



Экономическая оценка управленческих решений

Модуль 3. Процесс разработки управленческого решения.

Автор: Кузнецов Николай Васильевич – доцент кафедры экономики торговли



ЗАДАЧИ МОДУЛЯ

После изучения модуля вы сможете:

- назвать модели разработки и принятия управленческих решений;
- рассказать, из каких этапов состоит процесс диагностики проблемы;
- рассказать, что можно отнести к ограничениям;
- рассказать, каким образом можно разбить методы формирования идей решений в порядке возрастания степени их новизны;
- рассказать, какие факторы оказывают сильнейшее влияние на окончательный выбор между альтернативами;
- рассказать, какие наиболее распространенные ошибки показывает практика при процессе разработки управленческих решений;
- назвать эффекты, возникающие при разработке и принятии решений в группе;
- назвать подходы к выбору решений в группе;





ЗАДАЧИ МОДУЛЯ

После изучения модуля вы сможете:

- назвать методики принятия группового решения;
- назвать принципы метода «мозгового штурма», а также модификации процедуры его проведения;
- рассказать, что представляет собой Метод «635». Назвать преимущества и недостатки данного метода;
- рассказать, что можно отнести к характеристикам внешней среды и как она распределяется;
- назвать операции, которые выполняются при покупке товара;
- рассказать, на принятие каких решений влияют факторы микросреды;
- рассказать, от чего зависит принятие решения по выработке стратегии;
- рассказать, для чего используется стратегия диверсификации;





ЗАДАЧИ МОДУЛЯ

После изучения модуля вы сможете:

- рассказать о том, какие основные ключевые факторы должны быть учтены при выборе стратегии;
- рассказать, что представляет собой качество услуг и качество разработки решений;
- рассказать об использовании диверсификации менеджмента и разработки решений в сфере торговли и услуг;
- рассказать о средствах и методах разработки, принятия и реализации управленческих решений в сфере услуг.





СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ



1. Модели разработки и принятия управленческих решений.
2. Процесс разработки и принятия решения.
3. Особенности разработки и принятия решений в группе.
4. Методики принятия группового решения.
5. Метод мозгового штурма и его модификации.
6. Метод «635».
7. Особенности разработки, принятия и реализации управленческих решений в сфере торговли и услуг.
8. Качество услуг и качество разработки решений.
9. Использование диверсификации менеджмента и разработки решений в сфере торговли и услуг.
10. Средства и методы разработки, принятия и реализации управленческих решений в



1. Модели разработки и принятия управленческих решений.



Исторически первой была рациональная модель, основанная на представлении о неограниченных возможностях и способах разума, разрабатывающего и принимающего решения. Эта модель состоит из четырех блоков.



В рамках рациональной модели строится полное, или исчерпывающее, множество альтернатив и из этого множества выбирается оптимальная. Но с позиции системного анализа нет никаких оснований для предварительного отказа от части альтернатив.



В модели Г. Саймона представлены три блока или стадии.

1. Разведывательная

2. Проектная

3. Выбор

Саймон выдвинул концепцию ограниченной рациональности, указав 3 группы факторов:

- ✓ когнитивные, или познавательные факторы;
- ✓ политические факторы;
- ✓ организационные факторы.



Согласно Минцбергу существуют три разных типа процесса принятия решений, которые он обозначает: “сначала думаю”, “сначала вижу”, “сначала делаю”.

Модель “сначала думаю” состоит из 4 блоков.

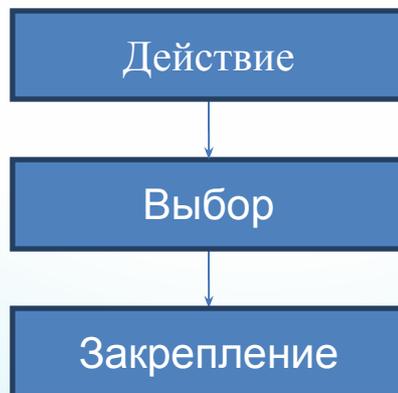




Модель “сначала вижу” состоит из 4 блоков.



Модель “сначала делаю” состоит из 3 блоков.





Первая модель характерна для науки, вторая – для искусства, третья – для ремесла. В основе первой модели лежат факты, второй – идеи, третьей – опыт.

Рассмотренные модели не учитывают того, что ЛПР имеет подчиненных, которые могли помочь в процессе выработки решения и которые могут быть заинтересованы или нет в его выполнении.

В соответствии с этим была предложена модель Врума-Иетона, которая представлена в виде дерева.

На уровнях задаются следующие вопросы.

