

## Содержание

Введение.....	2
1. Принятие управленческих решений как объект психологического изучения .....	5
1.1 Основные понятия теории принятия решений.....	5
1.2 Стили и методы принятия решения.....	8
2. Анализ и рекомендации по оптимальному выбору принятия решений.....	17
2.1 Краткая история создания организации ООО АП «Медиа Курьер».....	17
2.2 Практика принятия решений в ООО «Медиа Курьер».....	18
2.3 Рекомендации и обоснование принятия управленческих стратегических решений.....	35
Заключение.....	41
Список литературы.....	43

## Введение

Важнейшим резервом повышения эффективности всего общественного производства является повышение качества принимаемых решений, что достигается совершенствованием процесса принятия решений.

Принятие решений является неотъемлемой частью любой функции управления. Необходимость принятия решения пронизывает все, что делает руководитель, формируя цели и достигая их. Поэтому понимание природы принятия решений чрезвычайно важно для всех, кто хочет преуспеть в искусстве управления.

Эффективное принятие решений необходимо для выполнения управленческих функций. Совершенствование процесса принятия обоснованных объективных решений в ситуациях исключительной сложности достигается за счет использования научного подхода к этому процессу, моделей и количественных методов принятия решений.

Решения — это основные операции, которые происходят в организациях. Успешные организации могут «превзойти» своих конкурентов как минимум в следующих трех аспектах:

- принимают более обоснованные решения;
- быстрее принимают решения;
- они более успешно реализуют принятые решения.

Несомненно, что принятие решений является важнейшей деятельностью менеджеров в коммерческих организациях всех типов и на любом уровне. Принятие решений является главной заботой и обязанностью менеджеров [5. С. 423].

Принятие решений — неотъемлемая черта любого проявления отношений между людьми, машинами, материалами и технологиями. Важнейшим качеством любого руководителя должна быть его готовность и даже желание принимать важные и, очень часто, трудные решения.

Существует точка зрения, согласно которой главной задачей менеджмента является принятие решений.

Показатели деятельности менеджера неразрывно связаны с эффективностью принимаемых им решений.

В связи с этим изучение стилей и методов принятия управленческих решений актуально в современном обществе.

Эту проблему рассматривали такие известные ученые, как Фишберн П., Кирсанов К., Ванюрихин Г.И., Чернов В.А. и другие.

Актуальность и значимость проблемы обусловили выбор темы исследования: «Стиль и методы принятия решения современным руководителем».

Объектом исследования в работе является управление компанией.

Предметом исследования является изучение стилей и методов в принятии управленческих решений.

Целью исследования стало изучение и анализ принятия управленческих решений с помощью творческого подхода в ООО АП «Медиа Курьер».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Раскрыть теоретические основы разработки управленческих решений.
2. Выявить проблемы разработки управленческих решений.
3. Исследовать разработку управленческих решений в ООО АП «Медиа Курьер».
4. Предложить пути совершенствования разработки управленческих решений в ООО АП «Медиа Курьер».

В работе используются следующие методы исследования: теоретический анализ документальных и литературных источников, анализ документов, собеседование. Существенно дополнил полученный исследовательский материал такой метод как включенное наблюдение.

Существенный вклад в исследование проблем эффективности менеджмента, поведения организации при решении поставленных целей внесли ученые-экономисты и практики И. Ансофф, Х. Виссема, П. Друкер, М. Портер, Г. Саймон, А. Стрикленд, С. Фишер и др. Вопросам исследования сущности и содержания управленческих решений посвятили свои работы В.В. Глущенко, И.И. Глущенко, Л.Г. Евланов, И.Д. Ладанов, Я.Р. Рельян и др. Рассмотрению проблем, связанных с принятием управленческих решений уделили внимание А.С. Алексеев, К.А. Багриновский, Н.Л. Карданская, А.А. Козырев, М.А. Королев, Е.Ю. Хрусталева, Л.П. Яновский и др.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанные рекомендации позволяют совершенствовать и улучшать систему принятия управленческих решений на предприятии ООО АП «Медиа Курьер».

Структура работы. Исследование состоит из введения, двух глав и заключения и библиографический список.

1. Принятие управленческих решений как объект психологического изучения

### 1.1 Основные понятия теории принятия решений

Под теорией принятия решений обычно понимают научную, учебную и практическую дисциплину, посвященную законам выбора способов решения проблем и задач, т. е. способов достижения желаемого результата. Иногда проводят различие между нормативной теорией принятия решений, которая в формальных (обычно математических) терминах описывает рациональный процесс подготовки, принятия и реализации решения, и дескриптивной теорией принятия решений, описывающей практику принятия решений. совершение людьми определенной сферы деятельности. Нормативная теория, как правило, строится на формализации передового опыта принятия решений в прикладных сферах деятельности.

Теория принятия решений - это область исследований, основанная на концепциях, методах, подходах, научных результатах математики, статистики, экономики, управления, психологии... Здесь под статистикой понимают прежде всего математическую статистику, прикладную статистику, статистические методы. Помимо статистического инструментария, теория принятия решений обычно включает в себя различные технологии экспертных оценок, оптимизационные задачи (прежде всего линейное и целочисленное программирование, принцип максимума Понтрягина), методы анализа динамики на основе дифференциальных и разностных уравнений.

Теорию принятия решений можно отнести к кибернетике и исследованию операций, а также к экономико-математическим моделям и методам, к организационно-экономическому моделированию. Нет ничего необычного в том, что такие разные названия используются или

использовались для обозначения рассматриваемой области исследования. Например, исследование операций иногда записывают так:

«Исследование операций – это научный подход к решению задач организационного управления. Под задачами организационного управления понимаются повседневные задачи управления организацией, связанные с выполнением определенных «операций»: календарное планирование, управление запасами, вопросы эксплуатации оборудования и др. Практика показывает высокую эффективность методов исследования операций при решении практических задач управления».

Понятно, что то же самое, но несколькими другими словами, можно сказать и о теории принятия решений, как и о других перечисленных областях. На наш взгляд, вводить искусственные границы между ними нецелесообразно. Хотя после появления границ появляется возможность их обсуждать и вести длительные дискуссии, т.е. создавать видимость научной работы.

Как появились разные термины? В генезисе терминов много неясного. Например, почему термин «кибернетика» в настоящее время употребляется сравнительно редко, хотя научные направления, естественно отнесенные к кибернетике, быстро развиваются? Почему в настоящее время стали популярны «нейросетевые методы» (раздел прикладной статистики), хотя основные идеи этих методов появились и были реализованы еще в середине XX века?

Сформулируем два утверждения. Термин «хирургическое исследование» неудачен, потому что он ассоциируется с медицинскими процедурами. Термин «теория принятия решений» в настоящее время популярен, и поэтому мы активно его используем. Более подробное обсуждение вопросов терминологии не входит в задачу данной статьи. Надеемся, что недоразумений не будет.

Как обычно пишут, решение — это выбор определенной комбинации способов использования имеющихся ресурсов. В рамках социально-

экономических систем решение является результатом анализа, прогнозирования, оптимизации и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели. В узком смысле принятие решения — это заключительный акт анализа вариантов, выявления и обоснования результата выбора. В широком смысле это процесс, происходящий во времени. Это совокупность всех стадий и стадий подготовки решения, включая стадию непосредственного принятия решения. Процесс принятия решения можно условно разделить на два этапа: выработка специалистами рекомендаций по выбору наилучшего варианта и принятие окончательного варианта непосредственно лицом, принимающим решение (ЛПР).

Экспертные оценки тесно связаны со статистикой нечисловых данных. Работа [2], в которой статистика нечисловых данных (под названием «статистика объектов нечисловой природы») была выделена из математической статистики как самостоятельного научного направления и основные результаты статистики нечисловых данных были оглашены, имели в названии слова «экспертные оценки». Дело в том, что постановка задач нечисловой статистики данных определялась потребностями теории экспертных оценок, и разработанные для решения этих задач методы и алгоритмы могли быть использованы в практике экспертного оценивания. Таким образом, экспертные оценки можно рассматривать как «прикладное зеркало» статистики нечисловых данных. Именно эта формулировка используется в новой парадигме математических методов исследования [4] и математической статистики [4]. С точки зрения экономики и управления новая парадигма анализируется в статье [5].

Все развитие статистики нечисловых данных (также известной как статистика объектов нечисловой природы, нечисловая статистика) тесно переплетается с развитием теории принятия решений, прежде всего с теорией экспертных оценок. Это хорошо видно по содержанию основного учебника по статистике нечисловых данных [6]. и в обзорах, посвященных развитию этой области за последние сорок лет [7]. Можно констатировать, что теория

принятия решений и статистика нечисловых данных являются ядром развития математических методов экономики и математики в целом с 1970-х годов, сейчас и далее в текущем XXI веке.

## 1.2 Стили и методы принятия решения

Рассматривая процесс принятия решения, следует учитывать два момента. Во-первых, относительно легко принимать решения, но трудно принять правильное решение. Во-вторых, принятие решений — это психологический процесс. Всем известно, что поведение человека не всегда логично, иногда нами движет логика, иногда чувства. Процессы принятия решений по сравнению с другими видами психических процессов человека имеют более высокую сложность и очень сильные индивидуальные отличия. Все люди принимают решения по-разному. Вы не можете встретить двух людей, которые думают и ведут себя одинаково, даже при решении одной и той же проблемы. Поэтому методы, используемые для принятия решений, варьируются от спонтанных до весьма логичных.

