



Государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования Московской области

**ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**Н. В. Бабина, А. В. Резникова, П. В. Смирнова**

# **ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**

*Учебное пособие*

**Королев  
2017**

УДК 65.0(075.8)  
ББК 65.291.21я73  
Б 12

**Рецензенты:**

*Меньшикова Маргарита Аркадьевна*, доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономики;

*Луцицкая Людмила Богдановна*, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления.

**Авторы:**

*Н. В. Бабина* – кандидат экономических наук  
*А. В. Резникова* – кандидат географических наук  
*П. В. Смирнова* – кандидат экономических наук

**Б 12**    **Бабина Н. В., Резникова А. В., Смирнова П. В. Эффективность управленческих решений: теория и практика / Н. В. Бабина, А. В. Резникова, П. В. Смирнова / учебное пособие. –** Королев: МГОТУ, 2017. – 98 с.

В учебном пособии изложены методологические основы и практические приемы, правила разработки и принятия управленческих решений. Большинство методов имеет универсальный характер, однако их систематизация необходима для упрощения знакомства с ними, изучения, а также для удобства их практического применения. Совокупность методов разделена на группы по этапам: процесса разработки и принятия управленческих решений, что позволяет отметить их отличия и особенности.

Авторский коллектив стремился к максимально краткому изложению учебного материала, стараясь подробно раскрыть особенности применения методов по этапам процесса разработки и принятия управленческих решений. В конце каждой главы даны вопросы для самоконтроля, в третьей главе приведены задачи, иллюстрирующие применение количественных методов в управлении.

Учебное пособие предназначено для студентов всех форм обучения по направлениям подготовки: «Экономика», «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», магистров и аспирантов, а также преподавателей, руководителей и специалистов, принимающих решения.

**ISBN 978-5-91730-773-2**

© Бабина Н. В., Резникова А. В.,  
Смирнова П. В., 2017  
© МГОТУ, 2017

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ</b> .....	4
<b>ГЛАВА 1. ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ</b> .....	6
1.1. Теоретические основы управления социально-экономическими процессами .....	6
1.2. Основополагающие подходы и принципы управленческих решений .....	10
1.3. Процесс управления и управленческие решения .....	14
1.4. Интеллектуальная деятельность при разработке и принятии решений .....	20
<b>ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ</b> .....	29
2.1. Организационные основы разработки и принятия управленческих решений .....	29
2.2. Условия и факторы качества управленческих решений .....	36
2.3. Информационное обеспечение управленческих решений .....	41
<b>ГЛАВА 3. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ В ТЕОРИИ И ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ</b> .....	47
3.1. Методы поиска и формализации проблем .....	48
3.1.1. Модель движения денежных средств .....	49
3.1.2. Модель инвестиционного бюджета .....	59
3.2. Принятие управленческих решений с помощью инструментов маркетингового анализа .....	67
3.2.1. Модель пяти сил М. Портера .....	67
3.2.2. Матрица BCG .....	78
3.3. Инструментарий оперативного управления .....	87
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	92
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	93

## ПРЕДИСЛОВИЕ

В целях обеспечения эффективной деятельности предприятия её руководителю необходимо делать правильный выбор из нескольких вариантов действий, выполняемых посредством управленческих решений. Руководители принимают управленческие решения, отвечая на вопросы: как производить, организовывать, мотивировать и контролировать? Ответы на эти и подобные вопросы должны дать управленческие решения, направленные на оценку социально-экономического развития предприятий.

Современная практика подготовки и исполнения решений изобилует многочисленными погрешностями на всех уровнях управленческой деятельности. Причины такого положения разнообразны, как многообразна сама хозяйственная жизнь, складывающаяся из множества простых ситуаций, требующих решений.

Невысокий уровень принимаемых управленческих решений чаще всего обусловлен негативным влиянием организационных причин, в числе которых следует в первую очередь отметить недостаточную степень согласованности интересов различных иерархических уровней власти в организациях и низкую исполнительскую дисциплину. В любой профессиональной деятельности проблема ограниченного времени неизбежна, а время является одним из ключевых моментов принятия и реализации решений в деятельности всех организаций и предприятий.

Определяющее место в составе причин неэффективных решений занимает либо незнание технологии их разработки, либо её несоблюдение. При организации выполнения управленческих решений нередко присутствуют грубые ошибки, например, такие как потеря времени. Происходит это, как правило, от недостатка компетенций у руководителя и отсутствия составленной модели реализации решения. Часто в процессе управления присутствует перекалывание ответственности от одного исполнителя к другому. Все эти грубые нарушения влияют как на сам процесс, так и на творческий характер принятия управленческих решений.

Практика управления и принятий решений достаточно индивидуальна, поэтому её следует постоянно изучать и обобщать. В отечественной специальной литературе по управлению управленческие

решения часто излагаются весьма агрегировано: либо раскрываются отдельные управленческие функции, либо уделяется внимание конкретным методам разработки решений [2].

Научные дисциплины «Разработка управленческого решения» и «Методы принятия управленческих решений» постоянно развиваются, однако до сих пор нет однозначного взгляда на их преподавание для бакалавров. Данное пособие позволяет обеспечить менеджмент комплексным подходом с новыми технологиями и взглянуть на управленческое решение как на процесс, науку и искусство.

В первой главе пособия рассмотрены теоретические вопросы, связанные с управлением и сущностью управленческих решений. Вторая глава посвящена подготовке и работе над управленческим решением. В третьей главе подробно рассмотрены методы разработки и принятия управленческого решения.

Содержание пособия предполагает наличие у читателей базовых знаний по управлению, однако характер и стиль изложения делает его доступным для усвоения всеми лицами, проявившими интерес к данной области деятельности.

Учебное пособие будет полезно как для студентов, так и для работников управляющих компаний, принимающих решения, поскольку содержит теоретические сведения о разработке решений в различных хозяйственных ситуациях и нацеливает на получение эффективного результата. Структура и содержание учебного пособия в значительной степени приближены к базовой программе курса «Методы разработки и принятия управленческих решений».

# ГЛАВА 1. ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

*«Теория и модели принятия решений носят характер подстраховки. Они придают вес решениям, опирающимся на предрассудки или догадки».*

*Л. Ионин, доктор философских наук*

## **1.1. Теоретические основы управления социально-экономическими процессами**

Управление можно рассматривать как специфическую форму практики людей и как функцию управления. Оно является действенным инструментом реализации функции организованных социально-экономических систем.

Управленческое решение на предприятии представляет собой науку, процесс и творческий акт субъекта управления, определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению назревшей проблемы на основе знаний объективных законов функционирования управляемой социально-экономической системы. Организационный аспект управленческой деятельности проявляется в разработке и выполнении (реализации) управленческого решения.

Осуществляемая в современных условиях реструктуризация предприятий, всегда происходит в сложных условиях. Поэтому процессы перемен порождают на гносеологическом уровне состояние неопределённости критериев оценки поведения людей, размытость целей и неустойчивое функционирование хозяйствующих систем. Современные процессы, происходящие в обществе, затрагивают глубинную природу мышления и познания. Все глубже происходит осознание взаимозависимости, сотрудничества и культуры на всех уровнях социально-экономических процессов [3, 6].

Глубинная суть управления, понимаемого как целенаправленное воздействие на объект с целью его перевода в должное состояние, заключается в обеспечении высшей эффективности предпринимаемых действий. Эти действия представляют собой разумную организацию и координацию коллективных усилий, направленных на получение

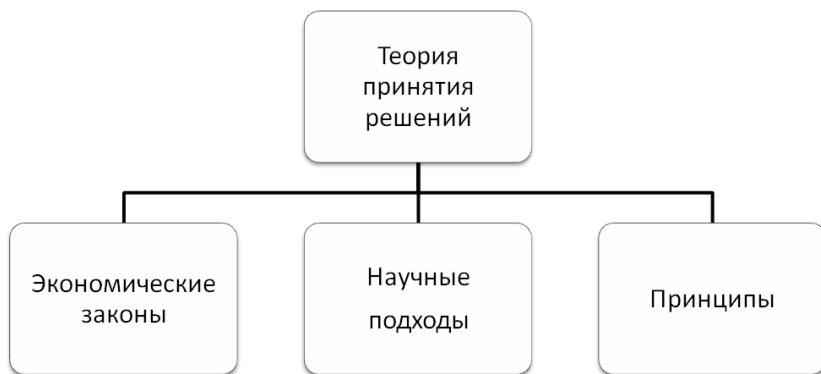
запланированных результатов с наименьшими затратами и достижение максимально эффективного результата.

Расширение современных знаний об управлении обнаруживает ряд черт, которые наблюдаются и в различных областях человеческой деятельности. Так, в начале XX века Ф. Тейлор изучал элементы управления производством, А. Файоль – анализ высшей управленческой деятельности. Эти исследования сохранили значение до наших дней, однако их нельзя было синтезировать в виде законченного теоретического построения, они только положили начало к пониманию динамического характера управления в хозяйственной деятельности [32].

Управление как процесс становится чрезвычайно сложным, сегодня оно уже невозможно без знания методологии и организации управленческой деятельности. Руководитель, обладающий прекрасными техническими знаниями, понимает, что решение многих проблем невозможно без теории принятия эффективных решений.

При принятии многих управленческих решений можно столкнуться с непредсказуемостью, вероятностным характером результата, на который оказывает влияние множество различных факторов. Вот почему так важно предвидеть и оценивать степень неопределённости условий и величину риска, в которых принимается решение, чтобы уменьшить ошибки ожидаемых результатов.

Мировой и отечественной наукой к середине XX века разработана новая область знаний – теория принятия решений. Сегодня существует научная база для принятия качественных управленческих решений (рис.1).



**Рисунок 1** – Основные элементы теории управления [5, 15, 30]

Основными теориями, которые нельзя игнорировать руководителям, являются теория вероятностей, теория математической статистики, теория полезности и теория надёжности.

В рыночной экономике постоянно происходят те или иные изменения. Численную меру величины изменчивости следует учитывать как количественными, так и качественными показателями, которые могут быть применены на основе теории вероятностей. Поэтому эти знания необходимы руководителю.

**Теория вероятностей** – это наука, которая занимается изучением случайных массовых явлений. Основным понятием в этой науке является вероятность события, которая представляет собой численную меру возможности появления этого события. Численная мера представлена риском, который измеряется в процентах. Вероятность принятия оптимального решения может быть определена и качественно – степенью неопределённости.

Руководителям следует знать теорию математической статистики и опираться на неё, т.к. решение должно быть выверено необходимыми статистическими показателями.

**Теория математической статистики** – это наука, которая занимается сбором, обработкой и описанием данных опыта с целью выявления теоретических закономерностей, которым подчиняются случайные явления. Математическая статистика является источником и базой теории вероятности. Без знаний основ математической статистики невозможно проверить эффективность принимаемых решений.

Важно знать также и теорию надёжности, которая должна находиться в поле зрения руководителей, принимающих решения при создании технических систем.

**Теория надёжности** – наука, изучающая закономерности распределения отказов технических устройств, причины и модели их возникновения. Теория надёжности изучает методы обеспечения стабильности работы объектов (изделий, устройств, систем и т.п.) в процессе проектирования, производства, приёмки, эксплуатации и хранения, устанавливает и изучает количественные показатели надёжности, а также исследует связь между показателями эффективности и надёжности.

Решение руководитель принимает для изменения ситуации, чтобы возникшая проблема была устранена или смягчена на данный момент.

**Теория полезности** – понимание, что необходимость принятия решений служит основой устойчивого развития объекта, общества



или территории. Использование общепринятых рыночных цен в качестве меры относительной желательности обеспечивает руководителю максимум ожидаемой полезности.

В процессе принятия и разработки управленческих решений используется анализ ситуации, который опирается на подходы: объектный, функциональный, объектно-функциональный.

Объектный подход предполагает выделение определённых подсистем путём поэлементного деления объектов на более мелкие. Каждый из них может быть рассмотрен как самостоятельный объект. Данный подход приемлем для объектов количественно сложной структуры при относительной простоте его составляющих (первичных объектов).

При функциональном подходе за основу структурного деления объекта берётся функциональный признак. Этот подход рекомендуется, когда число первичных объектов, составляющих, например, функцию прогнозирования, невелико, но они являются весьма сложными по своим характеристиками и взаимосвязям.

Иногда используется объектно-функциональный подход, или смешанный, содержащий в себе элементы первых двух подходов.

Процесс принятия решений всё больше напоминает искусство. Поэтому каждый, кто рассчитывает многого добиться в своей профессиональной деятельности, должен обладать навыками эффективного принятия решений. И если умное управление стоит дорого, то безграмотное – обходится ещё дороже.

Решения пронизывают всю нашу жизнь, обдуманно или спонтанно предворяя каждый наш шаг и направляя каждое осмысленное действие. Они намечают цели предпринимаемых усилий, обеспечивают анализ условий складывающейся ситуации, осуществляют выбор варианта достижения намеченного и определяют содержание полученных результатов.

Хорошо обдуманные решения всегда находятся в центре повседневного внимания. А лучшие из них, отличающиеся удачным замыслом и плодотворными результатами, как и ошибочные решения, с горькими просчётами и безвозвратными потерями, должны служить школой жизни, основой для разумных выводов, чтобы на этой основе надежнее готовить будущие достижения.

Принятие управленческих решений представляет собой связь процесса разработки и принятия качественного решения и сопровождается возможными предпочтениями руководителей в различных ситуациях [24].

Принимающий решение субъект интуитивно будет выбирать более предпочитаемую альтернативу, в то время как стремление к максимуму ожидаемой полезности было бы значительно более эффективным в компании. Поэтому весьма высоко ценится коллективная работа, в основе которой лежит профессиональное управленческое решение.

Совокупность знаний теории и таланта истинного управленца в одном лице встречается крайне редко, поэтому и управление на предприятиях очень неоднородно. Во всякой ситуации, где имеет место конкуренция, лицо, принимающее решение, учитывает свои собственные цели и возможные стратегии, а также ожидаемые стратегии конкурентов. Управление на основе теории становится стержнем организационной культуры современных предприятий, организаций и фирм [15].

## **1.2. Основополагающие подходы и принципы управленческих решений**

В условиях российской модели социально-экономического развития основополагающим принципом управленческой деятельности предприятий и организаций является принцип социальной направленности и приоритетов общественных потребностей. Экономика не должна и не может развиваться вне интересов личного и общественного потребления. Следует подчеркнуть, что конкретные решения отражают планирование или прогнозирование в отношении состояния и развития предприятия или любого объекта управленческой деятельности.

Важнейшим результатом планирования управленческой деятельности является принцип повышения эффективности общественного производства, требующий максимальной экономии живого овеществлённого труда. Однако этот принцип не будет работать, если модели не подкреплены методологическими подходами.

Рассмотрим некоторые из них, наиболее важные в процессе прогнозирования экономического развития предприятия.

Исторический подход заключается в рассмотрении каждого явления и процесса во взаимосвязи его исторических форм. В процессе прогнозирования следует исходить из того, что современное состояние исследуемого объекта есть закономерный результат его предшествующего развития, т.е. результат прошлых решений управленче-

ской деятельности. Тогда как будущее – закономерный результат развития объекта в прошлом и настоящем рождённый управленческими стратегическими решениями.

Комплексный подход предполагает рассмотрение объекта исследования в его связи и зависимости с другими процессами и явлениями. Например, исследуя экономический объект, следует рассматривать его во взаимосвязи с научно-техническими, социальными, нормативными и другими процессами.

У нормативного (целевого) подхода другая природа: он отражает возможность управления прогнозируемыми процессами исходя из целей социально-экономического развития.

Системный подход заключается в том, что экономика рассматривается как система и каждый объект, входящий в неё, или составная часть взаимосвязаны. В прикладном аспекте системный подход предполагает создание системы показателей, методов, моделей, которые соответствовали бы содержанию отдельного относительно самостоятельного объекта.

Методологию процесса принятия управленческих решений необходимо рассматривать через систему принципов, которые определяют структуру процесса, его логическую организацию и используемые методы.

В экономике предприятий наиболее важными элементами её развития является принятие решений в планировании и прогнозировании всей управленческой деятельности. Рассмотрим важнейшие принципы: приоритетность, непрерывность, адекватность и другие, соблюдаемые в принятии управленческих решений.

Принцип приоритетности:

- необходимость выбора приоритетных направлений;
- обеспеченность ресурсами, которые часто ограничены;
- решение важнейших общегосударственных задач.

Принцип непрерывности:

- согласование краткосрочных и перспективных целей;
- непротиворечивость целей;
- цели и задачи социально-экономического развития территорий.

Реализуется этот принцип через систему долгосрочных, среднесрочных и текущих плановых и прогнозных документов.

Принцип целенаправленности:

- принятие решений в связи с возникновением неожиданных проблем;

- для разработки решений необходимо иметь максимально полное и конкретное представление о проблеме или задаче;
- ключевой задачей для успешного решения проблем является определение причин их возникновения;
- определить целевую ориентацию решений и оценить влияние на их реализацию внешней и внутренней среды.

Принцип альтернативности:

- в зависимости от степени неопределённости применять адекватные методы оценки и выбора альтернатив;
- в процессе принятия решений использовать подходящие формы коллегиальности;
- исходить из предположения о возможности качественно различных вариантов развития прогнозируемого объекта;
- отделить варианты развития осуществимые от неосуществимых при сложившихся и предвидимых условиях.

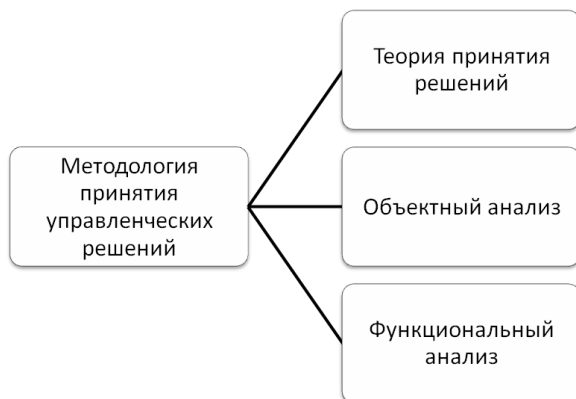
Проблемы на производстве и в организациях напрямую связаны с изменчивостью экономической ситуации. Руководители стремятся создать свою модель экономического успеха, понимая, что она должна быть основана на умелом управлении предприятиями.

Модель экономического успеха занимает одно из центральных мест в теории управления. Так, считая организацию инструментом управления, многие социологи и специалисты по теории управления, начиная с Макса Вебера, прямо связывают деятельность любой организации, в первую очередь, с подготовкой и реализацией управленческих решений. Интерес социологов [16] к этой проблеме обусловлен тем, что в решениях фиксируется вся совокупность отношений, возникающих в процессе трудовой деятельности и управления организацией.

Методологию управленческого решения как процесса можно представить в виде схемы (рис. 2).

Способность человека к рационализации и творчеству может проявиться в оптимизации издержек производства, нестандартного подхода к решению проблем, в кардинальной мере изменить приложение труда и построить новые схемы функционирования предприятия, это в свою очередь и определяет уникальность человеческого фактора. Стоит ли удивляться, что главная интеллектуальная игра – шахматы так же, как искусство и наука, во многом отражает состояние общества. Знаменитая фраза великого шахматного мастера Г. Каспарова [9] – «пешки – душа шахматной партии» – удивитель-

ным образом характеризует роль исполнителей управленческих решений, от которых зависит «жизнеспособность» выполнения.



**Рисунок 2** – Основные элементы методологии управленческого решения

Принцип единоначалия является важным в принятии решения. Отношения единоначалия во многом формируют иерархическую пирамиду организации. В созданной таким образом управленческой иерархии каждый работник имеет собственного руководителя и все, кроме рядовых исполнителей, имеют подчинённых. Специализация управленческих функций порождает жёсткий рисунок функциональной структуры современной организации. Отсюда вытекает принцип единоначалия в управлении.