1. Есть ли требования к качеству решения (да или нет)?
2. Обладаю ли я всеми данными для принятия решения (да или нет)?
3. Ясна ли структура в управлении (да или нет)?
4. Важно ли для реализации согласие сотрудников (да или нет)?
5. Примут ли сотрудники самостоятельное решение (да или нет)?
6. Согласны ли сотрудники с вашими целями (да или нет)?
7. Нарастает ли конфликт между сотрудниками по поводу решения (да или нет)?



2. Процесс разработки и принятия решения.



1) Диагностика проблемы.

1. **Проблема** - это ситуация, в которой поставленные ранее цели не достигнуты.

2. **Проблема** - это возникновение потенциальной неиспользуемой возможности.

Диагностика проблемы является процессом, состоящим из ряда этапов:

- ❖ осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся неиспользуемых возможностей (например, низкие прибыли, большие издержки, конфликты и т.д.);
- ❖ выявление проблемы в общем виде, т.е. причин возникновения проблемы;
- ❖ сбор и анализ внутренней и внешней информации, привлечение консультантов.

2) Формулировка ограничений и критериев принятия решений.

Для того, чтобы решение было реалистичным, необходимо прежде всего сформулировать имеющиеся ограничения. К ним могут относиться внутренние ресурсы организации (трудовые, денежные, технологические и т.д.), полномочия ЛПР, а также внешние ограничения (например, законы, этические соображения, уровень развития науки и техники, конкурентная ситуация на рынке сбыта) и т.д.

3) Определение альтернатив.

Формирование набора альтернативных решений выявленной проблемы является процессом в высшей степени сложным и творческим. Частичная формализация этого процесса может быть осуществлена с помощью различных модификаций метода мозгового штурма.



Методы формирования идей решений в порядке возрастания степени их новизны можно разбить на:

- ❑ *заимствование;*
- ❑ *заимствование с адаптацией*, т.е. готовое решение несколько корректируется с целью его большего соответствия ситуации. Важным является то, сколько логических переходов или изменений было сделано при их доработке;
- ❑ *аналогий*, когда анализируется решение из абсолютно иной сферы деятельности, выявляются его основные принципы и на их основе строится решение в требуемой области;
- ❑ *качественно новые решения.*

4) Оценка альтернатив.

Оценка каждой из альтернатив осуществляется исходя из множества отобранных критериев. В некоторых случаях часть из них может иметь количественный, а часть - качественный характер.

5) Выбор альтернативы.

Одной из наиболее распространенных проблем, возникающих при выборе УР, является множество требований, предъявляемых к ним (многокритериальность).



Основными способами являются:

- ✓ **свертка критериев** т.е. конструирование на базе многих целей одной-единственной, фиктивной, например, с помощью каких-либо арифметических действий. Сложение и умножение используется, если направление частных критериев совпадает с направлением фиктивной цели, а вычитание и деление - в противоположном случае. В случае необходимости при осуществлении свертки могут использоваться веса, показывающие относительную важность каждой составной части;
- ✓ **нахождение Парето-оптимального решения**, т.е. определение тех вариантов, у которых улучшение ни одной из характеристик невозможно без ухудшения других.
На окончательный выбор между альтернативами сильнейшее влияние оказывает еще ряд таких количественно трудно формализуемых факторов, как
 - имеющееся число вариантов и качество их проработки;
 - длительность использования готовящегося решения и его регулярность;
 - состав и важность связанных с ним решений;
 - допустимость активизации решения, например, вследствие его непопулярности.



6) Реализация и контроль выполнения решений.

Примечания:

1. При практическом использовании этапы необязательно проходят в приведенной очередности, возможны срывы, перескакивания, возвраты, сцепления, перекрытия и запараллеливание;
2. Чем сложнее принимаемое решение, тем, как правило, более многоэтапным и индивидуальным оказывается процесс его разработки и принятия;
3. Практика показывает следующие наиболее распространенные ошибки при процессе разработки УР:
 - ❖ исходно предпочтение оказывается одной альтернативе, остальные вне зависимости от их качества встречают сопротивление;
 - ❖ руководители придерживаются выбранного решения, даже если процесс реализации показывает их ошибочность;
 - ❖ рискованные решения в основном вызываются нежеланием сбора дополнительной информации и привычкой к чисто интуитивным методам;
 - ❖ наибольшее моральное сопротивление оказывается срочным и точным решениям, особенно, если есть удовлетворительные по своим качествам варианты.



3. Особенности разработки и принятия решений в группе.



Эффекты, возникающие при разработке и принятии решений в группе:

1. *Эффект поляризации*: мнение группы после обсуждения сдвигается в сторону одного из полюсов – крайнего риска или крайней осторожности.

Если первоначально группа была консервативна, то ее коллективное решение будет еще более осторожным.

Особенности:

- диффузия ответственности между членами группы;
- в сознании людей склонность к риску имеет положительный оттенок;
- информационное влияние - выдвижение дополнительных идей оказывает влияние.