Влияние индивидуальных качеств на процессы принятия решений имеет две важные закономерности [1].

Во-первых, индивидуальные качества людей оказывают гораздо большее влияние на процесс, чем на результат принятия решений. Нельзя отрицать наличие общей зависимости между уровнем развития отдельных психических процессов человека, прежде всего познавательных, и качеством принимаемых им решений. Однако эта зависимость носит общий характер и часто искажается под влиянием других факторов. Такое важное качество, как уровень интеллекта, относящееся к общим способностям личности, не имеет прямого отношения к качеству принимаемых решений. Индивидуальные качества гораздо сильнее влияют на то, как люди принимают решения. При этом сознательно или бессознательно они выбирают метод, опирающийся на



более «сильные» стороны их личности, и тем самым компенсируют влияние «слабых» индивидуальных качеств на результат выбора.

Во-вторых, все индивидуальные качества людей действительно взаимосвязаны и неотделимы друг от друга. Поэтому результаты и способы принятия решений зависят скорее не от отдельных личностных качеств или их простой «суммы», а от того, как они соединяются, образуя новые, более сложные качества, т. е. от целостных комплексов или систем качеств.

Таким образом, система индивидуальных качеств построена таким образом, что позволяет ослабить влияние «слабых» и усилить влияние «сильных» качеств на принятие решений. Такая компенсация осуществляется путем выбора человеком таких способов принятия решений, которые наиболее соответствуют его системе качеств. При этом методы выбираются исходя из сильных сторон личности и не требуют использования недостаточно развитых качеств [2].

С учетом закономерностей влияния индивидуальных качеств на процесс принятия решений различают инертные, осторожные, взвешенные, рискованные и импульсивные решения. По этим типам можно выделить пять стилей принятия решений в зависимости от соотношения усилий на двух основных фазах или этапах принятия решения:

- 1) этапы генерации и развития альтернатив;
- 2) этапы их критического анализа, оценки и контроля [3].

Инертный стиль характеризуется тем, что процесс поиска и выработки новых решений протекает очень вяло, неуверенно и крайне осторожно. Каждая альтернатива подвергается сомнению и оценивается как предвзятая и сверхкритическая. Любая новая идея тут же подвергается тщательному анализу, жесткой критике и бесконечным доработкам, а сами идеи малоинтересны и неоригинальны.

Осторожный стиль является более мягким вариантом инертного стиля, поскольку выигрывает по сравнению с ним за счет более равномерного соотношения усилий на двух вышеперечисленных этапах решения задачи.

Осторожный стиль также характеризуется большими усилиями по сбору необходимой информации и тщательной и критической оценке всех альтернатив. В то же время для этого стиля характерна несколько более высокая творческая активность и, как следствие, продуктивность процесса генерирования новых идей.

Уравновешенный стиль характеризуется примерно одинаковым распределением сил, внимания и активности на двух указанных этапах принятия решения. С одной стороны, этот стиль характеризуется достаточно высокой активностью в генерации альтернатив, их большим количеством и хорошим качеством. С другой стороны, серьезное внимание уделяется критике альтернатив, их анализу и коррекции. Считается, что этот стиль позволяет вырабатывать наиболее удачные и разумные решения [4].

Рискованный стиль характеризуется более заметной активностью в фазе генерации альтернатив по сравнению с фазой их критики и контроля. В этом случае индивидуум быстрее и легче придумывает идеи, предлагает различные варианты, идеи, чем обдумывает их, т.е. проводит анализ и «взвешивание». При этом в процессе анализа альтернатив основное внимание уделяется их преимуществам и ожидаемому «выигрышу», а возможные потери и связанный с ними риск недооцениваются. Эти решения менее оправданы по сравнению с взвешенными, но, как показывает практика, более эффективны и позволяют добиться более высоких положительных результатов. В то же время рискованные решения менее надежны, так как могут привести к значительным убыткам. Именно здесь проявляется основное противоречие в процессе принятия решений - противоречие между выигрышем и риском. Максимальный выигрыш, как правило, могут обеспечить только решения, связанные с наибольшим риском. Если риска нет, то можно получить гарантированный, но значительно менее положительный результат.

Импульсивный стиль характеризуется тем, что этап генерирования альтернатив значительно превышает этап их критического анализа и

контроля. В этом случае человек очень легко и быстро придумывает новые идеи, генерирует всевозможные решения, но не утруждает себя необходимым анализом альтернатив, которых может и вовсе не быть. Оценки и суждения излишне категоричны и резки. Принимаемые решения отличаются высокой степенью риска, наименее оправданы и часто приводят к необратимым последствиям. Такой стиль принятия решений характерен для людей с очень слабой рефлексивностью, высокой самооценкой, низкими аналитическими способностями и самоконтролем.

Формирование и принятие решения по конкретным проблемам и проблемным ситуациям является ключевым элементом процесса. Решение проблемы – это процесс, состоящий из последовательности последовательных действий. Процесс начинается с момента возникновения, обнаружения проблемной ситуации и заканчивается реализацией выбранного решения и оценкой результата устранения проблемы [5].

Процесс принятия решений рациональный, основанный на суждениях и интуитивный. Однако какое-либо конкретное решение редко относится конкретно к какой-то одной категории.

Интуитивное решение — это выбор, сделанный только на основе ощущения его правильности. Лицо, принимающее решение, сознательно не взвешивает плюсы и минусы каждой альтернативы и даже не нуждается в понимании ситуации. То, что мы называем «озарением» или «шестым чувством», является интуитивным решением. Несмотря на то, что увеличение количества информации о проблеме может оказать существенную помощь в принятии решений, даже представителям высшего эшелона власти по-прежнему приходится полагаться на интуитивные суждения.

Практически в любой сложной ситуации возможны тысячи вариантов, но наиболее правильными являются лишь некоторые или даже один. Например, предприятие с достаточным количеством денег может производить любой продукт. Однако он сможет производить и продавать с

прибылью только некоторые его виды. С точки зрения статистики шансы сделать правильный выбор без применения логики невелики.

Решения, основанные на суждениях, иногда кажутся интуитивными, потому что их логика неочевидна. Решение, основанное на суждениях, — это выбор, основанный на знаниях или накопленном опыте. Человек использует знания о том, что произошло в подобных ситуациях, прежде чем предсказать исход альтернативных выборов в существующей ситуации. Полагаясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая в прошлом приносила успех.

Суждение как основа организационного решения полезно, потому что многие ситуации часто повторяются. В этом случае ранее принятое решение может снова сработать не хуже, чем раньше. Стоит отметить, что суждение всегда основывается на опыте, знакомом по предыдущим действиям. Именно из-за этого можно упустить новую альтернативу, которая должна была стать более эффективной, чем привычные варианты. Что еще более важно, человек, чрезмерно приверженный суждению на основе накопленного опыта, может сознательно или бессознательно избегать использования новых возможностей.

Рациональным решениям как виду решений следует уделять больше внимания, так как это способствует повышению вероятности принятия эффективного решения в новой сложной ситуации [6]. Основное отличие рациональных решений состоит в том, что они не зависят от прошлого опыта. Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса, включающего следующие основные этапы:

1. Постановка задачи: отождествление и более или менее строгое определение исходного (данного) - его элементов и отношений между ними - и требуемого (цели).

Чтобы выявить и правильно сформулировать проблему, необходимо установить причины ее возникновения и тип. Кроме того, необходимо

оценить ситуацию, которая создается в связи с решением проблемы, и основные факторы, влияющие и влияющие на ее решение в целом.

Стоит отметить, что решение, принятое по неправильно поставленной проблеме, может принести больше вреда, чем отсутствие решения вообще.

## 2. Определение альтернатив.

В идеале желательно определить все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы и тем самым позволить организации достичь своих целей. Тем не менее на практике у них редко бывает достаточно знаний или времени, чтобы сформулировать и оценить каждую альтернативу. Более того, рассмотрение очень большого количества альтернатив, даже если все они реалистичны, часто приводит к путанице. Поэтому, как правило, они ограничивают количество вариантов лишь несколькими альтернативами, которые кажутся наиболее желательными. Вместо поиска наилучшего возможного решения люди продолжают перебирать альтернативы только до тех пор, пока не будет выявлена та, которая удовлетворяет определенному приемлемому минимальному стандарту, считая, что поиск оптимального решения занимает слишком много времени, дорого или сложно. Вместо этого они выбирают решение, которое устранит проблему.

## 3. Оценка альтернатив.

При определении альтернатив необходима определенная предварительная оценка. Это означает, что только после того, как вы составили список всех вариантов, вы должны приступить к оценке каждого варианта. На данном этапе определяются преимущества и недостатки каждого из них и возможные общие последствия. Понятно, что любая альтернатива связана с некоторыми негативными моментами. Оценивая возможные решения, мы пытаемся предсказать, что произойдет в будущем, а будущее всегда неопределенно. Многие факторы, в том числе изменения внешней среды и невозможность реализации решения, могут помешать реализации задуманного. Поэтому важным моментом в оценке является

определение вероятности реализации каждого возможного решения в соответствии с намерениями.

#### 4. Выбор альтернативы.

Если проблема правильно определена, а альтернативные решения тщательно взвешены и оценены, сделать выбор, т. е. принять решение, относительно легко. Достаточно просто выбрать альтернативу с наиболее благоприятными общими последствиями. Однако, если проблема сложна и необходимо учитывать множество компромиссов, или если информация и анализ субъективны, может случиться так, что никакая альтернатива не будет лучшим выбором. В данном случае главная роль принадлежит здравому смыслу и опыту.