Традиционно под руководством принято понимать отношения, возникающие в организации в процессе управления. Поскольку вся власть и ответственность за контроль над отношениями закреплены за одним лицом (руководителем), а оно физически не в состоянии осуществлять все функции в полном объёме, руководитель вынужден делегировать часть своих полномочий подчинённым.

Управленческое решение – центральный элемент системы управления и организации. Решение как процесс включает в себя много различных элементов, но непременно в нём присутствуют такие элементы, как проблемы, цели, альтернативы, экономическое обоснование и принятие решения.

Управленческие решения всегда связаны с изменениями в организации, их инициатором обычно выступает должностное лицо или соответствующий орган, несущий полную ответственность за последствия контролируемых или реализуемых решений. Границы компе-

тенции, в рамках которой он принимает решение, чётко обозначены в требованиях формальной структуры. Однако число лиц, привлекаемых к подготовке решения, значительно больше числа лиц, облечённых властью.

Современная экономическая деятельность предприятий как парадигма культуры проявляется через принятие управленческих решений. У каждого руководителя есть предел знаний и умений. Коллектив должен жить, действовать и мыслить по схеме гармоничности. Фактически через управленческие решения преломляются цели, интересы, связи и нормы любой организации. Поэтому глубокая проработка управленческих решений при соблюдении методологических основ приобретает особую актуальность.

### **1.3. Процесс управления и управленческие решения**

Под процессом управления понимается совокупность управленческих действий, которые логично связываются друг с другом, чтобы обеспечить достижение поставленных целей посредством преобразования ресурсов на «входе» в продукцию (или услугу) на «выходе» системы. Как видно из приведённого определения, подчеркивается непрерывный и целенаправленный характер процесса управления, осуществляемого аппаратом менеджмента организации, и его связь с функциями, целями и необходимыми для их реализации ресурсами.

Наряду с названным выше определением, в литературе широко представлено другое понятие процесса управления, состоящее в том, что в качестве ключевого момента рассматриваются не действия по управлению, а само управленческое решение, разработке, принятию и управлению, которым служит организационная деятельность менеджеров [29].

Подготовка управленческих решений в современных организациях нередко отделена от функции их принятия и предусматривает работу целого коллектива специалистов. В «классической» теории управления она, как правило, является функцией штабных служб.

Процесс осуществления решения связан с реализацией специального плана, который представляет собой совокупность мероприятий, направленных на достижение целей и сроков их реализации. Бесспорно, что управленческое решение – это творческий акт, направленный на устранение проблем, возникших на объекте управ-

ления (организация, фирма и т.д.). Описать математическим языком творческий процесс невозможно.

Основные принципы технологии принятия решения уже давно разработаны. Рассмотрим функции управления социально-экономическими процессами, в работах известных учёных-экономистов. Можно констатировать, что российские учёные выделяют как самостоятельные функции анализ и целеполагание [4, 7, 10, 16].

**Анализ** – это функция управления, использующая средства и методы изучения обстановки, проблем, ситуаций посредством выявления и сопоставления свойств и характеристик объектов исследования по установленным критериям и показателям для определения состояния этих объектов, их особенностей и тенденций их изменения.

Чтобы победить конкурентов, необходимо правильно анализировать состояние и развитие социально-экономической обстановки, понимать не только собственные интересы и всего коллектива, но и отдельного человека. Конечные результаты работы органов власти и управления, как и любого руководителя, находятся в прямой зависимости от качества анализа. Анализ может быть подвержен как любой исполнитель (персонал организации), так и сам руководитель.

Анализ не только поставляет информацию для других функций, но и используется для оценки их исполнения. При оценке любого средства воздействия руководитель анализирует процесс управления по всем его стадиям и основным функциям. Без анализа невозможно охарактеризовать проявления функций управления, а значит и управляемая система не может нормально функционировать.

**Целеполагание** – это выбор конкретной цели и решение конкретных задач для её осуществления.

Методология управления – это логическая схема управленческой деятельности, предполагающая взаимосвязанное понимание целей, ориентиров, а также средств и способов их достижения. Это ещё и умение видеть, распознавать, понимать, оценивать и учитывать зависимости, которые и раскрывают суть проблем и подсказывают пути их решения.

В деятельности любой организации – коммерческой и некоммерческой, большой или малой, формальной или неформальной – присутствуют все без исключения функции управления. Функции управления определяются как назначение и виды управленческой деятельности, определённые целями и задачами самого управления. Все функции тесно взаимосвязаны и дополняют друг друга [13, 37].

Функции управления – это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приёмами и способами, а также соответствующая организация работ.

Каждая функция менеджмента представляет собой сферу действия определённого процесса управления, а система управления конкретным объектом или видом деятельности – это совокупность функций, связанных единым управленческим циклом. В этом суть процессного подхода к исследованию функций менеджмента. Таким образом, функции управления являются составными частями любого процесса управления любой организации вне зависимости от её размеров, формы собственности и т.д.

Таким образом, начальный импульс процессу принятия решений задаёт информация о состоянии контролируемых параметров управляемого объекта; воздействие же на него осуществляется после выработки и принятия решения, которое в виде той или иной информации (команда, приказ, распоряжение, план и т.д.) подаётся на «вход» управляемого объекта.

К основным функциям управленческого решения относят [11]:

- выполнение текущих задач, обеспечивающих функционирование организации;
- устранение возникающих проблем, т.е. существенного расхождения между желаемым и фактическим состоянием факторов внутренней и внешней среды организации;
- использование появляющихся возможностей для повышения конкурентоспособности организации.

Важно найти и выявить проблему, устранение которой позволит организации или предприятию двигаться к намеченной цели. Для этого необходимы эффективные решения. Под эффективным понимается такое решение, осуществление которого позволяет:

- достичь поставленной цели;
- использовать минимально возможное количество ресурсов;
- иметь незначительное (приемлемое) количество негативных последствий.

Наиболее известным определением **процесса принятия управленческого решения** является:

- серия непрерывных взаимосвязанных действий, воплощающих функции менеджмента;
- совокупность циклических действий, связанных с выявлением проблем, поиском и организацией выполнения принятых решений.



Придерживаясь данного определения, выделим основные элементы процесса управления:

- проблема;
- приоритеты;
- критерии;
- средства управления.

Проблема в управленческой деятельности – это главное противоречие цели и ситуации, разрешение которого определит изменение ситуации в направлении принятой цели.

Приоритеты, как правило, характеризуют в управлении акцент на те или иные сферы, с которыми могут быть соотнесены результаты управляемой деятельности – сферы экономики, социальной жизни.

Критерии в методологии управления – это мерилa оценки, как правило, комплексные показатели, позволяющие определить, классифицировать, оценить те или иные аспекты управленческой деятельности.

Средства управления – это его инструменты, рычаги. Условно говоря, любые аспекты, компоненты функций управления, предполагающие использование конкретных методов управления.

Идея – мысль, замысел, соображение, в последующем оформленная как управленческое решение. Поиск идей – чрезвычайно сложная задача и требует усилий не только одного руководителя (рис. 3).



**Рисунок 3** – Как работать над поиском идеи

Идеи нужны руководителю, поскольку он должен постоянно делать правильный выбор из нескольких вариантов действий. Что и как производить? Что и как организовывать? Кого и как мотивировать? Кого и как контролировать? Как подсчитать доходы от управления? То есть определить ту часть доходов организации, которая получена именно за счёт управленческой деятельности, а не основной или вспомогательной. Ответы на эти и подобные вопросы должны дать те управленческие решения, которых все ждут от руководителя предприятия.

Руководитель в наше динамичное время выполняет сложную работу, ему необходимо понимать общие истины и значимость многочисленных вариаций, благодаря которым ситуации отличаются одна от другой. Все успехи организации обусловлены действиями в первую очередь руководителей. Вне зависимости от того, сколько существует уровней управления, руководителей традиционно делят на три категории.

Социолог Т. Парсонс [16] рассматривает эти три категории с точки зрения функции, выполняемой руководителем в организации:

- лица на техническом уровне в основном занимаются ежедневными операциями и действиями, необходимыми для обеспечения эффективной работы без срывов в производстве продукции или оказании услуг;

- лица, находящиеся на управленческом уровне, в основном заняты управлением и координацией внутри организации, они согласовывают разнообразные формы деятельности различных подразделений организации.

Руководители на институциональном уровне заняты в основном разработкой долгосрочных (перспективных) планов, формулированием целей, адаптацией организации к различного рода переменам, управлением отношениями между организацией и внешней средой и обществом, в котором функционирует данная организация [28].

Более известный способ описания уровней управления состоит в выделении руководителей (управляющих) низового звена, или операционных управляющих, руководителей (управляющих) среднего звена и руководителей (управляющих) высшего звена.

Руководители низового звена – младшие начальники, которых также называют руководителями первого (низового) звена или операционными руководителями – это организационный уровень, находящийся непосредственно над рабочими и другими работниками (не

управляющими). Младшие начальники в основном осуществляют контроль выполнения производственных заданий и часто отвечают за непосредственное использование выделенных им ресурсов, таких как сырье и оборудование. Типичным названием должности на данном уровне является: мастер, мастер смены, сержант, заведующий отделом, старшая медсестра, заведующий кафедрой управления в школе бизнеса. Большинство людей начинают свою управленческую карьеру в этом качестве.

Работа руководители среднего звена – координировать и контролировать руководителей низового звена. За последние десятилетия среднее звено управления значительно выросло и по своей численности, и по своей значимости. Типичными должностями руководителей среднего звена управления являются: заведующий отделом (в бизнесе), декан (в колледже), управляющий сбытом по региону или по стране и директор филиала. Армейские офицеры от лейтенанта до полковника, священники в сане епископов считаются руководителями среднего звена в своих организациях.

По мнению Н. Д. Эриашвили [35], характер работы руководителя среднего звена значительно варьирует от организации к организации и даже внутри одной и той же структуры. Некоторые организации предоставляют своим руководителям среднего звена большую ответственность, делая их работу в определённой степени похожей на работу руководителей высшего звена. Руководители среднего звена часто являются органичной частью процесса принятия решений. Именно они в повседневной практике определяют проблемы, проводят обсуждения, рекомендуют действия, разрабатывают новаторские творческие предложения.

Руководитель среднего звена часто возглавляет крупное подразделение или отдел в организации. Характер его работы в большей степени определяется содержанием работы подразделения. Например, руководитель отдела по внешним связям в образовательном учреждении проводит основную часть своего времени за чтением документов, в разговорах и беседах, а также на заседаниях различных комитетов [18].

Руководители высшего звена – высший организационный уровень гораздо малочисленнее других. Даже в самых крупных организациях руководителей высшего звена всего несколько человек. Типичные должности руководителей высшего звена в бизнесе – это председатель Совета, Президент, Вице-президент корпорации и каз-

начей корпорации. В армии их можно сопоставить с генералами, в среде государственных деятелей – с министрами, а в университете – с ректорами и проректорами.

Руководители высшего звена отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом или для основной части организации. Сильные руководители высшего звена накладывают отпечаток своей личности на весь облик компании [27, 36].

Но велики и тяготы такого поста: человек на этой должности, как правило, очень одинок. Г. Минцберг [11] считал работу по руководству большой организацией крайне изматывающей, т.к. количество работы в течение дня огромно, а темп, с которым она должна быть выполнена, очень напряжённый. И после долгих часов работы главный руководитель (как, впрочем, и другие руководители), не в состоянии уйти от своей среды ни физически (т.к. среда признает авторитет и статус его должности), ни в своих мыслях, которые нацелены на непрерывный поиск новой информации.

В реальной жизни руководителю всё равно, искусство или науку он практикует. Ему нужно принять надежное, информированное решение.

Это не значит, что теория принятия решений не нужна или что следует отказаться от моделей принятия решений. Данный процесс все более усложняется, поскольку компании теперь редко сталкиваются с простыми задачами.

Любые методы, модели или аналитические процедуры, позволяющие менеджерам принимать решения на основании тщательно изученной информации и в короткие сроки, будут пользоваться всё большим спросом. Не приходится сомневаться, что теория и модели принятия решений носят характер подстраховки. Они придают вес решениям, опирающимся на предрассудки или догадки. Полезность такого рода моделей – это вопрос веры. Ни одна из них не является безукоризненной или универсальной. Никому ещё не удавалось справиться с непредсказуемыми поворотами в человеческом поведении.

## **1.4. Интеллектуальная деятельность при разработке и принятии решений**

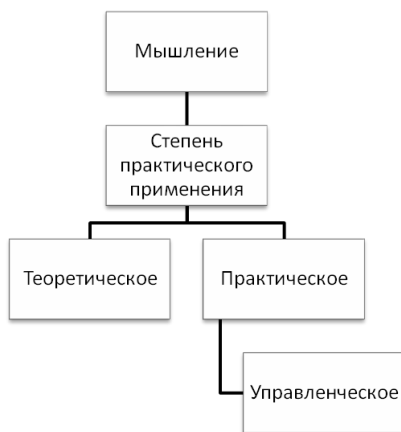
При разработке и принятии решений первостепенная роль отводится интеллекту, интеллектуальному познанию и интеллектуальной деятельности. Рассмотрим такое понятие, как интеллектуальное по-

знание. Что следует понимать под интеллектуальной деятельностью (ИД)? Как это воспринимает новая мыслящая элита? Несмотря на утверждение, что в любой области знаний столько науки, сколько в ней математики, приоритетная роль при принятии решений отводится человеку, его интеллекту, большое значение имеет и опыт человека, принимающего решение.

На основе интеллекта, знаний и опыта формируется интеллектуальное познание, ведущее к интеллектуальной деятельности как к умственной деятельности человека в области науки, техники, литературы, искусства и управления.

В начале любого дела лежит идея, которая трансформируется в мысль и под влиянием внешней среды и внутренних факторов человека превращается в убеждение. Убеждение, усиленное концентрацией, чувствами и вниманием реализуется в конкретных действиях руководителя.

При согласии с внешней средой, укрепляющей жизненные силы человека, полагается, что предпринимаемые действия приведут к успеху. Любое действие сначала совершается в голове в виде его мысленного исполнения. Подготовка решения всегда идёт в сфере мыслительной деятельности, в процессе познания, с помощью информационных данных. Оперирование представлениями в воображении воспроизводит наглядную предметную картину в их взаимосвязях и взаимодействиях. Рассмотрим принципиальную схему процесса мышления, представленную на рисунке (рис. 4), признанную в теории управления [36].



**Рисунок 4** – Особенности мышления руководителя

В повседневной практической деятельности по управлению объектами приходится принимать множество решений. Способность творчески мыслить, концентрировать внимание на проблемах, быть уверенным в себе, согласовывать решения с коллегами, вышестоящим руководством и добиваться их успешного претворения в жизнь – это качества, которые способствуют интеллектуальной деятельности менеджера [33].

Любой человек, в том числе и руководитель, часто подвержен стрессам, соответственно ценность работы менеджера определяется его психологическим настроем. В теории управления большое внимание уделяется учёту психологических признаков преуспевающего менеджера. В любом руководителе должна сочетаться следующая «триада»: Личность–Управленец–Профессионал.

Руководитель-личность исповедует умеренность, рациональность и практичность, предполагается наличие у человека определённых качеств. К ним обычно относят: требовательность руководителя к себе и к подчиненным, целеустремленность и активность, сочетание реалистичности и оптимистичности, коммуникабельность, интеллектуальная и поведенческая гибкость, чувство юмора, стрессоустойчивость. Конечно, в зависимости от сферы деятельности и особенностей организационно-управленческой ситуации от руководителя может потребоваться проявление и иных качеств, необходимых для успешного решения актуальных задач.

Руководитель-управленец имеет сильнейшие управленческие навыки руководителя, помогающие ему выдержать конкуренцию по чёткости и оперативности в принятии решений. Важнейшей задачей руководителя-управленца является правильная расстановка и выбор приоритетов в работе. Отличное знание способностей сотрудников позволяет ему грамотно ставить задачи сотрудникам.

Грамотный управленец не ждет возникновения нежелательной ситуации, с которой ему впоследствии предстоит разбираться. Напротив, он, просчитывая возможное развитие событий, направляет свои усилия и усилия своих сотрудников на минимизацию определённых негативных последствий и максимальное использование благоприятных возможностей. Для этого управленец обязан хранить в памяти много информации, на её основе вырабатывать новые знания и принимать эффективные решения.

Руководитель-профессионал отлично взаимодействует с подчинёнными специалистами. Для этого он обязан хорошо разбираться в

производстве, в области финансов и управлении проектами. Поэтому общепризнанно, что хороший руководитель-профессионал умеет сам выжить и не даст погибнуть своему делу, которому служит.

Ситуация нестабильности, постоянные изменения заставляют руководителя овладевать новыми знаниями и уметь представлять ситуацию в развитии. Поэтому интеллектуальный потенциал руководителя – глубина знаний, широта обзора, гибкость и быстрота в принятии управленческих решений.

Время принятия решения имеет важнейшее значение. С позиции времени решение может «умереть» до его принятия. Мало знать теоретические положения, необходим ещё и опыт применения этих положений на практике. Однако и этого сегодня недостаточно, чрезвычайно важно – уметь предвидеть наиболее удалённые от поверхности причинно-следственные связи. Много фактов нужно, чтобы построить на них теорию, именно знание теории даёт понимание причинно-следственных связей.

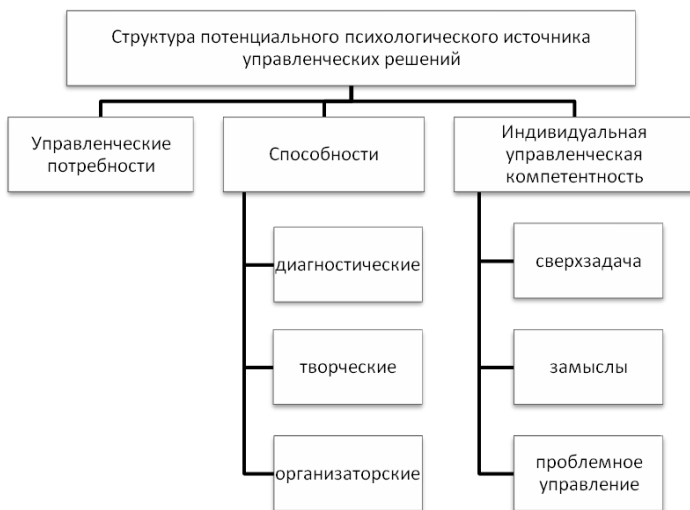
Есть ситуации, когда руководитель знает причину, но не может предсказать следствие. Во-первых, существуют непредсказуемые явления, для их анализа используют философские категории – необходимость и случайность. И хорошо, если руководитель знает все возможные следствия и их вероятности. Хуже, для анализа, когда он не знает или не понимает вероятностей следствий, уверен, что это и есть все варианты. Необходимость отражает такую связь явлений, при которой наступление причины обязательно ведёт к определённому следствию. Случайность – отражает такую связь явлений, при которой реализация причины может привести к различным следствиям.

Непредсказуемость случайностей кажется противоречащей принципу причинности, но это не так, потому что случайные события и причинные связи есть результат реально существующих определённых условий и причин. Поэтому руководителю необходима широта мышления, которая отражает умение видеть всё многообразие взаимосвязанных явлений.

Нельзя не упомянуть и о такой стороне интеллектуального потенциала руководителя, как гибкость мышления. Умение руководителя отступать от стереотипных решений позволяет ему найти оригинальное решение, даже если он рискует оказаться в неловкой ситуации. Однако нельзя игнорировать и тот факт, что при принятии решения руководителю следует думать лишь о правильности возможного варианта действий. К сожалению, при такой постановке вопроса мно-

гие важные факты игнорируются. А руководитель часто терзает себя размышлениями о том, что можно, а что нельзя считать приемлемым [17, 21, 29].

Важное место отводится элементам психологии руководителя, которые в единстве образуют потенциальный источник принимаемых решений. Поскольку психологические особенности личности руководителя влияют на управленческие решения, рассмотрим структуру потенциального психологического источника управленческих решений (рис. 5).



