, надо отметить, что их делят на две большие группы: факторы косвенного действия и факторы прямого действия.

Среду косвенного действия образуют составные подгруппы:

- 1) природно-климатическая – это факторы биологического характера, климатические особенности местности, факторы планетарного значения, экологические факторы, связанные с деятельностью человека;

2) политическая – это расстановка политических сил, изменения в законодательстве, денежно-кредитная политика государства, формирование и расходование государственного бюджета;

3) экономическая – это доступность кредитов, уровень инфляции, уровень платежеспособного спроса населения, размер налогов, экономическая ситуация в отрасли, экономические условия в стране и в регионах, внешнеэкономические связи;

4) социально-демографическая и культурная – это рождаемость и смертность, уровень иммиграции и эмиграции, средняя продолжительность жизни, уровень жизни населения, структура доходов населения, национальные и культурные особенности населения страны и ее регионов;

5) научно-техническая – показатели научно-технического прогресса в разных отраслях экономики.

Среду прямого действия образуют следующие факторы:

1) поставщики;

2) потребители;

3) партнеры – это оптовые потребители, поставщики, финансово-кредитные учреждения, органы власти и управления;

4) клиенты;

5) органы власти и нормативно-правовые акты;

6) конкуренты;

7) общественные организации и средства массовой информации (СМИ).

Внутренняя среда организации – это совокупность управляемых субъектом элементов, которые разделяются на факторы прямого и косвенного действия. В качестве примеров можно привести факторы прямого действия – это продукты и услуги. Факторы косвенного действия – это потенциал организации (организационный, производственный, кадровый, информационный, финансовый, управленческий).

Анализ факторов внутренней среды в каждой из функциональных областей производится по ряду позиций, среди которых отметим только следующие, как наиболее важные:

– производство (показатели производственного цикла и технологической специализации);

– продукция (показатели объемов выпуска и качества; себестоимости);

– маркетинг (показатели изученности рынка, конкурентоспособности, маркетинговые стратегии);

– кадровая система (количество и качество персонала; соответствие состава работников целям деятельности организации; системы мотивации и стимулирования, найма, обучения и развития, перестановки и продвижения кадров; организационная культура и социально-психологический климат);

– информационное обеспечение и инновации.

Методы анализа проблемной ситуации включают такие известные в статистике и других областях знания методы, как двухуровневое анкетирование экспертов для оценки факторов; факторный анализ, в том числе SWOT-анализ; многомерное шкалирование; разработка сценариев возможного развития ситуации; метод «Дельфи»; метод коллективной генерации идей (мозговой штурм).

При определении методов для анализа поведения носителя способности к труду на внешнем и внутреннем рынках труда прежде всего необходимо определить основные факторы, влияющие на формирование его решения по поводу рабочего места (рис. 2).



Рис. 2. Сфера анализа в исследовании персонала [16]

## **Контрольные вопросы**

1. Почему в случае возникновения проблемной ситуации может потребоваться не только анализ проблемы, но и анализ внутренней и внешней среды организации?

2. Какие факторы внешней среды оказывают влияние на работу персонала:

- а) в крупном городе;
- б) в сельской местности?

3. Подберите показатели, которые должны характеризовать кадровый потенциал организации.

4. Какие факторы внутренней среды оказывают влияние на работу персонала:

- а) в большой госбюджетной организации;
- б) в малом частном предприятии?

## **Тема 7. РЕАЛИЗАЦИЯ И КОНТРОЛЬ ВЫПОЛНЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

### **План**

1. Содержание и виды контроля для разработки плана действий.
2. Основные составляющие процесса контроля.
3. Разработка плана действий и контроль реализации плана.

Этап контроля выполняет функцию обратной связи. На этом этапе производятся измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить. Основная задача контроля – своевременно выявлять эффективность решения и необходимость в его корректировки или принятии нового решения. Обратите внимание на то, что существуют разные виды контроля в управленческой деятельности, в соответствии с этапами процесса его разработки, принятия и реализации.

Предварительный контроль осуществляется до начала мероприятий по разработке решений. Цель – предупреждение наступления нежелательных результатов до их появления за счет разработки критериев оценки, отладки методик и регламентации контролирующих действий. Например, оценка статей бюджета муниципального образования при принятии бюджета на следующий период.

Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе процесса реализации решения. Этот контроль основан на измерении фактических промежуточных результатов выполненной работы в условиях воздействия внутренних и внешних факторов.

Корректирующий контроль имеет целью корректировку ситуации, когда известны результаты реализации управленческого решения, и известно, что не соответствуют запланированным значениям. Например, при принятии бюджета на следующий период сравниваются финансовые отчеты и запланированные расходы, в результате чего происходит увеличение или сокращение финансирования некоторых статей бюджета.

Заключительный контроль осуществляется после реализации решения с целью учета, измерения конечных результатов и сравнения их с запланированными, на основании чего делается вывод о степени достижения цели.

Необходимо разобрать основные составляющие процесса контроля. Под организацией контроля применительно к УР понимается комплекс работ по подготовке к реализации и организация исполне-

ния решения. Основные стадии: планирование и согласование, утверждение, управление реализацией, контроль реализации, оценка эффективности.

В заключении этой темы необходимо сделать и обосновать вывод о том, что руководитель обязан контролировать выполнение принятых решений, не только включенных в план, но и оперативных, текущих. Частично контроль осуществляется в ходе совещаний и визирования документов. Но этого недостаточно. При планировании собственной работы менеджеру следует предусмотреть регулярные проверки деятельности своих подчиненных, причем не только членов своей команды, но и всех остальных. Могут применяться как официальные отчеты и аттестации, так и неформальные беседы. Аварии на производстве и на транспорте, болезни и увольнения сотрудников и многие другие причины нарушают планы. Эти нарушения надо обнаружить с помощью системы контроля. Например, надо регулярно (раз в день, неделю или месяц) возвращаться к плану и выявлять нежелательные отклонения от запланированного.

Существуют два основных подхода к отклонениям. Во-первых, можно стремиться к возврату на плановую траекторию движения. Для этого понадобятся дополнительные ресурсы – материальные, кадровые, финансовые. Но в благоприятной обстановке такие ресурсы будут «простаивать». Во-вторых, можно изменить сам план, заменив намеченные рубежи на другие, реально достижимые в создавшейся обстановке. Возможность такого подхода зависит от того, насколько для фирмы важен план – является ли он «законом» или же только «руководством к действию», задающим желательное направление движения.