2. Эффект огруппления мышления: изолированные от внешнего влияния и сплоченные группы часто принимают абсурдные или ущербные решения.

Симптомы:

- ❖ иллюзия неуязвимости и защищенности от неверных решений, которые испытывает большинство членов группы;
- ❖ общее презрение группы к рациональным или недоверчивым суждениям;
- ❖ безусловная вера в коллективную мораль и принципы поведения, присущие данной группе (игнорирование);
- ❖ стереотипное восприятие других людей или групп как недостойных того, чтобы выслушать их советы и вступать в какие-либо переговоры;
- ❖ открытое давление на членов группы, не согласных с большинством;
- ❖ жесткая самоцензура всех членов группы;
- ❖ предвзятое отношение к любой новой информации, способной нарушить общую удовлетворенность и самодовольство, которое испытывает группа;
- ❖ устойчивая иллюзия единодушия и согласия относительно решений, принятых большинством группы.



3. Эффект социальной лености: в условиях коллективной деятельности личные старания и производительность каждого участника группы снижается.

Причина: распределение ответственности, нет понимания личного вклада, плохая обратная связь.

Контрмеры:

- наблюдатель;
- разделение проблемы на более мелкие с целью назначения ответственных.

4. Эффект социальной фасилитации: присутствие или участие в решении задачи других людей оказывает облегчающее воздействие на выполнение индивидуальных действий и принятии индивидуальных решений.

5. Эффект выученного диссонанса: имеет место понимание невозможности повлиять на окончательное групповое решение.

6. Эффект объема: слишком большие и слишком малые по объему группы принимают менее эффективные решения, чем группы, имеющие некий оптимальный объем.

7. Эффект состава: слишком однородные и неоднородные по составу группы принимают менее эффективные решения, чем группы, имеющие некий оптимальный состав.

8. Феномен виртуального решателя: человек, который в данный момент отсутствует в группе, но который должен появиться и решить проблему.



9. Эффект асимметрии качества решений: влияние, оказываемой группой на качество индивидуальных решений в зависимости от статуса в этой группе.

10. Эффект конформизма: многие люди принимают решения и выносят суждения на основании мнения окружающих, даже если они индивидуально с этим не согласны.

При увеличении большинства склонность к конформизму у остальной части группы усиливается, но не растет выше определенного уровня:

- ✓ согласие с большинством растет с увеличением объема группы.
- ✓ большинство оказывает значительное влияние на меньшинство только, если оно единодушно в своих оценках.
- ✓ меньшинство способно влиять на большинство, но для этого необходимо, чтобы меньшинство занимало твердую и согласованную позицию.

Подходы к выбору решений в группе:

1. **Принцип большинства:** большинство голосов – важно определить, что такое большинство.
2. **Принцип вето:** все участники либо за, либо нейтральны, тогда решение принято.
3. **Принцип диктатора:** решение принимается выбранным группой диктатором.
4. **Метод Дельфи.**
5. **Коллективные методики, основанные на методе ранжирования.**



4. Методики принятия группового решения.



1. «Консенсус» - путем открытого обсуждения исходных индивидуальных вариантов вырабатывается единое групповое;
2. «Диалектическая» - обсуждаются не варианты, а факторы, определяющие их;
3. «Диктатура» - обсуждение заканчивается выбором участника, чье мнение и становится мнением группы;
4. Метод Дельфи - многократное анонимное и изолированное высказывание и обсуждение мнений в письменной форме. За несколько раундов обычно удается прийти к общему решению;
5. «Коллективная» методика - усреднение результата, что исключает все индивидуальные влияния.



5. Метод мозгового штурма и его модификации.



Принципы метода "мозгового штурма":

1. Четкая формулировка цели и/или задач и ограничений.

2. Обеспечение максимальной свободы участникам:

❖ предоставление слова каждому (поощрение застенчивых, "придерживание" наиболее активных и авторитетных);

❖ полная свобода мнений, поощрение "безумных" идей, аналогий;

3. Тщательное формирование состава участников:

❑ определение численности;

❑ по специализации, предназначенное для полного покрытия необходимой области, а в некоторых случаях, выходящего за ее пределы, а также возможности частичной взаимной замены);

❑ психологическая (отсутствие злокачественных конфликтов, явных лидеров);

❑ по квалификации (высокий и примерно равный уровень);

❑ иногда введение "рыжего".

4. Иерархическое ведение обсуждений: сначала - максимально вширь, затем оценка перспективности вариантов и отбор наилучших, потом снова "вширь";

5. Огромная роль "ведущего" и демократический стиль руководства:

✓ создание творческой, целенаправленной и бесконфликтной атмосферы;

✓ умение "выявлять" предложения и направлять ход дискуссии (греческий метод).



Модификации процедуры проведения мозгового штурма.

Метод индивидуального мозгового штурма.