**Рисунок 5** – Структура потенциального психологического источника управленческих решений

Современная наука разработала надежные методы, позволяющие с достаточной полнотой раскрывать степень развития управленческих качеств того или иного человека. Вполне справедливо полагать, кто стоит у истоков управленческих решений, тот во многом определяет эффективность деятельности коллектива [16, 20].

Важным фактором, характеризующим интеллектуальную деятельность руководителя и оказывающим влияние на принятие решений, является принятие оптимального решения на базе объективной оценки. Объективная оценка – это наивысший вид интеллектуальной деятельности человека. Она нужна многим [19]:

– руководителям предприятий, НИИ, КБ, ГОУ, разрабатывающим оптимальную научно-техническую политику своих организаций,



обеспечивающую концентрацию сил, средств и внимания на тех направлениях, которые представляются наиболее важными;

– руководителям территорий (станы, субъекта федерации, муниципальных образований), участвующим в управлении сложных социально-экономических систем;

– предпринимателям, формирующим бизнес-планы, описывающие все аспекты будущего коммерческого предприятия и анализирующие все реально возможные проблемы и способы их решения.

Поскольку управленческая деятельность включает управление государством, регионом, отраслью, концерном, фирмой, образовательным учреждением, то разработка и принятие решений в реальной жизни осуществляется ежедневно. Экономическое развитие территорий, отраслей и предприятий постоянно нуждается в прогнозе. Вероятностный характер прогнозов позволяет судить о развитии того или иного социально-экономического процесса и принимать управленческие решения [22].

Все многообразие управления невозможно представить без концепции интеллектуальной деятельности руководителей. Рассмотрим её через призму объективной оценки образовательного процесса. Будущие руководители, которые сегодня являются студентами и слушателями, должны исходить из предельной рационализации использования своего интеллектуального потенциала.

Интеллектуальный потенциал руководителя вызывает интерес к организации разработки управленческих решений. Многими исследователями признается, что только на его основе можно увязать проблему принятия решений с делегированием полномочий. Интеллектуальный потенциал руководителя влияет и на инновационные подходы к принятию решений.

Например, в образовательном процессе инновационные подходы следует рассматривать как творчество. Понятия творчество и инновация идут рука об руку, но, тем не менее, их необходимо различать. Творчеством называют способность генерировать новые идеи, идти новым нестандартным путём. Творить – значит найти исключительный или совсем необычный способ осмысления чего-то и затем от этого творчества перейти к созданию инноваций. Инновации, в свою очередь, представляют собой результат творческого процесса [5, 20, 25].

Инновация не только исключительно научное, но и технологическое событие, она находится в точке пересечения технологий, финансовых институтов и сигналов со стороны спроса и предложе-

ний. Однако ни одна инновация не может появиться без творческого процесса.

Творческая атмосфера никогда не возникает в приказном порядке. Для того чтобы люди могли активизировать и использовать свои возможности и были заинтересованы в выполнении трудной необычной работы с увлечением и самоотдачей, в организации необходимо создать творческий инновационный климат.

Под творческим инновационным климатом в любой организации следует понимать определённую комфортную обстановку, в которой способный к творчеству работник чувствует себя свободным, умным, мотивированным и не боится ошибиться или пойти вразрез с мнением руководителя. Творчество преподавателя проявляется посредством применения оригинальных подходов организации учебного процесса, разработки методов подачи учебного материала, а также соединения теоретической и практической частей учебной программы и др.

Выявлено, какие качества преподавателя, характеризуют его как специалиста высокого класса и особо ценятся студентами и слушателями [20]:

- 1) эрудиция и глубокое знание материала;
- 2) энергетический заряд;
- 3) способность донести сложное простым языком;
- 4) осуществление обратной связи и объективность к критике;
- 5) умение концентрировать внимание и ценить время.

Стремление к творчеству – важная характеристика человека, а педагога и научного работника в особенности, от них сегодня ждут творческой и интересной работы. Педагогам необходима способность, которая позволяла бы организовать учебный процесс таким образом, чтобы студенты видели цель решаемых задач-примеров и тренировали чувство интуиции.

Ориентация студентов, что именно образование формирует интеллектуальный уровень будущих руководителей, чрезвычайно важно. Как в шахматной игре, руководитель обязан видеть хотя бы один ход вперед, необходимо, чтобы это был всегда правильный ход. При обучении студентов следует на практических примерах предупреждать будущего руководителя, что просто ждать творческого озарения непрактично, оно же может и не наступить.

Пока ещё не найдены надежные способы измерений знаний сотрудников и руководителей предприятий. Но современная экономика

с её информационно насыщенной средой, возможностью передачи огромных массивов информации взаимодействия в реальном режиме времени, всё в большей степени организует управленческую деятельность [26].

Таким образом, важнейшими исходными данными организованности руководителя выступают его знание теории и объективных законов управления, на этом и базируется его самостоятельность в принятии решений. Способность генерировать идеи, творчески мыслить, концентрировать внимание на проблемах, быть уверенным в себе, согласовывать решение с коллегами, вышестоящим руководством и добиваться их успешного претворения в жизнь – это качества, которые способствуют преуспеванию руководителя любого ранга [38].

Подведём итоги, на чём основывается управленческая деятельность в принятии и разработке управленческих решений.

1. В начале любого дела лежит идея, которая трансформируется в мысль под влиянием внешней среды и внутренних факторов человека и превращается в убеждение.

2. Повторение успехов формирует мастерство или искусство принятия решений. Под искусством руководителя понимается высокая степень умения лица, принимающего решения (ЛПР).

3. Способность ЛПР концентрировать внимание на проблемах, распознавать проблемы и «выдавать» идеи, представлять сложное целое и видеть при этом входящие в него элементы – важнейшие составляющие интеллектуальной деятельности в разработке управленческих решений.

4. Интеллектуальный потенциал источника управленческих решений: управленческие потребности, способности, индивидуальная управленческая концепция.

5. Интеллектуальный потенциал руководителей необходим для общения с подчинёнными. Общение является связью равных – партнёров, стремящихся к совместной выработке результата по информации.

В условиях жесткой конкуренции требуется постоянная модернизация процессов управления. Факторами, влияющими на способы модернизации управления, являются условия для самореализации и развития в коллективе, что и привело к распространению коллективных решений. Сегодня существует научная база для принятия коллективных решений.

Все вышесказанное базируется на механизмах инновационного развития за счёт главного преимущества – наличия образовательного

потенциала [39]. Образовательный потенциал и управленческие решения тесно связаны между собой и являются основой для реализации основных функций управленческой деятельности.

### **Контрольные вопросы**

1. Что подразумевается под управленческой деятельностью?
2. Дайте определение понятию «управленческое решение».
3. Что представляет собой управленческое решение как план?
4. Что следует понимать под методологическими подходами и принципами принятия и разработки управленческих решений?
5. Назовите основные принципы планирования и дайте им характеристику, раскройте их содержание.
6. Какую роль играют управленческие решения в управленческой деятельности?
7. Что понимается под информационной базой управленческой деятельности?
8. Роль интеллектуального потенциала в управленческой деятельности.
9. Назовите элементы интеллектуальной деятельности.
10. Что понимается под искусством и творчеством руководителя?

## **ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ**

### **2.1. Организационные основы разработки и принятия управленческих решений**

Процесс управления предприятием вырабатывается многолетним опытом, который позволяет нам уяснить особенность управленческой ментальности. Руководитель предприятия иногда действует инстинктивно и не в состоянии сразу постигнуть эффективность своих действий. С другой стороны, модель организационной основы эффективных действий постигается иногда методом проб и ошибок.

Неверное решение может поставить предприятие на грань кризиса. Поэтому процесс управления требует внимательной и тщательно продуманной организации на основе рациональных действий со стороны руководства. Поскольку любая компания, как правило, ограничена в своей деятельности производственными и финансовыми возможностями, она старается самым эффективным образом организовать деятельность предприятия на глубоко продуманной стратегии.

Организационно-управленческая деятельность предприятия многогранна, не зависит от его формы собственности и является объектом принятия управленческих решений. Более конкретно объектом принятия управленческих решений являются следующие виды деятельности:

- вопросы технического развития предприятий;
- организация основного и вспомогательного производства;
- маркетинговая деятельность предприятий;
- экономическое и финансовое развитие;
- организация заработной платы и премирования;
- социальное развитие и кадровое обеспечение предприятий.

Все виды деятельности предприятия подвергаются анализу, планированию и прогнозированию, изменениям на основе оптимизации (выбора критерия), разработки вариантов альтернатив с их экономическим обоснованием.

В более детальных планах организационно-управленческая деятельность предприятий реализуется через функции управления, которые в управленческой деятельности осуществляются через процесс

разработки и принятия решения. Ключевым моментом в этом процессе является переход от мысли к действию, поскольку переводит акт сознания в энергию внешнего действия, превращает мысль в руководство практического преобразования действительности.

Начальным звеном управленческого действия считается постановка цели на основе знания потребностей и имеющихся средств их удовлетворения в настоящее время у предприятия. На основе этого определяются задачи, которые необходимо решить для достижения цели в существующих условиях. Выбор цели может характеризоваться борьбой мотивов, обусловленной наличием на предприятии препятствий, отсутствием необходимых ресурсов.

Главное в основе разработки решения – осознание ценности цели и намеченных к применению средств и способов её достижения, их соответствия не только объективной истине, но и нравственным принципам, моральным нормам. Решения как намерения осуществляются по разработанной программе в течение определённого времени.

Выполнение намерений требует изменения действительности, однако человек сталкивается с реальными трудностями. В преодолении реальных препятствий существенное значение приобретает способность к волевому усилию. Известно, что самые прекрасные решения и намерения часто не выполняются, не переходят в действие.

Мотивом управленческой деятельности являются потребности и интересы коллектива на производстве, результаты производства и перспективы его развития. Осознание наиболее сильной потребности формирует доминирующую мотивацию, превращение потребности в мотив, являющийся основным побудителем, источником и причиной активности человека, направляющей силой его мышления, намерения и действий.

Сам факт принятия решения переводит мысленную активность руководителя в волевое действие, практическую деятельность по достижению поставленной цели. Мир современного бизнеса вращается вокруг процесса принятий решений. Принимать эти решения надо, как правило, в условиях сильной нехватки времени и неопределённости, т.е. весьма противоречивой информации.

Хороший руководитель не принимает слишком много решений, а концентрируется на наиболее важном. Его интересует результат. Поэтому такой руководитель мыслит стратегически, стремясь отыскать в каждой ситуации некие общие моменты. Любое действие совершается сначала в голове – в виде решения и его мысленного ис-

полнения, а потом на практике – в виде реального процесса его исполнения и достижения намеченных результатов.

Подготовка решения всегда идёт в сфере мыслительной деятельности, в процессе познания, с помощью информационных данных. Принятие решения переводит познание в практику, мысль – в действие, сознание – в поступок. Решение – связующее звено познания и практики.

Именно мысленное преобразование действительности и составляет начало перехода от познания к практике. Здесь с особой силой проявляются логика рассуждений, творчество и интуитивные находки человека.

Логика рассуждений основывается на закономерностях мыслительного процесса, строгой последовательности преемственности суждений, обоснованности логического вывода. Руководители используют личный опыт решения производственных задач и рационального познания мира.

В организационном процессе управленческой деятельности принимают участие все интеллектуальные силы человека и, в первую очередь, воображение как способность создавать новые образы из имеющегося мыслительного материала.

Интуиция как озарение играет очень большую роль в управленческой деятельности. По своему содержанию интуиция является результатом напряжённых размышлений, активных поисков, осмысления накопленной информации, к которому при возникновении затруднений подключаются эмоции, переживания, мобилизующие резервы памяти и опыта. В организационно-управленческой деятельности накопленные знания, скрытые в подсознании, выходят на поверхность и создают образ искомого результата.

Сплав знаний, логики и эмоций даёт человеку быстроту ориентировки, высокую концентрацию логического мышления и накопленного опыта, новаторство мысли и её полезное применение. Выбор лучшего варианта предстоящих действий почти всегда является творческим открытием, т.к. имеет признаки творчества:

- новизну, поскольку здесь почти всегда предлагаются новые или обновленные способы и последовательности действий;

- полезность, поскольку решение имеет направленность на удовлетворение определённой потребности;

- эффективность, поскольку выбранный вариант по своему замыслу обеспечивает достижение нужного результата при оптимальных затратах.

В ходе практической реализации принятого решения руководителю приходится прилагать большие волевые усилия, чтобы действовать точно в соответствии с разумными решениями, не поддаваясь воздействию эмоций, возникающих трудностей, преград, а иногда и прямого противодействия противников.

Решения можно классифицировать по времени их принятия:

- оперативные;
- тактические;
- стратегические.

Оперативные решения – это сфера действий сотрудников, находящихся «на передовой». Все вместе они принимают тысячи решений ежедневно, как правило, в сжатые сроки и на основании конкретной деятельности информации, например, отвечая на запрос потребителя об условиях типового договора. Масштаб такого рода решений обычно невелик, и они затрагивают небольшой диапазон видов деятельности.

Тактические и стратегические решения, напротив, ориентированы на более длительную перспективу. Для них требуется гораздо больше данных, выходящих за рамки организации, зачастую неточных, устаревших или ошибочных. Тактические решения рассчитаны на несколько недель или месяцев и касаются таких вопросов, как ценообразование товаров и услуг, расходы на рекламу и маркетинг.

У стратегических решений самый отдалённый временной горизонт – от года до пяти лет и более. Они обычно связаны с расширением или сокращением бизнеса, или с выходом на новые географические, или на новые товарные рынки. Стратегия – это сознательный выбор специфического комплекса действий для производства на предприятии.

В организационно-управленческой деятельности за каждым крупным управленческим решением стоит руководитель. Около половины своего времени (18 часов стандартной 40 часовой рабочей недели) руководители компаний проводят на встречах, около трех часов посвящают деловым звонкам, пять часов – деловым завтракам, обедам и ужинам. Так утверждают исследователи Harvard Business School, опросив личных секретарей более 500 руководителей крупных компаний во всем мире. По данным исследователей, в среднем только шесть часов еженедельно (менее десятой части рабочего времени) топ-менеджеры отводят индивидуальной работе за закрытыми дверями [37].

Как тратят время управляющие крупных компаний в России? Профессия управляющего – это, прежде всего, аналитическая работа.



Семьдесят процентов времени посвящено встречам и переговорам. Обычно руководитель делит день на две части: первая половина – это внутренние дела управляемой компании, с трех часов – внешние встречи, переговоры с партнерами, общие мероприятия компании.

В России топ-менеджеры склонны проводить больше времени на встречах, чем их западные коллеги. Возможно, в большинстве случаев, такая тенденция связана с особенностями структуры управления бизнесом, когда окончательное решение принимается только на уровне высшего руководства и только по результатам совещания, от чего календарь зачастую состоит из одних встреч [12].

Личные встречи гораздо важнее в такой культуре, будь то деловые встречи, встречи за завтраком, обедом, ужином или просто за чашкой кофе. У руководителей крупных компаний обычно часты встречи с клиентами вне офиса. Один из способов сократить затраты времени и средств на переговоры – применение современных средств коммуникаций. Практика переговоров на удалённом доступе получила широкое распространение в России лишь последние несколько лет. Видеоконференции и совещания – это весьма удобный формат в повседневной работе.

Однако необходимо признать, что для переговоров с главами компаний, находящихся в России, чаще проводятся личные встречи, в данном случае они более эффективны. Российский бизнес постепенно приходит к осознанию того, что мобильность сотрудников равнозначна повышению их эффективности. Принятие управленческих решений не всегда может происходить в строгой официальной обстановке, и для России это – новшество.

В организации процесса разработки управленческого решения большую роль играет подтверждение решаемых задач экономическими расчётами по выполнению поставленной цели. Поскольку время часто у руководителей ограничено, им приходится опираться на собственные знания, логику, интуицию.

В реальной жизни руководители принимают решения, опираясь на интуицию, опыт и анализ. Для работы над крупными управленческими решениями необходимо проведение организационных мероприятий и в первую очередь создание рабочей группы во главе с координатором. В некоторых случаях можно проводить конкурсы нескольких рабочих групп с широким общественным обсуждением представленных ими проектов решений. Рабочая группа, представившая наиболее удачный проект, может быть наделена правом «ав-

торского надзора» за процессом его разработки, принятия и реализации с предоставлением ей возможности вносить при необходимости нужные коррективы.

Работу по подготовке важных решений лучше всего проводить под контролем и при участии руководителя организации. В существующей практике чаще всего встречаются две крайности:

- руководитель пытается все взять на себя, мало доверяет подчинённым, превращая их в простых подносчиков информации;
- руководитель самоустраняется от подготовки решения и подключается только на стадии его принятия.

Ошибкой следует считать и передачу подготовки решения только будущим его исполнителям, поскольку они часто имеют склонность уменьшать себе нагрузку и ответственность, увеличивая при этом свои права и полномочия. К работе следует привлекать самых заинтересованных лиц – будущих потребителей результатов исполнения решений.

Главное в данной ситуации состоит в том, чтобы установить твердое правило трехстороннего состава рабочих групп (во главе с координатором) по подготовке крупных решений:

- два-три представителя потребителей будущих результатов решения, имеющих высшее образование по профильной отрасли для данного решения специальности с правом решающего голоса;
- три-четыре независимых эксперта: специалиста профильной отрасли знания, юриста, экономиста и системного аналитика, с правом рекомендательного голоса;
- один-два представителя исполнителей будущего решения с правом совещательного голоса.

Организацию и проведение всей работы по подготовке управленческих решений целесообразно поручать информационно-аналитическим подразделениям организаций и учреждений. Они обеспечивают научный уровень подготовки решений и оценивают эффективность разработки рекомендаций по совершенствованию работы над решениями, изучение и внедрение передового опыта управления в других организациях.

Эти подразделения должны формировать рабочие группы трехстороннего состава и обеспечивать условия для полноценной их деятельности.

Для подбора умной и слаженной команды чрезвычайно важен учёт личных и деловых качеств привлекаемых для работы над реше-

ниями сотрудников, способных предложить высококачественные разработки с плодотворными мыслями и идеями, наиболее эффективным вариантом действий.

Кроме того, надо учитывать, что осмысление информационного материала, подготовленного к включению в ответственное решение, сопровождается глубокими переживаниями, большим нервным напряжением, букетом эмоций, положительное значение которых состоит в том, что они обостряют мысль и открывают глубинные резервы памяти и творческие способности человека, а также обеспечивают общее понимание содержания процесса перехода от познания к практике.

Этот переход включает две ступени: осмысление потребного и планирование действий.

Осмысление потребного означает познание действительности в свете её возможностей удовлетворить определённую потребность с точки зрения того, что нужно человеку, т.е. в её функциональных свойствах. Познавательными формами здесь выступают предвидение, оценка, идея.

Предвидение есть знание о будущем на основе знания настоящего и прошлого. Оно зиждется на понимании действия объективных законов природы и общества, тенденций изменения природных явлений и общественного развития, на уяснении реальных возможностей существующих обстоятельств и имеющихся средств действия. Субъективные предпосылки будущего проявляются в виде интересов, намерений и стремлений людей к этому будущему.

На этой информационной базе научное познание формирует прогнозы – обоснованные суждения о возможных в будущем альтернативных направлениях изменения существующей действительности, состояниях объекта исследования и сроках его существования.

Прогнозирование принимает форму предплановой разработки моделей развития управляемых объектов и процессов. Определённые здесь сроки и объёмы работ, основные характеристики и другие показатели носят вероятностный, предположительный характер. А планы, строящиеся на основе наиболее рациональных прогнозных вариантов, содержат уже однозначные показатели и выступают в качестве плановой задачи планового решения, т.е. являются управленческими актами.

Предназначение прогнозирования состоит в том, чтобы уточнить цели будущего управленческого решения, требуемые при этом затраты ресурсов и усилий, выявить возможные варианты действий, их прямые результаты и косвенные последствия.