## **Контрольные вопросы**

1. Какое место в плане действий занимает контроль реализации решения?
2. В чем состоят функции анализа результатов и контроля выполнения решения?
3. Для чего нужна обратная связь при контроле реализации решения?
4. Что должно включать понятие контроля в решениях, принимаемых в процессе управления персоналом? Приведите примеры.
5. Как происходит процесс контроля?

# **Тема 8. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

## **План**

1. Основные группы ответственности менеджера.
2. Социальная ответственность менеджера.
3. Учет социально-психологических последствий принятия УР.

Существуют 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.

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

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.

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.

Существуют разные виды ответственности: за техническое состояние какого-либо объекта, за сохранность флоры и фауны на закрепленной территории, за результаты деятельности подчиненных людей (рис. 3).

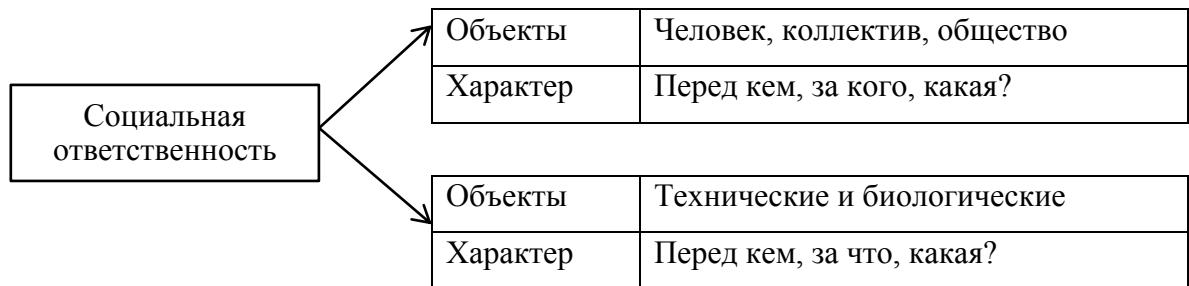


Рис. 3. Объекты и характер социальной ответственности [24]

Социальная ответственность может быть индивидуальной, групповой и общественной. Она неразрывно связана с реализацией социальных инициатив в рамках принятых социальных целей. Социальные цели компаний: достижение социальной справедливости, охрана окружающей среды, создание положительной мотивации труда, достойное пенсионное обеспечение, формирование условий для развития личности. Динамика развития социальной ответственности заключается в том, что она постепенно охватывает руководителей и подчиненных в процессе их деятельности. Осознание необходимой сопричастности компании с окружающей средой является важнейшей составной частью профессионального управления.

Параметры социальной ответственности: широта, временной интервал, придаваемое значение и вовлеченность персонала. Широта определяет диапазон функций производства и управления, по которым компания берет на себя социальную ответственность (например, техническая безопасность, своевременная оплата труда, социальная справедливость).

Временной интервал – это период устойчивого внимания и конкретных действий по соблюдению моральных норм во всем диапазоне заявленных функций производства и управления компании. Временной интервал может быть бессрочным и на заданный срок (например, на период выполнения определенного задания).

Придаваемое значение – это важность социальной ответственности перед технологическими целями компании. Для этого в приоритетном порядке выделяются ресурсы для реализации важнейших социальных целей компаний.

Вовлеченность персонала – это уровень участия персонала компании в реализации социальных целей. Два основных варианта организации выполнения социальных целей: за счет формирования отдельных коллективов в составе компании для их профессионального

выполнения; за счет участия всего коллектива компании на общественных началах во внеурочное время для их выполнения.

Эффективность управленческого решения 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).

Познание социально-психологических и индивидуальных особенностей исполнителей дает руководителю возможность сформировать и принять оптимальный стиль управления и тем самым обеспечить повышение эффективности деятельности предприятия за счет улучшения социально-психологического климата и повышения степени удовлетворенности трудом.

Существуют основные приемы убеждения исполнителей в правильности и необходимости УР. Надо обратить внимание на две большие группы таких приемов, которые позволяют учесть и скорректировать социально-психологические последствия принимаемых решений.

Процедуры разработки УР – это организационно-распорядительные мероприятия, которые касаются управляющей и управляемой системы на всех процедурах разработки и реализации УР. Они включают разъяснение разработчикам УР содержания организационных документов о начале выполнения работ по разработке УР; выделение необходимой оргтехники, помещения, определение источников необходимой деловой информации; контроль со стороны юриста на соответствие вариантов разрабатываемого УР действующему законодательству и уставным документам организации.

Процедуры организации выполнения УР – это следующие действия руководителя и аппарата управления: разъяснение исполнителям содержания и порядка выполнения УР, разъяснение исполнителям УР их прав, ответственности и полномочий при выполнении работы периодический контроль хода выполнения исполнителями УР, практическая оценка реализованного УР.

В зависимости от социально-психологической проработки УР может встретить противодействие или взаимодействие со стороны его потенциальных исполнителей. Эта проработка должна обеспечить согласованность потребностей и интересов руководителя и исполнителей, социальную справедливость и ожидания руководителя и исполнителей. На рис. 4 представлена схема воздействия управленческих решений на исполнителей, которое должен учесть руководитель.