Обычно оптимальное решение не находится из-за нехватки времени и невозможности учесть всю необходимую информацию и альтернативы. Из-за этих ограничений, как правило, они выбирают заведомо приемлемый, но не обязательно наилучший из возможных образ действий. Мы склонны предпочитать поведение, которое можно назвать «удовлетворяющим», а не «максимизирующим» [7].

#### 5. Реализация.

Процесс решения проблемы не заканчивается выбором альтернативы. Простой выбор курса действий не имеет большого значения, так как для решения проблемы или получения выгоды от имеющейся возможности решение должно быть реализовано. Уровень эффективности реализации решения повысится, если оно будет признано теми, кого оно затрагивает.

Принятие решений — это поэтапный процесс. В целом эти этапы можно найти во многих теориях решения задач [8].

На принятие решений, помимо прочего, влияет множество внешних и внутренних обстоятельств. При принятии решений всегда важно учитывать риск, связанный с уровнем уверенности, с которым результаты могут быть предсказаны в различных обстоятельствах и условиях. Эти обстоятельства

традиционно классифицируются как условия определенности, риска или неопределенности, в том числе с негативными последствиями [9].

Решение принимается в условиях определенности в том случае, когда известен результат каждого из альтернативных вариантов. Ситуации с полной определенностью называются детерминированными, а результаты, оцениваемые в этих условиях, — детерминированными. С точки зрения уверенности, есть одна альтернатива.

К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся те решения, результаты которых не определены, но известна вероятность каждого из них.

Решение принимается в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов, отражающих возможные положительные и отрицательные последствия при наступлении событий, связанных с этими неопределенностями. Столкнувшись с неопределенностью, можно использовать две возможности [10].

1. Получить дополнительную информацию и еще раз проанализировать всю имеющуюся информацию. Это очень часто снижает новизну и сложность проблемы.

2. Действуйте в соответствии с прошлым опытом, суждениями или интуицией и допускайте вероятность событий.

Время и меняющаяся среда. Течение времени обычно меняет ситуацию, поэтому решения должны приниматься и реализовываться до тех пор, пока информация и предположения, на которых основаны решения, остаются точными в отношении организации и ее среды.

Учет негативных последствий. Проблема процесса принятия решения в условиях возможных негативных последствий состоит в сопоставлении минусов конкретного решения с его плюсами с целью получения наибольшего общего выигрыша. При выборе критериев для принятия решений негативные последствия следует интерпретировать и использовать как ограничения. Принятие решений во многом является искусством

нахождения эффективных компромиссов, когда выигрыш в одних последствиях ведет к проигрышу в других [11].

Информационные ограничения. Информация – это данные, полученные для конкретных людей, проблем, целей и ситуаций. Информация необходима для рационального решения проблем.

Вся деятельность человека осуществляется на основе принимаемых решений и состоит в постоянном изучении, анализе, оценке и выборе путей решения проблем. Состояние жизни, ее внутренние переменные и внешняя среда постоянно создают массу вопросов, требующих решения. Одни из них актуальны и требуют немедленного решения, другие требуют тщательного изучения, диагностики и носят стратегический характер. Знание категорий процессов и решений имеет большое практическое значение. Их определение предполагает направление действия и помогает сформулировать и проанализировать мотивы этого решения.

Особенно важным этапом после выявления сути проблемы и принятия решения является ее реализация. Ход реализации будет тем успешнее, чем яснее проблема и методы ее решения непосредственным исполнителям. Принятие правильных решений — это область управленческого искусства. Умение и умение это делать развивается с опытом, приобретаемым на протяжении всей жизни.



## 2. Анализ и рекомендации по оптимальному выбору принятия решений

### 2.1 Краткая история создания организации ООО АП «Медиа Курьер»

Организация ООО «Пресс-агентство Медиа-Курьер» — крупнейшая компания в Новосибирске, предлагающая альтернативные абонентские услуги с доставкой в офис. Компания работает на рынке с 1998 года и зарекомендовала себя как надежный, проверенный деловой партнер.

Основной деятельности Общества являются договоры с объединениями, предприятиями, организациями любых форм собственности, а также выполнение работ и оказание услуг непосредственно населению. Формы, содержание и сроки определяются условиями этих договоров. По каждому направлению разработаны инструкции, должностные обязанности и стандарты.

Основное направление организации – собственная курьерская служба агентства, оказывающая на высоком уровне комплекс услуг по оперативной доставке корреспонденции. Многие издательства уже оценили качество доставки и хорошее знание целевой аудитории, являясь постоянными клиентами этих услуг. Ежедневно более тридцати курьеров доставляют издания во все районы города Новосибирска. Проработанная система маршрутов позволяет доставлять прессу клиентам до 12 часов. Оперативный подписной каталог содержит более 3000 наименований, однако по желанию клиента любое издание предоставляется дополнительно. Поскольку все клиенты — высокотехнологичные компании, они работают с очень удобной электронной версией каталога. Совместно с издательствами компания организует обучающие семинары для целевой аудитории потенциальных подписчиков бухгалтеров, юристов, специалистов по кадрам, директоров предприятий.

Профессиональное развитие сотрудников компании, работающих с клиентами (в 2 аспектах):

а) профессиональное знание своего дела, когда работник приносит прибыль своей компании;

б) умение взаимодействовать с клиентом, создавать уважительную атмосферу отношений.

Грамотный подбор такого персонала, проверка психологами личностных особенностей, возможность успешного взаимодействия сотрудника с клиентами;

Обучение, постоянное обучение и контроль работы специалистов, взаимодействующих с клиентами. Подготовка и рассылка сотрудникам специальных памяток по работе с клиентами;

Информирование специалистов, работающих с клиентами, о новых продуктах и услугах компании, обо всех изменениях в ее деятельности (лучше иметь систему такой работы);

Поощрение лучших сотрудников к взаимодействию с клиентами (критерии - результаты аттестаций, разовых проверок, благодарность клиентов, отсутствие ошибок и т.д.);

Конкурсы профессионального мастерства сотрудников, работающих с клиентами (возможны как массовые мероприятия, возможны по результатам оценок повседневной деятельности сотрудников и выполнения ими ряда условий);

## 2.2 Практика принятия решений в ООО «Медиа Курьер»

Этапы принятия решений в условиях ООО АП «Медиа Курьер» можно представить в виде схемы на рис. 3.3.

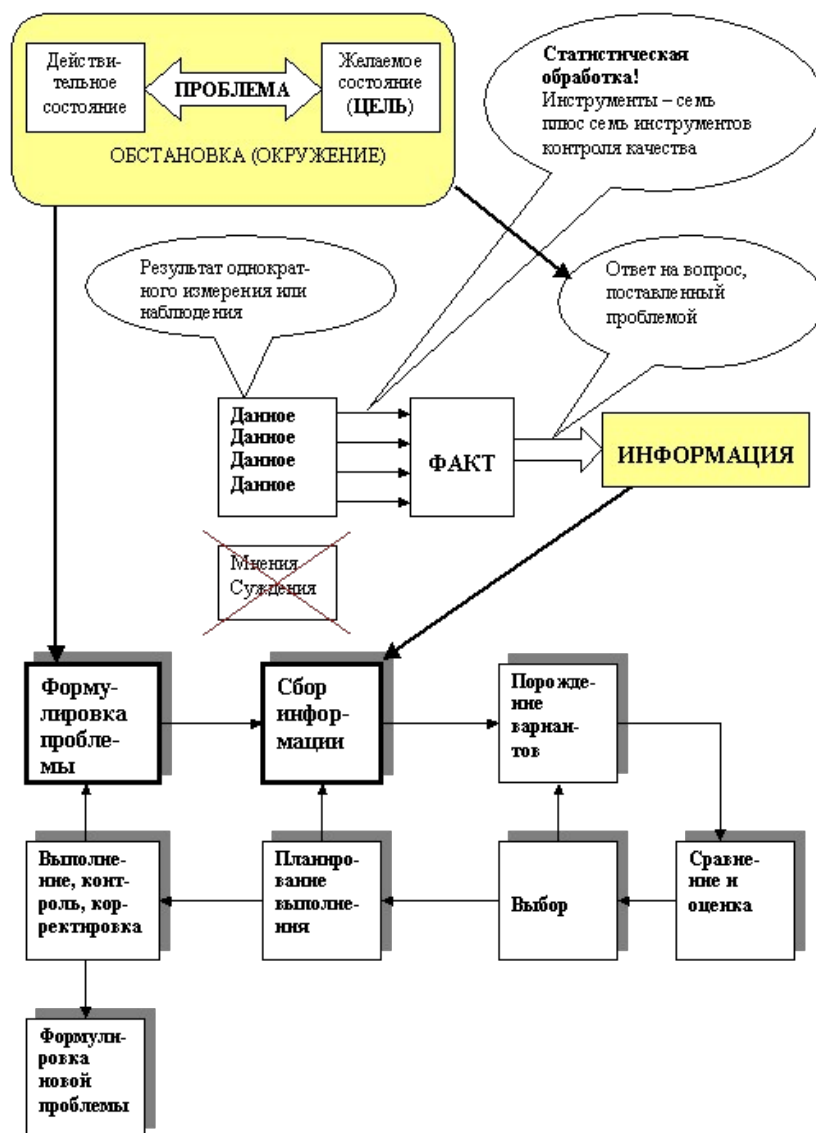


Рис. 1 - Этапы принятия решений в ООО АП «Медиа Курьер»

Принятие управленческих решений в ООО «Медиа Курьер» направлено на решение взаимосвязанных задач.