Надежность прогнозирования обеспечивается соблюдением принципов: системности (взаимосвязи элементов сложных объектов как единого целого); комплексности (всесторонности исследования объектов); непрерывности (постоянного уточнения тенденций развития) и оптимальности (определение оптимального варианта по критерию максимизации социально-экономического эффекта).

Варианты (выявление всех возможных вариантов действия в той или иной обстановке) необходимы для установления адекватности соответствия прогнозов реальной действительности.

Невысокое качество управленческих решений чаще всего обусловлено негативным влиянием организационных причин, в числе которых следует в первую очередь отметить недостаточную степень согласованности интересов различных иерархических уровней и низкую исполнительскую дисциплину. В любой профессиональной деятельности проблема ограниченного времени неизбежна, а в деятельности образовательного учреждения особенно.

В настоящее время так стремительно происходят изменения в жизни любой организации, что ощущается острая необходимость расширить временные рамки и повысить качество принимаемых решений ещё и благодаря хорошей организации процесса их поиска. Это значит, что все особо значимые решения необходимо планировать и правильно оценивать временные затраты, не затягивая принятие каждого решения.

Всякое решение принимается с учётом организационных моментов, таких как коммуникация, время, исполнительская дисциплина и количество принимаемых решений. В условиях рыночных отношений и расширения экономических методов и регулирования экономики возрастает роль и значение факторов, обуславливающих качество следующих управленческих решений: «стандартизация» процессов подготовки и принятия решений; степень согласованности интересов различных иерархических уровней; компетентность исполнителей [35].

## **2.2. Условия и факторы качества управленческих решений**

Современное крупномасштабное производство потребовало широкое использование электронно-вычислительной техники и экономико-математических методов. Результат принимаемых решений во

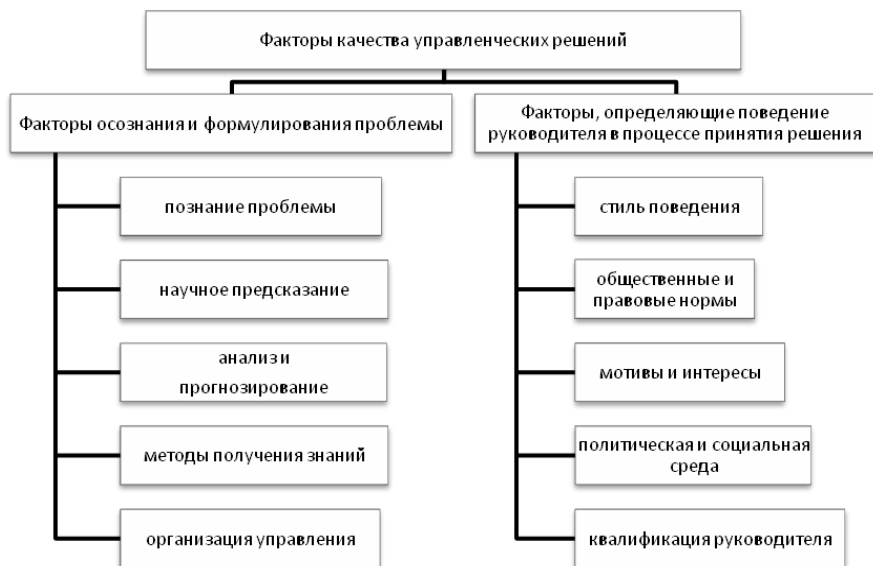
многим зависит от анализа всех факторов, влияющих на качественный уровень управленческих решений. В процессе разработки управленческих решений условно их подразделяют на две группы [36].

1. Первая группа – факторы ситуационного характера, связанные с осознанием проблемы, альтернатив её решения и их последствий. К данной группе относится изучение ситуации, анализ и прогнозы, используемые методы, организация управления на предприятии.

2. Вторая группа – факторы поведенческого характера в процессе разработки решений: мотивы, ценностные ориентации, уровень требований, готовность идти на риск.

Факторы первой группы действуют на этапе, предшествующем принятию решений, и способствуют формулированию проблемы. Факторы второй группы проявляются в поведении руководителя, его сотрудников в ходе разработки управленческих решений. В практике принятия решений на отдельных стадиях эти группы факторов могут переплетаться.

Схематично структуру факторов, оказывающих влияние в процессе принятия решений, можно представить следующей схемой (рис. 6).



**Рисунок 6** – Факторы, обеспечивающие качество управленческих решений

Факторы осознания и формулирования проблемы:

- 1) проблема трудно распознается;
- 2) проблема видна, но она в данный момент не решаема.

Научное предсказание:

- 1) по методу сценариев (обычно сопоставляются два или три варианта);
- 2) на основе экстраполяции (данные о прошлом для предсказания будущего).

Анализ и прогнозирование:

- 1) анализ является началом изучения ситуации на предприятии и важен для распознавания проблем;
- 2) анализ необходим для изучения взаимодействия элементов ситуации.

Методы получения знаний:

- 1) эмпирические;
- 2) моделирование;
- 3) исследование;
- 4) наблюдения.

Организация управления:

- 1) на основе новейшей теории управления (иногда во многих вопросах принципы и практика передовых руководителей расходятся с рекомендациями теории, когда они применяют инновационные методы);
- 2) на принципе поддержки (максимальная вероятность того, что во всех взаимоотношениях с организацией (фирмой) каждый её член будет считать, что опыт создаёт ему поддержку);
- 3) внимание на методах руководства.

Поскольку руководитель имеет возможность выбирать альтернативные варианты решения, то он несёт и ответственность за их качество и обязательное исполнение, т.е. руководитель обязан контролировать их реализацию. С учётом сказанного, схема организационного процесса, направленная на повышение качества управленческого решения выглядит следующим образом:

- на верхнем уровне руководства формулирование проблем, разработка и выбор решения, для этого имеется соответствующая информация;
- создание целевых межфункциональных групп для использования специальных знаний и опыта членов группы в особо сложных решениях;
- разработка решения должны отражать интересы и возможности всех уровней управления, особенно тех, которые заинтересованы в его реализации.

Рассмотрим организационную основу качества принятия решений.

Основной инструментарий менеджера, характерный для сферы принятия решений, – методология и методы организация исполнения решений.

Методология управленческого решения представляет собой логическую организацию деятельности – формулирование логически обоснованных операционных схем принятия решений и теоретическое обоснование.

Методы разработки управленческих решений включают в себя сроки, способы и приёмы выполнения операций, необходимых в реализации управленческих решений. К ним относятся постановления, приказы, рекомендации и другие документы.

В новейшей теории принятия управленческих решений отмечается важность его направления [5]:

- стратегическое планирование;
- управление производством предприятия в целом;
- управление персоналом;
- управление проектами;
- управление информацией;
- консалтинговая деятельность.

Соответственно, все принимаемые в любой сфере деятельности решения можно условно классифицировать и подразделить на решения: по стратегии предприятия; прибыли; продажам; вопросам, оказывающим влияние на образование прибыли. Выполняя свои функциональные обязанности, менеджер выбирает решения, способствующие претворению в жизнь поставленной задачи.

Все руководители, выполняя управленческие функции, играют несколько ролей. Г. Минцберг [11] сгруппировал эти роли в три концептуальные категории: информационные (управление информацией); межличностные (управление людьми) и связанные с принятием решений (управление действиями). Каждая роль предполагает выполнение определённых видов деятельности, что в конечном итоге обеспечивает выполнение важнейших управленческих функций – планирование, организация, мотивация и контроль.

Планирование является тем важным видом управленческой деятельности, на который руководители тратят значительную часть своего времени. Менеджеры постоянно следят за выполнением плановых показателей и имеют возможность их корректировать.

Управленческие решения определяются особыми отношениями в коллективе. Так, роль руководителя по принятию решений выра-

жаются в том, что он определяет стратегию развития организации, решает вопросы распределения ресурсов, ведёт переговоры с профсоюзами, клиентами, осуществляет текущие корректировки.

Все вышеизложенное, подводит к следующему выводу: важнейшим фактором, обеспечивающим качество разработки и принятия управленческих решений является способность к руководству. Менеджеры высшего звена в первую очередь должны обладать концептуальными навыками, менеджеры низшего звена – техническими. Коммуникативными навыками в равной мере должны обладать менеджеры любого уровня.

Перечислив необходимые менеджеру навыки, отметим личностные качества эффективного руководителя, являющиеся факторами, влияющими на качество решения. Творческий потенциал руководителя в процессе управления следует рассматривать как искусство. Оно требует организаторских способностей, своеобразного таланта руководителя.

Управляющий, прежде всего, должен быть хорошим организатором с трезвым, расчётливым умом, обладать даром предвидения, смелостью, решительностью, способностью пойти на риск, должен быть новатором, восприимчивым к новым идеям, иметь деловую хватку. Он должен уметь строить и регулировать взаимоотношения и психологический климат в коллективе. Кроме того, руководитель должен обладать и высокими моральными качествами: честностью, порядочностью, справедливостью, трудолюбием, добротой. Назовем и определённые физические характеристики: внушительная внешность, активность, энергия, здоровье.

Подведём итог, какие же условия и факторы влияют на принятие качественных управленческих решений. Причины, влияющие на качество принимаемых решений, весьма разнообразны и могут иметь организационный, экономический и даже психологический характер.

Прежде всего это – осознание и формулирование проблемы, время принятия решений, своевременность и обоснованность решаемых задач в конкретной ситуации и даже субъективные факторы (действия руководителя).

Объективными экономическими условиями разработки грамотных управленческих решений являются:

- 1) знание реальных тенденций развития управляемого объекта;
- 2) ориентация в общих целях развития экономики страны в целом;



3) умение своевременно реагировать на изменяющуюся обстановку и новые задачи, выдвигаемые рынком и политикой государства.

В число важнейших факторов, влияющих на качество решений, следует включать методологию управленческого решения – законы, принципы, научные подходы и методы разработки управленческих решений. В процессе осуществления решения приходится возвращаться к оценке его эффективности, поскольку со временем оно может стать не бесспорным и даже превратиться в свою противоположность.

В процессе работы важно критически осмысливать ранее выдвинутую цель, хотя постоянная изменчивость цели недопустима.

Важным фактором является период времени, который отличается для мер различного масштаба. Оперативные решения должны приниматься в самые короткие сроки, иногда мгновенно. По перспективным вопросам торопливость недопустима. Тем не менее руководитель должен понимать, что время – деньги и даже более чем просто деньги.

В рыночной экономике конкуренция не даёт руководителям расслабиться. Постоянно приходится следить за событиями, происходящими во внешнем мире и внутренней среде предприятия. Менеджеры-аналитики обязаны регулярно докладывать руководителям о происходящих изменениях.

### **2.3. Информационное обеспечение управленческих решений**

Принятие управленческих решений не может основываться только на интуиции менеджера, оно опирается на информацию о состоянии управляемого объекта. При этом к такого рода информации предъявляются следующие требования:

- актуальность;
- достоверность;
- точность.

Актуальность информации – это степень её соответствия текущему моменту времени. Для различных управленческих решений требование к актуальности может быть различным. В оперативном менеджменте требуется высокоактуальная информация, характеризующая состояние объекта в период времени от нескольких минут до

нескольких часов или дней. В стратегическом менеджменте, как правило, уровень требований к актуальности ниже.

Достоверность информации – это качественная характеристика, описывающая степень соответствия сведений объективной реальности. На коротких горизонтах планирования и в случаях, когда управленческое решение принимается на основе одного или существенно ограниченного числа источников информации, к ней предъявляются высокие требования к достоверности. Эти требования могут быть обеспечены, например, за счёт использования автоматизации сбора данных как в производственной сфере (например, промышленные контроллеры и SCADA-системы), так и в сфере услуг (автоматизация обработки первичных документов и управленческого учёта). При принятии стратегических управленческих решений степень достоверности информации, как правило, ниже, поскольку речь идёт о данных о внешней среде предприятия. Решение проблем низкой достоверности может лежать в использовании множества не связанных друг с другом источников информации.

Точность информации – это тот уровень, с которым информация конкретизирует состояние или динамику объекта. Об одном и том же процессе можно говорить, используя разную степень точности описания. Например, можно говорить о том, что в первом полугодии 2017 г. наблюдался рост ВВП. Можно уточнить, что темп роста ВВП был незначительным. Наиболее точным будет высказывание, что по данным Федеральной службы государственной статистики, рост ВВП в первом полугодии 2017 г. составил 6,4% от значения за аналогичный период предыдущего года<sup>1</sup>.

Значительную роль в обеспечении менеджеров актуальной, достоверной и точной информацией играют информационные системы управления предприятием (ИСУП) – автоматизированные системы, результатом функционирования которой является представление выходной информации для последующего использования<sup>2</sup>.

Основными задачами ИСУП являются:

- обеспечение достоверной информацией о финансовом состоянии компании на текущий момент и подготовка прогноза на будущее;
- обеспечение контроля работы служб предприятия;

---

<sup>1</sup> [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/vvp/kv/tab5a.xls](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/vvp/kv/tab5a.xls).

<sup>2</sup> ГОСТ РВ 51987 «Информационная технология. Комплекс стандартов на автоматизированные системы. Типовые требования и показатели качества функционирования информационных систем. Общие положения».

- обеспечение четкой координации работ и ресурсов;
- предоставление оперативной информации о негативных тенденциях, их причинах и возможных мерах по исправлению ситуации;
- формирование полного представления о себестоимости конечного продукта (услуги) по компонентам затрат.

В соответствии с задачами, поставленными перед ИСУП, выделяют несколько их типов:

- локальные системы (ограниченное количество автоматизированных направлений деятельности);
- финансово-управленческие системы;
- средние интегрированные системы;
- крупные интегрированные системы;
- конструкторы;
- специализированные решения (OLAP-технологии – многомерный оперативный анализ данных).

В практике управления используются различные информационные системы, особенности которых продиктованы такими факторами, как форма собственности и размер фирмы, её отраслевая принадлежность, и др. На рисунке 7 показан комплекс взаимосвязанных информационных технологий, формирующих информационную систему производственного предприятия.



**Рисунок 7** – ИТ-инфраструктура промышленного предприятия

SCADA (Supervisory Control And Data Acquisition) – это система, предназначенная для разработки и организации сбора данных об управляемом объекте на уровне количественных данных. Её используют для диспетчеризации технологических процессов и оборудования.

MES (Manufacturing Execution System) – это система синхронизации, координации, анализа и оптимизации выпуска продукции. Она опирается на данные, собранные на уровне PLS и SCADA и обеспечивает контроль движения заказов и контроль производственного процесса. MES отвечает за управление производственными процессами предприятия.

Функции MES:

- присвоение приоритета каждому заказу на изготовление;
- получение количественной информации по незавершённому производству;
- передача информации о статусе заказа на изготовление в планирующее подразделение;
- предоставление данных о фактическом выпуске в целях контроля производительности;
- предоставление данных о количестве по месту нахождения для заказа на изготовление в целях учёта незавершённого производства;
- обеспечение измерения эффективности использования и производительности рабочей силы и станков.

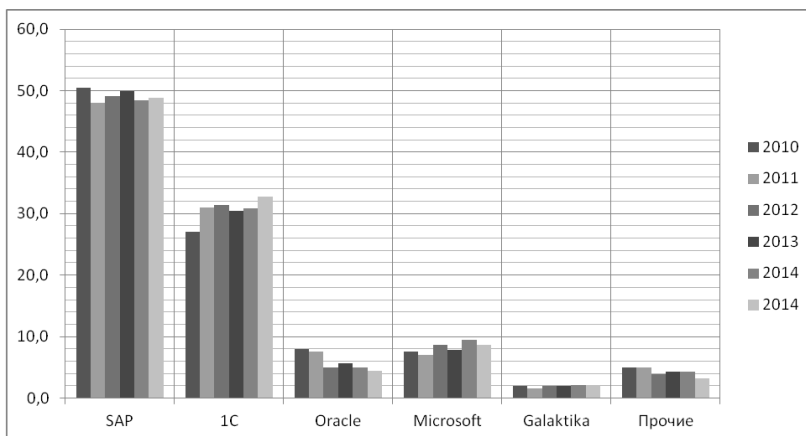
ERP (Enterprise Resource Planning) – организационная стратегия интеграции производства и операций, управления трудовыми ресурсами, финансового менеджмента и управления активами, ориентированная на непрерывную балансировку и оптимизацию ресурсов предприятия посредством специализированного интегрированного пакета прикладного программного обеспечения, обеспечивающего общую модель данных и процессов для всех сфер деятельности.

Самыми распространёнными в настоящее время являются ERP-системы. На рисунке 8 представлена динамика доли основных поставщиков ERP-систем на российском рынке в стоимостном выражении. Отметим, что процесс внедрения ERP-систем протекает несколько лет, он является довольно сложным с организационной точки зрения и требует, как правило, существенной перестройки бизнес-процессов предприятия даже в таких «щадящих» случаях, как при использовании ИС. Активное использование ERP-систем связано не только с повышением эффективности принятия управленческих решений на основе актуальной, достоверной и точной информации, но

и с растущими требованиями к «прозрачности» компаний, которые предъявляют мажоритарные акционеры и государство. По большому счёту, все публичные компании, чьи акции свободно торгуются на фондовом рынке, используют ERP-системы.

Несмотря на многообразие ERP-систем, все они имеют схожую структуру за счёт однотипных базовых модулей:

- финансы; бухгалтерский учёт, контроллинг, казначейские операции, управление финансами;
- управление персоналом; кадровый учёт, система оплаты труда, оценка персонала, оценка производительности труда и т.д.;
- операции, логистика, производство, обслуживающие подразделения, сбыт.



**Рисунок 8** – Доля поставщиков ERP-систем на российском рынке, % (по данным International Data Corporation, <http://idcrussia.com/ru/>)

Помимо базовых модулей, ERP-системы могут содержать и специальные модули, отражающие специфику предприятия.

Внедрение ERP-систем преследует цель повышения эффективности процессов управления, и косвенным образом способствует повышению экономической эффективности деятельности предприятия в целом.

### Контрольные вопросы

1. При каких условиях решения будут качественными?
2. Какие существуют стадии рационального управленческого решения?

3. Охарактеризуйте наиболее распространенные индивидуальные стили принятия управленческих решений.
4. Какие организационные условия важны для принятия управленческих решений?
5. Как разделяются управленческие решения по времени их принятия? Дайте их краткую характеристику.
6. Какую роль и задачи играет прогнозирование при разработке управленческих решений?
7. Назовите основные факторы качества управленческих решений.
8. Какие требования предъявляются к информации, необходимой для принятия управленческих решений?
9. Какой состав имеет типовая ИТ-инфраструктура промышленного предприятия? Каковы задачи входящий в неё подсистем?
10. Какова типовая структура ERP-системы? Каким образом она позволяет учитывать особенности конкретного предприятия?

### **ГЛАВА 3. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ В ТЕОРИИ И ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ**

Цель данной главы – продемонстрировать широту применения количественных методов в управлении. Вслед за М. Г. Зайцевым [8] повторим, что менеджер должен иметь представление о наличии, областях применения и ограничениях тех или иных количественных методов в управлении. При этом не следует бояться привлекать для использования конкретных методов специалистов в этих областях (экономистов, статистиков и т.д.). Специфика работы менеджера связана с разработкой и реализацией управленческих решений, исходные данные для которых были получены, в т. ч. с применением количественных методов.

Напомним, что под управленческим решением (УР) понимается выбор, который должен сделать руководитель в процессе осуществления им функций управления и решения конкретных организационных задач. УР призвано обеспечить продвижение к поставленным перед организацией ориентирам, целям. Наиболее эффективным УР является выбор, который будет реализован и внесёт наибольший вклад в достижение конечной цели [34].

Принятие решения представляет собой сознательный выбор из имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желательным состоянием организации. Данный процесс включает много элементов, но в нём непременно присутствуют проблемы, цели, альтернативы и решения как выбор альтернативы. План представляет собой набор решений по размещению ресурсов и направлению их использования для достижения организационных целей [5].

Необходимо отметить, что УР обязательно связано с исполнителем данного решения (индивидуальным или коллективным), поскольку без этой связи данное решение не будет управленческим.