Все роли (фасилитатора, фиксатора, генератора и оценщика идей) выполняет один человек. Длительность сеанса - 3-10 минут. Фиксация с помощью ручки, ПК или (самое эффективное) - диктофон. Оценка идей должна быть отложена. Помогает проведение разминки. Недостаток - отсутствие синергического эффекта. Преимущество - оперативность и экономия на людях.

Письменный мозговой штурм.

Используется, прежде всего, при географической разобщенности участников, следовательно, возможность набрать специалистов экстра-класса. Недостатки - отсутствие синергического эффекта, продолжительность процесса.

Метод прямого мозгового штурма.

В отличие от классического метода мозгового штурма процесс формулировки проблемы (целей, ограничений и т.д.) проходит также с помощью метода мозгового штурма, причем с тем же самым составом участников.

Метод массового мозгового штурма.

Используется для решения глобальных проблем. Создается компетентная группа, которая разбивает исходную задачу на части. Затем отдельно по каждому блоку проводится метод мозгового штурма. Следующий этап - сбор руководителей групп и обсуждение всех идей.



Метод двойного (парного) мозгового штурма.

Введение критики идей. Этапы: прямой мозговой штурм, обсуждение, продолжение выдвижения идей.

Метод мозгового штурма с оценкой идей.

Это объединение двойного, индивидуального и обратного метода. Используется для решения сверхсрочных проблем. Высокие требования к участникам: квалификация, собранность, умение участвовать в методе мозгового штурма. Этапы: генерация идей, ознакомление всех участников с вариантами идей и комментариями и самостоятельная оценка вариантов, выбор нескольких (3-5) лучших вариантов с указанием их достоинств и недостатков, обсуждение с мини-штурмами, сужение списка лучших вариантов с уточнением достоинств и недостатков, индивидуальные презентации лучших вариантов и их коллективное ранжирование.

Недостатки: нагрузочность, конфликтность.

Достоинства: снятие эффекта «единого мозга», возможность организовать конструктивную критику.



Обратный мозговой штурм.

Используется при реализации проектов, состоящих из многих этапов (элементов). В случае неудачи одного этапа - срыв всего процесса. Следовательно, самое важное - убедиться в верности каждого элемента. Цель мозгового штурма - максимальное выявление всех недостатков. Этапы: составление списка существующих, потенциальных и возможных в будущем недостатков с помощью мозгового штурма; их ранжирование.

Метод корабельного совета.

Высказывания проводятся в соответствии с иерархией. Недостатки: при возникновении идеи после своей очереди ее нельзя высказать.

Метод конференции идей.

Это метод мозгового штурма, но более непринужденная обстановка, например, круглый стол.



6. Метод «635».



Метод 635 - является особой формой «мозгового штурма», при которой выражение творческого потенциала участников происходит в письменной форме. Число 635 символически отражает 6 участников совещания, которые в течение 5 мин должны разработать минимум 3 предложения по решению проблемы. Предложения записываются на бумаге и передаются соседнему участнику по часовой стрелке. После каждой передачи участники снова имеют 5 мин для того, чтобы дополнить или изменить полученные от соседей идеи либо дописать три новые идеи от себя. Заседание заканчивается, когда каждый участник поработал с каждым формуляром. В идеальном случае продолжительность метода составляет 30 мин, количество полученных идей - 108. Идеи в дальнейшем подвергаются анализу и оценке.

Преимущества - метод не выдвигает высоких требований к участникам, нет необходимости в профессиональном управлении и точном протоколировании.

Недостаток – данный метод менее динамичен и спонтанен, чем, например, метод «мозгового штурма», а также в том, что непосредственная обратная связь и совместная обработка предложений здесь невозможны.



7. Особенности разработки, принятия и реализации управленческих решений в сфере торговли и услуг.



Особенностью принятия решений для сферы торговли и услуг является обеспечение длительного выживания организаций и фирм в условиях быстро и непредсказуемо меняющейся внешней среды.

Руководителям необходимо учитывать внешнюю среду при принятии решений, поскольку организация, как открытая относительно обособленная система, зависит от внешнего мира в отношении материальных потоков – поставок ресурсов, энергии, кадров, конкретного спроса потребителей и информационных потоков – законодательных актов, решений различных органов, ситуаций на рынке и т.д.

К характеристикам внешней среды могут быть отнесены:

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



Внешняя среда распределяется на **макросреду** и **микросреду**.

Макросреда маркетинга - часть маркетинговой среды организации, которую она не в состоянии контролировать и регулировать, но должна учитывать ее влияние на маркетинговые процессы, на рынок. Организация адаптирует свою политику маркетинга к элементам макросреды: политическим, экономическим, демографическим, научно-техническим, социально-экономическим и природным факторам, воздействующим на рынок.