Одной из таких задач стало продвижение новой услуги – электронной подписки и доставки изданий.

Для определения конкретных задач в решении данной проблемы выделим основные цели продвижения новой услуги.

Цели продвижения можно разделить на два больших направления: стимулирование спроса и улучшение имиджа компании.

При постановке конкретных целей спроса будем использовать модель иерархии воздействия («дерево целей»), которая показывает

среднесрочные и долгосрочные цели продвижения, которых должна достичь компания: осведомленность, знание, доброжелательное отношение, предпочтение, убеждение и покупка. Для того чтобы заставить потребителя совершить покупку, необходимо последовательно пройти все предыдущие этапы. Используя эту модель, фирма может перейти от информирования к убеждению, а затем к напоминанию потребителям о своих предложениях. На первых этапах, когда товар или услуга малоизвестны, целью должен быть первичный спрос.

На более поздних стадиях, когда целью становится предпочтение, компания пытается удовлетворить избирательный спрос — потребительский спрос на определенную марку. Впоследствии компания может использовать эту модель для возобновления интереса к зрелым продуктам.

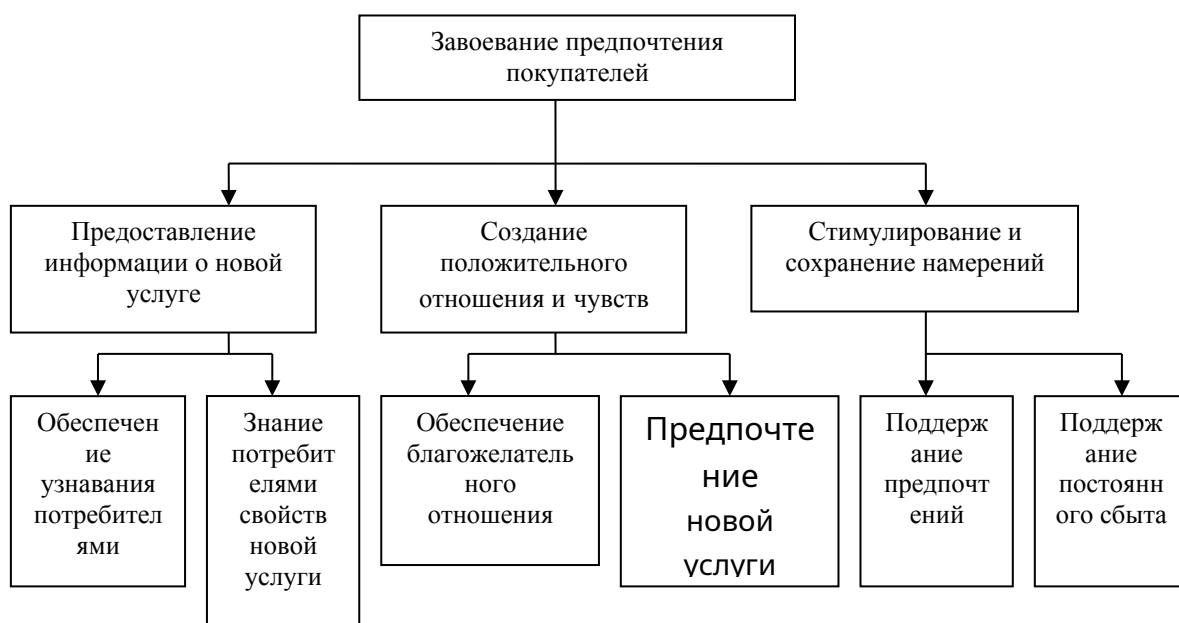


Рис. 2 - "Дерево" целей продвижения новой услуги

Цели, представленные на рисунке, составляют проблему продвижения новой услуги, так как они не достигнуты. Необходимо достичь этих целей.

Предлагаемые управленческие решения этой проблемы будут оцениваться по следующим критериям:

- срок достижения целей должен быть минимальным.

Бюджет устанавливается по методу «все, что вы можете себе позволить». То есть компания сначала выделяла средства на все элементы маркетинга, кроме продвижения. Оставшаяся часть суммы была переведена в бюджет расходов на продвижение. Этот метод самый слабый из пяти, но единственно возможный для небольшой организации. Кроме того, существуют такие методы, как метод приращения (компания строит новый бюджет на основе предыдущих ассигнований, увеличивая или уменьшая бюджет на определенный процент), метод паритета с конкурентами (устанавливается таким образом, чтобы быть более эффективнее конкурентов), метод доли продаж (когда компания увязывает бюджет продвижения с выручкой от продаж), метод увязки целей и задач (наиболее эффективен).

На следующем рисунке (сетевой график) показаны альтернативные процессы принятия управленческих решений.

На данном рисунке кружки - начало и окончание конкретных работ (которые подписаны над кружками), сплошные стрелки - выполнение данного вида работ, пунктирные стрелки - соединение работ, не требующих ни временных, ни материальных ресурсов. Цифры: над стрелкой – стоимость работ в денежных единицах (ед.), под стрелкой – продолжительность работ (мес.).

Таким образом, получается 9 альтернативных вариантов решения

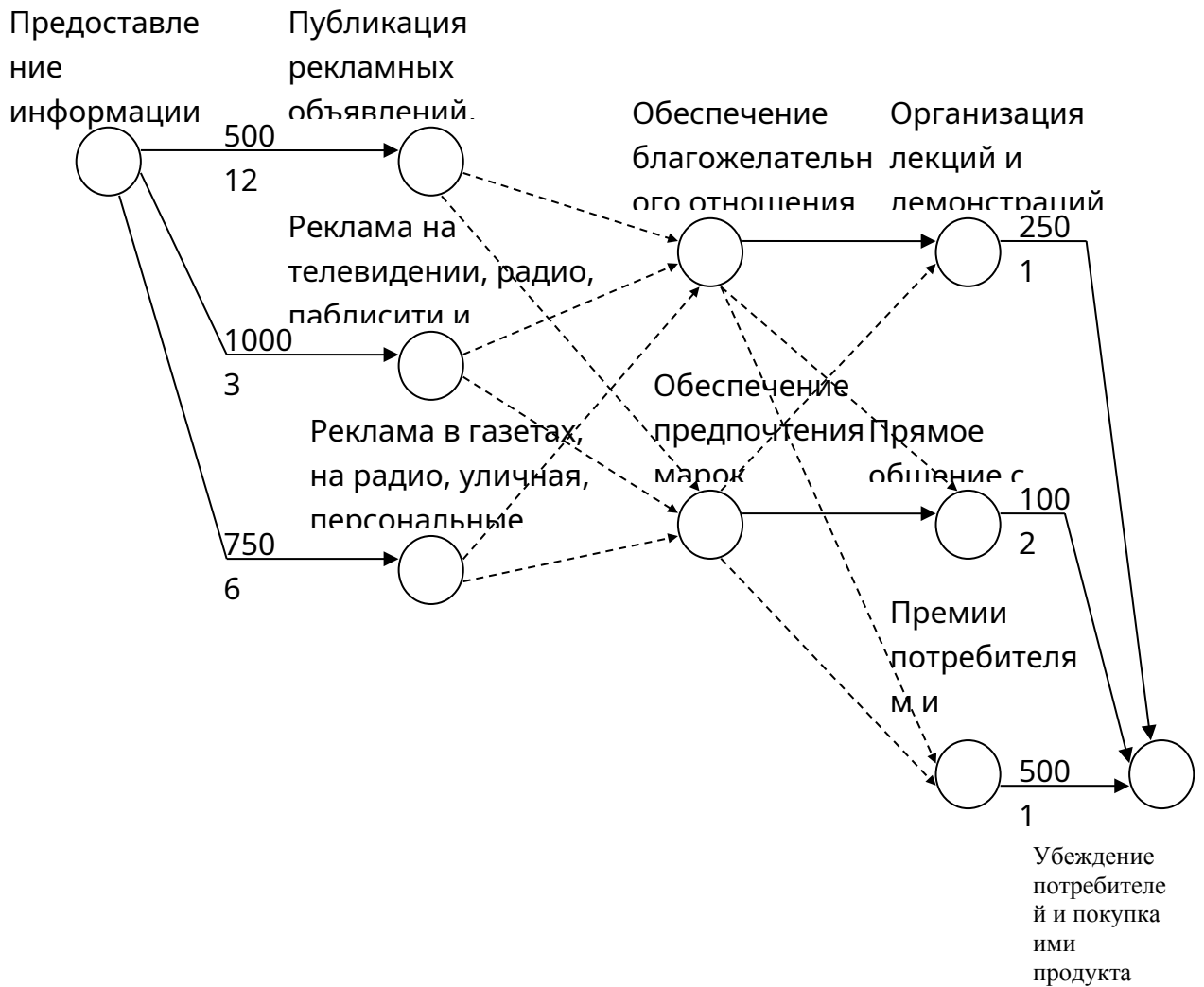


Рис. 3 - "Дерево" решений по продвижению новой услуги

Варианты принятия решений в бизнесе ООО «Медиа Курьер».