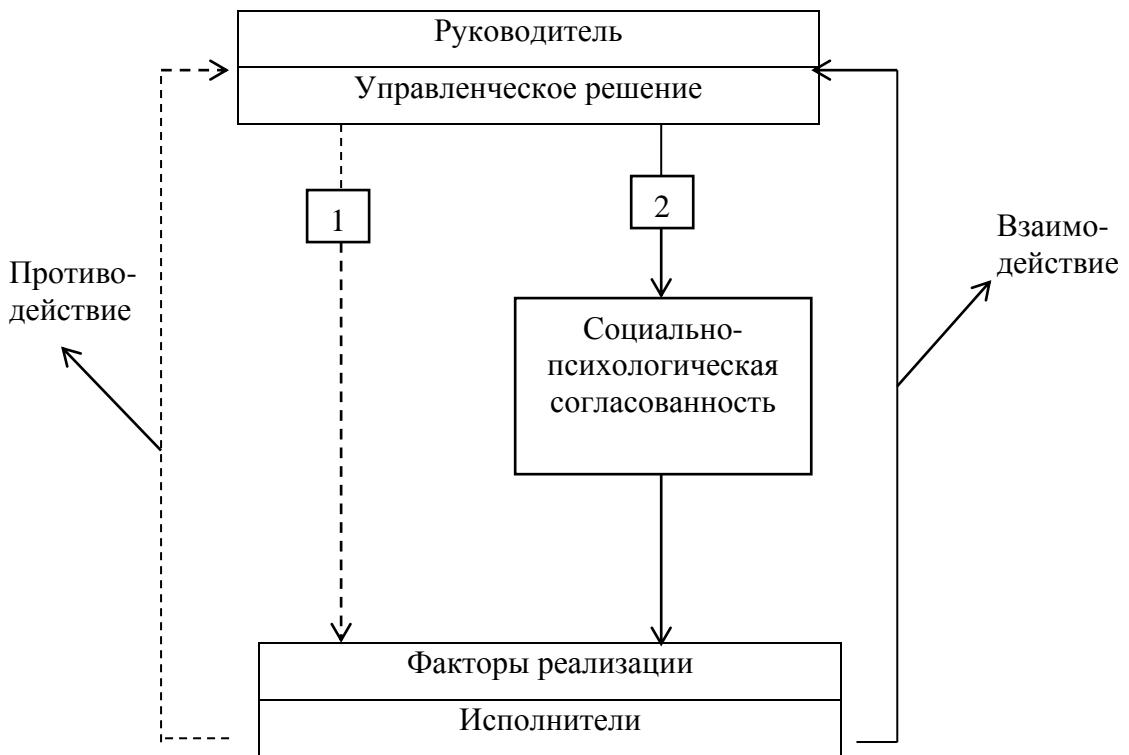


Рис. 4. Результаты воздействия управленческого решения на исполнителя

### Контрольные вопросы

1. Дайте определения понятиям «обязанность» и «ответственность».
2. Охарактеризуйте основные группы официальной ответственности руководителя.
3. Охарактеризуйте социальную ответственность руководителя.
4. Чем отличается технологическая ответственность от социальной?
5. Какие этапы проходит в своем развитии социальная ответственность менеджера?

# **Тема 9. ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В РАЗЛИЧНЫХ ОБЛАСТЯХ ЭКОНОМИКИ**

## **План**

1. Влияние факторов внутренней и внешней среды.
2. Особенности наукоемкого производства.
3. Особенности принятия управленческих решений в сфере оказания услуг.

Отрасль экономики, в рамках которой функционирует предприятие, существенным образом влияет на процесс управления этим предприятием и все управленческие решения, принимаемые руководством. Различают отрасли производственной сферы (промышленность, сельское хозяйство) и непроизводственной сферы (услуги).

Производственные системы можно классифицировать по разным признакам. По типу переработки производственные системы делятся на мелкосерийное производство, массовое производство, производство с непрерывным процессом и проектное производство.

Факторы внутренней и внешней среды, влияющие на процесс принятия решений в сфере промышленного производства: демографические и экономические факторы, влияющие на размер и развитие основных рынков сбыта продукции производственной системы; политическая стабильность; налоговая политика и поощрение экономического развития; социально-культурная среда; технологическая и природная среда; ограничительные нормы на развитие промышленной зоны; специализация (сфера деятельности) предприятия; организационно-правовая форма предприятия; численность персонала предприятия; материально-техническая база; технический потенциал и степень автоматизации процессов; наличие источников финансирования; поставщики и транспортные расходы по доставке материалов; система управления запасами.

Однако в процессе принятия решения должны учитываться и существующие ограничения. Они могут меняться в зависимости от ситуации. Рассмотрим типичные для рассматриваемой сферы ограничения: существующие технологии; ограниченные объемы финансирования; производственные мощности; ограниченность материально-технических запасов; месторасположение предприятия; конкурентные преимущества зарубежных производителей промышленной продук-

ции на отечественном рынке; низкий уровень развития отечественного послепродажного и комплексного профилактического обслуживания, жизненный цикл изделия; ограниченные возможности автоматизации производства; низкий уровень развития управления качеством в процессе производства отечественной продукции; недостатки оперативного управления производством; комплексность и многоаспектность проблем управления производительностью промышленного производства. Таким образом, процесс принятия управленческих решений в сфере промышленного производства должен осуществляться с учетом особенностей этой области экономики, а также влияния внутренних и внешних факторов и ограничений. Это поможет повысить качество и обоснованность решений на всех уровнях управления.

Наука и научное производство составляют определенную долю в совокупном промышленном производстве города, страны, мира. Размер этой доли зависит прежде всего от географического положения страны и специализации ее производства.

Особенности научного производства: высокая неопределенность выполнения научных и производственных процессов и конечного результата с заданными или ожидаемыми характеристиками, что приводит к необходимости принятия решений в условиях риска; одновременность реализации инновационных процессов создания изделия, технологии и организации, их взаимосвязанность при выпуске новой научной продукции (особенно в электронной промышленности); наличие планируемых технологических потерь в производстве научных изделий; динамичность инновационных процессов в условиях разной номенклатуры электронной продукции; высокие требования к квалификации и опыту сотрудников, задействованных в НИОКР; социально-психологические сложности контроля творческого процесса; необходимость использования специальных методов мотивации и стимулирования разработчиков; необходимость разработки специальных инструментов и методов оценки вклада специалистов в разработку и производство научной продукции; высокие темпы ежегодного роста объемов производства; непрерывный рост номенклатуры новых изделий; высокая интенсивность обновления продукции; многообразие видов технологической оснастки, ее специфика.

Факторы внутренней и внешней среды, влияющие на процесс принятия решений в сфере науки и научного производства: политico-правовая среда; социально-культурная среда; технологическая и

природная среда; демографическая и экономическая среда; специализация (сфера деятельности) предприятия; организационно-правовая форма предприятия; численность персонала предприятия; материально-техническая база; достижения в области науки и техники; уровень технической сложности продукции; наличие технологических инноваций при изготовлении; степень новизны и прогрессивности применяемых материалов; технический потенциал и степень автоматизации процессов; организационная сложность реализации инновационных процессов; профессиональный уровень специалистов; фондооруженность труда научных работников; патентоспособность продукции; наличие источников финансирования.