Процесс принятия управленческих решений представляет собой последовательную реализацию трех стадий:

1) 1 стадия «признание необходимости решения»: признание проблемы; формулирование проблемы; определение критериев успешного решения проблемы;

2) 2 стадия «выработка решения»: разработка альтернатив; оценка альтернатив; выбор альтернатив;

3) 3 стадия «выполнение решения»: организация выполнения решения; анализ и контроль выполнения решения; обратная связь и корректировка.

В данной главе (без претензий на исключительную полноту изложения) рассматриваются отдельные методики, используемые на каждой из вышеописанных стадий.

Методы разработки УР включают в себя способы и приёмы выполнения операций, необходимых в разработке управленческих решений. К ним относятся способы анализа, обработки информации, выбора вариантов действий и пр.

### **3.1. Методы поиска и формализации проблем**

На первой стадии применяются «поисковые» методики выявления проблем, такие, например, как Теория ограничения систем И. Голдратта или Теория решения изобретательских задач Г. Альтшуллера. Здесь могут быть использованы визуальные методы, а также инструменты формализации, например, инжиниринг бизнес-процессов. Подробное описание всех этих методик выходит за пределы нашего пособия, для их изучения следует обратиться к специальной литературе. В целом на первом этапе не следует использовать стандартные методики. Здесь как нельзя лучше применимы подход к управлению как к искусству, опора на управленческий опыт и интуицию [7].

Во многих случаях проблема становится видимой на той стадии, когда её последствия приводят к критическим ситуациям. Использование специальных методик позволяет увидеть проблему на более ранних стадиях. Профилактическое применение методик на регулярной основе позволяет диагностировать возникающие проблемы раньше, чем её последствия станут критическими.

Если мы ищем накапливаемый фактор, то необходимо применить экстраполяцию для модели предприятия в будущее, чтобы увидеть проявление влияния накапливаемого фактора. Если поиск заключается в изучении «слабых факторов», то посредством регрессионного анализа можно спровоцировать его в модели, создав кризисное состояние.

Идеальным вариантом будет создание полной модели предприятия и работа с этой моделью. Это не всегда представляется возможным, поскольку требует определённых усилий и затрат.



Предлагается рассмотреть модели, которые описывают отдельные процессы. На их примере определяется, как можно обнаружить те или иные проблемы, требующие управленческого вмешательства.

### 3.1.1. Модель движения денежных средств

Денежные средства предприятия представляют собой финансовые средства, имеющиеся в его распоряжении в виде наличных средств и банковских депозитов. Контроль их состояния и движения представляет собой важную часть управленческой деятельности. Движение денежных средств представляет собой совокупность процессов их поступления и расходования. Совокупность всех поступающих и израсходованных денежных средств за определённый период представляет собой денежный поток, состоящий, соответственно, из притоков и оттоков. Это понятие используется в финансовом менеджменте, при составлении и исполнении бюджетов предприятия (бюджетировании), а также – в бизнес-планировании.

Составим модель движения денежных средств для промышленного предприятия на основе следующих данных.

Объём произведённой и отгруженной продукции производства в ноябре 2016 г. составил 115,2 млн. руб., в декабре 2016 г. – 125,84 млн. руб.

В планах предприятия – ежемесячный рост объёмов производства на 5%.

Себестоимость составляет 60% от отпускной цены.

Постоянные расходы, которые не зависят от объёмов производства, составляют 10 млн. руб. ежемесячно.

В марте 2017 г. планируется приобретение оборудования стоимостью 25 млн. руб.

**Этап 1.** Составим на основе исходных данных план доходов и расходов предприятия. Представим все выполненные расчёты в таблице 1.

Объём производства за январь определим следующим образом:

$$VP_{t+1} = VP_t * 1,05,$$

где  $VP_{t+1}$  – объём производства последующего месяца, млн. руб.;  
 $VP_t$  – объём производства предыдущего месяца, млн. руб.

$$VP_{\text{янв}} = VP_{\text{дек}} * 1,05 = 125,8 * 1,05 = 132,09$$

Аналогичным образом определим плановые объёмы производства за февраль–июнь 2017 г.

Определим себестоимость продукции:

$$C_t = VP_t * 0,6,$$

где  $VP_t$  - объем производства соответствующего периода, млн. руб.

$$C_{\text{янв}} = VP_{\text{янв}} * 0,6 = 132,09 * 0,6 = 79,25$$

Аналогично определим плановую себестоимость за февраль–июнь 2017 г.

Валовая прибыль представляет собой денежные средства, остающиеся в распоряжении предприятия после покрытия всех расходов (себестоимости и постоянных расходов), до уплаты налога на прибыль. Она определяется по формуле

$$GP_t = VP_t - C_t - FC$$

$$GP_{\text{янв}} = VP_{\text{янв}} - C_{\text{янв}} = 132,09 - 79,25 - 10 = 42,84$$

Аналогично определим плановую валовую прибыль за февраль–июнь 2017 г.

Чистая прибыль отличается от валовой прибыли на сумму налога на прибыль. Его ставка в соответствии со ст. 284 Налогового кодекса РФ составляет 20%. Соответственно, чистая прибыль организации определяется следующим образом:

$$NP_t = GP_t(1 - PT),$$

где  $PT$  – ставка налога на прибыль в виде десятичной дроби.

$$NP_{\text{янв}} = GP_{\text{янв}}(1 - PT) = 42,84 * (1 - 0,2) = 42,84 * 0,8 = 34,27$$

Аналогично определим плановую чистую прибыль за февраль–июнь 2017 г.

Строка «Итого» отражает финансовый результат производственной деятельности предприятия и рассчитывается как чистая прибыль за вычетом расходов на приобретение оборудования. Обратим внимание, что расходы на приобретение оборудования запланированы однократно, в марте 2017 г. В остальные периоды значение строки «Итого» совпадает с величиной чистой прибыли.

Таблица 1

**План доходов и расходов ПАО «Аксиома»  
на первое полугодие 2017 г., млн. руб.**

Показатели	но- ябрь	де- кабрь	ян- варь	фев- раль	март	ап- рель	май	июнь
Объем про- изводства	100,00	125,80	132,09	138,69	145,63	152,91	160,56	168,58
Себестои- мость			79,25	83,22	87,38	91,75	96,33	101,15
Постоянные расходы			10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Валовая прибыль			42,84	45,48	48,25	51,16	54,22	57,43
Налог на прибыль			8,57	9,10	9,65	10,23	10,84	11,49
Чистая при- быль			34,27	36,38	38,60	40,93	43,38	45,95
Приобре- тение обо- рудова- ния					25,00			
Итого			34,27	36,38	13,60	40,93	43,38	45,95

Как видно из таблицы 1, ПАО «Аксиома» является вполне успешным предприятием с постоянно растущими объёмами производства и продаж.

Обратимся теперь к данным, характеризующим денежные средства предприятия. Основным источником денежных средств являются платежи покупателей. Предприятие продает 80% продукции в рассрочку с платежом в течение месяца после отгрузки, 20% – по факту отгрузки. 50% контрагентов оплачивают заказ в течение месяца, 50% – с просрочкой в один месяц.

Покажем движение денежных средств предприятия в таблице 2.

Валовая выручка складывается из трех денежных притоков:

1) выручки в рассрочку, которая, в соответствии с условиями, поступает через месяц после отгрузки от половины всех покупателей, приобретающих товар в рассрочку ( $R_1$ );

2) выручки через месяц, которая поступает через два месяца после отгрузки от половины всех покупателей, приобретающих товар в рассрочку ( $R_2$ );

3) выручки по факту отгрузки, которая поступает от покупателей, оплачивающих покупки сразу ( $R_3$ ).

$$GR = R_1 + R_2 + R_3$$

$$R_{1t} = VP_{t-1} * 0,8 * 0,5$$

$$R_{1янв} = VP_{дек} * 0,8 * 0,5 = 125,8 * 0,8 * 0,5 = 50,32$$

Аналогичным образом определим выручку в рассрочку на февраль–июнь 2017 г.

$$R_{2t} = VP_{t-2} * 0,8 * 0,5$$

$$R_{2янв} = VP_{нояб} * 0,8 * 0,5 = 100 * 0,8 * 0,5 = 40$$

Аналогичным образом определим выручку, поступающую через месяц, на февраль–июнь 2017 г.

$$R_{3янв} = VP_{янв} * 0,2$$

$$R_{3янв} = VP_{янв} * 0,2 = 132,09 * 0,2 = 26,42$$

Аналогичным образом определим выручку, поступающую по факту отгрузки, на февраль–июнь 2017 г.

Таблица 2

**Движение денежных средств ПАО «Аксиома», млн. руб.**

Показатели	но- ябрь	де- кабрь	ян- варь	фев- раль	март	ап- рель	май	июнь
Объем произ- водства	100,00	125,80	132,09	138,69	145,63	152,91	160,56	168,58
Валовая выручка			116,74	130,89	137,44	144,31	151,53	159,10

Показатели	но- ябрь	де- кабрь	ян- варь	фев- раль	март	ап- рель	май	июнь
Выручка в рас- срочку		40,00	50,32	52,84	55,48	58,25	61,16	64,22
Выручка через месяц			40,00	50,32	52,84	55,48	58,25	61,16
Выручка по факту отгрузки			26,42	27,74	29,13	30,58	32,11	33,72

При дальнейшей работе объединим полученные таблицы в таблицу 3 для более наглядного представления данных с некоторой корректировкой: пересчитаем величину валовой прибыли, взяв за основу для расчёта не объём производства, как было сделано ранее, а валовую выручку, т.е. фактическое поступление денежных средств.

$$GP_t = GR_t - C_t$$

Соответственно, изменятся показатели «налог на прибыль», «чистая прибыль», «итого». Они требуют пересчёта по ранее приведенным формулам.

Таблица 3

**Доходы, расходы и движение денежных средств ПАО «Аксиома»  
за первое полугодие 2017 г., млн. руб.**

Показатели	но- ябрь	де- кабрь	ян- варь	фев- раль	март	ап- рель	май	июнь
Объем произ- водства	100,00	125,80	132,09	138,69	145,63	152,91	160,56	168,58
Валовая вы- ручка			116,74	130,89	137,44	144,31	151,53	159,10
Выручка в рассрочку		40,00	50,32	52,84	55,48	58,25	61,16	64,22
Выручка че- рез месяц			40,00	50,32	52,84	55,48	58,25	61,16
Выручка сра- зу			26,42	27,74	29,13	30,58	32,11	33,72
Себестои- мость			79,25	83,22	87,38	91,75	96,33	101,15
Постоянные расходы			10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00

Показатели	но- ябрь	де- кабрь	ян- варь	фев- раль	март	ап- рель	май	июнь
Валовая при- быль			27,48	37,68	40,06	42,57	45,19	47,95
Налог на прибыль			5,50	7,54	8,01	8,51	9,04	9,59
Чистая при- быль			21,99	30,14	32,05	34,05	36,15	38,36
Приобретение оборудования					25,00			
Итого			21,99	30,14	7,05	34,05	36,15	38,36

Для поиска критических точек воспользуемся простой в применении автоматизированной методикой Excel «Подбор параметра».

Целевой функцией деятельности предприятия в представленной упрощённой модели является чистая прибыль. Ряд факторов положительно или отрицательно влияет на её величину. Из приведённой ниже формулы видно, что с ростом валовой выручки чистая прибыль будет расти, а с ростом себестоимости – снижаться (на это указывает знак «минус» перед переменной «С»).

$$NP_t = (GR_t - C_t) * 0,8$$

Валовая выручка, в свою очередь, положительно зависит от объёма производства. Отрицательное влияние на неё окажет изменение способа взаиморасчётов, ценовая политика предприятия, платежеспособность покупателей. Это, безусловно, не полный перечень факторов, однако им пока ограничимся.

В данном примере интересны те факторы, изменение которых будет негативно влиять на экономические показатели деятельности предприятия.

1. Рассмотрим, как повлияет на целевую функцию изменение способа взаиморасчетов с покупателями.

Если в результате неблагоприятных условий все покупатели перейдут на оплату в рассрочку с интервалом её погашения в два месяца, чистая прибыль предприятия снизится, но не достигнет критического уровня. Покажем величину чистой прибыли в таблице 4.

Таблица 4

**Влияние изменения способа взаиморасчетом на экономические показатели деятельности ПАО «Аксиома», млн.руб.**

<b>Показатели</b>	<b>но- ябрь</b>	<b>де- кабрь</b>	<b>ян- варь</b>	<b>фев- раль</b>	<b>март</b>	<b>ап- рель</b>	<b>май</b>	<b>июнь</b>
Объем произ- водства	100,00	125,80	132,09	138,69	145,63	152,91	160,56	168,58
Валовая вы- ручка			100,00	125,80	132,09	138,69	145,63	152,91
Выручка в рассрочку								
Выручка че- рез месяц			100,00	125,80	132,09	138,69	145,63	152,91
Выручка сра- зу								
Себестои- мость			79,25	83,22	87,38	91,75	96,33	101,15
Постоянные расходы			10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
<i>Валовая при- быль</i>			<i>10,75</i>	<i>32,58</i>	<i>34,71</i>	<i>36,95</i>	<i>39,30</i>	<i>41,76</i>
Налог на прибыль			2,15	6,52	6,94	7,39	7,86	8,35
Чистая при- быль			8,60	26,07	27,77	29,56	31,44	33,41
Приобрете- ние оборудо- вания					25,00			
Итого			8,60	26,07	2,77	29,56	31,44	33,41

2. Рассмотрим, как повлияет на целевую функцию ценовая политика предприятия. В случае увеличения рыночной власти покупателей, они могут потребовать предоставления скидок от отпускной цены. Для сохранения положительного значения чистой прибыли предприятие может предоставить скидку величиной не более 29%. В таблице 5 покажем, как изменится чистая прибыль при снижении цены до этого уровня.

Таблица 5

**Влияние ценовой политики на экономические показатели  
деятельности ПАО «Аксиома», млн.руб.**

<b>Показатели</b>	<b>но- ябрь</b>	<b>де- кабрь</b>	<b>ян- варь</b>	<b>фев- раль</b>	<b>март</b>	<b>ап- рель</b>	<b>май</b>	<b>июнь</b>
Объем про- изводства	100,00	125,80	132,09	138,69	145,63	152,91	160,56	168,58
Валовая вы- ручка			82,88	92,94	97,58	102,46	107,58	112,96
Себестои- мость			79,25	83,22	87,38	91,75	96,33	101,15
Постоянные расходы			10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
<i>Валовая при- быль</i>			<i>-6,37</i>	<i>-0,28</i>	<i>0,20</i>	<i>0,71</i>	<i>1,25</i>	<i>1,81</i>
Налог на прибыль			-1,27	-0,06	0,04	0,14	0,25	0,36
Чистая при- быль			-5,10	-0,23	0,16	0,57	1,00	1,45
Приобрете- ние оборудо- вания					25,00			
Итого			-5,10	-0,23	-24,84	0,57	1,00	1,45

3. Рассмотрим, как повлияет на целевую функцию платежеспособность покупателей. Объем производства отражает спрос на продукцию предприятия, но в условиях ухудшения рыночной конъюнктуры покупатели, платежеспособность которых зависит от результативности их продаж. Критическим уровнем является платежеспособность 70% клиентов (табл. 6).

Таблица 6

**Влияние платежеспособности на экономические показатели  
деятельности ПАО «Аксиома», млн.руб.**

<b>Показатели</b>	<b>но- ябрь</b>	<b>де- кабрь</b>	<b>ян- варь</b>	<b>фев- раль</b>	<b>март</b>	<b>ап- рель</b>	<b>май</b>	<b>июнь</b>
Объем про- изводства	100,00	125,80	132,09	138,69	145,63	152,91	160,56	168,58
Валовая вы- ручка			81,72	91,63	96,21	101,02	106,07	111,37



Показатели	но- ябрь	де- кабрь	ян- варь	фев- раль	март	ап- рель	май	июнь
Себестои- мость			79,25	83,22	87,38	91,75	96,33	101,15
Постоянные расходы			10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
<i>Валовая при- быль</i>			-7,54	-1,59	-1,17	-0,73	-0,26	0,22
Налог на прибыль			-1,51	-0,32	-0,23	-0,15	-0,05	0,04
Чистая при- быль			-6,03	-1,27	-0,94	-0,58	-0,21	0,18
Приобрете- ние оборудо- вания					25,00			
Итого			-6,03	-1,27	-25,94	-0,58	-0,21	0,18

4. Рассмотрим, как повлияет на целевую функцию изменение объёмов производства. Поскольку величина выручки положительно связана с объёмом производства, то посмотрим, что произойдёт при его снижении. Объём производства не может быть ниже 24 млн. руб. (табл. 7)

Таблица 7

**Влияние изменения объемов производства на экономические показатели деятельности ПАО «Аксиома», млн.руб.**

Показатели	но- ябрь	де- кабрь	ян- варь	фев- раль	март	ап- рель	май	июнь
Объём про- изводства	100,00	125,80	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00
Валовая вы- ручка			95,12	64,72	24,00	24,00	24,00	24,00
Себестои- мость			14,40	14,40	14,40	14,40	14,40	14,40
Постоянные расходы			10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
<i>Валовая прибыль</i>			70,72	40,32	-0,40	-0,40	-0,40	-0,40
Налог на прибыль			14,14	8,06	-0,08	-0,08	-0,08	-0,08

Показатели	но- ябрь	де- кабрь	ян- варь	фев- раль	март	ап- рель	май	июнь
Чистая при- быль			56,58	32,26	-0,32	-0,32	-0,32	-0,32
Приобре- тение обору- дования					25,00			
Итого			56,58	32,26	-25,32	-0,32	-0,32	-0,32

5. Рассмотрим влияние изменения себестоимости на целевую функцию работы предприятия. Критический уровень себестоимости покажем в таблице 8. Если себестоимость вырастет до 89% от величины объёма продаж, предприятие будет убыточным.

Таблица 8

**Влияние изменения себестоимости на экономические показатели деятельности ПАО «Аксиома», млн. руб.**

Показатели	но- ябрь	де- кабрь	ян- варь	фев- раль	март	ап- рель	май	июнь
Объем про- изводства	100,00	125,80	132,09	138,69	145,63	152,91	160,56	168,58
Валовая вы- ручка			116,74	130,89	137,44	144,31	151,53	159,10
Себестои- мость			117,56	123,44	129,61	136,09	142,90	150,04
Постоянные расходы			10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Валовая при- быль			-10,82	-2,54	-2,17	-1,78	-1,37	-0,94
Налог на прибыль			-2,16	-0,51	-0,43	-0,36	-0,27	-0,19
Чистая при- быль			-8,66	-2,03	-1,74	-1,42	-1,09	-0,75
Приобре- тение обору- дования					25,00			
Итого			-8,66	-2,03	-26,74	-1,42	-1,09	-0,75

Наш пример демонстрирует, что в деятельности предприятия есть определённые критические точки, знание величины которых

позволяет своевременно реагировать на негативное изменение влияющих на целевую функцию параметров.

Какого рода управленческие решения могут быть приняты в рамках поиска и формализации проблем? Во-первых, организация мониторинга важных для экономического состояния фирмы показателей, таких как рентабельность, ликвидность, точка безубыточности. Это возможно в рамках управленческого и бухгалтерского учёта с использованием программного обеспечения, например, 1С: Предприятие или др. Во-вторых, разработка сценариев оперативного управления предприятием в случае, если значение одного или нескольких показателей достигнет критического.

### 3.1.2. Модель инвестиционного бюджета

Инвестиционный бюджет – финансовый план инвестиционной деятельности, который включает инвестиционные расходы, расходы по обслуживанию инвестиционного проекта и возможные доходы от реализации инвестиционных проектов.

Важным показателем для бизнес-планирования и построения инвестиционного бюджета является точка безубыточности. Точка безубыточности (BEP – break-eventpoint) – минимальный объём производства, при котором все расходы компенсируются доходами. Она может быть рассчитана в стоимостном и натуральном выражении в зависимости от целей управления и удобства сбора и анализа данных.