1. Размещение рекламы, паблисити, личных продаж с организацией лекций и демонстраций.
2. Размещение рекламы, реклама, личные продажи с непосредственным общением с потребителями.
3. Размещение рекламы, реклама, личные продажи с выплатой бонусов потребителям и торговому персоналу.
4. Реклама на телевидении, радио, реклама и личные продажи с организацией лекций и демонстраций.
5. Реклама на телевидении, радио, реклама и личные продажи путем прямого общения с потребителями.

6. Реклама на телевидении, радио, реклама и личные продажи с выплатой бонусов потребителям и торговому персоналу.

7. Реклама в газетах, на радио, улица, личные продажи с организацией лекций и демонстраций.

8. Реклама в газетах, на радио, улица, личная продажа с непосредственным общением с потребителями.

9. Реклама в газетах, на радио, улица, личные продажи с выплатой бонусов потребителям и торговому персоналу.

Этих вариантов больше, так как одновременно могут использоваться такие инструменты продвижения, как организация лекций и демонстраций, прямое общение с потребителями, выплата бонусов (это отражено на сетевом графике взаимосвязями, показанными пунктирными стрелками).

После расчета сетевого графика составим сводную графическую таблицу, представляющую график Гранта (таблица 1):

Таблица 1 - Сводная таблица планирования проекта

Проект: Продвижение новой услуги					
№	Основной этап		Прод-ть Дней	Исполнитель	№ СПУ
	Код	Описание			
1	A	Разработка стратегии	10	Отдел маркетинга	(1,2)
2	B	Публикация рекламных объявлений, персональные продажи	60	Менеджер по рекламе	(2,3)
3	C	Реклама на радио и телевидении	15	Менеджер по рекламе	(2,4)
4	D	Уличная реклама	30	Менеджер по рекламе	(2,5)

5	F	Обеспечение благожелательного отношения к товару	5	Отдел маркетинга	(6,8)
6	T	Обеспечение предпочтения товара данной марки	10	Руководство предприятия	(7,9)
7	K	Организация лекций и демонстраций	5	Отдел маркетинга	(8,11)
8	L	Прямое общение с потребителями	10	Руководство предприятия	(9,11)
9	M	Премии потребителям и персоналу	5	Руководство предприятия	(10,11)

Выбор лучшего варианта означает отбор такого альтернативного управленческого решения, который максимально соответствовал бы критериям, определенным при обдумывании проблемы.

Почему выбранный вариант должен отвечать всем критериям? Потому что он должен обеспечивать реальность его реализации.

Оценивать варианты по предложенному критерию будем используя метод сравнения, который при небольшом количестве сравниваемых показателей и четко сформулированных критериях является достаточно эффективным.

Универсальный критерий предложен на схеме компонент "черного ящика" системного подхода к принятию решения (рис. 4).

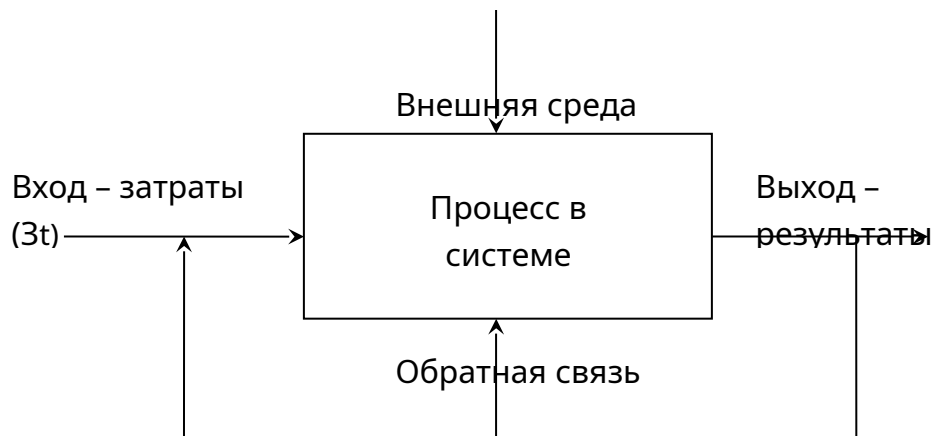




Рис. 4 - Компоненты "черного ящика" системного подхода к принятию решения сотрудников

Этот критерий – отношение полученного результата к затраченным для его получения ресурсам – должен быть максимальным.

В нашем случае в качестве критерия является бюджет продвижения товара-новинки и продолжительность этого продвижения.

Оценим основные варианты по этим критериям:

Таблица 2 - Оценка альтернативных управленческих решений по способам продвижения

Способ продвижения	Бюджет, у.е.	Продолжительность, мес.
Публикация рекламных объявлений, паблсити, персональные продажи с организацией лекций и демонстраций	750	13
Публикация рекламных объявлений, паблсити, персональные продажи с прямым общением с потребителями	600	14
Публикация рекламных объявлений, паблсити, персональные продажи с выплатой премий потребителям и торговому персоналу	1000	13
Реклама на телевидении, радио, паблсити и персональные продажи с организацией лекций и демонстраций	1250	4
Реклама на телевидении, радио, паблсити и персональные продажи прямым общением с потребителями	1100	5
Реклама на телевидении, радио, паблсити и персональные продажи с выплатой премий потребителям и торговому персоналу	1500	4
Реклама в газетах, на радио, уличная, персональные продажи с организацией лекций и демонстраций	1000	7
Реклама в газетах, на радио, уличная, персональные продажи с прямым общением с потребителями	850	8
Реклама в газетах, на радио, уличная, персональные продажи с выплатой премий потребителям и торговому персоналу	1250	7

Из анализа данной таблицы следует, что наиболее оптимальным вариантом является управленческое решение, заключающееся в том, что продвижение должно осуществляться путем публикации объявлений в газетах, на радио, уличной рекламы, путем личных продаж с организацией лекции и демонстрации продукции на выставках, ярмарках и при организации любых других массовых мероприятий.

При выбранном способе продвижения продукта бюджет составит 1000 единиц, а продолжительность – около 7 месяцев. При этом продолжительность не минимальна, но в сочетании с размером бюджета и комплексом эффективных мер по продвижению новых продуктов этот вариант будет наиболее оптимальным для первого года работы организации с новой услугой.

Далее, по мере возможности, компания будет включать в свои инструменты продвижения новинки другие меры по привлечению покупателей, завоеванию их предпочтений для своего бренда.

Таким образом, выработано кардинальное управленческое решение, принятие которого повлияет на функционирование всего предприятия.

Метод платежной матрицы позволяет найти ответ на вопрос: какая стратегия поведения наиболее соответствует достижению поставленных целей в условиях неопределенности внешней среды или риска. Она может помочь руководителям принимать управленческие решения в подавляющем большинстве случаев, возникающих в их работе. Метод имеет три неоспоримых преимущества:

- 1) заставляет менеджера вводить в круг рассмотрения все возможные варианты, в том числе и неблагоприятные (известно, что менеджеры склонны переоценивать ожидаемые результаты или исключать из анализа неблагоприятные исходы; метод позволяет избежать таких ошибок, хотя они могут происходить при процедуре прогнозирования вероятностей условий внешней среды);

2) формализует процесс оценки вариантов и выбора наилучшего, даже если очень мало информации о самих вариантах и об окружении,

3) применяется на всех уровнях управления для решения самых разнообразных задач.

Метод является теоретико-игровым, но, несмотря на это, предполагает использование аналитических зависимостей и прогнозирование.

Платежная матрица представляет собой запись в матричной форме денежных платежей. Строки матрицы — это альтернативные поведенческие стратегии. Её столбцы – это возможные состояния внешней среды. В ячейках матрицы указаны выплаты, или стоимостные оценки ожидаемых результатов при принятии данной альтернативы управления и возникновении определенного состояния внешней среды. Подход к интерпретации платежей может быть двояким: платежи могут иметь значение положительных результатов или доходов, а также отрицательных результатов или расходов. В первом случае целевой функцией задачи является максимизация доходов, во втором - минимизация расходов. Оба подхода к решению симметричны, поэтому методы решения мы будем рассматривать применительно к первому из них, второй подход будет встречаться в некоторых примерах.

ООО «Медиа-Курьер» принимает решение о строительстве нового офиса в рамках расширения бизнеса в Кемерово: строить большой офис, малый офис или вообще отказаться от строительства (пример принятия стратегического решения).

Внешняя рыночная среда (спрос, конкуренты, заказы муниципальных властей и т. д.) может благоприятствовать или не благоприятствовать строительству. Оплата – общий доход компании (ден. ед.) от принятия решения указан в следующей таблице:

Таблица 3 - Совокупный доход компании

Альтернативная стратегия	Состояния среды	
	Благоприятное	Неблагоприятное
Строить большой офис	200 000	-180 000

Строить маленький офис	100 000	-20 000
Ничего не строить	0	0

Возможные критерии для принятия решения в условиях полной неопределенности среды:

1. MAXIMAX – ориентирован на получение максимального ожидаемого результата (оптимистический подход). В соответствии с ним в качестве оптимальной выбирается альтернатива, дающая максимум в клетках платежной матрицы. Решение по этому критерию  $\Rightarrow$  строить большой офис.

2. MAXIMIN – ориентирован на получение гарантированного выигрыша при наихудшем состоянии внешней среды (пессимистический подход, критерий Вальда). В соответствии с ним в качестве оптимальной выбирается альтернатива, имеющая максимальное для наименее благоприятных состояний среды значение ожидаемого результата. Здесь решение  $\Rightarrow$  ничего не строить.