Однако в процессе принятия решения должны учитываться и существующие ограничения. Они могут меняться в зависимости от ситуации.

Типичные для рассматриваемой сферы ограничения содержат существующие технологии, ограниченные объемы финансирования, доминирование зарубежных компаний на отечественном рынке наукоемкой продукции, ограниченное количество высококвалифицированных специалистов для научных и производственных процессов, отставание отечественной производственно-технологической базы от уровня зарубежных компаний, низкий уровень организации управления наукой и наукоемким производством, несовершенство методов мотивации и оценки вклада сотрудников в процесс разработки и производства наукоемкой продукции, высокий уровень неопределенности и риска при принятии решений.

В результате можем прийти к выводу о том, что процесс принятия управленческих решений в сфере науки и наукоемкого производства должен осуществляться с учетом особенностей этой сферы народного хозяйства, а также влияния внутренних и внешних факторов и ограничений. Это позволит повысить качество и обоснованность решений на всех уровнях управления.

Услуги могут быть определены как экономический вид деятельности, представляющий действия, направленные на исполнение работы. Услуга – это продукт неосознаемый и скоропортящийся. Он создается и потребляется одновременно (или почти одновременно). Услуги горничной экономят время потребителя за счет выполнения домашней работы. Услуга по базе данных размещает информацию в форме, наиболее удобной для менеджера.

Существует множество факторов роста сектора услуг, среди них увеличение эффективности деятельности сельского хозяйства и производства, которое освобождает рабочую силу для услуг; освобождение рабочих из сельского хозяйства и других добывающих отраслей для производства, а затем для сферы услуг; сравнительное преимущество в международной торговле; спад доли инвестиций в ВВП в высокоразвитых индустриальных странах; увеличение этой доли в ВВП в странах с низким доходом; рост дохода на душу населения; урбанизация; демографические перемены; расширение международной торговли; рост услуг, сопутствующих производству.

Расширение таких услуг, как транспортировка и государственные коммунальные услуги, необходимо для развития промышленности и размещения товаров. Кроме того, массовое потребление товаров и рост населения требуют расширения оптовой и розничной торговли, равно как и таких услуг, как финансовые операции, операции с недвижимостью и страхование. С ростом доходов населения процент денег, которые расходуются на продовольствие, снижается. Прирост доходов тратится в первую очередь на товары длительного пользования, такие как жилье, автомобили и бытовые приборы. При дальнейшем увеличении доход тратится на образование, здравоохранение, путешествия, рестораны, развлечения и спорт. Эта тенденция в потребительском поведении ведет к росту сектора личных услуг.

Таким образом, особенности сферы услуг с позиций принятия решений могут быть сведены к следующему: участие потребителя в производственном процессе (например, в парикмахерской клиент высказывает свои пожелания в процессе оказания услуг); высокая степень индивидуализации продукта в соответствии с требованиями потребителя; высокая трудоемкость работ в сфере услуг; динамичность инновационных процессов в условиях постоянного развития сферы; высокие требования к социально-психологическим навыкам сотрудников, задействованных в оказании услуг; расчет производственных мощностей не по среднему уровню спроса, а по пиковому спросу со стороны покупателей; высокая доходность операций в сфере услуг; пересечение функций маркетинга и производства.

Завершить рассмотрение этого вопроса надо обращением к факторам внутренней и внешней среды, влияющим на процесс принятия решений в сфере оказания услуг: политico-правовая среда, социально-культурная среда, технологическая и природная среда, демографическая и экономическая среда, специализация предприятия, организационно-правовая форма предприятия, месторасположение предприятия,

потребности и желания потребителей, сезонность, личностные характеристики продавца и покупателя.

Существующие ограничения могут меняться в зависимости от ситуации. Рассмотрим типичные для рассматриваемой сферы ограничения: определение и измерение качества весьма затруднительны; создание запасов продукции не всегда возможно; высокая трудоемкость процесса вследствие высокой степени индивидуализации продукции; трудности оценки эффективности работы сотрудников.

Процесс принятия управленческих решений в сфере оказания услуг должен осуществляться с учетом особенностей этой отрасли экономики, а также влияния внутренних и внешних факторов и ограничений. Это поможет повысить качество и обоснованность решений.

### **Контрольные вопросы**

1. Какие особенности промышленного производства накладывают отпечаток на процесс принятия управленческих решений?
2. Перечислите ограничения при принятии управленческих решений в сфере управления промышленным производством.
3. Перечислите особенности принятия решений в сфере услуг.
4. Перечислите типичные для сферы услуг ограничения, которые накладывают отпечаток на процесс разработки и реализации управленческих решений.
5. Какие особенности научноемкого производства должны быть учтены при принятии управленческих решений в первую очередь?
6. Какие факторы внешней среды (внутренней среды) оказывают влияние на выбор управленческого решения при организации научноемкого производства?

# **Тема 10. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

## **План**

1. Специфика решений, принимаемых на государственном уровне.
2. Принятие управленческих решений в строительных организациях.
3. Принятие управленческих решений в торгово-посреднических организациях.

Приступая к изучению этой темы, надо уяснить, что основная цель решений на государственном уровне – это максимальное удовлетворение потребностей и интересов личности, коллектива, общества, повышение качества жизни населения, коллектива, общества, повышение качества жизни населения.

Различные типы политической системы создают принципиально разную социально-политическую среду для осуществления управленческих функций и принятия решений. Кроме того, правящие группы могут придерживаться определенного стиля поведения в отношении управляемого объекта (популизм, волюнтаризм, корпоративизм, бюрократия, плюрализм).