Микросреда фирмы - это совокупность активных субъектов и сил, действующих внутри и за пределами организации и влияющих на возможности руководства службой маркетинга устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами отношения успешного сотрудничества.

Микросреда - составляющая маркетинговой среды фирмы, представлена силами, имеющими непосредственное отношение к самой фирме и ее возможностям по обслуживанию клиентуры, т.е. поставщиками, маркетинговыми посредниками, клиентами, конкурентами и контактными аудиториями.



Факторы микросреды влияют на принятие таких решений как:

- ❑ обеспечить лучший учет и контроль результатов деятельности, увязать вознаграждение с результатами работы;
- ❑ внедрить больше программ формального планирования и потребовать осуществления его на уровне подразделений;
- ❑ объединить стратегические планы с оперативными и финансовыми;
- ❑ больше думать и сосредоточиваться на стратегических вопросах;
- ❑ получить большее понимание и подготовку в области стратегического планирования;
- ❑ поднять уровень участия и ответственности высшего руководства;
- ❑ повысить внимание к конкуренции, сегментам рынка и внешним факторам;
- ❑ разработать лучшие стратегии.



Основными ключевыми факторами, которые в первую очередь должны быть учтены при выборе стратегии, являются следующие:

1. **Сильные стороны отрасли и сильные стороны фирмы** зачастую могут играть решающую роль при выборе стратегий роста фирмы. Ведущие, сильные фирмы должны стремиться к максимальному использованию возможностей, порождаемых их лидирующим положением и к укреплению этого положения. При этом важно искать возможности развертывания бизнеса в новых для фирмы отраслях, обладающих большими задатками для роста. Лидирующие фирмы в зависимости от состояния отрасли должны выбирать различные стратегии роста. Так, например, если отрасль идет к упадку, то следует делать ставку на стратегии диверсификации, если же отрасль бурно развивается, то выбор стратегии роста должен падать на стратегию концентрированного роста либо на стратегию интегрированного роста.
2. **Слабые фирмы** должны вести себя по-другому. Им следует выбирать те стратегии, которые могут привести к увеличению их силы. Если же таких стратегий нет, то они должны покинуть данную отрасль. Например, если попытки усилиться в быстрорастущей отрасли с помощью стратегий концентрированного роста не приводят к желаемому состоянию, фирма должна реализовать одну из стратегий сокращения.



8. Качество услуг и качество разработки решений.



Качество - представляет собой совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные или предполагаемые потребности. Его оценивают по функциональной пригодности, эксплуатационным характеристикам, степени безопасности и надежности и т.д.

Качество управленческой деятельности - это степень ее соответствия общепринятым требованиям или стандартам.

- качество управленческого решения можно определить как степень удовлетворения результатами решения:
- непосредственно лица, принимающего решение;
- собственников организации;
- потребителей продукции организации.

Качество управленческого решения - это степень соответствия параметров выбранной альтернативы решения определенной системе характеристик, удовлетворяющая его разработчиков и потребителей и обеспечивающая возможность эффективной реализации. К числу основных таких характеристик следует отнести:

- ❖ научную обоснованность;
- ❖ непротиворечивость;
- ❖ своевременность;
- ❖ адаптивность;
- ❖ реальность.



Объективными экономическими условиями разработки грамотных управленческих решений являются:

- знание реальных тенденций развития управляемого объекта;
- владение методами положительного использования складывающихся тенденций на деятельность организации;
- ориентация в общих целях развития экономики страны в целом;
- определение задач, вытекающих из этих целей, для управляемого объекта;
- четкое представление о состоянии объекта, внешней среды (ближайшего окружения), тенденциях их развития;
- владение набором методов перевода управляемого объекта из фактического состояния в желаемое и придания ему необходимых направлений развития;
- умение своевременно реагировать на изменяющуюся обстановку и новые задачи, выдвигаемые рынком, экономической политикой государства.



Повышению качества управленческих решений способствует предварительное продумывание следующих организационных вопросов:

- ❑ кто и где принимает решение;
- ❑ типы принимаемых решений на различных уровнях;
- ❑ время, необходимое для принятия решений после получения информации;
- ❑ система оформления и передачи решения;
- ❑ система контроля исполнения принятых решений и проверка их фактической эффективности.

Период времени решений отличается для мер различного масштаба.

Оперативные решения должны приниматься в самые короткие сроки, иногда мгновенно (например, диспетчером электросети). По перспективным вопросам торопливость принятия решений недопустима, так как необходимо:

- ❖ взвешивание всех обстоятельств в настоящее время и в дальнейшем;
- ❖ сбор дополнительной информации, проведение специальных исследований;
- ❖ формулирование конечного решения и путей его достижения;
- ❖ определение содержания и графика работы, связанной с принятием решения.



Факторов, влияющих на качественный уровень управленческих решений, может быть множество. Условно их можно разделить на две группы:

- ✓ **ситуационного характера**, связанные с осознанием проблемы, альтернатив ее решения и их последствий. К данной группе относится изучение ситуации, анализ и прогнозы, используемые методы, организация управления в организации и др.;
- ✓ **поведенческого характера** в процессе разработки решений: мотивы, ценностные ориентации, уровень требований, готовность идти на риск лиц, разрабатывающих и принимающих решения.

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.



Факторы качества управленческих решений

**Факторы осознания
ситуации и формулирование
проблемы**

**познание
проблемы**

**научное
предсказание**

**анализ и
прогнозы**

**методы полу-
чения знаний**

**организация
управления**

**Факторы, определяющие
поведение руководителя в
процессе принятия решения**

**стиль
поведения**

**политическая и
социальная среда**

**общественные и
правовые нормы**

**мотивы и
интересы**

**личностные черты
руководителя, его
квалификация**



9. Использование диверсификации менеджмента и разработки решений в сфере торговли и услуг.



Диверсификация менеджмента - это объективная тенденция его развития. Она повышает устойчивость и эффективность управления, способствуя лучшему использованию ресурсов, повышая адаптивность системы управления, ее гибкость. Существуют различные методические подходы к выбору стратегических альтернатив и их оценке. Один из таких приемов для выработки общей стратегии организации, получивший название «сетка развития товара и рынка» предложил И.Ансофф. Эта методика широко используется для выявления возможностей роста .

	РЫНКИ		
ТОВАРЫ	Существующие	Существующие	Новые
I Стратегия - “улучшай то, что ты уже делаешь”	III Стратегия развития рынка		
Новые	II Стратегия разработки новых продуктов	IV Стратегия диверсификации	



Матрица «Сетка развития товара и рынка» дает представление о концепции общей стратегии. Выработанные с помощью этой матрицы общие стратегии подлежат в дальнейшем доводке одним из способов до полной адекватности целям развития фирмы. В матрице представлены все продукты и все рынки, независимо от того, существуют они или только проектируются. Каждый квадрант матрицы определяет какую-либо общую стратегию и ее элементы.

Квадрант I - показывает направленность стратегии организации на существующие продукты и рынки. Эту стратегию называют методом экономии издержек, или “улучшай то, что уже делаешь”. Организация стремится расширить сбыт выпускаемых товаров на традиционных рынках путем таких маркетинговых усилий, как установление конкурентоспособных цен, наступательная реклама или интенсификация продвижения товаров и т.п.

Квадрант II - означает направленность стратегии на разработку новых продуктов для сложившихся и давно освоенных рынков.

Квадрант III - показывает направленность стратегии на развитие рынка, т.е. на создание новых рынков для выпускаемой уже достаточно долго продукции. Эта стратегия эффективна, если организация стремится расширить свой рынок за счет проникновения на новые географические рынки.

Квадрант IV - стратегия диверсификации.



Одним из самых известных методов является так называемая Матрица «рост – доля рынка» Бостонской консультационной группы.

Каждый квадрант матрицы отражает различную ситуацию с движением денег. Применяется следующая классификация квадрантов:

- ❖ *вопросительный знак* – высокий темп роста, низкая доля рынка. Для увеличения доли требуются вложения, которые могут превратить продукт в звезду;
- ❖ *звезда* – высокий темп роста, высокая доля рынка. Продукт может давать достаточно денег, чтобы поддерживать свое существование, хотя могут наблюдаться и финансовые сложности;
- ❖ *денежная корова* – низкий темп роста, высокая доля рынка. Продукт дает большое поступление денег, которые могут идти на проработку вопросительных знаков и выращивание звезд;
- ❖ *собака* – низкий темп роста, низкая доля рынка. Продукт требует большого внимания и усилий со стороны руководства. В то же время он не приносит денег и прибыли, либо же дает очень низкую финансовую отдачу.



Томпсон и Стрикланд предложили следующую матрицу выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка на продукцию (эквивалент росту отрасли) и конкурентной позиции фирмы.

Таблица профиля среды				
Факторы среды	Важность для отрасли А	Влияние на организацию В	Направленность влияния С	Степень важности $D=A \times B \times C$
Фактор (1)				
Фактор (2)				
Фактор (3)				
...				
Фактор (n)				

В результате анализа по рассмотренным направлениям должны быть получены предложения о содержании комплекса мер по повышению эффективности менеджмента.



10. Средства и методы разработки, принятия и реализации управленческих решений в сфере услуг.



Различные методы принятия управленческих решений основываются на моделях.

Модель - это представление объекта или системы идей в определенной форме. Главной характеристикой моделирования считается упрощения реальной жизненной ситуации, к которой она применяется. Существует несколько причин, обуславливающих использование моделирования при принятии решений:

- сложность многих организационных ситуаций, а модель позволяет ее упростить;
- невозможность проведения экспериментов в реальной жизни (изготовление образцов и проверка в реальных условиях);
- ориентация управления на будущее и возможность с помощью модели его увидеть.