3. Равновесный подход (критерий Лапласа), при котором выбирается альтернатива с максимальным значением усредненного по всем состояниям среды платежа. Здесь:

а)  $200000 \times 0,5 + (-180000) \times 0,5 = 10000$ ,

б)  $100000 \times 0,5 + (-20000) \times 0,5 = 40000 \Rightarrow$  оптимальная стратегия,

в) 0.

Если существует возможность задать оценки (спрогнозировать) вероятности появления того или иного состояния окружающей среды, тогда решение будет приниматься в условиях риска. Выбор лучшего варианта в этом случае производится на основе расчета ожидаемой денежной отдачи – Expected Monetary Value (EMV). Значения EMV для каждой альтернативы рассчитываются как взвешенные по вероятности суммы платежей (принцип Байеса):

$$EMV_i = \sum_j P_{ij} p_j,$$

где  $P_{ij}$  – платеж при выборе  $i$ -й альтернативы, и  $j$ -м состоянии среды;  
 $p_j$  – вероятность возникновения  $j$ -го состояния внешней среды.

Критерий выбора лучшей стратегии:  $EMV \Rightarrow \max$ .

$EMV$  – это ожидаемая средняя выгода от принятия решения при большом количестве реализаций.

Необходимо обратить внимание: так как возможные состояния среды взаимоисключают друг друга и в совокупности исчерпывают все возможные варианты, сумма вероятностей их возникновения всегда должна быть равна единице, т.е.:

Рассмотрим решение поставленной выше задачи в условиях риска. Для этого зададим соотношение вероятностей двух состояний среды: 40 – 60%.

Тогда:

$$EMV_1 = 200000 \times 0,4 + (-180000) 0,6 = -28000,$$

$$EMV_2 = 100000 \times 0,4 + (-20000) 0,6 = 28000 \Rightarrow \text{оптимальная стратегия,}$$

$$EMV_3 = 0.$$

Рассмотрим решение при другом соотношении вероятностей: 70–30 %.

$$EMV_1 = 200000 \times 0,7 + (-180000) 0,3 = 86000 \Rightarrow \text{оптимальная стратегия,}$$

$$EMV_2 = 100000 \times 0,7 + (-20000) 0,3 = 64000,$$

$$EMV_3 = 0.$$

Как видим, результат решения задачи изменился, и нужно выбирать строительство большого офиса.

Очевидно, что решение в значительной степени зависит от заданного распределения вероятностей. Учитывая то, что оценка (прогноз) вероятностей состояний среды может быть неточной, определенный интерес представляет анализ чувствительности решения к изменению распределения вероятностей.

Анализ чувствительности - это определение такого уровня вероятности, до которого данная альтернатива является лучшей. Анализ выполним только в случае двух возможных состояний среды и любого числа альтернатив. В этом заключена его ограниченность, так как на практике разнообразие состояний среды может быть намного больше.

В целях выполнения анализа чувствительности строятся графики зависимости значений EMV от распределения вероятностей между состояниями среды. Построим такие графики для трех альтернатив из рассмотренной выше задачи. Порядок их построения ясен из Приложения 1. График для варианта "Ничего не предпринимать" совпадает с осью вероятностей, так как значение его ординаты на всем интервале изменения вероятностей равно нулю.

График со всей очевидностью показывает, что при высокой вероятности благоприятного состояния среды, лучше строить большой офис (первый вариант), при ее уменьшении до определенного значения - маленький (второй вариант), а при высокой вероятности неблагоприятного исхода лучше деньги в проект не вкладывать (третий вариант).

Чтобы найти предельные точки (точки пересечения прямых) следует сначала вывести уравнения прямых:

$$EMV_1 = 200 - 380 p_2,$$

$$EMV_2 = 100 - 120 p_2,$$

$$EMV_3 = 0,$$

а затем приравнять их:

$$(\cdot)A: EMV_1 = EMV_2 \text{ или } 200 - 380 p_2 = 100 - 120 p_2 \Rightarrow p_2 = 0,38,$$

$$(\cdot)B: EMV_2 = EMV_3 \text{ или } 100 - 120 p_2 = 0 \Rightarrow p_2 = 0,83.$$

В общем случае некоторые альтернативы при любом разложении вероятностей могут оказаться хуже других. Они должны быть исключены из дальнейшего рассмотрения.

Для принятия управленческого решения в указанной сфере можно использовать не только платежную матрицу, но и строить дерево решений.

При построении дерева узлы принятия решения означают выбор альтернатив, который делает менеджер, а узлы состояний среды - возможные ответы среды. Сумма вероятностей для каждого узла среды, как уже указывалось, должна быть равна единице. Узлы принятия решений и состояния среды должны чередоваться как ходы в игре с противником.

Если построение дерева идет слева направо, то расчет и принятие решений - справа налево: платежи "сворачиваются" в значения EMV в узлах среды с соответствующими им весами-вероятностями, а в узлах принятия решений происходит выбор лучших альтернатив, например, по критерию  $EMV \Rightarrow \max$ .

При решении простых задач дерево не дает никаких преимуществ, но для решения многоуровневых задач его преимущества неоспоримы. Дерево, как любое графическое изображение, более наглядно, поэтому его построение предпочтительнее в более сложных ситуациях.

Построение дерева рассмотрим еще на одном примере, в данном случае на решении задачи тактического планирования. Этот пример покажет также, что выделение только двух состояний внешней среды - благоприятного и неблагоприятного - далеко не единственный и не лучший способ ее оценки, который применяется лишь в случаях, когда информация о среде очень ограничена. Альтернативных вариантов стратегий в общем случае может быть много.

Оптовый склад ООО АП «Медиа Курьер» обслуживает дополнительно несколько офисов, доставляя им канцелярские принадлежности, в том числе, бумагу для офисной техники. Статистика уровня продаж: вероятность продажи 11 упаковок составляет 45 %, 12 упаковок – 35 %, 13 упаковок – 20 %. Прибыль от реализации одной упаковки – 35 руб. Непроданные упаковки в конце недели возвращаются на склад, при этом потери составляют 56 руб. с каждой упаковки. Какой недельный запас бумаги оптимален?

Сначала следует обратить внимание на то, что сумма вероятностей продажи 11, 12 и 13 упаковок равна 100 %. Это означает, что никаких других



объемов недельных продаж не зарегистрировано и в расчет они не могут быть включены.

Альтернативы решений вариантов платежей:

– проданы все 11 упаковок:  $35 \times 11 = 385$  руб., при сделанном запасе в одиннадцать же упаковок никаких других вариантов не существует;

– проданы 11 при запасе 12, одна возвращена:  $385 - 56 = 329$  руб.;

– проданы 12 т.е. весь запас:  $35 \times 12 = 420$  руб., наличие спроса – 13 упаковок здесь ничего не меняет;

– при запасе 13 упаковок возможны все три варианта: продажа 11 и возврат двух –  $385 - 56 \times 2 = 273$  руб., 12 и возврат одной –  $420 - 56 = 364$  руб., 13 упаковок –  $35 \times 13 = 455$  руб.

Результаты расчета (руб.) сведены в следующую таблицу:

Таблица 4

Запас, упаковки	Спрос, упаковки			EMV
	11	12	13	
11	385	385	385	385
12	329	420	420	379,05
13	273	364	455	341,25
Вероятность	0,45	0,35	0,20	

Расчет EMV показывает, что лучший вариант решения – запастись 11 упаковок. Рассчитаем предельную цену полной информации о продажах (алгоритм ее расчета представлен в следующем разделе):

$$EVPI = 385 \times 0,45 + 420 \times 0,35 + 455 \times 0,20 - 385 = 26,25 \text{ руб.}$$

Однако рассматриваемая ситуация может усложниться - на рынке есть фирмы, специализирующиеся на сборе информации о внешней среде,

необходимой менеджерам для повышения степени обоснованности принимаемых решений.

Какова может быть предельная цена при покупке данной информации?

Ответ на этот вопрос дает показатель Expected Value of Perfect Information (EVPI), который рассчитывается следующим образом:

$EVPI = \text{ожидаемый результат при наличии полной информации о внешней среде} - \max EMV.$

Ожидаемый результат при наличии полной информации о внешней среде равен максимальной выгоде при одном состоянии внешней среды, умноженной на вероятность этого состояния, плюс максимальная выгода при другом состоянии, умноженная на вероятность этого состояния, плюс ... и т.д.

Так, за полную информацию в первой из рассмотренной нами ситуации можно заплатить 52 тыс. руб., так как  $\max EMV = 28$  тыс., а ожидаемый результат при наличии полной информации равен  $200 \times 0,4 + 0 \times 0,6 = 80$  тыс. руб.

Проведем дальнейшее усложнение задачи: рассмотрим принятие решений на нескольких уровнях. Для этого вернемся к первой ситуации.

В целях расширения бизнеса при строительстве нового офиса в г. Кемерово компании необходимо произвести дополнительные исследования стоимостью 10 000 ден. ед. в целях повышения конкурентоспособности своей продукции. При этом вероятность удачного исхода исследований по оценкам экспертов составляет 45 %; в этом случае вероятность благоприятной для компании внешней среды увеличится до 78 %. Вероятность отрицательных результатов исследования – 55 %; в этом случае благоприятная для компании среда возникнет, по оценкам, только в 27 % случаев. Требуется принять решение: проводить ли дополнительные исследования и строить ли офис.