Государство, в частности РФ, является сложным объектом управления в плане государственно-территориального устройства. В соответствии с Конституцией РФ выделяются области принятия решений, находящиеся в ведении федерального центра, совместном ведении центра и субъекта, в исключительном ведении субъекта РФ. При этом на уровне субъекта выделяются вопросы, находящиеся в пределах ведения региональных властей и муниципальных властей. Данное обстоятельство предопределяет важнейшие требования к принятию решений на всех уровнях – непротиворечивость, согласованность, полномочность. Специфика государства и процесса принятия государственных решений заключается в объединении двух форматов действий: власти и управления. Можно выделить политические решения, определяющие общий ход развития, и государственно-административные решения, представляющие собой деятельность органов управления по реализации политических решений, распределению ресурсов и сфер ответственности.

Властно-управленческий характер деятельности государства предполагает типы его целенаправленной активности: влияние, власт-

вование, регулирование, управление, контроль, действие в форс-мажорных обстоятельствах. Но государство испытывает и должно учитывать действия и мнения контрагентов (это международные структуры, гражданские структуры, бизнес-структуры, экспертно-академическое сообщество).

Политическое управленческое решение является своего рода инструментом, с помощью которого работники государственной службы воздействуют на объект управления. Принятие решений в системе государственного и муниципального управления осуществляется государственными служащими различных уровней, наделенными соответствующими полномочиями, т.е. обладающими необходимой компетенцией для принятия того или иного решения. Очень важным условием эффективного управленческого решения является его согласованность с ранее принятыми решениями.

Требования к управленческим решениям:

- 1) всесторонняя обоснованность решения;
- 2) решения должны приниматься своевременно, так как преждевременные и запоздалые управленческие решения не приносят никакой пользы для общества;
- 3) полномочность – субъекты управления должны строго соблюдать предоставленные им права и полномочия;
- 4) принимаемые управленческие решения должны соответствовать ранее принятым решениям.

Принятие решений в системе муниципальной власти отличается в основном тем, что вынесенные решения должны быть не только эффективными, но и признанными и одобренными большинством населения, так как муниципальная власть является своего рода формой реализации народом принадлежащей ему власти, т.е. население самостоятельно решает вопросы местного значения.

Важно понять основные отличия управленческих решений в системе государственного и муниципального управления от решений, принимаемых в негосударственных организациях, которые определяются следующим содержанием:

1. Административно-управленческие решения подкреплены волей народа, они отражаются в виде административных решений или в форме различных нормативных правовых актов.
2. Решения государственных и муниципальных органов разрабатываются, принимаются и реализуются в соответствии с требованиями законодательства.

3. Существует официальная письменная форма и нормативно закрепленная процедура опубликования и доведения до исполнителей и граждан.

4. Управленческие решения, принимаемые органами власти, имеют обязательный характер.

5. Административные управленческие решения принимаются от имени государственного органа, и в их разработке принимает участие большое количество специалистов разного профиля.

6. Большинство управленческих решений направлены во внешнюю среду, что обуславливает сложность оценки их социально-экономической эффективности.

7. Управляющие субъекты разрабатывают и принимают государственные управленческие решения, а исполнительные органы проводят их непосредственное исполнение и реализацию.

8. Распорядительная часть государственного и муниципального должна соответствовать уровню компетенции органа государственного управления и местного самоуправления, т.е. региональные решения не должны противоречить федеральным, а муниципальные – региональным.

УР в строительных организациях также имеет свои особенности.

При разработке производственных решений основным критерием сравнения вариантов экономической эффективности капитальных вложений является минимум приведенных затрат. Однако в силу глобальности этого критерия пользоваться им при оценке вариантов организационно-технологических решений затруднительно. В этом случае применяют такие критерии, как продолжительность выполнения работ, затраты труда, размерность использования ресурсов, себестоимость, прибыль.

Не менее важное значение имеет и выбор ограничений. Например, при разработке плана в качестве критерия оптимальности может быть прибыль. Ограничениями в этом случае могут быть задания, определяющие ввод в действие строящихся объектов, объемы работ по ним, лимит численности рабочих и служащих, количество выделенных дефицитных материальных ресурсов, производительность труда. В практике строительного производства часто сталкиваются с решением так называемых задач упорядочения, в частности, с задачами выбора оптимального порядка действий в ходе производственного процесса. Для этого широко применяется сетевой метод плани-

рования. Сетевые модели используются для определения времени строительства или при ограничениях в них. Сетевая модель вначале строится путем увязки технологической последовательности выполнения работ. Затем производится ее последовательное улучшение с учетом ограничений в ресурсах.

Ограничениями также могут быть срок строительства и стоимость работ. Ограничения удовлетворяются последовательным пересмотром модели.

Особенностью принятия решений для сферы торговли является обеспечение длительного выживания предприятий и фирм в условиях быстро и непредсказуемо меняющейся и внешней среды. Связь фирмы с внешней средой является одной из главнейших ее характеристик. Данный подход к учету влияния внешней среды основывается на том, что организации полностью зависимы от внешней среды. Анализ деятельности фирм, предприятий и организаций показывает, что все они получают из внешней среды необходимый для их деятельности комплекс ресурсов, поставляют производимую ими продукцию (работы, услуги) потребителям, функционируют с учетом правил, принятых во внешнем окружении, тенденций и событий, имеющих место в обществе и на рынке. Следовательно, что любая организация представляет собой открытую систему.

Руководителям необходимо учитывать внешнюю среду при принятии решений, поскольку организация как открытая относительно обособленная система зависит от внешнего мира в отношении материальных потоков – поставок ресурсов, энергии, кадров, конкретного спроса потребителей и информационных потоков – законодательных актов, решений различных органов, ситуаций на рынке. Поскольку от руководства зависит выживание организации, менеджер обязан уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые влияют на его организацию. Он должен предложить подходящие способы реагирования на внешние воздействия. Иначе говоря, надо найти методы, способствующие адаптации к условиям внешней среды. Безусловно, что учесть все существующие и оказывающие влияние на организацию факторы просто невозможно, в связи с этим возникает проблема определить именно те аспекты, от которых решающим образом зависит деятельность организации.

К характеристикам внешней среды могут быть отнесены:

1. Взаимосвязанность факторов.

2. Разнообразие факторов.
3. Высокая динамичность изменений факторов.
4. Неопределенность как во времени воздействия, так и по силе воздействия.

В качестве примера разберем ситуацию принятия решений о внедрении новой продукции в ООО «Обувь», которое проходит четыре стадии.