Расчёт точки безубыточности основан на разделении все затрат на постоянные и переменные. Переменные затраты изменяются пропорционально объёмам выпуска продукции (сырьё, материалы, комплектующие, сдельная зарплата, технологическая энергия и т.д.). Постоянные – не зависят от объёмов производства (это затраты на ремонт и содержание оборудования и зданий, арендные и лизинговые платежи, затраты на отопление и освещение, повременная зарплата и т.д.).

Точка безубыточности в натуральном выражении определяется по формуле

$$BEP_N = \frac{TFC}{P - AVC}, \text{ шт.},$$

где TFC – совокупные постоянные затраты, руб.; P – цена реализации продукта, за единицу, руб.; AVC – средние переменные затраты, руб.

Этот вариант расчета используется в том случае, если предприятие производит продукцию только одного наименования. В приведённом примере этот вариант расчёта достаточен. В реальности деятельность не очень большого количества предприятий может быть описана данной моделью. Оговоримся, что для значимого бизнеса всё же и в условиях многопродуктового портфеля необходим расчёт точки безубыточности в натуральном выражении. Это будет сопряжено с некоторыми организационными сложностями вроде ведения управленческого учёта, поэтому указанная тема останется за пределами нашего рассмотрения.

Итак, для многопродуктового бизнеса мы переходим от натурального расчёта к денежному:

$$BEP = \frac{FC}{(R-VC)} * R, \text{руб.}$$

где R – выручка от реализации, руб.; VC – переменные затраты, руб.

Часто при анализе и составлении инвестиционного бюджета пользуются не только аналитическим способом вычисления точки безубыточности, но и графическим.

Рассмотрим вариант составления инвестиционного бюджета и расчёта точки безубыточности на примере популярного в настоящее время бизнес-проекта «Кофе с собой» в торговом центре. Организационная форма – индивидуальный предприниматель (ИП).

В таблице 9 представим исходные данные для расчёта основных экономических показателей.

Таблица 9

**Исходные данные ИП Сумкин Ф. Д.**

Показатель	Значение	Единица измерения
Средняя проходимость	25 000,00	чел/день
Коэффициент конверсии	0,30	%
Площадь торговой точки	20,00	м <sup>2</sup>
Аренда торговой площади	2 000,00	руб*м <sup>2</sup>
Себестоимость 1 порции	45,00	руб.
Средний чек	180	руб.
Количество продавцов	2,00	чел.

Показатель	Значение	Единица измерения
Заработная плата продавцов	4,00	% от выручки
Ежедневный оклад продавцов	250	руб.
ПСН	2 000 000,00	руб /год
Эксплуатационные расходы	4,50	% от выручки
Текущие расходы на рекламу	5,00	% от выручки
Оборудование	200 000,00	руб.

Далее для определения точки безубыточности рассчитаем доходы и расходы по проекту, разделив последние на постоянные и переменные.

Выручка предприятия связана с объёмом производства и определяется:

$$R = C * AC,$$

где  $C$  – число покупателей, чел.;  $AC$  – средний чек, руб.

$$C = NP * CR, \text{ чел.}$$

где  $NP$  – средняя проходимость торгового центра, чел.;  $CR$  – коэффициент конверсии.

Рассчитаем дневную выручку ИП следующим образом:

$$R = NP * CR * AC = 25000 * 0,003 * 180 = 13500 \text{ руб.}$$

К постоянным затратам мы отнесём следующие:

- амортизацию оборудования; оборудование отнесено к третьей группе и амортизируется в течение трех лет;

- стоимость патента при патентной системе налогообложения; в качестве места расположения выбран торговый центр «Золотой Вавилон», расположенный в Северо-Восточном административном округе г. Москва;

- аренду торговой площади;

- оклад продавцов и страховые отчисления с оклада; страховые отчисления в Пенсионный фонд России (22%), Фонд обязательного медицинского страхования (5,1%), Фонд социального страхования (2,9%).

Рассчитаем постоянные затраты предприятия и представим их в таблице 10.

Амортизация оборудования рассчитывается линейным способом равномерно в течение трех лет. В этом случае среднедневные расходы на оборудование составят:

$$A = \frac{\frac{CO}{t}}{д}, \text{ руб.}$$

где CO – стоимость оборудования, руб.; t – количество лет использования оборудования; д – число рабочих дней в году.

$$A = \frac{\frac{200000}{3}}{365} = 182,65 \text{ руб.}$$

Индивидуальные предприниматели в качестве одной из систем налогообложения, наряду с упрощённой системой и единым налогом на вмененный доход, вправе выбрать патентную. В этом случае предприниматель приобретает патент, дающий право на ведение некоторых видов деятельности. При этом он освобождается от уплаты других видов налогов: налога на доходы физических лиц, налога на добавленную стоимость, налога на имущество. Патент приобретается в том муниципальном образовании, в котором планируется вести деятельность. Виды деятельности и потенциально возможный к получению годовой доход, являющийся базой налогообложения по ставке 6%, устанавливаются местным законодательством. Для выбранного нами торгового центра действует Закон Москвы от 31 октября 2012 г. «О патентной системе налогообложения» № 53. В нем для целей ИП выбран вид предпринимательской деятельности «Услуги общественного питания, оказываемые через объекты организации общественного питания, не имеющие зала обслуживания посетителей (размер потенциально возможного к получению годового дохода на один обособленный объект общественного питания), расположенные в (п. 66.3) Северо-восточном административном округе». Этот вопрос, в частности, регулируется Письмом Министерства финансов РФ от 18 февраля 2008 г. № 03-11-05/34, в котором разъясняется отнесение данного вида деятельности к услугам общественного питания.

Среднедневная стоимость патента рассчитывается следующим образом:

$$P = PGI * TR/d, \text{ руб.}$$

где PGI – потенциально возможный годовой доход, руб.; TR – налоговая ставка, %; d – число дней, на которые приобретается патент.

$$P = 2000000 * 0,06/365 = 328,77 \text{ руб.}$$

Исходные данные для расчёта затрат на аренду помещения представлены в таблице 9.

$$A_{\text{д}} = \frac{A_{\text{м}} * S}{\text{д}} = \frac{20000 * 20}{30} = 1333,3 \text{ руб.}$$

Страховые взносы, уплачиваемые ИП за себя, рассчитываются исходя из минимального размера оплаты труда и ставок платежей в Пенсионный фонд России (26%) и Фонд обязательного медицинского страхования (5,1%). Страховые взносы уплачиваются ежемесячно в течение года.

Среднедневная величина страховых взносов определяется следующим образом:

$$IP = \frac{(MPOТ(ПФР + ФОМС) * m)}{\text{д}} = \frac{7500 (0,26 + 0,051) * 12}{365} = 76,68 \text{ руб.}$$

Страховые взносы за работников рассчитываются по аналогичной схеме, но с другими ставками платежей:

$$IP_1 = (S(ПФР + ФОМС + ФСС)) = 200 (0,21 + 0,051 + 0,029) = 72,5 \text{ руб.}$$

где S – величина ежедневного оклада работников, руб.

Таблица 10

**Постоянные расходы ИП Сумкин Ф. Д., руб.**

Постоянные затраты за день (TFC)	Значение
Амортизация оборудования	182,65
Патент	328,77

Постоянные затраты за день (TFC)	Значение
Аренда в день	1 333,33
Оклад продавцов	250,00
Страховые взносы	76,68
Страховые взносы за работников	58,00
Итого	2 243,93

К переменным затратам отнесем следующие:

- затраты на изготовление кофе (на сырье и материалы);
- премиальная составляющая заработной платы работников;
- страховые взносы с премиальной составляющей заработной платы работников;
- эксплуатационные расходы;
- текущие расходы на рекламу.

Представим расчёт переменных затрат и сведём их в таблице 11.

$$RM = CC * C, \text{ руб.},$$

где  $CC$  – стоимость одной порции кофе, руб.;  $C$  – число покупателей, чел.

$$RM = 45 * 75 = 3375 \text{ руб.}$$

Заработная плата продавцов рассчитывается в процентах от выручки. Данные для расчёта представлены в таблице 9.

$$Pr = R * p = 13500 * 0.04 = 540 \text{ руб.}$$

Страховые взносы с премиальной части заработной платы работников рассчитываются аналогично страховым взносам с оклада:

$$IP_1 = (Pr(\text{ПФР} + \text{ФОМС} + \text{ФСС})) = 540 (0,21 + 0,051 + 0,029) = 156,6 \text{ руб.}$$

Данные для расчета эксплуатационных расходов представлены в таблице 9.

$$OC = R * r = 13500 * 0,04 = 607,5 \text{ руб.}$$

Данные для расчетов текущих расходов на рекламу представлены в таблице 11.



$$MC = R * rm = 13500 * 0,05 = 675 \text{ руб.}$$

Для перехода от совокупных переменных затрат к средним, приходимся на 1 порцию кофе, соотнесём переменные затраты с числом покупателей:

$$AVC = \frac{VC}{C} = \frac{5354,1}{75} = 73,38 \text{ руб.}$$

Таблица 11

**Переменные расходы ИП Сумкин Ф. Д., руб.**

Переменные затраты за день (VC)	Значение
Стоимость сырья и материалов	3 375,00
Заработная плата продавцов	540,00
Страховые взносы за работников	156,60
Эксплуатационные расходы	607,50
Текущие расходы на рекламу	675,00
Итого	5 354,10
Средние затраты за день (AVC)	73,38

На основе полученных данных определим точку безубыточности в натуральном выражении.

$$BEP_N = \frac{TFC}{P - AVC} = \frac{2243,93}{180 - 73,38} = 20,66 \text{ чел.}$$

Как мы видим, точка безубыточности значительно ниже ожидаемого числа покупателей. Это свидетельствует о том, что данный проект обладает высоким запасом прочности. Для общего представления о потенциале проекта в таблице 12 покажем финансовые показатели за месяц.

Таблица 12

**Финансовые показатели ИП Сумкин Ф. Д. за месяц, руб.**

Показатель	Значение
Выручка	405 000,00
Затраты	227 941,01
Прибыль	177 058,99
Рентабельность продаж	0,44

С какими проблемами можно столкнуться в рамках реализации данного бизнес-проекта и как они будут сказываться на величине точки безубыточности?

1. При расчёте был неправильно оценён спрос на продукцию в количественном и ценовом аспектах. Как понятно из содержания значения показателя «точка безубыточности», минимально допустимым будет снижение числа покупателей до 21 чел. Если количество продаж останется прежним, может снизиться величина среднего чека. Используя уже знакомую нам методику «подбор параметров» определяем, что для сохранения безубыточного положения средний чек должен не опускаться ниже 88 руб. В этом случае точка безубыточности составит 74,55 чел.

2. В ходе реализации проекта могут быть изменены условия, выдвигаемые контрагентами (арендодателем, поставщиком сырья) и потенциальными работниками.

Проект обладает высоким запасом прочности по отношению к изменению арендной ставки. Критической будет ставка 10 500 руб. за квадратный метр площади. Значение точки безубыточности в этом случае – 72,83 чел.

Проект допускает рост стоимости изготовления одной порции кофе (затраты на сырье и материалы) до 124 руб. В этом случае точка безубыточности составит 73,3 чел.

Затраты на оплату труда достигнут критического уровня при установлении премиальной части заработной платы в размере 37% от выручки. В этом случае точка безубыточности составит 70,15 чел.

Проект управленческих решений, призванных скорректировать негативное влияние рассмотренных нами факторов, весьма разнообразен.

Возможно изменение продаж и увеличение среднего чека за счёт реализации сопутствующих товаров (десертов, кофейных смесей и т.д.). Увеличение среднего чека возможно за счёт изменения состава и объёма напитков.

В случае ухудшения условий аренды возможна смена места расположения или уменьшение арендуемой торговой площади. В рамках специфики проекта смена поставщика кофе не всегда представляется возможной, однако это также может быть одним из путей решения проблемы.

В случае ухудшения ситуации на рынке труда возможен отказ от найма работников и осуществление предпринимательской деятельности самостоятельно. Это значительно снизит налоговую нагрузку предприятия.

## **3.2. Принятие управленческих решений с помощью инструментов маркетингового анализа**

Инструменты маркетингового анализа позволяют структурировать данные, необходимые для формирования альтернативных управленческих решений и выбора одного из них. В данном параграфе будут рассмотрены наиболее используемые в практике управления модели: матрица BCG и модель пяти сил М. Портера.

В практике управления используется большое число разнообразных моделей, облегчающих структурирование информации для обоснования альтернативных вариантов управленческих решений и выбора одного из них в качестве рабочего решения.

Некоторые из этих моделей известны из-за их активного продвижения авторами. Например, матрица BCG использовалась BCG (написать полностью) при продаже консалтинговой компанией своих услуг и по ряду причин получила широкое распространение. Модель пяти сил конкуренции М. Портера стала известной и вошла во многие учебники по маркетингу и анализу отраслевых рынков, благодаря активной научно-популяризационной деятельности автора. Кроме того, создание и использование этих инструментов совпало с развитием «школы менеджмента», которая была на тот момент «мейнстримом» [11, 12].

Многие консультанты используют собственные наработки, некоторые из которых становятся известными из научной литературы [1, 2]. Многообразие инструментов второго типа не позволяет рассмотреть их подробно в рамках данного учебного пособия. Поэтому остановим свое внимание на инструментах первого типа.

### **3.2.1. Модель пяти сил М. Портера**

Модель разработана Майклом Портером в 1979 г. в Гарвардской школе бизнеса (Harvard Business School) [14].

Модель пяти сил конкуренции М. Портера относится к моделям принятия стратегических решений. Её важной особенностью является рассмотрение положения предприятия с учётом состояния и динамики всей отрасли. Модель позволяет оценить уровень конкуренции в отрасли и её потенциал. На основе модели пяти сил осуществляется поиск такой позиции в отрасли, в которой компания была бы макси-

мально защищена от влияния внешних сил или могла бы оказывать на эти силы существенное влияние. Стратегические решения, принимаемые на основе этой модели, направлены на сохранение и укрепление конкурентоспособности предприятия.

Модель включает в себя четыре внешних параметра, описывающих влияние факторов, находящихся за пределами существующего отраслевого рынка, а также – параметр, характеризующий текущее положение в отрасли (рис. 9).

Ряд авторов замечает, что результаты исследования по этой модели могут быть использованы при выполнении SWOT-анализа. В частности, оценка угрозы вхождения новых игроков на рынок и угрозы появления товаров-заменителей в модели пяти сил конкуренции взаимосвязана с параметром «Угрозы» (Threats).

Рассмотрим подробнее каждую из конкурентных сил и их основные характеристики.

**Угроза вторжения новых игроков.** В ряде случаев в отрасли могут появляться новые участники, которые привносят с собой новые производственные мощности и значительные ресурсы. Основными факторами, определяющими вероятность появления новых игроков, являются барьеры входа и стратегическое поведение существующих участников отраслевого рынка.



**Рисунок 9** – Модель пяти сил конкуренции

Барьеры входа представляют собой те экономические и организационные препятствия, которые следует преодолеть фирме при осуществлении входа на новый для неё рынок.

Их величина зависит от следующих параметров:

– экономия на масштабе; чем больше объём производства, тем ниже затраты на производство 1 единицы продукции, тем сложнее новому игроку достичь высокой рентабельности при выходе на рынок;

– дифференциация продукта; чем выше разнообразие товаров и услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу;

– потребность в капитале; чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам;

– величина постоянных издержек; чем выше уровень постоянных затрат в отрасли, тем сложнее новым игрокам получить прибыль от продаж на начальном периоде входа в отрасль;

– доступ к каналам распределения; чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли;

– политика правительства; чем выше ограничения, накладываемые государством на деятельности в отрасли, чем жестче регламентируемые требования к продукту в отрасли, чем выше участие государства в отрасли, тем ниже её привлекательность для новых игроков.

Если барьеры входа в отрасль являются высокими, а стратегическое поведение укоренившихся фирм направлено на противодействие новым участникам рынка, новые участники рынка не будут представлять значительной угрозы для отрасли, а влияние этой конкурентной силы будет незначительным. Подробно оценка данной конкурентной силы рассмотрена в таблице 13.

**Рыночная власть поставщиков.** Поставщики могут оказывать давление при заключении сделки, увеличивая цену или снижая качество поставляемых товаров и услуг. Существенное влияние поставщиков может приводить к снижению отраслевой нормы прибыли.

Сила влияния поставщиков определяется следующими факторами:

– в отрасли поставщиков наблюдается более высокая концентрация, чем в отрасли, в которую они продают;

– продукция поставщика уникальна либо существуют значительные издержки переключения (фиксированные затраты при смене поставщика);

– поставщики представляют собой угрозу интеграции вперед в бизнес покупателя, что препятствует способности отрасли бороться за улучшение условий закупок;

– отрасль потребителя не является значимой для группы поставщиков.

Подробно оценка данной конкурентной силы рассмотрена в таблице 14.

**Рыночная власть покупателей.** Под покупателями в данном контексте подразумеваются не конечные покупатели, а промежуточные, т.е. фирмы, использующие приобретаемый товар в процессе производства или реализации собственной продукции.

Сила влияния покупателей определяется следующими факторами:

– отрасль покупателей является высококонцентрированной, и закупки осуществляются в больших масштабах;

– товары, приобретаемые в отрасли, стандартны или не дифференцированы;

– закупаемые продукты составляют значимую долю в себестоимости производимого покупателем товара;

– уровень прибыли в отрасли покупателей незначителен, и они стремятся к снижению издержек;

– продукция поставщика не влияет на качество товара покупателя;

– покупатели могут представлять угрозу интеграции назад в производство продукта отрасли поставщиков.

Подробно оценка данной конкурентной силы рассмотрена в таблице 15.

**Угроза появления товаров-заменителей.** Товары, полностью или частично заменяющие анализируемый продукт, ограничивают потенциал отрасли, поскольку не допускают значительного роста цен в ней. Противодействие таким товарам может осуществляться за счёт роста качества или дифференциации продукта.

Подробно оценка данной конкурентной силы рассмотрена в таблице 16.

**Внутриотраслевая конкуренция.** Соперничество среди конкурентов приводит к стремлению добиваться выгодного положения. При этом могут использоваться тактики ценовой конкуренции, интенсивной рекламы и активного продвижения товара на рынок.

Степень интенсивности конкуренции определяется следующими факторами:

- наличие большого числа конкурентов и их примерное равенство по объёмам продаж;
- медленный рост отрасли;
- низкая степень дифференциации продукта;
- высокие постоянные затраты;
- высокий темп роста объёма производственных мощностей;
- высокие барьеры выхода из отрасли;
- значительно отличающиеся друг от друга применяемые конкурентные стратегии.

Подробно оценка данной конкурентной силы рассмотрена в таблице 17.

Рассмотрим пример анализа по модели пяти сил конкуренции. Анализ каждой из пяти сил предлагается выполнять таблично. Ниже приведены таблицы 13–17, в них указаны параметры оценки и дано краткое описание. Оценка всех параметров, за исключением последней таблицы, осуществляется по трехбалльной шкале. Проставленные баллы суммируются в конце таблицы, где представлена расшифровка их значений.

В качестве объекта анализа выбрана консалтинговая компания. Анализируемая отрасль – консалтинговые услуги. Оценка осуществляется методом экспертных оценок.

Метод экспертных оценок используется при необходимости получения качественных данных или в тех случаях, когда сбор количественных данных затруднен или обходится слишком дорого. Применение этого метода требует известной внимательности при выборе экспертов и формулировке параметров и критериев для оценки. В зависимости от масштабов предприятия и места рассматриваемой модели в инструментарии, использованном для принятия управленческого решения, могут быть применены различные варианты данного метода: от опроса одного эксперта до классической схемы «Дельфи». Читателю, заинтересовавшемуся данной темой, порекомендуем обратиться к работе В. Н. Волковой и А. А. Денисова «Методы организации сложных экспертиз».

