

**МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА РФ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА  
ФГБОУ ВПО «САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ»**

**Дисциплина**

**«ОБЩИЙ КУРС ТРАНСПОРТА»**

Преподаватели кафедры №22:

**Зайцев** Евгений Николаевич

**Шайдуров** Иван Георгиевич

**Богданов** Евгений Вадимович



Санкт - Петербургский государственный

**УНИВЕРСИТЕТ**

гражданской авиации

# Лекция №7

## 7. ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ В ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ

### 7.1. Кибернетическая система (Управленческий контур)

#### 7.1.1. Графическое представление проблемы

### 7.2. Этапы принятия управленческого решения

#### 7.2.1. Этап формирования цели.

#### 7.2.2. Этап анализа и поиска решений

#### 7.2.3. Этап принятия решений

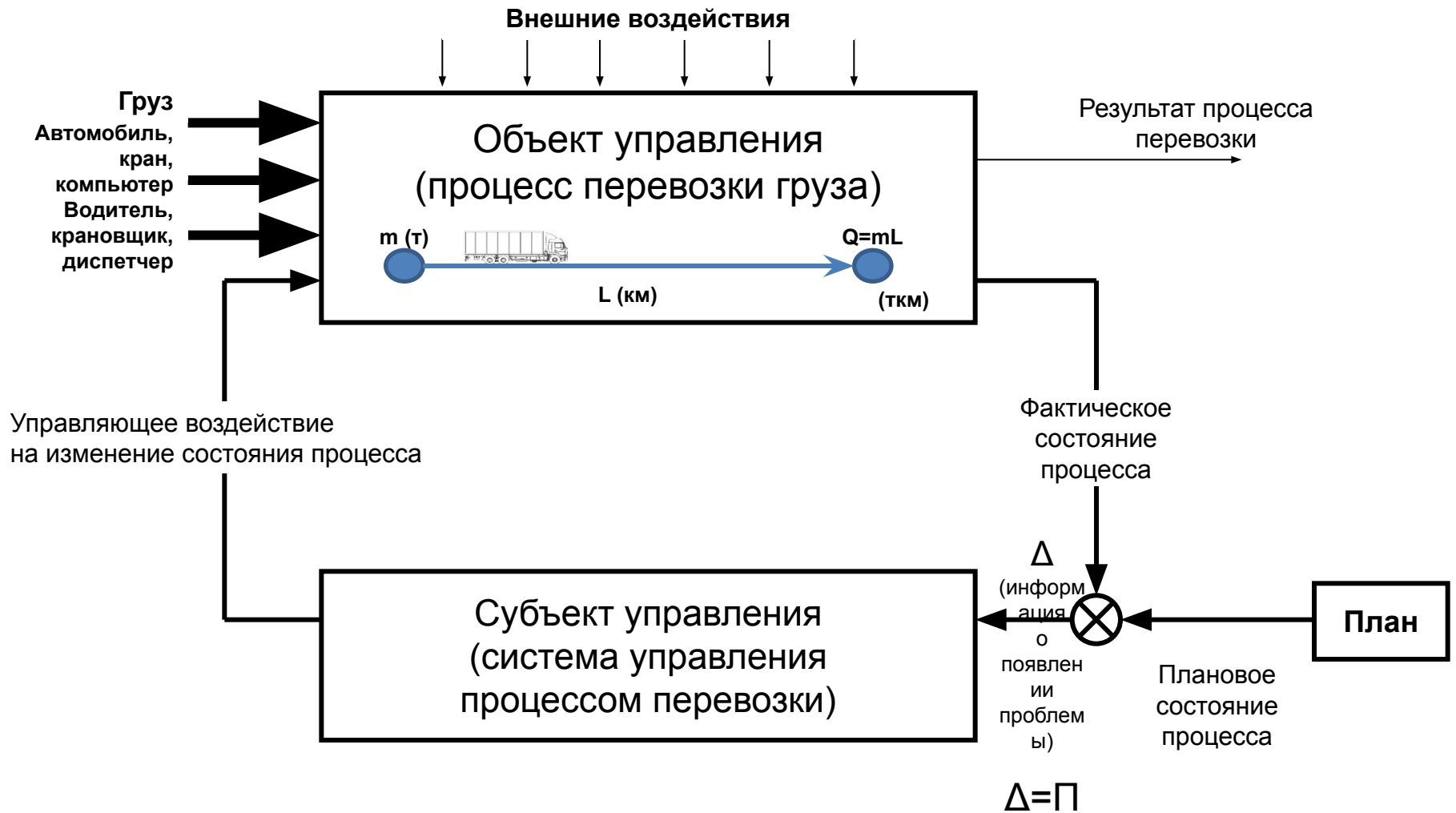
#### 7.2.4. Этап воздействия

#### 7.2.5. Этап реализации и оценки принятия решения

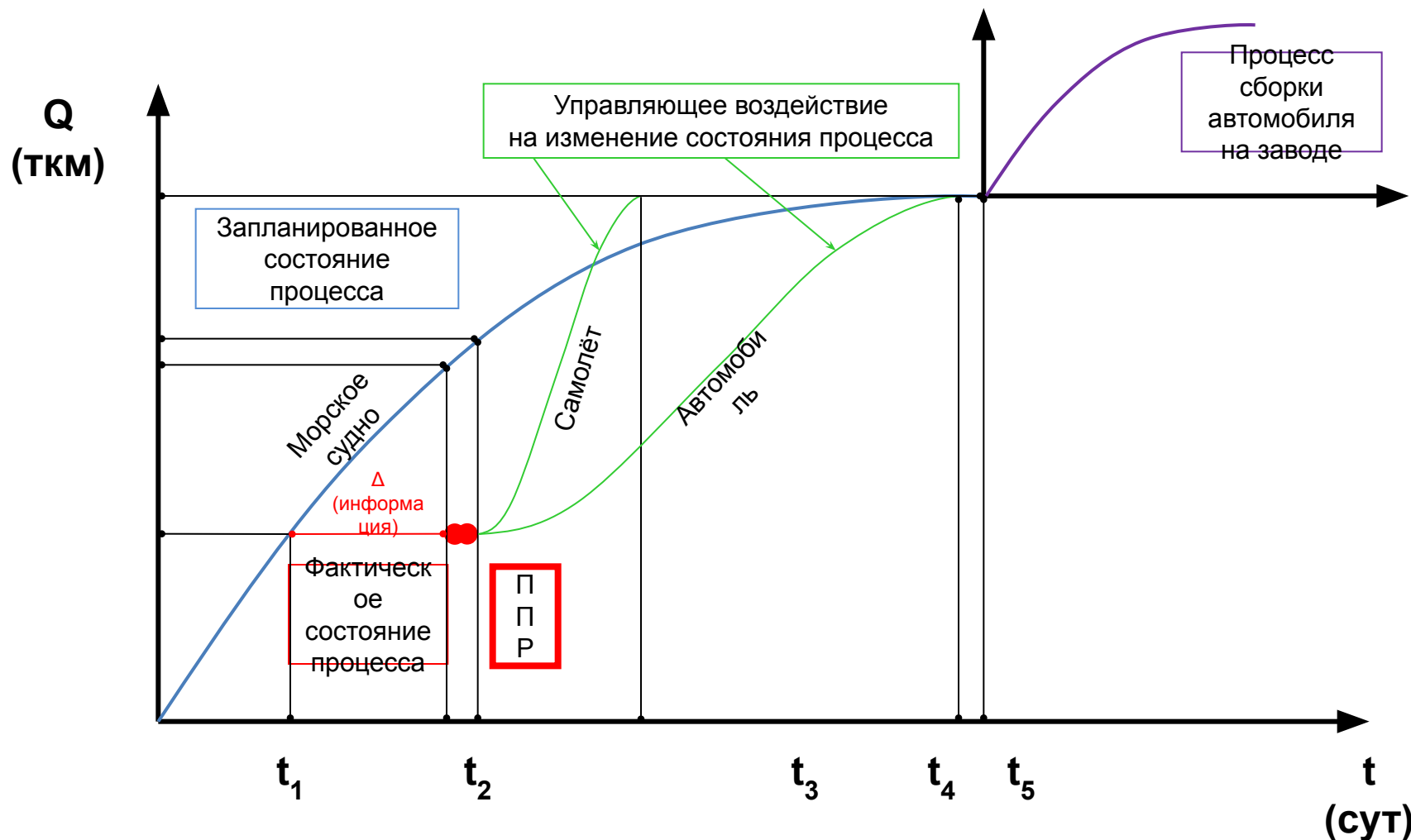
Выводы



# 7.1. Кибернетическая система



# 7.1. Графическое представление проблемы



## 7.2. Этапы принятия управленческого решения

### 1. Этап формирования цели.

Поставленная цель должна быть существенной и выполнимой с учетом имеющихся ресурсов.

#### Методы решения:

- Системный анализ априорной информации
- Методы экспертных оценок
- Методы прогнозирования и моделирования ситуаций
- Методы построения дерева целей
- Методы социологического анализа