На первой стадии разрабатывается идея или концепция нового товара. Идеи для новых товаров и новых сфер предпринимательской деятельности стекаются от всех подразделений фирмы, а также от покупателей (заказчиков) в отдел новых товаров (или отдел маркетинга), где специалисты проводят оценку спроса на рынке и технических и экономических возможностей фирмы. При положительной оценке перспектив нового товара специалисты подготавливают предложение, наряду с предложениями по другим товарам для изучения и определения приоритетности.

На второй стадии, если предложение получило одобрение комитета по новым товарам, ведется разработка изделия силами специалистов-маркетологов и технологических специалистов. Предварительная конструкция изделия изучается по таким показателям, как стоимость, качество, долговечность. Окончательный вариант изделия анализируется для оценки стоимости единицы изделия, продажной цены, прибыли, объема продаж и потенциальной чистой окупаемости (рентабельности) на несколько лет вперед. Затем вариант изделия и план практической реализации идеи вновь поступают в отдел по новой продукции для окончательного утверждения.

На третьей стадии проводятся испытания нового изделия, как лабораторные, так и «полевые» (на рынке). По результатам испытаний вносятся необходимые изменения в изделие и разрабатывается подробный план внедрения его на рынок. Одновременно решается вопрос, следует ли финансировать массовую закупку изделия исходя из объемов рынка.

На четвертой стадии осуществляется переход к полномасштабной продаже изделия на регулярной основе. На этой стадии особое внимание уделяется следующим вопросам: координации контроля качества; созданию запасов продукции, рекламе и продвижению изделия на рынке; созданию системы оптимального распределения; стимулированию продаж.

## **Контрольные вопросы**

1. В чем особенности принятия управленческих решений в государственных организациях (в отличие, например, от малых или средних частных предприятий)?
2. В чем состоят особенности приема управленческих решений в строительстве?
3. Какие особенности относятся к управлению персоналом строительной организации?
4. В чем состоят особенности приема управленческих решений в торгово-посреднической деятельности?
5. Какие особенности относятся к управлению персоналом торговой организации?

# Тема 11. КАЧЕСТВО И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

## План

1. Понятие качества управлеченческих решений.
2. Эффективность управлеченческих решений.

Качество УР – интегрированный показатель, включающий качество продукции, технологии, экономики, организации производства, профессионализма и культуры управлеченческих решений. Достижение необходимого качества продукции связано с постоянным процессом по ее совершенствованию, который называется управлением качеством. Это управление имеет три варианта реализации (рис. 5).



Рис. 5. Стратегии управления качеством продукции:

А – системный подход; Б – комплексный подход;

В – локальный подход [24]

К параметрам качества управлеченческого решения относятся:

– показатель энтропии, т.е. количественной неопределенности проблемы. Если проблема формулируется только качественно, без количественного выражения, то показатель энтропии приближается к единице. Если все показатели проблемы выражены количественно, показатель энтропии приближается к нулю;

– вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков;

– степень адекватности теоретической модели по принятию решений фактической ситуации, применительно к которой она применяется.

К основным условиям обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения относятся:

– применение в процессе разработки решения научных подходов менеджмента;

– обеспечение лица, принимающего решение, качественной информацией;

– правильный выбор методов разработки решений;

– обеспечение многовариантности решений;

– обеспечение сопоставимости вариантов решений;

– проектирование механизма реализации решения;

– разработка и реализация системы ответственности и контроля над внедрением решения.

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. Вариант В самый распространенный и методически хорошо разработан. Вариант Б только внедряется, и для него существует набор стандартов как на технологии производства, так и на систему управления качеством продукции (например, ИСО 9000). Вариант А – это перспектива развития компании.

В итоге важно понять, что 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.

Эффективность системы управления определяется через результаты функционирования управляемого объекта, а они в свою очередь – по степени достижения поставленной цели. При таких условиях оценка уровня управления организацией осуществляется на основе таких показателей, как объем производства товаров или услуг, объем продаж, полученная прибыль, производительность труда, уровень рентабельности.

Эффективность УР определяется как результативность ресурсов, полученная в результате разработки и реализации УР, т.е. определяется соотношением затрат и выгоды (результатов).

$\text{Эр} = \text{Д (доходы)} / \text{Р (расходы)}$  – ресурсная эффективность;

$\text{Эз} = \text{Д (доходы)} / \text{З (затраты)}$  – затратная эффективность.

Эффективность представляет соизмерение ресурсов (затрат) на достижение результатов.

К результатам управленческих решений относятся качество решения, своевременность, степень соответствия целям, критериям как индикаторам успешности, требованиям заказчика, а также устойчивость, точность, внутренняя непротиворечивость (согласованность), возможность развития, степень усовершенствования процедуры принятия решения.

К затратам управленческих решений относятся информационные затраты, временные затраты, технические затраты, трудовые ресурсы, прочие затраты.

Показателями эффективности могут быть доля объемов продаж фирмы на рынке; своевременность выполнения задания; число трудоустроенных граждан в результате деятельности центра занятости; число сотрудников, прошедших переобучение в результате внедрения новой обучающей программы.

К важным свойствам эффективных решений относятся обоснованность решения, своевременность и содержание решения, соответствие решения силам и средствам его выполнения.

## **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение понятию «качество УР».
2. Чем различаются понятия качества и эффективности управленческого решения?
3. Что может быть показателями эффективности в деятельности по управлению персоналом организации?
4. Охарактеризуйте стратегии управления качеством УР.
5. Охарактеризуйте основные составляющие качества управленческой деятельности в управлении персоналом.

# **Тема 12. ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ**

## **План**

1. Особенности принятия управлеченческих решений в условиях рыночных отношений.
2. Возможности стратегического планирования.

Рыночные управленческие решения являются важным процессом, связывающим основные функции управления: планирование, организацию, мотивацию и контроль. Решения, принятые руководителем, не только определяют эффективность деятельности организации, но и возможность ее устойчивого развития и выживания в быстроизменяющемся мире. В современных условиях существует большое количество крупных и гигантских организаций, в которых роль управленческого решения возрастает. В современных условиях большое количество руководителей высшего и среднего управленческого звена, профессиональной обязанностью каждого руководителя является принятие решений в соответствии с делегированным им объемом полномочий. В новых организациях возникает понятие компетентности руководителя, которая определяется эффективностью принятых им решений и умением принятые решения реализовывать.