Для большинства параметров существуют методы, позволяющие получить количественную оценку. Однако вне зависимости от выбора метода получения оценки предлагаемая методика, в конечном счёте, приведёт к качественной оценке. Например, для конкурентной силы «Угроза появления товаров-заменителей» количественная оценка поставит нас перед дуалистическим выбором: либо угроза есть, либо она отсутствует.

## Шаг 1. Экспертная оценка величины силы конкуренции

Таблица 13

### Оценка угрозы входа новых игроков

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	<i>Чем больше объем производства, тем ниже стоимость закупки материалов для производства товара, тем в меньшей степени постоянные издержки производства влияют на единицу продукции</i>	отсутствует	существует только у нескольких игроков рынка	значимая
		3		
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	<i>Чем сильнее чувствуют себя существующие торговые марки в отрасли, тем сложнее новым игрокам в нее вступить.</i>	отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
			2	
Дифференциация продукта	<i>Чем выше разнообразие товаров и услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу</i>	низкий уровень разнообразия товара	существуют микро-ниши	все возможные ниши заняты игроками
		3		
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	<i>Чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам.</i>	низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий (окупается более чем за 1 год работы)
			2	
Доступ к каналам распределения	<i>Чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли</i>	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен
			2	



Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Политика правительства	<i>Правительство может лимитировать и закрыть возможность входа в отрасль с помощью лицензирования, ограничения доступа к источникам сырья и другим важным ресурсам, регламентирования уровня цен</i>	нет ограничивающих актов со стороны государства	государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
		3		
Готовность существующих игроков к снижению цен	<i>Если игроки могут снизить цены для сохранения доли рынка - это значимый барьер для входа новых игроков</i>	игроки не пойдут на снижение цен	крупные игроки не пойдут на снижение цен	при любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
		3		
Темп роста отрасли	<i>Чем выше темп роста отрасли, тем охотнее новые игроки желают войти на рынок</i>	высокий и растущий	замедляющийся	стагнация или падение
		3		
<b>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</b>		<b>21</b>		
<b>8 баллов</b>		Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
<b>9-16 баллов</b>		Средний уровень угрозы входа новых игроков		
<b>17-24 балла</b>		Высокий уровень угрозы входа новых игроков		

## Оценка уровня рыночной власти поставщиков

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра	
		2	1
Количество поставщиков	<i>Чем меньше поставщиков, тем выше вероятность необоснованного повышения цен</i>	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
			1
Ограниченность ресурсов поставщиков	<i>Чем выше ограниченность объемов ресурсов поставщиков, тем выше вероятность роста цен</i>	ограниченность в объемах	неограниченность в объемах
			1
Издержки переключения	<i>Чем выше издержки переключения, тем выше угроза к росту цен</i>	высокие издержки к переключению на других поставщиков	низкие издержки к переключению на других поставщиков
			1
Приоритетность направления для поставщика	<i>Чем ниже приоритетность отрасли для поставщика, тем меньше внимания и усилий он в нее вкладывает, тем выше риск некачественной работы</i>	низкая приоритетность отрасли для поставщика	высокая приоритетность отрасли для поставщика
		2	
<b>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</b>		<b>5</b>	
<b>4 балла</b>		низкий уровень влияния поставщиков	
<b>5-6 баллов</b>		средний уровень влияния поставщиков	
<b>7-8 баллов</b>		высокий уровень влияния поставщиков	

*Примечание к таблице 14:* в сфере услуг для бизнеса роль поставщиков и их рыночная власть, как правило, не высоки. Здесь речь идет чаще всего о поставщиках, обеспечивающих инфраструктуру предприятия. Для производственных предприятий фактор рыночной власти поставщика может быть более значительным, вплоть до невозможности его замены по технологическим причинам. В таких случаях следует исходить из возможности предъявления поставщиком оппортунистического поведения.

## Оценка уровня рыночной власти покупателя

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	<i>Если покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштабах, компания будет вынуждена постоянно идти им на уступки</i>	более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
		3		
Склонность к переключению на товары субституты	<i>Чем ниже уникальность товара компании, тем выше вероятность того, что покупатель сможет найти альтернативу и не понести дополнительных рисков</i>	товар компании не уникален, существуют полные аналоги	товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	товар компании полностью уникален, аналогов нет
		3		
Чувствительность к цене	<i>Чем выше чувствительность к цене, тем выше вероятность того, что покупатель купит товар по более низкой цене у конкурентов</i>	покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	покупатель абсолютно не чувствителен к цене
		3		
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	<i>Неудовлетворенность качеством порождает скрытый спрос, который может быть удовлетворен новым игроком рынка или конкурентом</i>	неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	полная удовлетворенность качеством
		3		
<b>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</b>		<b>12</b>		
<b>4 балла</b>		Низкий уровень угрозы ухода клиентов		
<b>5-8 баллов</b>		Средний уровень угрозы ухода клиентов		
<b>9-12 баллов</b>		Высокий уровень угрозы потери клиентов		

Таблица 16

## Оценка угрозы появления товаров-заменителей

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Товары-заменители "цена-качество"	<i>способные обеспечить тоже самое качество по более низким ценам</i>	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	не существуют
		3		
<b>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</b>		<b>3</b>		
<b>1 балл</b>	низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей			
<b>2 балла</b>	средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей			
<b>3 балла</b>	высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей			

Таблица 17

## Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Количество игроков	<i>Чем больше игроков на рынке, тем выше уровень конкуренции и риск потери доли рынка</i>	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Небольшое количество игроков (1-3)
		3		
Темп роста рынка	<i>Чем ниже темп роста рынка, тем выше риск постоянного передела рынка</i>	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
		3		
Уровень дифференциации продукта на рынке	<i>Чем ниже дифференциация продукта, чем выше стандартизация продукта - тем выше риск переключения потребителя между различными компаниями рынка</i>	Компании продают стандартизированный товар	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значимо отличаются между собой
		3		

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Ограничение в повышении цен	<i>Чем меньше возможностей в повышении цен, тем выше риск потери прибыли при постоянном росте затрат</i>	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
		3		
<b>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</b>		<b>12</b>		
<b>4 балла</b>		Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
<b>5-8 баллов</b>		Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
<b>9-12 баллов</b>		Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

## Шаг 2. Обработка результатов оценки величины конкурентных сил

Обратимся к результатам табличного анализа конкурентных сил в рассматриваемой отрасли (табл. 18). Мы видим, что по четырем конкурентным силам из пяти получены высокие оценки. Рыночная власть поставщиков незначительна, что объясняется характером отрасли (см. примечание к табл. 14). По результатам анализа следует сделать вывод о том, что в целом уровень конкуренции в самой отрасли значителен, при этом существенных резервов изменения цены без потери прибыли не наблюдается.

Таблица 18

### Обобщенные оценки величины конкурентных сил в отрасли

Конкурентная сила	Оценка
Угроза вторжения новых игроков	Высокая
Рыночная власть поставщиков	Низкая
Рыночная власть покупателей	Высокая
Угроза появления товаров-заменителей	Высокая
Внутриотраслевая конкуренция	Высокая

Какие управленческие решения могут быть приняты по результатам работы с моделью пяти сил конкуренции М. Портера?

Выбрать такое позиционирование компании, чтобы её возможности обеспечивали надежную защиту от влияния конкуренции. Позиционирование компании учитывает существующую отраслевую структуру, а также сильные и слабые стороны самой компании. Возможности компании связаны с факторами, определяющими каждую силу конкуренции. Определение позиции позволяет понять, в каких областях предприятие может усилить конкуренцию, а в каких – это небезопасно.

Определить, каким образом можно влиять на расстановку сил с помощью стратегических действий, для того чтобы улучшить позицию компании в отрасли. Здесь возможна разработка агрессивной стратегии, направленной не на противодействие силам конкуренции, а на влияние на их источники.

Спрогнозировать изменение факторов, определяющих силы конкуренции, с тем чтобы своевременно реагировать на это путём разработки и реализации упреждающей стратегии. Наиболее важными изменениями в структуре отрасли являются те, что затрагивают первопричины конкуренции.

Модель «Пять сил конкуренции» используется на начальном этапе стратегического управления – на стадии диагностики и выдвижения гипотез. На её основе обсуждаются возможности рынка и видение мажоритарных акционеров или собственников компании.

### **3.2.2. Матрица BCG**

Матрица была разработана Брюсом Хендерсоном из Бостонской консультационной группы (The Boston Consulting Group), компании, которая специализируется на управленческом консалтинге. Матрица БКГ (BCG) представляет собой модель оценки ассортимента и является одним из первых инструментов портфельного анализа [31].

Одним из важных допущений, используемых при работе с данной матрицей, считается предположение о том, что компания является дифференцированной или стремится к дифференциации продукта.

Продуктовый портфель – это перечень видов продукции, производимых предприятием. Дифференцированным он становится тогда, когда предприятие производит более чем один вид продукции.

Помня об этом, опишем матрицу БКГ.

Б. Хендерсон предполагает, что для успешного функционирования в долгосрочной перспективе компании следует иметь определённое соотношение денежных потоков: отрицательный денежный поток инвестиций, которых требуют продукты с высоким темпом роста объёмов продаж, должен быть компенсирован положительным денежным потоком, который сгенерирован продуктами с низкими темпами роста.

Денежный поток, который приносят продукты с низкими темпами роста, зависит от четырех факторов:

1) высокая прибыль и положительный денежный поток связываются с высокой долей рынка, которую занимает конкретный продукт; это объясняется кривой опыта;

2) рост объёмов продаж (или рост доли рынка) обеспечивается инвестициями; величина средств, необходимая для удержания занимаемой доли рынка, определяется скоростью роста рынка;

3) большая доля рынка может быть не только захвачена, но и куплена, что будет требовать дополнительных инвестиций;

4) отдача от продукта возникает во время замедления темпов роста рынка или не возникает вообще.

Продукты, приносящие отдачу на замедляющемся рынке, названы «дойными коровами». Они генерируют денежный поток, превышающий собственно потребности в инвестициях для сохранения доли рынка.

Продукты с низкой долей рынка и медленными темпами роста названы «собаками». Если такой продукт приносит бухгалтерскую прибыль, она направляется на удержание доли рынка.

Все продукты становятся в итоге «дойными коровами» или «собаками». Ценность продукта зависит от того, сможет ли он захватить ведущую долю рынка до того, как его рост начнёт замедляться.

Если продукт демонстрирует высокие темпы роста, но занимает незначительную долю рынка, то такой продукт назван «вопросительным знаком». Он генерирует незначительный денежный поток, недостаточный для покрытия собственных потребностей в инвестициях. Если предприятие не может обеспечить инвестиций, необходимых для увеличения доли рынка, то такой продукт в перспективе станет «собакой». Скажем, что объём инвестиций не является решающим фактором, обеспечивающим успех продукта.

Матрица представляет собой принятую в обществе форму иллюстрирования результатов маркетингового исследования.

Продукт с большой долей рынка и высокими темпами роста становится «звездой». Он показывает прибыль, но денежный поток, создаваемый таким продуктом, может быть нулевым. После того, как требования продукта в инвестициях снизятся, и при условии сохранения лидерских позиций, продукт может стать «дойной коровой».

Покажем матрицу на рисунке 10.

Рост	Доля рынка	
	Высокая	Низкая
Высокий	«Звезда»	«Вопросительный знак»
Низкий	«Дойная корова»	«Собака»

**Рисунок 10** – Матрица БКГ

Рассмотрим пример выполнения портфельного анализа, составления матрицы БКГ и выработки управленческого решения на основе полученных данных.

Целью является оптимизация ассортиментной политики предприятия.

Рассмотрим последовательность шагов по выполнению портфельного анализа.

### **Шаг 1. Сбор исходной информации**

Данные по продажам (объёмы продаж в денежном выражении) и по прибыли (в денежном выражении) агрегируются по продуктам за определённый период. Представим такие данные в таблице 19. Сведения об объёме продаж и прибыли, детализированные по продуктам, содержатся в системе управленческого учёта.

*Таблица 19*

#### **Объём продаж и прибыль по продуктовому портфелю компании «Альфа», за 2014–2015 гг.**

Наименование продуктов	Объём продаж 2014, тыс. руб.	Объём продаж 2015, тыс. руб.	Прибыль 2014, тыс. руб.	Прибыль 2015, тыс. руб.
Продукт А	500,00	525,00	100,00	112,00
Продукт Б	1 000,00	1 150,00	200,00	210,00
Продукт В	1 500,00	1 455,00	1 100,00	2 640,00
Продукт Г	450,00	675,00	200,00	196,00



Наименование продуктов	Объем продаж 2014, тыс. руб.	Объем продаж 2015, тыс. руб.	Прибыль 2014, тыс. руб.	Прибыль 2015, тыс. руб.
Продукт Д	3 000,00	3 300,00	1 700,00	1 870,00
Итого:	6 450,00	7 105,00	3 300,00	5 028,00

Для расчётов необходимы данные о состоянии рынков, на которых представлены продукты из ассортиментного портфеля. Представим их в таблице 20.

Таблица 20

### Объем рынков, 2014–2015 гг.

Наименование рынков	Объем рынка 2014, тыс. руб.	Объем рынка 2015, тыс. руб.
Рынок А	12 500,00	14 000,00
Рынок Б	10 000,00	11 000,00
Рынок В	27 500,00	30 000,00
Рынок Г	5 800,00	6 800,00
Рынок Д	11 800,00	12 600,00
Итого	67 600,00	74 400,00

### Шаг 2. Обработка исходных данных по фрагменту матрицы БКГ (рост)

Для составления фрагмента матрицы (рост) рассчитаем темп роста рынка по каждой товарной группе. Рекомендуется использовать средневзвешенные оценки.

Темп роста показателя рассчитывается по формуле

$$T_i = \frac{N_t}{N_{t-1}} * 100\%$$

где  $T_i$  – темп роста  $i$ -го показателя, %;  $N_t$  – значение показателя в период  $t$ ;  $N_{t-1}$  – значение показателя в предыдущий период.

Темп роста объема продаж продукта А определим следующим образом:

$$T_A = \frac{N_{2015}}{N_{2014}} * 100\% = \frac{525}{500} * 100\% = 105\%$$

Аналогично рассчитаем темп роста объёмов продаж по каждому продукту и представим расчёт в таблице 21.

Таблица 21

**Темп роста объёмов продаж по продуктовому портфелю  
компании «Альфа»**

Наименование продуктов	Объем продаж 2014, тыс. руб.	Объем продаж 2016, тыс. руб.	Темп роста объ- емов продаж, %
Продукт А	500,00	525,00	105,00
Продукт Б	1 000,00	1 150,00	115,00
Продукт В	1 500,00	1 455,00	97,00
Продукт Г	450,00	675,00	150,00
Продукт Д	3 000,00	3 300,00	110,00
Итого:	6 450,00	7 105,00	110,16

Для получения средневзвешенной оценки темпа роста рынка используем формулу:

$$AT_i = dN_i * T_i, \%$$

где  $dN_i$  – доля продукта на соответствующем рынке.

Доля продукта на соответствующем рынке определяется по формуле:

$$dN_i = \frac{N_i}{M_i},$$

где  $M_i$  – объём соответствующего товару рынка, тыс. руб.

Средневзвешенный темп роста рынка А составляет

$$AT_A = \frac{525}{14000} * 105 = 3,94\%.$$

Аналогичным образом определяем средневзвешенные темпы роста рынков продуктов Б–Д и заполняем таблицу 22.

**Средневзвешенные темпы роста рынков**

Наименование продуктов	Доля товара на рынке 2015	Средневзвешенный темп роста рынка, %
Продукт А	0,04	3,94
Продукт Б	0,10	12,02
Продукт В	0,05	4,70
Продукт Г	0,10	14,89
Продукт Д	0,26	28,81

Полученные средневзвешенные оценки темпов роста рынка позволяют распределить продукты по вертикали нашей матрицы. Для этого необходимо определить границу между высокими и низкими темпами роста. Скажем прямо, что для решения этой задачи не существует единой методики, и здесь придётся использовать экспертные методы.

Среди направлений для работы перечислим следующие:

- сравнение средневзвешенных темпов роста со средними отраслевыми темпами роста или темпом роста национальной экономики за тот же период (динамика ВВП);

- определение границ по децильным группам (рост выше 10% в год – высокий, рост ниже 10% в год – низкий).

Используем для наших расчётов второй способ, отнеся таким образом, рынки продуктов А и В – к рынкам с медленным темпом роста, а рынки продуктов Б, Г и Д – к рынкам, демонстрирующим высокие темпы роста. Покажем это на фрагменте матрицы БКГ (рис. 11)

Рост	Продуктовый портфель
Высокий	Продукты Б, Г, Д
Низкий	Продукты А, В

**Рисунок 11** – Распределение продуктового портфеля по фрагменту матрицы БКГ (рост)

### **Шаг 3. Обработка исходных данных для фрагмента матрицы БКГ (доля рынка)**

Для расчёта доли рынка определим относительную долю рынка каждого продукта. Для такого расчёта необходима информация о доле рынка ключевого конкурента. Покажем её в таблице 23.

Таблица 23

**Присутствие на рынке ключевых конкурентов**

Наименование конкурентов	Доля рынка ключевого конкурента
Конкурент продукта А	0,50
Конкурент продукта Б	0,07
Конкурент продукта В	0,21
Конкурент продукта Г	0,12
Конкурент продукта Д	0,20

Относительная доля рынка определяется на основе данных из таблиц 4 и 5 по формуле

$$dAM_i = \frac{dN_i}{dN_{k_i}},$$

где  $dN_{k_i}$  – доля рынка, занимаемая ведущим конкурентом.

Таблица 24

**Относительная доля рынка продуктов**

Наименование продуктов	Относительная доля рынка
Продукт А	0,08
Продукт Б	1,49
Продукт В	0,23
Продукт Г	0,83
Продукт Д	1,31

Для распределения продуктов по фрагменту матрицы БКГ (доля рынка) используется следующий критерий: значение относительной доли рынка больше единицы позволяет считать долю рынка высокой, иначе – низкой.

При отсутствии данных о доле рынка, занимаемой ведущим конкурентом, можно использовать экспертную оценку. Если предположить, что доля рынка ведущего конкурента выше, чем доля рынка производимого нами продукта, то такую долю рынка следует считать низкой. Если доля рынка нашего продукта выше, чем доля рынка конкурента, то занимаемая доля рынка будет считаться высокой.

Отообразим распределение продуктового портфеля на фрагменте матрицы БКГ (доля рынка) на рисунке 12.

Доля рынка	
Высокая	Низкая
Продукт Б, Д	Продукт А, В, Г

**Рисунок 12** – Фрагмент матрицы БКГ (доля рынка)

#### Шаг 4. Построение матрицы БКГ и ее анализ

Объединим фрагменты матрицы БКГ (рост) и (доля рынка) и представим на рисунке 13 итоговую матрицу.

Рост	Доля рынка	
	Высокая	Низкая
Высокий	«Звезда» Продукты Б, Д	«Вопросительный знак» Продукт Г
Низкий	«Дойная корова» -	«Собака» Продукты А, В

**Рисунок 13** – Матрица БКГ для продуктового портфеля компании «Альфа»

По полученной матрице можно сделать следующие выводы:

- во-первых, предприятие не обладает «дойными коровами» – продуктами, которые бы обеспечивали необходимый для развития других продуктов денежный поток;

- во-вторых, предприятие имеет в своем портфеле два продукта из квадрата «собака», поддержание выпуска которых требует инвестиций и не приносит отдачи;

- в-третьих, два продукта относятся к категории «звезда», они обладают некоторой перспективой перехода в категорию «дойная корова».

Какие управленческие решения могут быть приняты на основе анализа матрицы БКГ?

Необходимо развитие продуктов Б и Д с той целью, чтобы один из них или оба со временем могли стать «дойными коровами».