Выделяют три базовых типа моделей: физическая, аналоговая и математическая.

Физическая (описательная или портретная) - изображает предмет или ситуацию, показывая как она выглядит. Например: копии автомобилей, самолетов, уменьшенные чертежи завода и т.д.

Аналоговая - изображение предмета, или ситуации другими средствами. Например: озеро на карте - голубым цветом организационная схема; графики соотношения различных показателей деятельности организации.

Математическая (символьная) - использование символов для характеристики объекта в виде математических уравнений.

На основе этих базовых моделей разрабатываются различные типы моделей и методов принятия управленческих решений.



Рассмотрим самые распространенные из них.

Теория игр - используется для оценки влияния принятого решения на конкурентов. В бизнесе игровые модели используются для прогнозирования реакции конкурентов на изменение цен, сбыта, новую продукцию. Эта модель используется достаточно редко.

Теория очередей, или оптимального обслуживания - используется для определения оптимального количества каналов обслуживания потребителей относительно их потребностям. Принципиальной проблемой считается уравнивание расходов на дополнительные каналы обслуживания и потерь от обслуживания на уровне ниже, чем оптимальная.

Модель управления запасами - используется для определения времени размещения заказов на ресурсы и их количества, а также массы готовой продукции на складах. Цель модели - сведение к минимуму потерь от недостачи или чрезмерного с обеспечения запасами.

Модель линейного программирования - используют для определения оптимального способа распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей (планирование дифференциации услуг, распределение работников и т.д.).

Имитационное моделирование - имитация конкретного процесса или модели, ее экспериментальное использование для определения изменений реальной ситуации.

Экономический анализ – при оценке издержек, прибыли и рентабельности организации часто используют метод безубыточности, т.е. определение момента с которого организация становится безубыточной.



Методы обоснования и принятия управленческих решений.

1. Матрица оценки последствий реализации решения - используется тогда, когда руководитель должен выбрать, какая стратегия в наибольшей мере будет способствовать достижению целей. Эффективность рассчитывают умножением и вероятности наступления события на ее значение в составе всех событий, которые могут произойти в результате реализации решения.
2. Метод "дерева решений" - схематическое представление проблемы принятия решения. Построение «дерева решений» основывается на знании элементов теории графов и теории вероятности. Метод является достаточно эффективным, позволяет выстроить разветвления проблем и решений и лучше оценить наличие и количество альтернатив.
3. Метод теории игр - является математической теорией конфликтных ситуаций, возникающих при столкновении интересов двух или более сторон, добивающихся различных целей (например, конкурентная борьба и т.п.) Суть игрового метода заключается в предвидении возможных действий сторон, участвующих в ситуации, при которой существует любое несовпадение интересов сторон.
4. Аналитически систематизационный метод - предусматривает анализ ситуации, анализ проблемы, анализ решения.



Анализ ситуации - предполагает выяснение обстоятельств ситуации, побуждающей к действиям или принятия решения.

Анализ проблем - предполагает выявление и анализ отклонений действительного состояния от желаемого, хотя такое отклонение может быть как положительным, так и отрицательным.

Анализ решения - базируется на системном анализе, который осуществляется в следующей последовательности:

- ❑ выяснение повода для решения - цель;
- ❑ разработка целевой установки - четкое определение предмета решения;
- ❑ классификация и оценка целевых учреждений - определение целей, которые необходимо достичь;
- ❑ разработка и взвешивания вариантов решений;
- ❑ выявление негативных последствий и рисков;
- ❑ принятие окончательного решения.



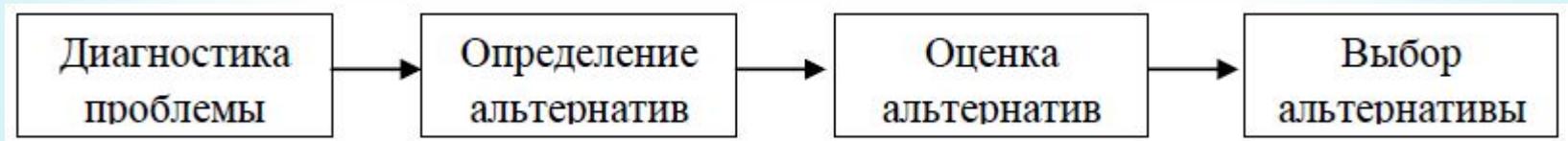
5. Методы прогнозирования - используются количественные, качественные и неформальные методы.

Количественные методы - используются в том случае, когда в прошлом деятельность организации имела определенные тенденции, которые можно перенести на будущее. Например: анализ временных строк, причинно-следственное моделирование (казуальное).