Отметим сразу, что здесь решения должны приниматься дважды, причем решение о том или ином варианте строительства должно быть принято на основе уже известных к тому времени результатов дополнительных

исследований. Это определяет последовательность решения задачи, в частности, последовательность узлов принятия решений в дереве для этой задачи.

Платежные матрицы для решения многоуровневых задач, как правило, не строятся. Именно в этом случае проявляются все преимущества графического метода – с помощью дерева решений.

Построим дерево решений и рассчитаем на его основе значения EMV. Расчет ведем справа налево: от известного к искомому (см. приложение 2).

$$\begin{cases} EMV_2 = 190 \times 0,78 - 190 \times 0,22 = 106,4, \\ EMV_3 = 90 \times 0,78 - 30 \times 0,22 = 63,6. \end{cases}$$

В этой ситуации лучшим было бы строительство большого офиса, так как  $106,4 > 63,6 > -10$ .

$$\begin{cases} EMV_4 = 190 \times 0,27 - 190 \times 0,73 = -87,4, \\ EMV_5 = 90 \times 0,27 - 30 \times 0,73 = 2,4. \end{cases}$$

В этой ситуации предпочтительнее строительство маленького офиса, так как  $2,4 > -10 > -87,4$ .

$$\begin{cases} EMV_6 = 200 \times 0,4 - 180 \times 0,6 = -28, \\ EMV_7 = 100 \times 0,4 - 20 \times 0,6 = 28. \end{cases}$$

В этой ситуации также лучшим вариантом является строительство маленького офиса, так как  $28 > -28 > 0$ .

Надо ли проводить исследование?

$EMV_1 = 0,45 \times 106,4 + 0,55 \times 2,4 = 49,2$ , что превышает  $EMV_7$  - лучшее для варианта "не проводить исследования".

Вывод: исследование нужно проводить, и при его положительном исходе нужно строить большой офис, ожидая доход 106,4 тыс. руб., а при отрицательном – маленький, ожидая 2,4 тыс. руб.

Многоуровневые деревья решений отнюдь не обязательно должны иметь такой симметричный вид, как в только что рассмотренной ситуации. В общем случае их "ветви" могут быть разной длины и "кустистости", другими

словами, разные альтернативы могут иметь разное количество уровней принятия решений и число возможных ответов среды.

Кроме вышеперечисленного в качестве рекомендаций по совершенствованию процесса принятия решений можно принять:

- в штат крупных компаний необходимо включить группу технологов, владеющих методами подготовки сложных решений (как бы “бухгалтерию решений”);

- в своей работе группа должна использовать современную компьютерную систему поддержки принятия решений (так же, как бухгалтеры используют специализированные бухгалтерские программы);

Практически доказано, что указанные меры позволяют существенно снизить вероятность принятия ошибочных решений.

### 2.3 Рекомендации и обоснование принятия управленческих стратегических решений

Совершенствование процесса принятия управленческих решений и, соответственно, повышение качества принимаемых решений в компании ООО «Медиа Курьер» достигается за счет использования научного подхода, моделей и методов принятия решений.

Способность руководителя правильно принимать решение, вырабатывать научный подход к нему определяет его способность выполнять хозяйственные функции, комплексный критерий его управленческой культуры. Это связано с тем, что решение служит направляющим и организующим фактором его деятельности, а правильность его решения влияет и проявляется в различных сторонах его деятельности.

Развитие научного подхода к принятию решений определяет необходимость разработки конкретного плана в виде взаимосвязанных процессов подготовки, обоснования, принятия, ввода в действие и т. д. решения.

1. Обеспечение всесторонней осведомленности. Подготовка того или иного решения требует обеспечения его всесторонней осознанности и обоснованности. Работа предполагает ознакомление и уточнение руководителями характера и последствий ранее принятого решения, которое предшествует данному решению. Ознакомление с действующей инструкцией, получение дополнительной информации от лиц и ведомств, компетентных в области данной проблемы. При этом следует иметь в виду, что принятое решение не должно противоречить существующим актам и вышеуказанной директиве.

При выполнении этой работы необходимо исследовать многосторонние зависимости и связи, обусловленные формируемым решением, изучать характер последствий вызываемых решений. При этом руководителю должна быть предоставлена свобода получения информации по решаемой проблеме от информационного отдела, ему должна быть предоставлена возможность получать информацию во всех отделах при сборе любых новых данных, что, по его мнению, необходимо выявить причину существования решаемой проблемы. Руководитель должен быть в курсе последних достижений в своей области, он должен постоянно работать над повышением своей компетентности по специальности, создавать возможность посещения конференций, семинаров, прослушивания специальных лекций и других занятий.

2. Изучение проблемы и ее уточнение предполагают необходимость полной концентрации на ней своего внимания для выявления ее компетенции и четкой формулировки ее целевых направлений. Необходимо выяснить, в чем заключается эта проблема, определить причины ее возникновения, необходимость изменения «статус-кво», ее цели и возможные последствия, установить положительные и отрицательные последствия, степень риска при принятии решения, его срочность и важность. Выполняя эту работу, необходимо составить перечень фактов для выяснения проблемы, проверить их достоверность; изучить их с учетом прошлого опыта;

проконсультироваться по поводу их достоверности, выявить основные препятствия в решении проблемы и пределы полномочий при ее решении. Такая последовательность изучения и выяснения проблемы направлена на то, чтобы выяснить, нет ли скрытых фактов, изменяющих само бытие.

3. Обеспечение конкретности и эффективности. Если решение формируется и разрабатывается группой специалистов, скажем советом, необходимо организовать работу таким образом, чтобы каждый из специалистов сохранял индивидуальные положительные черты своей деятельности, направляя их на решение данной задачи. При этом размер группы должен быть оптимальным, так как большие группы малоэффективны. В них нет возможности для оживленной дискуссии, затруднены возможности создания духа дискуссии, успеха в работе, творческого обсуждения.

Руководитель призван создать в работе дух творческого поиска, обмена мнениями, здоровой критики, поиска решений с учетом реальной ситуации, а не руководствуясь правилом взаимных уступок, давления со стороны власти и т.п. Кроме того, следует иметь в виду, что если сотрудник выдвигает достаточно оригинальную и новую идею, то она на начальном этапе, как правило, подвергается интенсивному влиянию большинства спорщиков, превратившихся в оппонентов, в виде вскрытия различных негативных моментов, критики, излишней и не всегда обоснованной и убедительной, объективной. Роль менеджера состоит в том, чтобы направлять и сдерживать функцию предотвращения необоснованной критики, требовать конкретики и оперативности предложений по существу.

4. Определение альтернативных решений. Определяя выбор альтернативных решений проблемы, менеджер, стремясь повысить вероятность получения более высокой отдачи, может желать как можно большего числа альтернативных решений. Наилучший результат при принятии решения достигается при большем количестве умело разработанных смелых творческих вариантов. Однако при этом выбор одного

из них становится тем сложнее, чем их больше, осуществляется практически только одно из возможных действий, поэтому рекомендуется заранее определить экономическую целесообразность, трудоемкость и рентабельность поиска всех возможных альтернатив решению. Выбор той или иной альтернативы включает в себя оценку эффективности решений, определение ожидаемой отдачи на выходе за вычетом затрат с использованием формально-логических и эвристических методов, основанных на творческих способностях и опыте руководителя. Необходимо установить критерии оценки эффективности решения, и на основе критерия производительности учитывать крайности.

Если дать и провести такую оценку с достаточной точностью невозможно, то целесообразно определить ожидаемую величину риска для каждого из решений. При отсутствии информации основой выбора может быть только известный предполагаемый образ действий, определяющим фактором выбора в этом случае может быть только субъективное мнение руководителя, принимающего решение исходя из своих способностей.

Определяя относительные значения отдельных вариантов, недостатки и преимущества различных альтернатив, необходимо определить, в какой мере автор владел проблемой, какими творческими способностями он обладает и достаточно ли он объективен, умеет ли использовать объективные возможности. что эта ситуация представляет ему.

5. Обеспечение независимости в принятии решений. Необходимость обеспечения самостоятельности в принятии решений обусловлена тем, что принятие решений в рамках имеющихся полномочий является не только правом, но и обязанностью каждого руководителя. Каждый работник должен принимать решение самостоятельно, но в пределах своей компетенции, в рамках поставленных задач, приказов и распоряжений вышестоящего руководителя. Никто не должен перекладывать принятие решений на выше или ниже, чтобы избежать ответственности.

6. Обсуждение проблем в неформальной обстановке. В процессе разработки, формирования и создания предпосылок для реализации решения важное значение имеет способность руководителя вызвать к нему реальный интерес, осознанное отношение к нему со стороны коллег, сотрудников, общественных организаций. Необходимость в этом обусловлена тем, что новое решение, скорее всего, затронет существующие методы, приемы и работу, потребует от работников перехода на более целесообразные, прогрессивные приемы и в какой-то степени изменить характер своего поведения, освоить новые навыки, изменить соотношение умственных, физических или психологических усилий. Предварительное обсуждение проблемы в неформальной обстановке необходимо для того, чтобы сгладить возможности возникновения возникающих противоречий и разногласий, поскольку исполнители, привыкая к традиционному стилю или методам работы, обычно неохотно меняют привычные методы, которые кажутся им наиболее удобными и экономичными, стабильными и устойчивыми в психологическом плане.

Обсуждая проблему в неформальной обстановке, необходимо убедить подчиненных в стремлении к прогрессивным изменениям, к совершенствованию и определенной пользе от ее реализации. Кроме того, в ходе обсуждения рядовые сотрудники замечают и раскрывают такие моменты, связанные с решением, о которых руководитель может даже не догадываться. То есть предварительное обсуждение вопроса создает определенные гарантии его успешного осуществления, так как накладывает на спорящих определенную ответственность за постановку, уточнение и решение.

В ходе обсуждения необходимо создать определенные условия, а именно:

- не препятствовать возможности критиковать и подвергать сомнению решение;



- создать условия для откровенности, возможность внесения изменений и дополнений в решение;

- не давать своих полномочий и не делать оргвыводов о противоречивых мнениях;

- не допускать системы взаимных уступок обсуждаемых, вызванной их зависимостью друг от друга

1. Окончательное решение проблемы. Окончательное решение проблемы наступает после «проигрывания» различных вариантов, группировки их по важности, отбрасывания заведомо неподходящих и нереалистичных. Следует остерегаться стремления ускорить процесс принятия решений, что иногда влечет за собой неточности и искажения принимаемых решений. При выборе окончательного решения необходимо учитывать огромное множество различных влияний и возможностей просчета, объясняемых как субъективными данными самого работника, так и некоторыми объективными данными самого механизма точности расчета. Руководителю следует учитывать, что в практической, реальной действительности редко удается реализовать только один вариант, имеющий явное и существенное преимущество перед другими. При принятии окончательного решения также необходимо предвидеть возможность лишь частичного успеха или неуспеха принимаемого решения, в связи с чем рекомендуется заранее планировать вспомогательные (запасные) мероприятия, которые в случае неудачи решения могут выполняться вместо немаркированного.

При решении важных задач целесообразно критически осмысливать любые обобщения в методике принятия решений, учитывать, что необходимо допускать исключения из общих правил под час, но при этом всегда необходимо придерживаться основные принципы в окончательном решении задачи, еще раз осмыслить решение и определить:

А) на что может повлиять решение, каковы цели и почему необходимо изменить существующую действительность в целом;

Б) какова степень свободы действий, т. е. то, с чем мы связаны с самого начала (регламенты, условия принятия решений, внутренние и внешние отношения в управлении);

в) срочность и важность решения, условия собственной работы и сотрудничества с другими работниками;

Г) риск при принятии решения (возможность выгод и убытков, нежелательного исхода).

Окончательное решение принимает руководитель независимо от процедуры обсуждения и утверждения

Итак, совершенствование процесса принятия управленческих решений и, соответственно, повышение качества принимаемых решений достигается за счет использования научного подхода, моделей и методов принятия решений.

## Заключение

В ходе изучения теории и методологии основ «Стиль и методы принятия решений современным руководителем». Мы проанализировали, как в теории, так и рассмотрели и изучили проблемы принятия управленческих решений на реальном предприятии в сфере подписки.

Тем не менее психология человека настолько многогранна, что никакая классификация не может учесть всех личностных особенностей. Классифицируя стили принятия решений по замкнутому списку типов, можно говорить только о преобладании того или иного типа, не исключая другие стили. При этом в зависимости от факторов и конкретных обстоятельств процесс разработки и принятия решений одним и тем же руководителем различается: важны не только место и время принятия решения, но и коллектив, предшествующие и текущие события, настроение, отношения с другими и т. д. Таким образом, нельзя говорить о правильности одного стиля или одной типологии: каждый из них имеет свои достоинства и недостатки, а также подлежит дальнейшему изучению.

Практическая часть исследования описывает процесс выработки кардинального управленческого решения, принятие которого повлияет на функционирование всего предприятия.

Выбран наиболее оптимальный вариант управленческого решения, заключающийся в том, что продвижение нового сервиса онлайн-заказов должно осуществляться путем публикации объявлений в газетах, на радио, уличной рекламы, путем личных продаж с организацией лекций. и демонстрации продукции на выставках, ярмарках и при организации любых других массовых мероприятий.

При выбранном способе продвижения продукта бюджет составит 1000 единиц, а продолжительность – около 7 месяцев. При этом продолжительность не минимальна, но в сочетании с размером бюджета и комплексом эффективных мер по продвижению новых продуктов этот

вариант будет наиболее оптимальным для первого года работы организации с новой услугой.

Далее, по мере возможности, компания будет включать в свои инструменты продвижения новинки другие меры по привлечению покупателей, завоеванию их предпочтений для своего бренда.

## Список литературы

1. Орлов А.И. Теория принятия решений. - М.: Экзамен, 2020. — 574 с.
2. Орлов А.И. Высокие статистические технологии - из науки в преподавание / Образование через науку. Тезисы докладов Международной конференции (Москва, 2005 г.). - М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2019. - С. 555-556.
3. Орлов А.И. О работах по теории принятия решений и экспертным оценкам // Теория активных систем - 50 лет / Материалы международной научно-практической конференции, 18-19 ноября 2019 г. Под общ. ред. В.Н. Буркова. - М.: ИПУ РАН. 2019. - С. 281 - 288.
4. Клейн Ф. Лекции о развитии математики в XIX столетии. Часть 1. - М.-Л.: ОНТИ, 1937. - 432 с.
5. Орлов А. И. Методы принятия управленческих решений. - М.: КноРус, 2018. - 286 с.
6. Орлов А. И. Организационно-экономическое моделирование: теория принятия решений. - М. : КноРус, 2021. — 568 с.
7. Орлов А.И. Принятие решений. Теория и методы разработки управленческих решений. - М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2019. - 496 с.
8. Орлов А.И. Менеджмент: организационно-экономическое моделирование. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2019. — 475 с.
9. Орлов А. И. Допустимые средние в некоторых задачах экспертных оценок и агрегирования показателей качества // Многомерный статистический анализ в социально-экономических исследованиях. - М.: Наука, 2021. - С. 388 - 393.
10. Орлов А.И. Характеризация средних величин шкалами измерения / Научный журнал КубГАУ. 2017. №134. С. 877 - 907.
11. Боголюбов С. А., Орлов А.И. и еще 9 соавторов. Менеджмент. Учебное пособие. М.: Знание, 2020. - 288 с.

12. Орлов А.И. О разработке и принятии управленческих решений / Научный журнал КубГАУ. 2017. №130. С. 567 - 597.

13. Орлов А.И. Последствия принятия решений для научно-технического и экономического развития // Научный журнал КубГАУ. 2019. №113. С. 355-387.

14. Орлов А.И. О влиянии методологии на последствия принятия решений // Научный журнал КубГАУ. 2017. №125. С. 319-345.

15. Орлов А. И. Новая область контроллинга - контроллинг организационно-экономических методов / Научный журнал КубГАУ. 2019. №99. С. 50-72.

16. Орлов А.И. Проблемы управления экологической безопасностью. Итоги двадцати лет научных исследований и преподавания. - Saarbrücken: Palmarium Academic Publishing. 2018. - 344 с.

17. Хрусталева С.А., Орлов А.И., Шаров В.Д. Математические методы оценки эффективности управленческих решений // Заводская лаборатория. Диагностика материалов. 2021. Т.79. №11. С. 67 - 72.

18. Орлов А.И. Прикладная статистика. Учебник для вузов. — М.: Экзамен, 2020. — 671 с.

19. Орлов А.И. Экспертные оценки // Заводская лаборатория. Диагностика материалов. 2020. Т.62. №1. С.54-60.

20. Орлов А.И. О развитии экспертных технологий в нашей стране // Заводская лаборатория. Диагностика материалов. 2020. Т.76. №11. С.64-70. ]

21. Орлов А.И. Теория экспертных оценок в нашей стране // Научный журнал КубГАУ. 2019. №93. С. 1652 - 1683.

22. Орлов А.И. Организационно-экономическое моделирование : учебник : в 3 ч. Ч.2. Экспертные оценки. М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2021. - 486 с.

23. Орлов А.И. Роль медиан Кемени в экспертных оценках и статистическом анализе данных // Теория активных систем: Труды международной научно-практической конференции (14-16 ноября 2011 г.,

Москва, Россия). Том I. Общая редакция - В Н. Бурков, Д А. Новиков. - М.: ИПУ РАН, 2021. - С. 172 - 176.

24. Жуков М.С., Орлов А.И. Задача исследования итогового ранжирования мнений группы экспертов с помощью медианы Кемени / Научный журнал КубГАУ.2019. №122. С. 785-806.

25. Жуков М.С., Орлов А.И. Использование экспертных ранжировок при расчетах кредитного риска в банке // Инновации в менеджменте. 2017. № 1(11). С. 18 -25.

26. Жуков М.С., Орлов А.И., Фалько С.Г. Экспертные оценки в рисках // Контроллинг. 2017. №4 (66). С. 24-27.

27. Орлов А.И. Анализ экспертных упорядочений // Научный журнал КубГАУ. 2020. №112. С. 21 - 51.

28. Орлов А.И., Савинов Ю.Г., Богданов А.Ю. Экспертные технологии и их применение при оценивании вероятностей редких событий // Заводская лаборатория. Диагностика материалов. 2021. Т.80. №3. С. 63 - 69.

29. Орлов А.И., Савинов Ю.Г., Богданов А.Ю. Опыт экспертного оценивания условных вероятностей редких событий при разработке автоматизированной системы прогнозирования и предотвращения авиационных происшествий // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. 2022. Том 14. № 4(2). С.501-506/