Предприниматель представляется главным действующим лицом рыночной экономики, реализующим в процессе своей деятельности присущие ей экономические отношения собственности. Само управление (или менеджмент) понимается как проявление предпринимательской способности направлять используемые ресурсы в ту сферу, где существует возможность получение наилучших результатов.

В условиях же развития рыночной экономики с высокой степенью рисков и непредсказуемости, прогнозирование становится постоянной необходимостью, и делать это можно достаточно эффективно, с большой вероятностью получения достоверной информации только опираясь на логику ее развития. Экономические прогнозы могут строиться относительно структуры производства, развития внутри- и внешнеэкономических связей, оценки основных показателей хозяйственной деятельности фирмы, таких как прибыль, цена, объем про-

даж и др. И уже на базе прогнозов, касающихся отдельных сфер, должен разрабатываться общий прогноз экономической деятельности.

Планирование предусматривает выделение в нем стратегического и оперативного аспектов, где последнее предполагает более широкое развертывание стратегического плана с приложением его к конкретным исполнителям. Стратегическое планирование актуально практически для любого хозяйствующего субъекта.

Существующие различия в процессе стратегического планирования зависят главным образом от размеров организации, организационно-правовой формы. Стратегический план может состоять из нескольких этапов, хотя у разных авторов здесь наблюдаются некоторые отличия. В наиболее общем виде стратегический план включает следующие этапы: анализ окружающей среды, который предполагает исследование внешней среды, тенденций развития рынка с использованием маркетинга на основе обработки информации о внешнем окружении компании и оценки ее стратегических возможностей. Исследование внешней среды компании используется ее руководством для обоснования и оценки выбора стратегии, осуществления стратегического планирования; формирование приоритетов, в рамках которого разрабатываются стратегические цели, ориентированные на решение перспективных масштабных проблем, качественно меняющих жизнь и лицо компании, измеряемые с помощью количественных показателей и описываемые качественно; увязывание целей с ресурсами, когда анализируется достаточность собственных ресурсов, включая резервы, возможность и необходимость привлечения дополнительных средств извне; выработка и оценка альтернативных стратегий и выбор одной из них. В процессе оценки альтернативных стратегий менеджеры внимательно изучают каждую из них, взвешивают все плюсы и минусы предложенных вариантов, анализируют факторы, определяющие успех стратегии, в том числе конкурентные преимущества компании, способствующие эффективной реализации стратегии; внедрение выработанной стратегии и экспертный стратегический контроль. Необходимым условием эффективности сформулированной стратегии и предпринимаемых действий является тесная взаимосвязь текущих планов и стратегических целей. Регулирование предполагает анализ деятельности в свете его соответствия разработанному плану. Для этого обычно создается система оперативной связи, позволяющая учитывать все отклонения от намеченного плана и осуществлять необходимое корректирование.

## **Контрольные вопросы**

1. Как влияет отрасль экономики на процесс разработки и принятия управленческих решений?
2. Какое значение имеет прогнозирование в рыночной экономике?
3. Насколько возможно и что является факторами успешного планирования в рыночной экономике? Приведите примеры.
4. В чем состоят особенности приема управленческих решений по приему персонала в процессе организации новой фирмы в рыночных условиях?
5. В чем особенности управления профессиональной подготовкой персонала организации в условиях рыночных отношений?

## **ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ И ДОКЛАДОВ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

1. Понятие управлеченческого решения.
2. Основные системы принятия решений.
3. Экономическая сущность управлеченческого решения.
4. Социальная сущность управлеченческого решения.
5. Правовая сущность управлеченческого решения.
6. Функции и требования, предъявляемые к управлеченческим решениям.
7. Классификация управлеченческих решений.
8. Управлеченческая проблема.
9. Системный подход при разработке управлеченческих решений.
10. Основные этапы процесса разработки управлеченческих решений.
11. Контроль реализации управлеченческих решений.
12. Организация исполнения принятых управлеченческих решений.
13. Факторы, влияющие на разработку, принятие и осуществление управлеченческих решений.
14. Социально-психологические аспекты принятия и реализации управлеченческих решений.
15. Особенности принятия управлеченческих решений в различных областях экономики.
16. Качество и эффективность управлеченческих решений.
17. Учет социально-психологических последствий принятия управлеченческих решений.
18. Социальная ответственность менеджера.
19. Разработка и выбор управлеченческих решений в условиях неопределенности и риска.
20. Анализ внешней среды и ее влияния на разработку и реализацию альтернативных управлеченческих решений.
21. Влияние общественного мнения на деятельность компании.
22. Характеристики свойств внешней среды (объемность и сложность, подвижность и неопределенность).
23. Влияние фактора среды на подготовку управлеченческих решений.
24. Разновидности организационных решений: запрограммированные, незапрограммированные, компромиссные.
25. Требования, предъявляемые к управлеченческим решениям. Условия выполнения требований.
26. Особенности управлеченческих решений в условиях внедрения современных информационных технологий.