# 7.2. Этапы принятия управленческого решения

## 2. Этап анализа и поиска решений.

Сначала необходимо осмыслить проблему, стоящую перед организацией, определить ее природу и значимость. Проблема - это отклонение фактических параметров от целевых, возможность такого отклонения в будущем в случае непринятия каких-либо действий, изменение целей управления. В процессе осмысления проблемы необходимо установить совокупность факторов, влияющих на конечный результат, допустимые отклонения, данные о ресурсах и т. д.

### Методы решения:

- Определение критериев (ранжирование критериев)
- Построение моделей для обоснования решения (мат., экон., имит., ТМО)
- Процедура поиска решения (Имитационный эксперимент, Методы оптимизации)





## 7.2. Этапы принятия управленческого решения

**Проблемы бывают:**

- стандартные**. Для их решения необходим инструкции и руководства;
- жестко структурированные**. Решение - применение экономико-математические модели;
- слабо структурированные**. Решение - произвести системный анализ;
- неструктурированные (новые)**. Решение - экспертные оценки и мнения.

**Методы выявления причин возникновения проблем:**

- выявление факторов**, появление которых совпадает с моментом возникновения проблемы;
- выявление объектов**, аналогичных рассматриваемому, где подобная проблема не возникала;
- диаграмма "Рыбья кость"** (причинно-следственная диаграмма), ее создатель - Исикава.

Необходимо проранжировать выявленные причины в порядке важности. Здесь можно воспользоваться правилом Парето: устранение 20% причин может решить проблему на 80%.