Качественные методы - мнение жюри, совокупное мнение работников, модель ожидания потребителей, метод экспертных оценок.

Неформальные методы - вербальная информация (устная), письменная информация, промышленный шпионаж.

Процесс разработки и принятия простых управленческих решений.



Более подробно процесс разработки и принятия управленческого решения в составе основных этапов определяет процедуры, необходимые для реализации каждого иного этапа.

1. Определение проблемы.
2. Формирование решения.
3. Выбор и реализация решения.



ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Задание 1. Предположите, что Вы открыли фирму. Определите, каким видом деятельности она занимается. Проанализируйте все факторы, влияющие на Вашу деятельность. Предположите, что Ваша фирма столкнулась с неблагоприятной управленческой ситуацией. Четко поставьте проблему. В результате сложившейся ситуации Вам следует принять управленческое решение.

Разработайте, примите управленческое решение, проанализируйте результат.

Последовательность разработки, реализации и анализа управленческого решения должна соответствовать основным этапам разработки управленческого решения.



Задание следует выполнить в MS Word и выслать в СДО в раздел практические задания.



ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ

1. Назовите первую модель разработки и принятия управленческих решений.
2. Что представляет собой модель Г. Саймона? Какую он выдвигал концепцию?
3. Какие существуют типы процесса принятия решений согласно Минцбергу?
4. Что представляет собой модель Врума-Иетона?
5. Из каких этапов состоит процесс диагностики проблемы?
6. Что можно отнести к ограничениям?
7. Каким образом можно разбить методы формирования идей решений в порядке возрастания степени их новизны ?
8. Какие факторы оказывают сильнейшее влияние на окончательный выбор между альтернативами ?
9. Какие наиболее распространенные ошибки показывает практика при процессе разработки управленческих решений?
10. Назовите эффекты, возникающие при разработке и принятии решений в группе.
11. Назовите подходы к выбору решений в группе.





ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ

12. Назовите методики принятия группового решения.
13. Назовите принципы метода «мозгового штурма».
14. Назовите модификации процедуры проведения мозгового штурма.
15. Что представляет собой Метод «635»? Какие преимущества и недостатки существуют у данного метода?
16. Что можно отнести к характеристикам внешней среды?
17. Как распределяется внешняя среда?
18. Назовите операции, которые выполняются при покупке товара.
19. На принятие каких решений влияют факторы микросреды?
20. От чего зависит принятие решения по выработке стратегии?
21. Для чего используется стратегия диверсификации?
22. Какие основные ключевые факторы должны быть учтены при выборе стратегии?
23. Что представляет собой качество?
24. Что представляет собой качество управленческой деятельности?
25. Что представляет собой качество товара, продукции, работ, услуг?
26. Что представляет собой Качество управленческого решения?
27. Что является объективными экономическими условиями разработки грамотных управленческих решений?





ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ

28. Что способствует повышению качества управленческих решений?
29. Какие факторы влияют на качественный уровень управленческих решений?
30. Что представляет собой диверсификация менеджмента?
31. Что представляет собой методика И. Ансофф «сетка развития товара и рынка»?
32. Что представляет собой матрица выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка на продукцию (эквивалент росту отрасли) и конкурентной позиции фирмы Томпсона и Стрикланда?
33. Что представляет собой модель?
34. Назовите типы моделей.
35. Назовите методы обоснования и принятия управленческих решений.
36. Назовите типовые способы принятия решений в группах.
37. Что представляет собой процесс разработки и принятия простых управленческих решений?
38. Что представляет собой процесс разработки и принятия сложных управленческих решений?





ЛИТЕРАТУРА

1. Балдин, К. В. Управленческие решения: учебник для вузов / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. - 7-е изд. - М.: Дашков и К, 2005. - 496 с.
2. Коробко, В.И. Теория управления [Электронный ресурс]: электрон. учеб. курс / В. И. Коробко. - Электрон. дан. и прог. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).
3. Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения: учеб. для вузов / Б.Г. Литвак. - М.: Дело, 2006. - 440 с.
4. Трофимова, Л.А. Методы принятия управленческих решений: учеб. для бакалавров / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. - М.: Юрайт, 2013. - 335 с.
5. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений: учеб. для вузов, обуч. по спец. "Антикризисное управление" и др. экон. спец., спец. "Менеджмент организации" / Ю.Г. Учитель, А.И. Терновой, К.И. Терновой. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 383 с.
6. Юкаева, В.С. Управленческие решения: учеб. пособие для вузов / В.С. Юкаева. - М.: Дашков и К, 2007. - 324 с.





Спасибо за внимание!

Автор: **Кузнецов Николай Васильевич** – доцент кафедры экономики торговли учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации»

e-mail: nvkuznetsov@list.ru