## **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Асаул, А. Н. Теория и практика разработки принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве / А. Н. Асаул, В. П. Грахов, О. С. Коваль, Е. И. Рыбнов ; под ред. А. Н. Асаула. – Санкт-Петербург : АНО «ИПЭВ», 2014. – 304 с.
2. Барсукова, О. Ю. Теория принятия решений : учеб. пособие / О. Ю. Барсукова. – Пенза : Изд-во ПГУ, 2012.
3. Безяев, В. С. Теоретические основы принятия решений : учеб. пособие / В. С. Безяев ; под ред. П. П. Макарычева. – Пенза : Изд-во ПГУ, 2014.
4. Белов, П. Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование : учеб. и практикум : в 2 т. / П. Г. Белов. – Москва : Юрайт, 2015. – Т. 1. – 460 с.
5. Бережная, Е. В. Методы и модели принятия управленческих решений : учеб. пособие / Е. В. Бережная, В. И. Бережной. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=41458>
6. Веснин, В. Р. Основы менеджмента : учебник / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2017. – 320 с.
7. Гапоненко, Т. В. Управленческие решения / Т. В. Гапоненко. – Москва : Феникс, 2008. – 288 с.
8. Горб, В. Г. Принятие и исполнение государственных и муниципальных решений : учеб. пособие / В. Г. Горб. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ин-та управления – филиала РАНХиГС, 2017. – 240 с.
9. Дементьева, А. Г. Практика принятия решений в глобальном бизнесе / А. Г. Дементьева. – Москва : ИНФРА-М, 2014.
10. Ефремов, В. Ф. Торговое дело: Экономика и Организация / В. Ф. Ефремов. – Москва, 2000. – 250 с.
11. Злобина, Н. В. Управленческие решения : учеб. пособие / Н. В. Злобина. – Тамбов : Изд-во Тамбов. гос. техн. ун-та, 2007. – 80 с.
12. Идиатуллина, А. М. Курс лекций по дисциплине «Разработка управленческого решения» / А. М. Идиатуллина. – Казань : Изд-во КГФУ, 2012. – 58 с.
13. Исланов, Э. И. Муниципальное управление / Э. И. Исланов. – Москва : Высш. шк., 2007. – 750 с.
14. Казакова, Н. А. Управленческий анализ. Комплексный анализ и диагностика предпринимательской деятельности / Н. А. Казакова. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 272 с.
15. Каракушян, Д. В. Особенности принятия управленческих решений в системе государственного и муниципального управления /

Д. В. Каракушян, С. Н. Косников // Экономика и бизнес. – 2019. – Т. 6-1. – С. 138–141. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-v-sisteme-gosudarstvennogo-i-munitsipalnogo-upravleniya> (дата обращения: 15.11.2019).

16. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – 2-е изд., стер. – Москва : КноРус, 2016. – 360 с.

17. Кожевина, О. В. Управление изменениями : учеб. пособие / О. В. Кожевина. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 288 с.

18. Краткий курс по управленческим решениям. – Москва : Окей-книга, 2012. – 128 с.

19. Кузнецова, Н. В. Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / Н. В. Кузнецова. – Москва : ИНФРА-М, 2015. – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=491686>

20. Латфуллин, Г. А. Теория менеджмента / Г. А. Латфуллин, А. С. Никитин, С. С. Серебренников. – 2-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2014. – 464 с.

21. Литvak, Б. Г. Разработка управленческого решения / Б. Г. Литvak. – Москва : Дело, 2008. – 440 с.

22. Логинов, В. Н. Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / В. Н. Логинов. – Москва : КноРус, 2015. – 224 с.

23. Никифорова, Н. А. Управленческий анализ : учебник / Н. А. Никифорова, В. Н. Тафинцева. – Москва : Юрайт, 2016. – 468 с.

24. Пирогова, Е. В. Управленческие решения : учеб. пособие / Е. В. Пирогова. – Ульяновск : УлГТУ, 2010. – 176 с.

25. Разработка решений в строительных организациях. – URL: [https://studbooks.net/2173455/ekonomika/spisok\\_literatury](https://studbooks.net/2173455/ekonomika/spisok_literatury) (дата обращения: 16.11.2019).

26. Рой, О. М. Основы государственного и муниципального управления : учеб. пособие / О. М. Рой. – 4-е изд. Стандарт третьего поколения. – Санкт-Петербург : Питер, 2013. – 448 с.

27. Сабиров, И. Г. Методы принятия управленческих решений : краткий курс лекций / И. Г. Сабиров. – Казань : КФУ, 2014. – 77 с.

28. Сенаторов, Д. В. Управленческие решения : учеб. пособие / Д. В. Сенаторов. – Пенза : Изд-во ПГУ, 2007.

29. Системы поддержки принятия решений : учеб. и практикум. – Москва : Юрайт, 2015. – 496 с.

30. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учебник / А. В. Тебекин. – Москва : Юрайт, 2015. – 432 с.

31. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учеб. и практикум для академического бакалавриата / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – Москва : Юрайт, 2016. – 335 с.
32. Управленческие решения (методы принятия и реализации) : учеб. пособие / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – Санкт-Петербург : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 190 с.
33. Фирсова, И. А. Методы принятия управленческих решений : учеб. и практикум / И. А. Фирсова, М. В. Мельник – Москва : Юрайт, 2015. – 544 с.
34. Чая, В. Т. Управленческий учет / В. Т. Чая, Н. И. Чупахина. – Москва : Эксмо, 2009. – 480 с.
35. Черняк, В. З. Методы принятия управленческих решений : учебник / В. З. Черняк, И. В. Довдиенко. – Москва : Academia, 2014. – 240 с.
36. Шадрина, Г. В. Управленческий анализ / Г. В. Шадрина. – Москва : Альфа-пресс, 2008. –320 с.
37. Эрдалов, М. О. Методология принятия оптимальных управленческих решений в строительстве : дис. ... д-ра экон. наук. спец. 08.00.05 / Эрдалов М. О. – Махачкала, 2006. – URL: <http://economylib.com/metodologiya-prinyatiya-optimalnyh-upravlencheskih-resheniy-v-stroitelstve#ixzz6430ApzVN> (дата обращения: 16.11.2019).
38. Экспертные методы подготовки управленческих решений. – URL: [https://vuzlit.ru/1971969/prinyatie\\_upravlencheskogo\\_resheniya](https://vuzlit.ru/1971969/prinyatie_upravlencheskogo_resheniya) (дата обращения: 17.11.2019).
39. Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувикова. – Москва : Дашков и К°, 2012. – 324 с.

*Учебное издание*

## РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

**Найденова Людмила Ивановна,  
Каримова Людмила Федоровна**

Редактор *Е. В. Шмелева*

Технический редактор *Р. Б. Бердникова*  
Компьютерная верстка *Р. Б. Бердниковой*  
Дизайн обложки *А. А. Стациенко*

Подписано в печать 11.09.2020. Формат 60×84<sup>1</sup>/16.  
Усл. печ. л. 3,26. Заказ № 299. Тираж 103.

---

Издательство ПГУ.  
440026, Пенза, Красная, 40.  
Тел./факс: (8412) 56-47-33; e-mail: [iic@pnzgu.ru](mailto:iic@pnzgu.ru)