По отношению к продуктам А и В, отнесённым в рамках анализа к «собакам», необходимо решить вопрос об их ценности для компании. Сохранение этих продуктов в портфеле может быть целесообразно по неэкономическим причинам, например, это сопроводительные товары, не имеющие собственной ценности. Если предприятие не может пере-

дать производство этих товаров на сторону, оно вынуждено сохранять их в своем продуктовом портфеле.

Следует увеличить число продуктов в категории «вопросительный знак», чтобы обеспечить в будущем переход части из них в категорию «звезда» и «дойная корова». Однозначного ответа, сколько товаров должно входить в эту категорию, нет. Это зависит и от отраслевой специфики, и от особенностей самого предприятия (является ли оно предприятием универсального типа или специализированным). Для специализированного предприятия вопрос сбалансированности продуктового портфеля может не стоять, поскольку его портфель состоит из единственного продукта. Для предприятия, которое тяготеет к специализированному, не характерно большое число продуктов, поэтому одного продукта в категории «вопросительный знак» иногда бывает достаточно. Универсальные предприятия могут увеличить число продуктов в этой категории до 2–3. Необходимо при этом помнить, что каждый подобный продукт требует инвестиций, поэтому ставить целью увеличение их числа не следует.

Полученная матрица и сделанные по ней выводы не учитывают экономического результата деятельности предприятия – прибыли. Продукт В, попавший в категорию «собаки» из-за незначительной доли рынка (5%), приносит более 50% прибыли. Такое положение дел означает, что при работе с матрицей необходимо отразить в ней уровень прибыли продуктов. Представим модифицированную матрицу БКГ с учётом прибыли на рисунке 14.

Рост	Доля рынка			
	Высокая		Низкая	
Высокий	«Звезда»	Прибыль	«Вопросительный знак»	Прибыль
	Продукт Б Продукт Д	210 1870	Продукт Г	196
	Итого:	2080		196
Низкий	«Дойная корова»		«Собака»	
	-		Продукт А Продукт В	112 2640
	Итого:	0	Итого:	2752

**Рисунок 14** – Модифицированная матрица БКГ с учётом прибыли для портфеля компании «Альфа»

Опишем перечень областей, в которых принимаются управленческие решения по материалам матрицы:

- степень сбалансированности продуктового портфеля компании;
- политика управления товарными группами (развитие, сохранение, сокращение);
- ассортиментная политика компании;
- уровень прибыльности отдельных товарных групп и компании в целом;
- стратегия максимизации будущих доходов.

Матрица БКГ используется для балансировки жизненных циклов продуктов, входящих в портфель предприятия. Она позволяет найти ответы на этапе составления прогноза деятельности предприятия, проверить гипотезы, выдвинутые на этапе диагностики и выбрать основную для дальнейшей проработки.

### **3.3. Инструментарий оперативного управления**

Именно на стадии оперативного управления широкое распространение получили количественные методы. Это связано с типизацией задач оперативного управления. Образно говоря, если дорога у предприятия у каждого своя и она определяется на уровне стратегического управления, то едут все на колесах. Благодаря этой специфике оперативных задач, для их решения были разработаны стандартизированные инструменты, широко применяются информационные технологии, начиная от знакомых таблиц Excel, включая специализированные программы типа Project Expert и заканчивая масштабными программными продуктами BI (Business Intelligence).

#### **Управление запасами**

Основная задача управления запасами – ответить на вопрос о величине товарного запаса на складе, с тем чтобы минимизировать издержки по управлению запасами и обеспечить решение производственных задач.

Ключевая идея теории оптимального управления запасами состоит в разделении связанных с ними издержек на постоянные и переменные. Эти две группы издержек по-разному изменяются в зависимости от размера заказа и уровня запаса на складе.

Переменные издержки прямо пропорциональны количеству единиц хранимых запасов и стоимости единицы хранения. Издержки хранения связаны с уплатой кредита и процента по нему, если товар куплен в кредит, страховкой и налогами. Переменные издержки удобно определять в расчёте на единицу запаса за единицу времени.

Постоянные издержки – это издержки по запуску новой партии продукта в производство (в торговле – затраты на формирование и оформление заказа). В их состав входит оплата труда менеджеров, формирующих заказ, затраты на сопровождение заказа (контроль погрузки-разгрузки, прохождение документов на таможне), офисные расходы на оформление и размещение заявки и др.

Транспортные издержки принято относить к переменным, однако в ряде случаев их относят к постоянным, если речь идёт о большегрузном транспорте и ограниченных по объёму или весу перевозках.

Отметим ещё издержки, связанные с содержанием склада (амортизация здания или расходы на аренду, оплата складского персонала, охрана и т.д.). По отношению к объёму запасов они являются постоянными, но не связаны с размером запасов.

### **Модель экономичного размера заказа**

Модель экономичного (оптимального) размера заказа является одной из первых, в которых были использованы количественные методы. Однако она остается практичным инструментом для решения задач управления запасами.

Она описывает оптимальный размер заказа и его частоту для одного товара с целью минимизации издержек хранения. В модели есть ряд допущений:

- спрос на запас постоянный ( $D$ );
- закупочная цена постоянна и не зависит от размера партии ( $C$ );
- издержки хранения единицы запаса в год составляют  $H$  (или  $h\%$  от стоимости единицы запаса  $C$ );
- стоимость оформления одного запаса (или стоимость переналадки оборудования) равна  $S$ .

Решим задачу в рамках описанных допущений.

ПАО «Сибирский машиностроитель» приобретает болты с гайками для сборочного участка. Годовая потребность в них составляет 50 тыс. шт. в год. Предприятие разместило запрос котировок и получило предложение от двух поставщиков, условия которых представлены в таблице 25.



**Предложение поставщиков**

<b>Поставщик А</b>		<b>Поставщик Б</b>	
<b>Количество, шт.</b>	<b>Цена за шт., руб.</b>	<b>Количество, шт.</b>	<b>Цена за шт., руб.</b>
до 5 000	5	До 9 999	4,8
5 000 - 19 999	4,6	10 000 - 29 999	4,5
от 20 000	4,4	От 30 000	4,3

Стоимость хранения для завода оценивается в 38% от стоимости единицы хранения в год. Стоимость оформления одного заказа – 1 000 руб. Спрос в течение года на детали равномерен.

Нас будет интересовать два вопроса.

1. Каков оптимальный размер заказа с учётом скидок каждого из поставщиков?

2. Какого поставщика следует выбрать?

Для решения рассмотрим стандартную формулу модели экономического размера заказа:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2DS}{P * h}}$$

Рассчитаем величину экономического размера заказа для каждого из вариантов, предлагаемых поставщиками. Для первого варианта, предлагаемого поставщиком А, размер заказа составит

$$EOQ_{A1} = \sqrt{\frac{2 * 50000 * 1000}{P * 0,38}} = 7254,8 \text{ шт}$$

Аналогично определим размер экономического заказа для оставшихся вариантов и представим их в таблице 26.

**Размер экономического заказа по поставщикам**

<b>Показатели</b>	<b>Поставщик А</b>			<b>Поставщик Б</b>		
	до 5 000	5 000 - 19 999	от 20 000	До 9 999	10 000 - 29 999	От 30 000
Порог заказа, шт.						
Цена за ед., руб.	5	4,6	4,4	4,8	4,5	4,3

Показатели	Поставщик А			Поставщик Б		
	Оптимальный размер заказа, шт.	7 254,76	7 563,61	7 733,60	7 404,36	7 647,19
Реальный объем заказа, шт.	4 999,00	7 564,00	20 000,00	7 405,00	10 000,00	30 000,00

Отметим возникшее при расчёте противоречие. Для первого варианта, предлагаемого поставщиком А, оптимальный размер заказа составляет 7 255 шт. (округляем в большую сторону). Но при таком размере заказа цена поставщика снизится до 4,6 руб. за единицу.

Скорректируем наш расчёт с учётом реальных границ диапазона, предлагаемого поставщиками. Укажем реальный объём заказа для первого случая равным максимально возможному из предлагаемого поставщиком – 4 999 шт. В остальных случаях рассчитанный нами экономичный объём заказа попадает в указанный диапазон. Отметим, что подобная корректировка расчёта может осуществляться и по другим случаям, например, для получения целочисленного значения коробок и т.п.

Определим теперь постоянные и переменные расходы, связанные с формированием заказа.

Переменные расходы рассчитаем по формуле

$$ТН = \frac{Q_r}{2} * h * P$$

где  $Q_r$  – реальный объём заказа, шт.

$$ТН_{A1} = \frac{4999}{2} * 0,38 * 5 = 4749,05$$

Аналогичным образом определим переменные расходы на хранение запаса по остальным вариантам.

Постоянные расходы определим следующим образом:

$$TS = \frac{D}{Q_r} * S$$

$$TS_{A1} = \frac{50000}{4999} * 1000 = 10002$$

Аналогичным образом определим постоянные расходы на хранение запаса по остальным вариантам.

Совокупные расходы рассчитаем следующим образом:

$$TC = TH + TS + D * P$$

$$TC_{A1} = 4749,05 + 10002 + 500000 * 5 = 264751,05$$

Аналогичным образом определим совокупные расходы на хранение запаса по остальным вариантам.

Представим рассчитанные варианты расходов в таблице 27.

Таблица 27

**Варианты расходов на хранение запасов**

Показатели	Поставщик А			Поставщик Б		
	до 5 000	5 000 - 19 999	от 20 000	До 9 999	10 000 - 29 999	От 30 000
Порог заказа, шт.	до 5 000	5 000 - 19 999	от 20 000	До 9 999	10 000 - 29 999	От 30 000
Цена за ед., руб.	5	4,6	4,4	4,8	4,5	4,3
Оптимальный размер заказа, шт.	7 254,76	7 563,61	7 733,60	7 404,36	7 647,19	7 823,01
Реальный объем заказа, шт.	4 999,00	7 564,00	20 000,00	7 405,00	10 000,00	30 000,00
ТН	4 749,05	6 610,94	16 720,00	6 753,36	8 550,00	24 510,00
TS	10 002,00	6 610,26	2 500,00	6 752,19	5 000,00	1 666,67
TC	264 751,05	243 221,20	239 220,00	253 505,55	238 550,00	241 176,67

Сравнение совокупных расходов по рассматриваемым вариантам показывает, что минимальное значение этот показатель принимает в варианте А3. Таким образом, оптимальным будет заказ деталей партиями по 10 000 шт.

Видно, что применение количественных методов позволяет получить однозначное решение поставленной задачи с учётом разумных ограничений и допущений.

Подчеркнем, что правильно подготовленное (т.е. обеспечение всех необходимых данных) управленческое решение не имеет альтернатив.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В учебном пособии рассмотрены основные проблемы теории и практики разработки, принятия и реализации управленческих решений в рыночной экономике. Знание теоретических основ управленческой деятельности и владение навыками использования количественных методов обоснования выбора управленческих решений позволит студентам успешно осваивать учебные дисциплины и осуществлять свою профессиональную деятельность.

Решения должны удовлетворять некоторому множеству требований: быть эффективными, реализуемыми, стимулирующими и мотивирующими, ответственными, своевременными.

Описанные в учебном пособии подходы в силу объективных ограничений не претендуют на охват всех особенностей реализации управленческой деятельности. Авторы постарались раскрыть теоретические основы управленческой деятельности и принятия управленческих решений, организационные аспекты их разработки и реализации на уровне оперативного управления, а также представить некоторые экономические модели, используемые при выборе альтернатив и управлении предприятием.

Материалы учебного пособия могут быть использованы при изучении дисциплин экономико-управленческого профиля, а также при выполнении квалификационных работ.

Авторы желают своим читателям успехов в их учебной, преподавательской и исследовательской деятельности!

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Альтшуллер И. Г.* О стратегии, маркетинге и консалтинге. Занимательно – для внимательных. – М.: Изд. дом «Дело», 2014. – 440 с.
2. *Альтшуллер И. Г.* Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации. – М.: Вершина, 2006. – 232 с.
3. *Бабина Н. В., Самошкина М. В.* Реструктуризация предприятий в условиях кризиса (статья). ГОУ ВПО «Московский государственный областной социально-гуманитарный институт» // сб. ст. международной научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава «Социально-экономические проблемы общества в условиях кризисной экономики РФ» 20-21 апреля 2010 года. – Коломна, 2010.
4. *Балдин К. В., Уткин В. Б., Воробьев С. Н.* Управленческие решения: учебник. – М.: Изд-во «Дашков и К», 2012. – 495 с.
5. *Виханский О. С.* Стратегическое управление. – М.: Изд-во «Гардарика», 2009. – 164 с.
6. *Доусон Р.* Мастерство общения в любой ситуации. – М.: Клуб семейного досуга, 2012. – 400 с.
7. *Друкер П.* Практика менеджмента. – М.: Манн, Иванов, Фербер, 2015. – 416 с.
8. *Зайцев М. Г., Варюхин С. Е.* Методы оптимизации управления и принятия решений. – М.: Дело, 2011.
9. *Каспаров Г. К.* Шахматы как модель жизни. – М.: Эксмо, 2007.
10. *Литвак Б. Г.* Разработка управленческого решения. – М.: Дело, 2002. – 392 с.
11. *Минцберг Г.* Стратегическое сафари = Strategy Safari. A Guided Tour Through The Wildsof Strategic Management: Экскурсия по делям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель ; пер. Д. Раевская, Л.Л. Царук. – 2-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 365 с.: схем., табл., ил. – Библиогр. в кн.. – ISBN 978-5-9614-5347-8; То же [Электронный ресурс]. URL: [biblioclub.ru/index.php?page=book&id=428137](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=428137) (07.12.2016).
12. *Минцберг Г.* Профессия менеджер: мифы и реальность // Лидерство: сб. Серия: Классика Harvard Business Review. – Б.м.: Изд-

во «Альпина Бизнес Букс», 2006. – С. 9–47). URL: [http://iso-teacher.ru/wp-content/uploads/2015/08/Manager-as-a-Profession\\_Myths-Reality.pdf](http://iso-teacher.ru/wp-content/uploads/2015/08/Manager-as-a-Profession_Myths-Reality.pdf).

13. *Омае К.* Мышление стратега: искусство бизнеса японски. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.

14. *Портер М.* Конкуренция. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2005. – 608 с.

15. *Пфеффер Дж.* Власть и влияние: политика и управление в организациях. – М.: Вильямс, 2007.

16. Современные проблемы менеджмента в различных отраслях народного хозяйства [Электронный ресурс]: IV Всероссийская научно-практическая конференция (г. Москва, 6 июня 2013 г.) / В. А. Зернов [и др.]. – Электрон. 32 текстовые данные. – М.: Российский новый университет, 2013. – 136 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/21316>. – ЭБС «IPRbooks».

17. *Резникова А. В.* Совершенствование процессов разработки и принятия управленческих решений в высших учебных заведениях: материалы XII научного совещания «Экономическая наука и высшее образование как приоритетное региональное развитие». – Иркутск, 2005. – С. 34–33.

18. *Резникова А. В., Старцева Т. Е., Шманенкова Г. А.* Роль вуза в социально-экономическом развитии наукограда // География и природные ресурсы. – Новосибирск, 2010, № 2. – С. 111–115.

19. *Резникова А. В., Шманенкова Г. А.* Критерии и показатели конкурентоспособности инновационного развития наукоградов // Россия: Тенденции и перспективы развития. Ежегодник. – М.: РАН ИНИОН. – Вып. 5, 2010. – Ч. 2. – С. 491–497.

20. *Резникова А. В.* Инновационные социально-экономические системы – основа конкурентоспособности [Текст] / А.В. Резникова // Государственное регулирование экономики и повышение эффективности деятельности субъектов хозяйствования: сб. научн. статей шестой междунаучно-практической конференции. Ч. 1. – Минск, 2010. – С. 448–451.

21. *Резникова А. В.* Творчество и инновации как составная часть модернизации образования в современных условиях // Вопросы региональной экономики, №3 (08), 2011. – С. 79–89.

22. *Резникова А. В.* Региональное развитие на основе инновационного и технологического потенциала территорий [Текст] / А. В. Резникова // Социально-экономическое развитие регионов на инновационной основе: сб. научных статей по материалам

Всероссийской научно-практической конференции; ред. коллегия: Веселовский М.Я., Нуралиев С.У, Федотов А.В., Алексахина В.Г., 2015. – С. 167–176.

23. *Резникова А. В.* Интеллектуальные ресурсы как фактор повышения конкурентоспособности региона [Текст] / А.В. Резникова // *Инновационное развитие региона: условия и приоритеты: материалы межвузовской научно-практической конференции.* – Королев, 2014. – С. 131–139.

24. *Родионов С. Л.* Мониторинг – информационная основа принятия управленческих решений по улучшению качества образовательного процесса // *Вестник южно-уральского государственного университета. Серия: образование, педагогические науки.* – Вып. 3. – 2010. С. 50–59.

25. *Смирнова П. В., Цыплаков А. А.* Креативные инструменты формирования системы инновационной активности персонала // *Инновационное развитие экономических систем: тенденции и перспективы: сб. статей открытой научно-практической конференции преподавателей кафедры экономики.* – Ярославль-Королев: ФТА, Изд-во «Канцлер», 2014. – С. 72–76.

26. *Смирнова П. В., Гольшиков И. А.* Развитие человеческого капитала и повышение квалификации на предприятии с помощью дистанционного обучения // *Вестник БелИРО.* – №2, 2017. – С. 102–107.

27. *Смирнова П. В., Цыплаков А. А.* Самопрезентация и формирование социального капитала в деловых социальных сетях // *Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ».* – Т. 8, №6 (2016). URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/66EVN616.pdf> (доступ свободный).

28. *Смирнов Э. А.* Разработка управленческих решений. – М.: ЮНИТИ, 2009.

29. Современные проблемы менеджмента в различных отраслях народного хозяйства [Электронный ресурс]: IV Всероссийская научно-практическая конференция (г. Москва, 6 июня 2013 г.)/ В.А. Зернов [и др.]. – Электрон. 32 текстовые данные. – М.: Российский новый университет, 2013. – 136 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/21316>. – ЭБС «IPRbooks»

30. *Спицмандель В. Н.* Теория и практика принятия оптимальных решений. – СПб, 2002.

31. *Хендерсон Б.* Продуктовый портфель // *BCG Review*, 2008, №2, с. 7–9. [электронный текст]. URL: <http://www.bcg.ru/documents/file50967.pdf> (дата обращения: 09.12.2016).

32. *Ханика Ф.* Новые идеи в управлении. Руководство для управляющих. – М.: Прогресс, 1988.
33. *Цыгичко В. Н.* Теория статистически ненадежных решений. – М.: Статистика, 1992. – 224 с.
34. Экономика и право: словарь-справочник / Кураков Л. П., Кураков В. Л., Кураков А. Л. – М.: Вуз и школа, 2004
35. *Эриашвили Н. Д.* Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Эриашвили Н.Д. Электрон.текстовые данные. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 271 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/8111>. – ЭБС «IPRbooks».
36. *Юкаева В. С.* Управленческие решения. – М.: Московский университет потребительской кооперации, 1998.
37. *Яккока Л.* Карьера менеджера. – М.: Изд-во «Попурри», 2011. – 384 с.
38. *Янсен Ф.* Эпоха инноваций: пер. с англ. – М.: Инфра М, 2002.
39. *Veselovsky M. Y, Kirova I. V., Reznikova A. V., Rybchichuk O. A.* Main lines of innovative management in the Moscow Region. Life Science Journal. 2014. Т. 11. № 12. С. 252-254.



*Учебное пособие*

**Н. В. Бабина, А. В. Резникова, П. В. Смирнова**

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ:  
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**

Компьютерная верстка и дизайн *С.С. Ламан*

Подписано в печать 20.06.2018 г.  
Объем 6,13 п.л. Тираж 100 экз. Заказ №6669.

Отпечатано с предоставленных оригинал-макетов  
в типографии «Канцлер»  
150008. г. Ярославль, ул. Полушкина роща, д. 16, стр. 66а.  
Тел.: 8-4852-58-76-33; 8-4852-58-76-39  
E-mail: [kancler2007@yandex.ru](mailto:kancler2007@yandex.ru)