## 7.2. Этапы принятия управленческого решения

### 3. Этап принятия решений.

При принятии решения устанавливается альтернатива, т. е. ситуация, в которой нужно сделать выбор одной или нескольких возможностей. Для выбора альтернативы (варианты решения) необходимо:

**1) сформировать систему показателей** (качественных и количественных), используя метод шкалирования;

**2) сформировать критериальную базу.**

Критерий позволяет ответить на один из следующих вопросов:

- является ли альтернатива допустимой;
- является ли альтернатива удовлетворительной,
- является ли альтернатива оптимальной;
- какая из двух сравниваемых альтернатив лучше;

**3) осуществить выбор (принять решение)** с учетом рисков и возможностей реализации. "Плохой менеджер предлагает правильное решение, а хороший - выполнимое".





## 7.2. Этапы принятия управленческого решения

### 4. Этап воздействия.

Методы воздействия на исполнителей бывают экономическими, организационными и воспитательными. В результате происходит мотивация на выполнение выработанного решения.

#### **Методы решения:**

- Методы сетевого управления
- Методы контроля исполнения поручений
- Система мотивации



## 7.2. Этапы принятия управленческого решения

### 5. Этап реализации и оценки принятия решения.

Организация производственного процесса. Оценка фактического результата, сравнение его со стандартным показателями и оценка отклонения. Получение обратной связи.

#### Методы решения:

- Социологический анализ
- Производственный анализ
- Финансовый анализ

