

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова  
Кафедра управления и предпринимательства

# **Менеджмент**

*Методические указания  
для изучения дисциплины "Менеджмент"*

*Часть 2*

Ярославль 2004

Составитель: **Е.И. Орлова**

ББК У9(2)212

О 66

УДК 65.01

**Менеджмент:** Метод. указания для изучения дисциплины "Менеджмент". Часть 2 / Сост. Е.И. Орлова; Яросл. гос. ун-т. Ярославль, 2004. 55 с.

Методические указания призваны обеспечить более полное усвоение дисциплины, закрепление знаний, получаемых в процессе обучения.

Предназначены для студентов экономического факультета, обучающихся по специальностям: 060500 Бухгалтерский учет, анализ и аудит (дисциплина «Менеджмент», блок ОПД) очной, очно-заочной и заочной форм обучения; 060600 Мировая экономика, (дисциплина «Менеджмент», блок ОПД) очной формы обучения; повышение квалификации управленческих кадров (Президентская программа) очной формы обучения.

**Рецензент:** кафедра управления и предпринимательства Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова.

© Ярославский государственный университет, 2004

© Е.И. Орлова, 2004

# 1. Понятие и классификация управленческих решений

Если бы спросили любого руководителя (разного уровня и ранга): Какова Ваша личная продукция, что Вы производите на предприятии (организации)? Они ответили бы так: «Делаю то, что никто, кроме меня, здесь не делает. Моя продукция - это решение».

Действительно, конечным продуктом управленческой деятельности, ее признанной основой является решение руководителя. Но его как-то надо получить, выработать, осмыслить, наконец, провести в жизнь. И тут уж без руководителя не обойтись. Предвижу возможный довод: «А вот наш директор никогда толком ничего не решает. Может и это быть!» Ответ также существует, довольно неожиданный: «Отсутствие решения – это тоже решение, решение бездействовать или “тянуть резину”». Кстати, это не самое худшее из возможных. Не зря говорят в народе, что самый страшный дурак – это дурак деятельный...

Что же тогда решение? В чем смысл этой директорской (менеджерской) продукции? Решение руководителя – это выбор им наилучшего варианта действий из многих возможных. Или же: управленческое решение (УР) – выбор альтернативы. Можно выбрать такой план работы, можно и другой. Выбирают, естественно, самый хороший. Например, можно распределять прибыль предприятия, можно и иначе. И руководитель совместно с коллективом стремится сделать это с максимальной пользой для работников предприятия и государства.

В словах «решение», «я решил» явно прослушиваются две составляющие. Прежде всего, мы улавливаем здесь некий первозданный, «школьный» смысл. Решил, значит, нашел правильный ответ. У истока большинства решений лежат количественные обоснования. Но понятие решения не исчерпывается школьной премудростью.

Принимая решение, современный руководитель наряду с количественными результатами вычислений должен учитывать множество обстоятельств (факторов внешней и внутренней среды, время и место принятия решений, и т.д.).

В области принятия решений, по мнению ученых и практиков, руководитель выполняет четыре роли: *предприниматель; распоря-*

*дитель ресурсов; специалист по достижению соглашений; и специалист по исправлению нарушений в работе.*

Поскольку характер работы менеджера зависит от уровня (иерархии) управления, на котором он находится, существуют различия в характере решений, принимаемых на разных уровнях.

Решения, принимаемые в высших эшелонах власти, могут определенным образом изменить жизнь целой страны (экономическая политика, военные доктрины и т.д.). Некоторые управленческие решения буквально изменяют ход истории. Поэтому ответственность за принятие и реализацию важных решений – тяжелое моральное бремя.

Опыт показывает, что помимо *умения считать* при принятии и реализации решений требуются еще и *волевые качества*.

Французский ученый физик, логик, ректор Парижского университета *Жан Буридан*, живший примерно в 1300 – 1358 годах, сочинил забавную притчу об осле, который подох от голода, так как не смог выбрать одну из двух одинаковых охапок сена, оставленных ему хозяином. Печальная история буриданова осла – лучшая иллюстрация того, что может приключиться, если у принимающего решения отсутствует воля. В этом свете становится понятным странный на первый взгляд афоризм: «Лучше одно плохое решение, чем два хороших».

Итак, в слове «решил» наряду с академическим «представляется возможным», должны четко прослушиваться и металлические нотки – «быть по сему». Какое здесь должно быть соотношение - 1:1 или 1:2 (один к одному...) - никто не скажет. У каждого решения пропорция должна быть своя. Здесь надо помнить народную пословицу «семь раз отмерь, один раз отрежь».

Таким образом, необходимость и важность волевого начала решений несомненна. Но руководителя-«волевика» подстерегает другая опасность: свести решение исключительно к волевому акту, лишая свой выбор мудрой обоснованности. Подобного рода действия имеют даже специальное научное название – волюнтаризм.

И все же эпитет «решительный» всегда украшает человека. Его удостаивались великие люди: политические деятели, ученые, полководцы. Великие люди умели быстро и правильно принимать решения. Они умели расчетливо действовать в сложнейших условиях.

Им помогали опыт, интуиция, все то, что включает емкое слово «талант».

В настоящее время существует целый арсенал математических средств выработки наилучших решений:

- теория эффективности;
- теория игр и статистика решений;
- теория массового обследования;
- сетевое планирование;
- последовательный анализ; и т.п.

### ***Классификация управленческих решений***

Управление предполагает принятие самых разнообразных решений. Наиболее распространенная классификация представлена на схеме:

