

Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси
«Международный университет «МИТСО»

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента

СОГЛАСОВАНО
Заведующий кафедрой

СОГЛАСОВАНО
Декан факультета


С.А.Чечеткин

30. 03 2026 г.


А.В.Ковтунов

30. 03 2026 г.

ЭЛЕКТРОННЫЙ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

для специальностей 6-05-0412-01 Менеджмент,
6-05-0611-01 Информационные системы и технологии

Составитель: Якимова Ю.М., старший преподаватель кафедры экономики и менеджмента учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО»

Рассмотрено и рекомендовано к утверждению на заседании кафедры экономики и менеджмента учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО»
30 марта 2026 г., протокол № 10

Утверждено на заседании научно-методического совета учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО»

13. 04 2026 г., протокол № 4

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

Кафедра менеджмента спорта учреждения образования «Белорусский государственный университет физической культуры» протокол № 8 от 19.03.2026.

Дурович А.П., профессор кафедры логистики и маркетинга УО ФПБ «Международный университет «МИТСО», доктор экономических наук, доцент

Регистрационный № УД-047-26/9

Регистрационное свидетельство № 1062647214 от 19.05.2026

АКТУАЛИЗИРОВАН

заседание кафедры _____ учреждения образования
Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет МИТСО»
_____ 20 _____, протокол № _____

заседание научно-методического совета учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО»
_____ 20 _____ г., протокол № _____

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА.....	4
УЧЕБНЫЕ ПРОГРАММЫ.....	6
Учебная программа для специальности для специальности 6-05-0611-01 Информационные системы и технологии	6
Учебная программа для специальности 6-05 0412-01 Менеджмент	27
I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	47
Тема 1. Роль управленческого решения в процессе управления.....	47
Тема 2. Классификация управленческих решений	49
Тема 3. Процесс разработки управленческих решений.....	56
Тема 4. Модели и методы принятия управленческих решений.....	66
Тема 5. Принятие управленческих решений в условиях риска и неопределенности	78
Тема 6. Качество и эффективность управленческих решений	89
Тема 7. Мониторинг и контроль реализации управленческих решений	98
Тема 8. Социально-психологические аспекты принятия управленческих решений	104
Тема 9. Особенности принятия управленческих решений в различных отраслях экономики.....	125
II. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	133
Перечень тем практических занятий	133
Перечень тем лабораторных занятий	136
III. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ.....	138
Примерный перечень вопросов промежуточной аттестации (экзамен)	138
Критерии оценки знаний и компетенций обучающихся (по 10-балльной шкале).....	140
Примерный перечень вопросов промежуточной аттестации (зачет)	144
Критерии оценки знаний и компетенций обучающихся (зачет)	145
Примерные тестовые задания для самоконтроля	147
IV. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ.....	166
Глоссарий.....	166
Рекомендуемая литература	184

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Электронный учебно-методический комплекс (далее – ЭУМК) по учебной дисциплине «Разработка и принятие управленческих решений» составлен для обучающихся по специальностям 6-05 0412-01 «Менеджмент», 6-05-0611-01 «Информационные системы и технологии».

Настоящий учебно-методический комплекс (ЭУМК) представляет собой совокупность учебно-методических материалов по дисциплине, способствующих эффективному усвоению обучающимися учебного материала, а также правильной организации самостоятельной работы и обеспечивает методическое сопровождение и дополнительную поддержку процесса обучения информационно-справочными материалами по данной дисциплине.

Структура и содержание ЭУМК подчинена реализации главной задачи курса и соответствует требованиям образовательного стандарта и учитывает специфику подготовки специалистов в Беларуси по специальностям 6-05 0412-01 Менеджмент, 6-05-0611-01 Информационные системы и технологии.

Основная цель учебно-методического комплекса – объединить структурные элементы научно-методического обеспечения изучения дисциплины, последовательно изложить учебный материал, реализовать междисциплинарные связи, организовать методическое обеспечение самостоятельной работы студентов.

Основные цели ЭУМК:

разработка и внедрение в образовательный процесс инновационных образовательных технологий, адекватных компетентному подходу;

совершенствование методики преподавания учебной дисциплины «Разработка и принятие управленческих решений» и повышение качества образовательного процесса;

усиление взаимосвязи образовательного процесса с научно-исследовательской работой обучающихся;

выработка умений использовать обучающимися полученные теоретические знания в профессиональной деятельности;

формирование у будущих специалистов знаний, умений и профессиональных компетенций, обеспечивающих эффективную организацию принятия управленческих решений на предприятиях различного профиля.

Дисциплина призвана развивать аналитическое мышление, критическое мышление и навыки коммуникации, которые являются важными для любой профессиональной деятельности.

В результате изучения дисциплины обучаемые должны

знать:

теоретические основы и понятийный аппарат дисциплины;

виды управленческих решений;

требования к качеству управленческих решений;

алгоритм разработки и принятия управленческих решений;

сущность, возможности и ограничения использования методов и моделей для обоснования и принятия управленческих решений;

уметь:

выявлять управленческие проблемы и осуществлять их диагностику; формулировать ограничения и критерии принятия управленческих решений;

разрабатывать и оценивать альтернативные варианты принятия управленческих решений;

осуществлять обоснованный выбор управленческого решения;

иметь навыки:

применения в профессиональной деятельности моделей и методов обоснования и принятия управленческих решений.

В результате изучения дисциплины «Разработка и принятие управленческих решений» у студента должны быть сформированы следующие **специализированные компетенции:**

использовать инструменты и технологии, такие как аналитические программы, базы данных для принятия решений, включая работу с числовыми и качественными данными, определять критерии успешности для принятия решений, оценивать риски.

Лекции раскрывают основные теоретические аспекты теории принятия решений. На практических занятиях закрепляются полученные на лекциях знания: на занятиях проводятся устные и письменные опросы, что позволяет контролировать качество знаний. На лабораторных работах закрепляют практические навыки путем выполнения выданных преподавателем индивидуальных заданий и выполнения их с помощью программного обеспечения. Контроль успеваемости и качества подготовки студентов по дисциплине подразделяется на текущий и промежуточный. Текущий контроль осуществляется письменным опросом и решением практических задач в ходе практических занятий и по итогам выполнения индивидуальных заданий. Промежуточный контроль проводится в виде экзамена для студентов специальности 6-05-0611-01 Информационные системы и технологии и в виде зачета для специальности 6-05 0412-01 Менеджмент. К экзамену и зачету допускаются студенты, выполнившие требования учебной программы.

ЭУМК по учебной дисциплине «Разработка и принятие управленческих решений» направлен на повышение качества подготовки обучающихся специальности и содержит: учебную программу; курс лекций; задания для проведения практических и лабораторных занятий; вопросы для контроля знаний; вспомогательный материал.

Каждая тема содержит лекционный материал («Теоретический раздел»); практические и лабораторные задания для проработки теоретического материала («Практический раздел»); задания тестового типа и вопросы для осуществления контроля знаний («Раздел контроля знаний»), а также список рекомендуемой литературы («Вспомогательный раздел») и Глоссарий.

Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси
«Международный университет «МИТСО»

УТВЕРЖДАЮ

Ректор учреждения образования
Федерации профсоюзов Беларуси
«Международный университет «МИТСО»

В.М. Поздняков



16/12. 2025 г.

Регистрационный № УД 015/02-25/уч.

РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

**Учебная программа учреждения высшего образования
по учебной дисциплине для специальности**

для специальности 6-05-0611-01 Информационные системы и технологии

2025 г.

Контрольный экземпляр

Учебная программа составлена на основе Образовательного стандарта высшего образования ОСВО 6-05-0611-01-2023 (общее высшее образование), для специальности 6-05-0611-01 Информационные системы и технологии, утвержденного Постановлением Министерства образования Республики Беларусь 10.08.2023 г. № 246, учебных планов учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО» по специальности 6-05-0611-01 «Информационные системы и технологии» утвержденного 01.03.2023 рег. № 6-05-0611-01/уч.

СОСТАВИТЕЛЬ:

Якимова Ю.М., старший преподаватель кафедры экономики и менеджмента учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО»

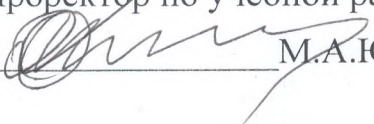
РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой экономики и менеджмента учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО» (протокол № 4 от 28.11.2025 г.)

Научно-методическим советом учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО» (протокол № 2 от 16.12.2025 г.)

СОГЛАСОВАНО

Проректор по учебной работе


_____ М.А.Юрочкин

Нормоконтроль

ведущий специалист УМУ


_____ Г.Д.Лагунович

СОГЛАСОВАНО

Декан экономического факультета


_____ А.В.Ковтунов

Библиограф I категории


_____ Н.А.Лёпа

I. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Управленческое решение является центральным связующим процессом в системе менеджмента организации. Оно представляет собой главное средство воздействия, с помощью которого обеспечивается устойчивое функционирование организации, определяет программу действий для достижения цели, этапы работ и последовательность их выполнения, методы и средства, круг исполнителей, границы их ответственности и полномочий, сроки выполнения работ. От качества принимаемых решений во многом зависит общий уровень результативности управления организацией в целом и ее персоналом.

Цель изучения дисциплины – формирование у обучаемых системного представления о процессе и методах разработки и принятия управленческих решений, позволяющего применять полученные знания и навыки в профессиональной деятельности специалиста.

Задачи изучения дисциплины:

изучение закономерностей, правил и процедур разработки и принятия управленческих решений;

формирование профессиональных компетенций по использованию моделей и методов для обоснования и принятия управленческих решений.

Задачей воспитательной деятельности посредством дисциплины «Разработка и принятие управленческих решений» является определение важности релевантной информации для принятия высокоэффективных управленческих решений на предприятиях Беларуси. Результатом экономического и патриотического воспитания посредством дисциплины будет повышение активности и осознанности ответственности за принятие управленческих решений, мотивация к высокоэффективному управлению и лидерству.

Изучение дисциплины «Разработка и принятие управленческих решений» помогает студентам развивать аналитическое мышление, критическое мышление и навыки коммуникации, которые являются важными для любой профессиональной деятельности. Освоение дисциплины базируется на компетенциях, приобретенных ранее студентами при изучении следующих дисциплин: «Экономика организации», «Предпринимательский менеджмент».

Усвоение вопросов учебной дисциплины «Разработка и принятие управленческих решений» должно обеспечить у обучающихся формирование следующих **специализированных компетенций**: использовать инструменты и технологии, такие как аналитические программы, базы данных для принятия решений, включая работу с числовыми и качественными данными, определять критерии успешности для принятия решений, оценивать риски.

В результате изучения дисциплины обучаемые должны

знать:

теоретические основы и понятийный аппарат дисциплины;

виды управленческих решений;

требования к качеству управленческих решений;

алгоритм разработки и принятия управленческих решений;
 сущность, возможности и ограничения использования методов и моделей
 для обоснования и принятия управленческих решений;

уметь:

выявлять управленческие проблемы и осуществлять их диагностику;
 формулировать ограничения и критерии принятия управленческих
 решений;

разрабатывать и оценивать альтернативные варианты принятия
 управленческих решений;

осуществлять обоснованный выбор управленческого решения;

иметь навыки:

применения в профессиональной деятельности моделей и методов
 обоснования и принятия управленческих решений.

Распределение аудиторных часов по видам занятий и семестрам.
 Формы промежуточной аттестации

Семестр	Количество академических часов							Самостоят. работа	Форма промежуточной аттестации
	Всего	Аудит.	Из них						
			Лекции	Лабор. занятия	Практ. занятия	Семи- нары	УСР ¹		
Очная форма получения высшего образования									
6	104	44	20	12	12			60	экз.
Всего	104	44	20	12	12			60	

¹ Управляемая самостоятельная работа

II. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Роль управленческого решения в процессе управления

Понятие и сущность управленческого решения. Роль руководителя в подготовке, принятии и реализации управленческих решений. Требования к управленческим решениям.

Тема 2. Классификация управленческих решений

Классификация и виды управленческих решений.

Интуитивные управленческие решения: сущность, достоинства, недостатки. Управленческие решения, основанные на суждениях: сущность, инструменты реализации. Рациональные управленческие решения: сущность, процедура, операции.

Тема 3. Процесс разработки управленческих решений

Подходы к разработке и принятию управленческих решений: авторитарный (индивидуальный) стиль, демократический (групповой) стиль. «Эффекты», возникающие при групповом принятии управленческих решений.

Организация разработки управленческих решений. Уровни управленческих решений: рутинный, селективный, адаптационный, инновационный.

Тема 4. Модели и методы принятия управленческих решений

Метод проб и ошибок. Эвристические методы: сущность, процедура, классификация. Методы психологической активизации творческого мышления: сущность, состав, характеристика, достоинства и недостатки, возможности и ограничения использования. Методы систематизированного поиска новых идей и решений: сущность, состав, характеристика, достоинства и недостатки, возможности и ограничения использования. Методы направленного поиска, сущность, процедура, состав, достоинства и недостатки, возможности использования. Метод экспертных оценок: сущность, область применения, достоинства и ограничения использования. Требования, предъявляемые к экспертам. Модели экспертных опросов. Моделирование: сущность, виды моделей.

Количественные методы: метод ранжирования проблем, диаграмма приоритетов, балансовый метод, метод попарных сравнений.

Тема 5. Принятие управленческих решений в условиях риска и неопределенности

Источники и виды неопределенности. Методы и технологии принятия решений в условиях «природной» неопределенности. Критерии Вальда, Сэвиджа, Лапласа, Гурвица. Метод теории игр в принятии решений в условиях неопределенности.

Риск и его разновидности. Управление рисками, способы оценки рисков. Критерии принятия решения в условиях риска. Дерево решений как метод принятия управленческих решений в условиях риска.

Тема 6. Качество и эффективность управленческих решений

Зависимость трудоемкости решения творческой задачи от ее сложности. Наличие параметров для внешнего или внутреннего контроля их выполнения. Учет возможных отрицательных последствий при реализации решений. Наличие возможности обоснованного положительного результата управленческого решения. Методы оценки эффективности управленческих решений.

Тема 7. Мониторинг и контроль реализации управленческих решений

Сущность и виды контроля реализации управленческих решений. Процесс контроля реализации управленческих решений. Инструменты и характеристики эффективного контроля реализации управленческих решений.

Понятие ответственности и виды ответственности. Социальная ответственность руководителя.

Задачи мониторинга в управленческом процессе.

Тема 8. Социально-психологические аспекты принятия управленческих решений

Адаптивные решения. Интуитивные решения. Рациональные решения. Принятие решения с учетом психологических факторов. Психологические барьеры в процессе принятия управленческих решений. Избирательное восприятие. Дисфункциональные установки. Значение психологии в определении стиля руководства. Значение лидерства руководителя и психологические аспекты.

Тема 9. Особенности принятия управленческих решений в различных отраслях экономики

Логистические управленческие решения. Инвестиционные управленческие решения. Управленческие решения в сельском хозяйстве. Управленческие решения в банковской сфере. Производственные управленческие решения. Понятие релевантного управленческого решения.

III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Очная (дневная) форма получения высшего образования

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Всего часов	Количество аудиторных часов					Самостоятельная работа	Литература	Форма контроля
			Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Количество часов УСР			
6 семестр										
1	Роль управленческого решения в процессе управления	10	2	2		-		6	[1], [2]	УО, ЗТТ, Д
2	Классификация управленческих решений	12	2	2		-		8	[1], [2]	УО, ЗТТ, РПЗ
3	Процесс разработки управленческих решений	12	2	2		2		6	[1], [2]	УО, ЗТТ, РПЗ
4	Модели и методы принятия управленческих решений	16	4	4		4		4	[1], [2], [3]	РПЗ
5	Принятие управленческих решений в условиях риска и неопределенности	10	2	-		2		6	[1], [2], [3]	РПЗ
6	Эффективность управленческих решений	12	2	-		4		6	[1], [2]	РПЗ, ПО(ТА) ²
7	Мониторинг и контроль реализации управленческих решений	10	2	-		-		8	[1], [2] [3]	Д
8	Социально-психологические аспекты принятия управленческих решений	10	2	2		-		6	[1], [2] [3]	УО, ЗТТ, Д
9	Особенности принятия управленческих решений в различных отраслях экономики	12	2	-		-		10	[1], [2]	Д
	Всего:	104	20	12		12		60		экз.

² Текущая аттестация

IV. ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Киселев, А. А. Принятие управленческих решений : учебник / А. А. Киселев. – М. : КноРус, 2023. – 168 с.
2. Петрович, М. В. Управление организацией : учеб. пособие / М. В. Петрович. – Минск : РИВШ, 2023. – 668 с.
3. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – М. : Юрайт, 2023. – 335 с.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

4. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Магистр, ИНФРА-М, 2021. – 656 с.
5. Балдин, К. В. Управленческие решения : учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. – М. : Дашков и К°, 2019. – 496 с.
6. Барышев, А. В. Основы разработки управленческого решения : учеб. пособие / А. В. Барышев. – М. : ФОРУМ: ИНФРА-М, 2021. – 164 с.
7. Бусов, В. И. Управленческие решения : учебник / В. И. Бусов. – М. : Юрайт, 2018. – 254 с.
8. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений : учебник / Е. П. Голубков. – М. : Юрайт, 2018. – 183 с.
9. Ершова, Н. А. Теория и практика принятия управленческих решений : учеб. пособие / Н. А. Ершова, О. Б. Зильберштейн. – М. : РГУП, 2019. – 140 с.
10. Иванов, П. В. Менеджмент: методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / П. В. Иванов. – М. : Юрайт, 2021. – 276 с.
11. Романов, А. Н. Моделирование управленческих решений в сфере экономики в условиях неопределенности / А. Н. Романов. – М. : ИФРА-М, 2019. – 299 с.
12. Тебекин, А. В. Основы принятия управленческих решений : учебник / А. В. Тебекин. – М. : КноРус, 2020. – 236 с.
13. Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувикова. – М. : Дашков и Ко, 2019. – 324 с.

СРЕДСТВА ОБУЧЕНИЯ

1. Система дистанционного обучения «Moodle».
2. Учебные пособия, практикумы, содержащие теоретические материалы, ситуационные задания и задачи в соответствии с тематикой практических занятий по дисциплине.
4. Мультимедийные презентации с дидактическими материалами в соответствии с тематикой лекций, практических и лабораторных занятий по дисциплине.

ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Целью практических занятий является закрепление теоретического курса, приобретение навыков решения задач, активизация самостоятельной работы студентов.

Практическое занятие 1 по теме 1 «Роль управленческого решения в процессе управления»

Цель: формирование у обучаемых четкого понимания сущности и роли управленческих решений в современном менеджменте.

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие и сущность управленческого решения.
2. Роль руководителя в подготовке, принятии и реализации управленческих решений.
3. Требования к управленческим решениям.

Анализ конкретных ситуаций.

Практические задания.

Тестирование.

Практическое занятие 2 по теме 2 «Классификация управленческих решений»

Цель: формирование у обучаемых четкого понимания классификации управленческих решений по разным признакам

Вопросы для обсуждения:

1. Классификация и виды управленческих решений.
2. Интуитивные управленческие решения: сущность, достоинства, недостатки.
3. Управленческие решения, основанные на суждениях: сущность, инструменты реализации.
4. Рациональные управленческие решения: сущность, процедура, операции.

Задание:

Используя следующий классифицирующий признак (таблица 1) представьте виды управленческих решений. Обоснуйте свой ответ.

Таблица 1. Классификация решений, принимаемых предприятиями.

Классифицирующий признак	Виды решения
По функциям управления	
По характеру решения задач	
По функциональным областям	
По числу критериев	
По направлению действия	
По глубине воздействия	
По способу принятия	
По количеству участников	

Практическое занятие 3 по теме 3 «Процесс разработки управленческих решений»

Цель: формирование у обучаемых четкого понимания сущности и содержания разработки и принятия управленческих решений.

Вопросы для обсуждения:

1. Подходы к разработке и принятию управленческих решений.
2. Авторитарный (индивидуальный) стиль, демократический (групповой) стиль.
3. Организация разработки управленческих решений.
4. Уровни управленческих решений: рутинный, селективный, адаптационный, инновационный.

Анализ конкретных ситуаций.

Практические задания.

Тестирование.

Практическое занятие 4, практическое занятие 5 по теме 4 «Модели и методы принятия управленческих решений»

Цель: формирование у обучаемых системного представления об использовании различных методов и моделей для обоснования и принятия управленческих решений.

Вопросы для обсуждения:

1. Метод проб и ошибок: сущность, процедура, достоинства и недостатки, возможности и ограничения использования для обоснования и принятия управленческих решений
2. Эвристические методы: сущность, процедура, достоинства и недостатки, возможности и ограничения использования для обоснования и принятия управленческих решений
3. Методы психологической активизации творческого мышления: сущность, процедура, достоинства и недостатки, возможности и ограничения использования для обоснования и принятия управленческих решений
4. Методы систематизированного поиска новых идей: сущность, правила и методика проведения, достоинства и недостатки, возможности и ограничения использования для обоснования и принятия управленческих решений.
5. Метод экспертных оценок: сущность, процедура, достоинства и недостатки, возможности и ограничения использования для обоснования и принятия управленческих решений
6. Моделирование: сущность, процедура, достоинства и недостатки, возможности и ограничения использования для обоснования и принятия управленческих решений
7. Количественные методы: сущность, процедура, достоинства и недостатки, возможности и ограничения использования для обоснования и принятия управленческих решений

Анализ конкретных ситуаций.

Практическое занятие 6 по теме 8 «Социально-психологические аспекты принятия управленческих решений»

Цель: формирование у обучаемых навыков определения социально-психологических аспектов принятия управленческих решений

Вопросы для обсуждения:

1. Психологические барьеры в процессе принятия управленческих решений.
2. Избирательное восприятие.
3. Дисфункциональные установки.
4. Значение психологии в определении стиля руководства.
5. Значение лидерства руководителя и психологические аспекты.

Практические задания.

Тестирование.

ТЕМАТИКА ДОКЛАДОВ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

1. Управление как наука.
2. Управленческая дисциплина в Республике Беларусь.
3. Предметное поле управленческой науки в Республике Беларусь.
4. Структура предметных полей исследований в сфере управления в Республике Беларусь.
5. Психологические аспекты управленческих решений.
6. Фактор времени при принятии управленческих решений.
7. Фактор качества при принятии управленческих решений.
8. Фактор информации для принятия управленческого решения.
9. Фактор риска и неопределенности при принятии управленческих решений.
10. Современные методы управления персоналом в организации.
11. Управление конфликтами в организации.
12. Роль информации в управлении организацией.
13. Программно-целевой подход в управлении организацией.
14. Социальные аспекты управления организацией.
15. Роль человеческого фактора в управлении организацией.
16. Механизм возникновения кризисных явлений в деятельности организации.
17. Антикризисное управление организацией.
18. Методики диагностики и прогнозирования кризисов в развитии организации.
19. Процесс коммуникаций в управлении организацией.
20. Нормативно-правовое обеспечение управленческой деятельности.
21. Особенности принятия управленческих решений в бюджетной сфере.
22. Особенности принятия управленческих решений в банковской сфере.
23. Особенности принятия управленческих решений в реальном секторе экономики.
24. Особенности принятия управленческих решений в сельском хозяйстве.
25. Особенности принятия управленческих решений в IT-сфере.

ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ ЛАБОРАТОРНЫХ ЗАНЯТИЙ

Лабораторная работа 1 по теме 3 «Процесс разработки управленческих решений»

Задание:

1. Самостоятельно поставить выбранную управленческую задачу/проблему, которую необходимо решить на предприятии;
2. Разработать процесс принятия решения в соответствии с 12-ти этапной схемой (количество этапов в зависимости от сложности УР может быть сокращено);
3. Произвести планирование практической реализации выбранного наилучшего варианта УР (этап 10) в соответствии с 8-ми этапным процессом планирования (количество этапов в зависимости от сложности УР может быть сокращено);
4. Если задача позволяет – провести моделирование ситуации реализации и контроля исполнения решения, оценки качества и эффективности принятого решения (этапы 11, 12).

Лабораторная работа 2, лабораторная работа 3 по теме 4 «Модели и методы принятия управленческих решений»

Решить задачи согласно своему варианту (n – номер варианта) с помощью MS Excel. Сделать выводы о проделанной работе.

Задача 1:

Намечается крупномасштабное производство электромобилей. Имеются четыре варианта проекта автомобиля R_j. Определена экономическая эффективность каждого проекта в зависимости от рентабельности производства. По истечении трех этапов S_i рассматриваются как некоторые состояния внешней среды. Значения экономической эффективности для различных проектов и состояний природы приведены в следующей таблице 1 (д. е.):

Таблица 1

Проекты	Состояние природы		
	S ₁	S ₂	S ₃
R ₁	20+n	25	15
R ₂	25	24+n	10
R ₃	15+n	28	12
R ₄	9	30	20+n

Необходимо выбрать оптимальное управленческое решение в соответствии с критериями Лапласа, Вальда, Сэвиджа и Гурвица (при a=0,5).

Задача 2:

Необходимо оценить эффективность управленческого решения в области инвестиций финансового директора предприятия. Для этого необходимо определить годовую процентную ставку банка, если вкладчик (предприятие) внес 3297 д.е. на 6 лет, сумма на счете в конце срока составила 12934 д.е. В

первую треть срока начислялись простые проценты, а в оставшийся – сложные, 5 раз в год. Предварительно составить математическую модель.

Лабораторная работа 4 по теме 5 «Принятие управленческих решений в условиях риска и неопределенности»

Задание 1:

Решить задачу согласно своему варианту с помощью MS Excel или MathCAD. Сделать выводы о проделанной работе.

Один из пяти станков должен быть выбран для изготовления партии изделий, размер которой Q может принимать три значения: 150, 200, 350. Производственные затраты C_i для i станка задаются следующей формулой:

$$C_i = P_i + c_i * Q \quad (1)$$

Данные P_i и c_i приведены в табл.2.

Таблица 2

Показатели	Модель станка				
	1	2	3	4	5
P_i	30	80	50	155	100
c_i	14	6	10	7	3

Решите задачу для каждого из следующих критериев Вальда, Сэвиджа, Гурвица (критерий пессимизма равен 0,6). Полученные решения сравните.

Лабораторная работа 4 по теме 6 «Эффективность управленческих решений»

Задание:

Выбрать весомое и значимое управленческое решение на предприятии (инвестиционного, модернизация, санация предприятия, ликвидация предприятия и т.д) и основываясь на видах эффективности (рис.1,) дать оценку каждому из видов эффективности принимаемого решения.



Рис.1. Виды эффективности управленческих решений

ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ (ЭКЗАМЕН)

1. Управленческое решение: понятие, сущность, формы разработки и реализации.
2. Качество управленческих решений.
3. Классификация и виды управленческих решений.
4. Уровни принятия управленческих решений.
5. Авторитарный (индивидуальный) стиль принятия управленческих решений.
6. Демократический (групповой) стиль принятия управленческих решений.
7. Лицо, принимающее решение (ЛПР).
8. Анализ ситуации при принятии управленческих решений
9. Идентификация проблемы управленческих решений
10. Определение критериев выбора управленческих решений
11. Разработка альтернатив управленческого решения
12. Выбор альтернативы управленческого решения
13. Согласование управленческого решения
14. Контроль и оценка результатов управленческого решения
15. «Эффекты» группового принятия управленческих решений и методы их преодоления.
16. Интуитивные управленческие решения: сущность, процесс разработки и принятия.
17. Управленческие решения, основанные на суждениях: сущность, процесс разработки и принятия.
18. Процесс разработки и принятия рациональных управленческих решений: постановка проблемы.
19. Процесс разработки и принятия рациональных управленческих решений: диагностика проблемы.
20. Процесс разработки и принятия рациональных управленческих решений: разработка и оценка альтернатив принятия управленческих решений.
21. Процесс разработки и принятия рациональных управленческих решений: выбор управленческого решения.
22. Метод проб и ошибок: сущность, процедура, достоинства и недостатки.
23. Метод мозговой атаки: сущность, правила и методика проведения, достоинства и недостатки, возможности и ограничения использования для обоснования и принятия управленческих решений.
24. Метод «6.3.5» и брейнрайтинг: процедура проведения, возможности и ограничения использования для обоснования и принятия управленческих решений.
25. Метод комиссий и метод дневников: процедура проведения, возможности и ограничения использования для обоснования и принятия управленческих решений.

26. Метод свободных ассоциаций: сущность, правила и методика проведения, достоинства и недостатки, возможности и ограничения использования для обоснования и принятия управленческих решений.

27. Метод «Пять почему?»: сущность, правила и методика проведения, достоинства и недостатки, возможности и ограничения использования для обоснования и принятия управленческих решений.

28. Метод контрольных вопросов: сущность, правила и методика проведения, достоинства и недостатки, возможности и ограничения использования для обоснования и принятия управленческих решений.

29. Метод экспертных оценок: сущность, область применения, достоинства и ограничения использования.

30. Метод экспертных оценок: требования, предъявляемые к экспертам

31. Моделирование: сущность, виды моделей и возможности их использования для обоснования и принятия управленческих решений.

32. Метод дерева решений: сущность, процедура, возможности использования для обоснования и принятия управленческих решений.

33. Метод ранжирования проблем: сущность, возможности использования для обоснования и принятия управленческих решений.

34. Методы и модели принятия управленческих решений в условиях неопределенности.

35. Методы и модели принятия управленческих решений в условиях риска.

36. Процесс контроля реализации управленческих решений.

37. Инструменты и характеристики эффективного контроля реализации управленческих решений.

38. Понятие ответственности и виды ответственности.

39. Социальная ответственность руководителя.

40. Задачи мониторинга в управленческом процессе.

41. Риск и его разновидности.

42. Управление рисками, способы оценки рисков при принятии решений.

43. Принятие решения с учетом психологических факторов.

44. Психологические барьеры в процессе принятия управленческих решений.

45. Значение психологии в определении стиля руководства.

46. Значение лидерства руководителя и психологические аспекты.

47. Источники и виды неопределенности.

48. Методы и технологии принятия решений в условиях «природной» неопределенности.

49. Критерии Вальда, Сэвиджа, Лапласа, Гурвица.

50. Метод теории игр в принятии решений в условиях неопределенности.

**КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ И КОМПЕТЕНЦИЙ
ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО 10-БАЛЛЬНОЙ ШКАЛЕ**

10 баллов – (десять):

систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы, а также по основным вопросам, выходящим за ее пределы;

точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы;

безупречное владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;

выраженная способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации;

полное и глубокое усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;

умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им критическую оценку, использовать научные достижения других дисциплин;

творческая самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, активное участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

9 баллов – (девять):

систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы;

точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы;

владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;

способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации в рамках учебной программы;

полное усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;

умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им критическую оценку;

самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, творческое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

8 баллов – (восемь):

систематизированные, глубокие и полные знания по всем поставленным вопросам в объеме учебной программы;

использование научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы;

владение инструментарием учебной дисциплины (методами комплексного анализа, техникой информационных технологий), умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;

способность самостоятельно решать сложные проблемы в рамках учебной программы;

усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;

умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им критическую оценку с позиций государственной идеологии (по дисциплинам социально-гуманитарного цикла);

активная самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, систематическое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

7 баллов – (семь):

систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы;

использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), лингвистически и логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы;

владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;

усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;

умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им критическую оценку;

самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

6 баллов – (шесть):

достаточно полные и систематизированные знания в объеме учебной программы;

использование необходимой научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы;

владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач;

способность самостоятельно применять типовые решения в рамках учебной программы;

усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;

умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях по

изучаемой дисциплине и давать им сравнительную оценку:

активная самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, периодическое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

5 баллов – (пять):

достаточные знания в объеме учебной программы;
использование научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать выводы;
владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач;
способность самостоятельно применять типовые решения в рамках учебной программы;
усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;
умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им сравнительную оценку;
самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

4 балла – (четыре), ЗАЧТЕНО:

достаточный объем знаний в рамках образовательного стандарта;
усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;
использование научной терминологии, стилистическое и логическое изложение ответа на вопросы, умение делать выводы без существенных ошибок;
владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении стандартных (типовых) задач;
умение под руководством преподавателя решать стандартные (типовые) задачи;
умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им оценку;
работа под руководством преподавателя на практических, лабораторных занятиях, допустимый уровень культуры исполнения заданий.

3 балла – (три), НЕ ЗАЧТЕНО:

недостаточно полный объем знаний в рамках образовательного стандарта;
знание части основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;
использование научной терминологии, изложение ответа на вопросы с существенными лингвистическими и логическими ошибками:
слабое владение инструментарием учебной дисциплины, некомпетентность в решении стандартных (типовых) задач;
неумение ориентироваться в основных теориях, концепциях и

направлениях изучаемой дисциплины;

пассивность на практических и лабораторных занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий.

2 балла – (два), НЕ ЗАЧТЕНО:

фрагментарные знания в рамках образовательного стандарта;

знания отдельных литературных источников, рекомендованных учебной программой дисциплины;

неумение использовать научную терминологию дисциплины, наличие в ответе грубых стилистических и логических ошибок;

пассивность на практических и лабораторных занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий.

1 балл – (один), НЕ ЗАЧТЕНО:

отсутствие знаний и компетенций в рамках образовательного стандарта или отказ от ответа.

V. ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ

Название дисциплины, с которой требуется согласование	Название кафедры	Предложения об изменении в содержании учебной программы по изучаемой учебной дисциплине	Решение, принятое кафедрой, разработавшей учебную программу (с указанием даты и номера протокола)
Предпринимательский менеджмент	Экономики и менеджмента	нет	протокол № 4 от 28.11.2025 г.
Экономика организации	Экономики и менеджмента	нет	протокол № 4 от 28.11.2025 г.

Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси
«Международный университет «МИТСО»

УТВЕРЖДАЮ

Ректор учреждения образования
Федерации профсоюзов Беларуси
«Международный университет «МИТСО»

В.М. Поздняков



2025 г.

Регистрационный № УД - 091/01-25 /уч.

РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Учебная программа учреждения высшего образования
по учебной дисциплине для специальности

для специальности 6-05 0412-01 Менеджмент

2025 г.

Контрольный экземпляр

Учебная программа составлена на основе Образовательного стандарта высшего образования ОСВО 6-05-0412-01-2023 (общее высшее образование), для специальности 6-05-0412-01 Менеджмент, утвержденного Постановлением Министерства образования Республики Беларусь 02.08.2023 г. № 225, учебных планов учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО» по специальности 6-05-0412-01 «Менеджмент» утвержденного 01.03.2023 рег. №№ 6-05-0412-01/уч., 6-05-0412-01/уч/з., 6-05-0412-01/уч /зс.

СОСТАВИТЕЛЬ:

Якимова Ю.М., старший преподаватель кафедры экономики и менеджмента учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО»


РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой экономики и менеджмента учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО» (протокол № 11 от 26.06.2025 г.)

Научно-методическим советом учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО» (протокол № 8 от 07.07. 2025 г.)


СОГЛАСОВАНО

Проректор по учебной работе


М.А.Юрочкин

СОГЛАСОВАНО

Декан экономического факультета


А.В.Ковтунов

Нормоконтроль

ведущий специалист УМУ


Г.Д.Лагунович

Библиограф I категории


Н.А.Лёпа

I. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Управленческое решение является центральным связующим процессом в системе менеджмента организации. Оно представляет собой главное средство воздействия, с помощью которого обеспечивается устойчивое функционирование организации, определяет программу действий для достижения цели, этапы работ и последовательность их выполнения, методы и средства, круг исполнителей, границы их ответственности и полномочий, сроки выполнения работ. От качества принимаемых решений во многом зависит общий уровень результативности управления организацией в целом и ее персоналом.

Цель изучения дисциплины – формирование у обучаемых системного представления о процессе и методах разработки и принятия управленческих решений, позволяющего применять полученные знания и навыки в профессиональной деятельности специалиста.

Задачи изучения дисциплины:

изучение закономерностей, правил и процедур разработки и принятия управленческих решений;

формирование профессиональных компетенций по использованию моделей и методов для обоснования и принятия управленческих решений.

В результате изучения учебной дисциплины формируются следующие **базовые профессиональные компетенции**: разрабатывать организационно-управленческие и управленческие, определять алгоритм их реализации.

В результате изучения дисциплины обучаемые должны

знать:

теоретические основы и понятийный аппарат дисциплины;

виды управленческих решений;

требования к качеству управленческих решений;

алгоритм разработки и принятия управленческих решений;

сущность, возможности и ограничения использования методов и моделей для обоснования и принятия управленческих решений;

уметь:

выявлять управленческие проблемы и осуществлять их диагностику;

формулировать ограничения и критерии принятия управленческих решений;

разрабатывать и оценивать альтернативные варианты принятия управленческих решений;

осуществлять обоснованный выбор управленческого решения;

иметь навыки:

использования в профессиональной деятельности моделей и методов обоснования и принятия управленческих решений.

Распределение аудиторных часов по видам занятий и семестрам.
Формы промежуточной аттестации

Семестр	Количество академических часов							Самостоят. работа	Форма промежуточной аттестации
	Всего	Аудит.	Из них						
			Лекции	Лабор. занятия	Практ. занятия	Семи- нары	УСР ¹		
Очная форма получения высшего образования									
7	102	54	30	8	10		6	48	зач.
Всего	102	54	30	8	10		6	48	
Заочная форма получения высшего образования									
8	102	4	4					90	зач.
9		8	2	2	4				
Всего	102	12	6	2	4			90	
Заочная (сокращенная) форма получения высшего образования									
5	102	4	4					90	зач.
6		8	2	2	4				
Всего	102	12	6	2	4			90	

¹ Управляемая самостоятельная работа

II. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Роль управленческого решения в процессе управления

Понятие и сущность управленческого решения. Роль руководителя в подготовке, принятии и реализации управленческих решений. Требования к управленческим решениям.

Тема 2. Классификация управленческих решений

Классификация и виды управленческих решений.

Интуитивные управленческие решения: сущность, достоинства, недостатки. Управленческие решения, основанные на суждениях: сущность, инструменты реализации. Рациональные управленческие решения: сущность, процедура, операции.

Тема 3. Процесс разработки управленческих решений

Подходы к разработке и принятию управленческих решений: авторитарный (индивидуальный) стиль, демократический (групповой) стиль. «Эффекты», возникающие при групповом принятии управленческих решений.

Организация разработки управленческих решений. Уровни управленческих решений: рутинный, селективный, адаптационный, инновационный.

Тема 4. Модели и методы принятия управленческих решений

Метод проб и ошибок. Эвристические методы: сущность, процедура, классификация. Методы психологической активизации творческого мышления: сущность, состав, характеристика, достоинства и недостатки, возможности и ограничения использования. Методы систематизированного поиска новых идей и решений: сущность, состав, характеристика, достоинства и недостатки, возможности и ограничения использования. Методы направленного поиска, сущность, процедура, состав, достоинства и недостатки, возможности использования. Метод экспертных оценок: сущность, область применения, достоинства и ограничения использования. Требования, предъявляемые к экспертам. Модели экспертных опросов. Моделирование: сущность, виды моделей.

Количественные методы: метод ранжирования проблем, диаграмма приоритетов, балансовый метод, метод попарных сравнений.

Тема 5. Принятие управленческих решений в условиях риска и неопределенности

Источники и виды неопределенности. Методы и технологии принятия решений в условиях «природной» неопределенности. Критерии Вальда, Сэвиджа, Лапласа, Гурвица. Метод теории игр в принятии решений в условиях неопределенности.

Риск и его разновидности. Управление рисками, способы оценки рисков. Критерии принятия решения в условиях риска. Дерево решений как метод принятия управленческих решений в условиях риска.

Тема 6. Качество и эффективность управленческих решений

Зависимость трудоемкости решения творческой задачи от ее сложности. Наличие параметров для внешнего или внутреннего контроля их выполнения. Учет возможных отрицательных последствий при реализации решений. Наличие возможности обоснованного положительного результата управленческого решения. Методы оценки эффективности управленческих решений.

Тема 7. Мониторинг и контроль реализации управленческих решений

Сущность и виды контроля реализации управленческих решений. Процесс контроля реализации управленческих решений. Инструменты и характеристики эффективного контроля реализации управленческих решений.

Понятие ответственности и виды ответственности. Социальная ответственность руководителя.

Задачи мониторинга в управленческом процессе.

Тема 8. Социально-психологические аспекты принятия управленческих решений

Адаптивные решения. Интуитивные решения. Рациональные решения. Принятие решения с учетом психологических факторов. Психологические барьеры в процессе принятия управленческих решений. Избирательное восприятие. Дисфункциональные установки. Значение психологии в определении стиля руководства. Значение лидерства руководителя и психологические аспекты.

Тема 9. Особенности принятия управленческих решений. в различных отраслях экономики

Логистические управленческие решения. Инвестиционные управленческие решения. Управленческие решения в сельском хозяйстве. Управленческие решения в банковской сфере. Производственные управленческие решения. Понятие релевантного управленческого решения.

III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Очная (дневная) форма получения высшего образования

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Всего часов	Количество аудиторных часов					Самостоятельная работа	Литература	Форма контроля
			Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Количество часов УСР			
7 семестр										
1	Роль управленческого решения в процессе управления	10	2	2		-		6	[1], [2]	УО, ЗТТ, РПЗ
2	Классификация управленческих решений	12	4	2		-		6	[1], [2]	УО, ЗТТ, РПЗ
3	Процесс разработки управленческих решений	12	4	2		2		4	[1], [2]	УО, ЗТТ, РПЗ
4	Модели и методы принятия управленческих решений	16	6	2		2		6	[1], [2], [3]	РПЗ
5	Принятие управленческих решений в условиях риска и неопределенности	10	4	-		2		4	[1], [2], [3]	РПЗ
6	Эффективность управленческих решений	10	2	-		2	2	4	[1], [2]	РПЗ, ПО(ТА) ²
7	Мониторинг и контроль реализации управленческих решений	10	2	-		-	2	6	[1], [2] [3]	УО, ЗТТ, РПЗ, Д
8	Социально-психологические аспекты принятия управленческих решений	10	4	2		-		4	[1], [2] [3]	УО, ЗТТ, РПЗ
9	Особенности принятия управленческих решений в различных отраслях экономики	12	2	-		-	2	8	[1], [2]	РПЗ, Д
	Всего:	102	30	10		8	6	48		зач.

² Текущая аттестация

Заочная / заочная (сокращенная) форма получения высшего образования

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Всего часов	Количество аудиторных часов				Самостоятельная работа	Литература	Форма контроля
			Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия			
8-9 (5-6) семестры									
1	Роль управленческого решения в процессе управления	10	1				9	[1], [2]	
2	Классификация управленческих решений	12	1				11	[1], [2]	
3	Процесс разработки управленческих решений	12	1	2			9	[1], [2]	УО, ЗТТ, РПЗ
4	Модели и методы принятия управленческих решений	16	1	2		2	11	[1], [2], [3]	РПЗ
5	Принятие управленческих решений в условиях риска и неопределенности	10	1				9	[1], [2], [3]	
6	Эффективность управленческих решений	10	1				9	[1], [2]	
7	Мониторинг и контроль реализации управленческих решений	10					10	[1], [2] [3]	
8	Социально-психологические аспекты принятия управленческих решений	10					10	[1], [2] [3]	
9	Особенности принятия управленческих решений в различных отраслях экономики	12					12	[1], [2]	
	Всего:	102	6	4		2	90		Зач.

IV. ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Киселев, А. А. Принятие управленческих решений: учебник / А. А. Киселев. – М.: КноРус, 2023. – 168 с.
2. Петрович, М. В. Управление организацией : учеб. пособие / М. В. Петрович. – Минск: РИВШ, 2023. – 668 с.
3. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – М. : Юрайт, 2023. – 335 с.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

4. Виханский, О. С. Менеджмент: учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Магистр, ИНФРА-М, 2021. – 656 с.
5. Балдин, К. В. Управленческие решения : учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. – М.: Дашков и Ко, 2019. – 496 с.
6. Барышев, А. В. Основы разработки управленческого решения: учеб. пособие / А. В. Барышев, – М. : ФОРУМ: ИНФРА-М, 2021. – 164 с.
7. Бусов, В. И. Управленческие решения: учебник / В. И. Бусов. – М. : Юрайт, 2018. – 254 с.
8. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений : учебник / Е. П. Голубков. – М. : Юрайт, 2018. – 183 с.
9. Ершова, Н. А. Теория и практика принятия управленческих решений: учеб. пособие / Н. А. Ершова, О. Б. Зильберштейн. – М. : РГУП, 2019. – 140 с.
10. Иванов, П. В. Менеджмент: методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / П. В. Иванов. – М.: Юрайт, 2021. – 276 с.
11. Романов, А. Н. Моделирование управленческих решений в сфере экономики в условиях неопределенности / А. Н. Романов. – М. : ИФРА-М, 2019. – 299 с.
12. Тебекин, А. В. Основы принятия управленческих решений : учебник / А. В. Тебекин. – М. : КноРус, 2020. – 236 с.
13. Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувикова. – М. : Дашков и Ко, 2019. – 324 с.

СРЕДСТВА ОБУЧЕНИЯ

1. Система дистанционного обучения «Moodle».
2. Учебные пособия, практикумы, содержащие теоретические материалы, ситуационные задания и задачи в соответствии с тематикой практических занятий по дисциплине.
4. Мультимедийные презентации с дидактическими материалами в соответствии с тематикой лекций, практических и лабораторных занятий по дисциплине.

ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Целью практических занятий является закрепление теоретического курса, приобретение навыков решения задач, активизация самостоятельной работы студентов.

Практическое занятие 1 по теме 1 «Роль управленческого решения в процессе управления»

Цель: формирование у обучаемых четкого понимания сущности и роли управленческих решений в современном менеджменте.

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие и сущность управленческого решения.
2. Роль руководителя в подготовке, принятии и реализации управленческих решений.
3. Требования к управленческим решениям.

Анализ конкретных ситуаций.

Практические задания.

Тестирование.

Практическое занятие по теме 2 «Классификация управленческих решений»

Цель: формирование у обучаемых четкого понимания классификации управленческих решений по разным признакам

Вопросы для обсуждения:

1. Классификация и виды управленческих решений.
2. Интуитивные управленческие решения: сущность, достоинства, недостатки.
3. Управленческие решения, основанные на суждениях: сущность, инструменты реализации.
4. Рациональные управленческие решения: сущность, процедура, операции.

Задание:

Используя следующий классифицирующий признак (таблица 1) представьте виды управленческих решений. Обоснуйте свой ответ.

Таблица 1. Классификация решений, принимаемых предприятиями.

Классифицирующий признак	Виды решения
По функциям управления	
По характеру решения задач	
По функциональным областям	
По числу критериев	
По направлению действия	
По глубине воздействия	
По способу принятия	
По количеству участников	

Практическое занятие 3 по теме 3 «Процесс разработки управленческих решений»

Цель: формирование у обучаемых четкого понимания сущности и содержания разработки и принятия управленческих решений.

Вопросы для обсуждения:

1. Подходы к разработке и принятию управленческих решений.
2. Авторитарный (индивидуальный) стиль, демократический (групповой) стиль.
3. Организация разработки управленческих решений.
4. Уровни управленческих решений: рутинный, селективный, адаптационный, инновационный.

Анализ конкретных ситуаций.

Практические задания.

Тестирование.

Практическое занятие 4 по теме 4 «Модели и методы принятия управленческих решений»

Цель: формирование у обучаемых системного представления об использовании различных методов и моделей для обоснования и принятия управленческих решений.

Вопросы для обсуждения:

1. Метод проб и ошибок: сущность, процедура, достоинства и недостатки, возможности и ограничения использования для обоснования и принятия управленческих решений
2. Эвристические методы: сущность, процедура, достоинства и недостатки, возможности и ограничения использования для обоснования и принятия управленческих решений
3. Методы психологической активизации творческого мышления: сущность, процедура, достоинства и недостатки, возможности и ограничения использования для обоснования и принятия управленческих решений
4. Методы систематизированного поиска новых идей: сущность, правила и методика проведения, достоинства и недостатки, возможности и ограничения использования для обоснования и принятия управленческих решений.
5. Метод экспертных оценок: сущность, процедура, достоинства и недостатки, возможности и ограничения использования для обоснования и принятия управленческих решений
6. Моделирование: сущность, процедура, достоинства и недостатки, возможности и ограничения использования для обоснования и принятия управленческих решений
7. Количественные методы: сущность, процедура, достоинства и недостатки, возможности и ограничения использования для обоснования и принятия управленческих решений

Анализ конкретных ситуаций.

Практическое занятие 5 по теме 8 «Социально-психологические аспекты принятия управленческих решений»

Цель: формирование у обучаемых навыков определения социально-психологических аспектов принятия управленческих решений

Вопросы для обсуждения:

1. Психологические барьеры в процессе принятия управленческих решений.
2. Избирательное восприятие.
3. Дисфункциональные установки.
4. Значение психологии в определении стиля руководства.
5. Значение лидерства руководителя и психологические аспекты.

Практические задания.

Тестирование.

ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ ЛАБОРАТОРНЫХ ЗАНЯТИЙ

Лабораторная работа 1 по теме 3 «Процесс разработки управленческих решений»

Задание:

1. Самостоятельно поставить выбранную управленческую задачу/проблему, которую необходимо решить на предприятии;
2. Разработать процесс принятия решения в соответствии с 12-ти этапной схемой (количество этапов в зависимости от сложности УР может быть сокращено);
3. Произвести планирование практической реализации выбранного наилучшего варианта УР (этап 10) в соответствии с 8-ми этапным процессом планирования (количество этапов в зависимости от сложности УР может быть сокращено);
4. Если задача позволяет – провести моделирование ситуации реализации и контроля исполнения решения, оценки качества и эффективности принятого решения (этапы 11, 12).

Лабораторная работа 2 по теме 4 «Модели и методы принятия управленческих решений»

Задание 1:

Смоделировать реальную ситуацию по принятию управленческого решения (выпуск нового продукта на белорусский рынок, одобрение инвестиционного проекта и тд.) Принять управленческое решение групповыми методами согласно методике (метод суда, метод сценариев).

Метод суда

Экспертиза по методу суда использует аналогии с судебным процессом. Эксперты делятся на три группы. Первая группа – сторонники альтернативы решения – выступают в качестве ее защиты. Вторая группа – противники альтернативы – пытаются выявить ее отрицательные стороны. Третья группа

регулирует ход экспертизы и выносит окончательное решение. В процессе экспертизы «функции» экспертов могут меняться.

Метод сценариев. Этапы метода:

- 1) руководитель составляет подробное описание задания: цели, существующую ситуацию и проблему;
- 2) руководитель и его подчиненные (а также, возможно, и приглашенные эксперты) разрабатывают возможные сценарии – варианты решения проблемы и развития событий;
- 3) тексты сценариев рассылаются всем работникам, которые на разных стадиях должны принять участие в разработке и реализации решения;
- 4) созывается совещание по обсуждению сценариев. В ходе обсуждения часть сценариев отвергается, а часть корректируется;
- 5) составляется окончательный сценарий действий.

Лабораторная работа 3 по теме 5 «Принятие управленческих решений в условиях риска и неопределенности»

Задание 1:

Решить задачу согласно своему варианту с помощью MS Excel или MathCAD. Сделать выводы о проделанной работе.

Один из пяти станков должен быть выбран для изготовления партии изделий, размер которой Q может принимать три значения: 150, 200, 350. Производственные затраты C_i для i станка задаются следующей формулой:

$$C_i = P_i + c_i * Q \quad (1)$$

Данные P_i и c_i приведены в табл.2.

Таблица 2. Данные показателей.

Показатели	Модель станка				
	1	2	3	4	5
P_i	30	80	50	155	100
c_i	14	6	10	7	3

Решите задачу для каждого из следующих критериев Вальда, Сэвиджа, Гурвица (критерий пессимизма равен 0,6). Полученные решения сравните.

Лабораторная работа 4 по теме 6 «Эффективность управленческих решений»

Задание:

Выбрать весомое и значимое управленческое решение на предприятии (инвестиционного, модернизация, санация предприятия, ликвидация предприятия и т.д) и основываясь на видах эффективности (рис.1,) дать оценку каждому из видов эффективности принимаемого решения.



Рис.1. Виды эффективности управленческих решений

ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ЗАДАНИЙ И КОНТРОЛЬНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ УСР

№ темы, (раздела)	Тема УСР	Кол-во часов	Метод. обеспечение	Форма контроля
7 семестр				
6	Эффективность управленческих решений	2	Учебная литература, Интернет-ресурсы	Доклад
7	Мониторинг и контроль реализации управленческих решений	2	Учебная литература, Интернет-ресурсы	Доклад
9	Особенности принятия управленческих решений в различных отраслях экономики	2	Учебная литература, Интернет-ресурсы	Доклад
	Итого:	6		

ТЕМАТИКА ДОКЛАДОВ К УСР

1. Управление как наука.
2. Управленческая дисциплина в Республике Беларусь.
3. Предметное поле управленческой науки в Республике Беларусь.
4. Структура предметных полей исследований в сфере управления в Республике Беларусь.
5. Психологические аспекты управленческих решений.
6. Фактор времени при принятии управленческих решений.
7. Фактор качества при принятии управленческих решений.
8. Фактор информации для принятия управленческого решения.
9. Фактор риска и неопределенности при принятии управленческих решений.
10. Современные методы управления персоналом в организации.

11. Управление конфликтами в организации.
12. Роль информации в управлении организацией.
13. Программно-целевой подход в управлении организацией.
14. Социальные аспекты управления организацией.
15. Роль человеческого фактора в управлении организацией.
16. Механизм возникновения кризисных явлений в деятельности организации.
17. Антикризисное управление организацией.
18. Методики диагностики и прогнозирования кризисов в развитии организации.
19. Процесс коммуникаций в управлении организацией.
20. Нормативно-правовое обеспечение управленческой деятельности.
21. Особенности принятия управленческих решений в бюджетной сфере.
22. Особенности принятия управленческих решений в банковской сфере
23. Особенности принятия управленческих решений в реальном секторе экономики
24. Особенности принятия управленческих решений в сельском хозяйстве
25. Особенности принятия управленческих решений в IT-сфере.

ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ (ЗАЧЕТ)

1. Управленческое решение: понятие, сущность, формы разработки и реализации.
2. Качество управленческих решений.
3. Классификация и виды управленческих решений.
4. Уровни принятия управленческих решений.
5. Авторитарный (индивидуальный) стиль принятия управленческих решений.
6. Демократический (групповой) стиль принятия управленческих решений.
7. Лицо, принимающее решение (ЛПР).
8. Анализ ситуации при принятии управленческих решений
9. Идентификация проблемы управленческих решений
10. Определение критериев выбора управленческих решений
11. Разработка альтернатив управленческого решения
12. Выбор альтернативы управленческого решения
13. Согласование управленческого решения
14. Контроль и оценка результатов управленческого решения
15. «Эффекты» группового принятия управленческих решений и методы их преодоления.
16. Интуитивные управленческие решения: сущность, процесс разработки и принятия.
17. Управленческие решения, основанные на суждениях: сущность, процесс разработки и принятия.
18. Процесс разработки и принятия рациональных управленческих решений: постановка проблемы.
19. Процесс разработки и принятия рациональных управленческих решений: диагностика проблемы.
20. Процесс разработки и принятия рациональных управленческих решений: разработка и оценка альтернатив принятия управленческих решений.
21. Процесс разработки и принятия рациональных управленческих решений: выбор управленческого решения.
22. Метод проб и ошибок: сущность, процедура, достоинства и недостатки.
23. Метод мозговой атаки: сущность, правила и методика проведения, достоинства и недостатки, возможности и ограничения использования для обоснования и принятия управленческих решений.
24. Метод «6.3.5» и брейнрайтинг: процедура проведения, возможности и ограничения использования для обоснования и принятия управленческих решений.

25. Метод комиссий и метод дневников: процедура проведения, возможности и ограничения использования для обоснования и принятия управленческих решений.

26. Метод свободных ассоциаций: сущность, правила и методика проведения, достоинства и недостатки, возможности и ограничения использования для обоснования и принятия управленческих решений.

27. Метод «Пять почему?»: сущность, правила и методика проведения, достоинства и недостатки, возможности и ограничения использования для обоснования и принятия управленческих решений.

28. Метод контрольных вопросов: сущность, правила и методика проведения, достоинства и недостатки, возможности и ограничения использования для обоснования и принятия управленческих решений.

29. Метод экспертных оценок: сущность, область применения, достоинства и ограничения использования.

30. Метод экспертных оценок: требования, предъявляемые к экспертам

31. Моделирование: сущность, виды моделей и возможности их использования для обоснования и принятия управленческих решений.

32. Метод дерева решений: сущность, процедура, возможности использования для обоснования и принятия управленческих решений.

33. Метод ранжирования проблем: сущность, возможности использования для обоснования и принятия управленческих решений.

34. Методы и модели принятия управленческих решений в условиях неопределенности.

35. Методы и модели принятия управленческих решений в условиях риска.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ И КОМПЕТЕНЦИЙ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Зачет

Минимально достаточный – «Удовлетворительно (ЗАЧТЕНО)»:

достаточный объём знаний в рамках образовательного стандарта;
использование научной терминологии стилистическое и логическое изложение ответа на вопросы, умение делать выводы без существенных ошибок;

владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении стандартных задач;

умение под руководством преподавателя решать стандартные (типовые) задачи;

усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;

умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им оценку;

работа под руководством преподавателя на практических, лабораторных занятиях, допустимый уровень культуры исполнения заданий.

Низкий – «Неудовлетворительно (НЕ ЗАЧТЕНО)»:

недостаточный объём знаний в рамках образовательного стандарта;
использование научной терминологии изложение ответа на вопросы с существенными ошибками;

слабое владение инструментарием учебной дисциплины, некомпетентность в решении стандартных задач;

неумение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплины;

пассивность на практических, лабораторных занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий;

фрагментарные знания в рамках образовательного стандарта;

знание отдельных литературных источников, рекомендованных учебной программой дисциплины;

неумение использовать научной терминологии дисциплины, наличие в ответе грубых стилистических и логических ошибок;

пассивность на практических, лабораторных занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий;

отсутствие знаний и компетенций в рамках образовательного стандарта или отказ от ответа.

V. ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ

Название дисциплины, с которой требуется согласование	Название кафедры	Предложения об изменении в содержании учебной программы по изучаемой учебной дисциплине	Решение, принятое кафедрой, разработавшей учебную программу (с указанием даты и номера протокола)
Теоретические основы менеджмента	экономики и менеджмента	нет	протокол № 11 от 26.06.2025 г.
Экономика организации	экономики и менеджмента	нет	протокол № 11 от 26.06.2025 г.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

ТЕМА 1. РОЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ

Понятие и сущность управленческого решения. Роль руководителя в подготовке, принятии и реализации управленческих решений. Требования к управленческим решениям.

Решение предполагает предварительное осознание целей и средств действия. Осознание — это процесс, который базируется на информации о цели и средствах действия. Если цель задана, то процесс осознания состоит в восприятии и осмыслении того, что задано вместе с установлением взаимосвязей между целью и средствами. Если цель не задана и ее надо определить (или, по крайней мере, уточнить), тогда в осознание включается волевой акт. Количество возможных целей может быть также очень велико, так что не существует точного способа определить или выбрать наилучший вариант. В этом случае решающее значение приобретает волевой выбор. Точно так же волевой момент приобретает решающее значение, когда нет строгого способа однозначно выбрать между конкурирующими альтернативами, даже если их конечное или небольшое число.

Управленческое решение – это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента, а принятие решений – составная часть любой управленческой функции.

Встречаются два определения теории принятия решений: расширенное и узкое. В расширенном определении принятие решений отождествляется со всем процессом управления. В узком определении принятие решений понимается как выбор наилучшего из множества альтернативных вариантов. В теорию принятия решений включают также их исполнение, контроль и анализ результатов действий, последовавших за принятым решением. Таким образом, решение может рассматриваться как организационный акт, как один из основных этапов процесса управления, как интеллектуальная задача, как процесс легализации управляющего воздействия на управляемую подсистему.

Предметом теории принятия решений являются количественные и качественные методы принятия решений. Система количественных методов сформулирована в виде специально возникших дисциплин, таких, как исследование операций, системный анализ, управление техническими системами. Центральное место в них заняло использование научного метода, включающего наблюдение, формулирование гипотезы и верификацию, системную ориентацию и использование принципа моделирования. Широко использовались физические, аналоговые, имитационные и математические модели. Наиболее известны модели теории игр, модели теории очередей или оптимального обслуживания, управления запасами, линейного

программирования, экономического анализа и др. Качественные методы – это, прежде всего методы экспертного оценивания, многокритериального анализа, содержательного анализа ситуаций.

— управленческое решение – это вид деятельности в управляющей системе, то есть это вид работы в аппарате управления;

— управленческое решение – это вариант воздействия управляющей системы на управляемую. В этом смысле управленческое решение есть описание предполагаемых действий управляющей системы;

— управленческое решение – это организационно-практическая деятельность руководителя в управляемой системе. Важнейшие требования к управленческому решению:

— реализуемость;

— эффективность, иногда – оптимальность.

Основные признаки управленческого решения:

— наличие альтернатив;

— существование цели (иногда формализованной в виде критерия);

— волевой акт.

Управленческие решения имеют ряд специфических особенностей, как правило:

— их разработка и, тем более, реализация требуют привлечения большого объема финансовых и материальных ресурсов;

— они оказывают важное воздействие на большие коллективы людей, срок их последствий достаточно высок;

— каждое из них в значительной мере определяет последующие решения;

— ответственность за принимаемые решения очень высока.

В качестве основных проблем при разработке управленческих решений можно назвать следующие:

— сроки;

— быстрая смена условий и возникающих проблем и задач;

— недостаток квалификации лица, принимающего решение, вызванный, с одной стороны, динамичностью ситуации, с другой стороны, карьерный рост менеджера часто опережает рост его квалификации;

— нехватка информации, ее дороговизна и низкое качество;

— ненадежность имеющихся методов, их несоответствие возникающим задачам, недостаточный уровень детализации, формализации и возможности адаптации к конкретной ситуации;

— необходимость сочетания интересов различных групп в рамках одного решения и разногласия между лицами, принимающими решения.

Таким образом, управленческое решение – это выбор альтернативы, осуществляемый руководителем (ЛПР) в пределах своих полномочий, с учетом ресурсов и поставленных целей. Управленческое решение отличается от частного выбора по следующими характеристиками:

— *Цели.* Субъект управления принимает решения исходя не из своих собственных потребностей (хотя их влияние и играет определённую роль), а в целях решения проблем конкретной организации.

— *Последствия.* Частный выбор индивида сказывается на его собственной жизни и может повлиять на немногих близких ему людей. Менеджер выбирает направление действий не только для себя, но и для организации в целом и её работников, и его решения могут существенно повлиять на жизнь многих людей. Если организация велика и влиятельна, решения её руководителей может серьёзно отразиться на социально-экономической ситуации целых регионов.

— *Разделение труда.* В частной жизни человек, принимая решение, как правило, сам его и выполняет, в организации существует определённое разделение труда: одни работники (менеджеры) заняты решением возникающих проблем и принятием решений, а другие (исполнители) – реализацией уже принятых решений.

— *Профессионализм.* В частной жизни каждый человек самостоятельно принимает решения в силу своего интеллекта и опыта. В управлении организацией принятие решений гораздо более сложный, ответственный и формализованный процесс, требующий профессиональной подготовки

ТЕМА 2. КЛАССИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Классификация и виды управленческих решений.

Интуитивные управленческие решения: сущность, достоинства, недостатки. Управленческие решения, основанные на суждениях: сущность, инструменты реализации. Рациональные управленческие решения: сущность, процедура, операции.

Классификация управленческих решений строится по самым разным основаниям. В зависимости от целей, методов разработки рассматривают следующие классификационные признаки управленческого решения:

По масштабам объекта:

- глобальные, охватывающие все звенья управляемой системы;
- локальные, адресованные определённому звену или подразделению.

По характеру целей:

- стратегические, определяющие генеральные задачи;
- тактические, в которых разрабатываются более частные задачи, направленные на осуществление ранее выработанной стратегии;
- оперативные, направленные на осуществление первоочередных задач.

Стратегические решения, принимаемые в организации – это решения, определяющие долгосрочную перспективу ее развития. Основные принципы стратегического управления

- принцип научно-аналитического предвидения и разработки стратегии;

- принцип учета и согласования внешних и внутренних факторов развития организации;
- принцип соответствия стратегии и тактики управления организацией;
- принцип приоритетности человеческого фактора;
- принцип определенности стратегии и организации стратегического контроля;
- принцип соответствия стратегии организации имеющимся ресурсам;
- принцип соответствия стратегии организации имеющимся технологиям

По периоду осуществления:

- перспективные (долгосрочные), рассчитанные на длительный период времени;
- текущие (среднесрочные), являющиеся частью, детализацией и уточнением перспективных;
- регулировочные (краткосрочные), направленные на обеспечение выполнения текущих и перспективных решений.

В зависимости от круга проблем, которые рассматриваются в решении:

- комплексные, связанные с изменением многих сторон деятельности управляемого объекта;
- частные (тематические), относящиеся к одной из сторон деятельности управляемого объекта.

По методам обоснования (с определённой степенью условности):

- формализованные, при обосновании которых широко применяются математические методы;
- неформализованные, которые обосновываются главным образом эвристическими методами.

По условиям, в которых они принимаются:

- в условиях определённости (детерминированные);
- в условиях неопределённости, риска (вероятностные).

По способу воздействия на управляемый объект:

- прямые, директивные, которые доводятся до исполнителя в виде приказа, распоряжения, обязательного для выполнения;
- косвенного воздействия, разработка и реализация которых осуществляются на основе использования средств стимулирования повышения эффективности производства.

По степени повторяемости проблемы:

- традиционные;
- нетипичные.

По количеству критериев выбора:

- однокритериальные;
- многокритериальные.

По форме принятия решения:

- единоличные;
- коллегиальные.

Обычно в принятии любого решения присутствуют в различной степени три момента: интуиция, суждение и рациональность.

Интуитивное решение – это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации. Человек просто делает выбор.

Решения, основанные на суждениях – это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случалось в аналогичных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом. Однако здравый смысл у людей встречается редко, поэтому данный способ принятия решений тоже не очень надежен.

Для стратегического и тактического управления любой подсистемы системы менеджмента принимаются *рациональные решения*, основанные на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации.

Основными факторами, оказывающими влияние на качество управленческого решения, являются:

- применение к системе менеджмента научных подходов и принципов;
- применение к системе менеджмента методов моделирования;
- автоматизация управления;
- мотивация качественного решения и др.

Также процесс принятия управленческого решения классифицируют следующим образом:

1. По субъекту – число лиц, которое принимает участие в разработке управленческого решения:

- а) индивидуальные, принимаемые одним человеком,
- б) групповые – решения принимаемые группой лиц.

2. По объекту:

а) личные – такие решения, которые касаются интересов лица, принимающего решение, и его близкий круг людей. Такие решения сконцентрированы на достижении личных целей,

б) деловые – решения, которые принимаются непосредственно в самих организациях и касаются экономической, политической, финансовой, юридической и других сфер её жизнедеятельности.

3. По уровню:

а) высший уровень – это стратегически важные решения, которые принимаются топ-менеджерами. Например, управленческая команда вместе с руководителем компании формирует новую политику компании.

б) средний уровень – эти решения принимаются менеджерами среднего звена и носят тактический характер. Например, менеджеры среднего звена отталкиваясь от данных новой политики компании детализируют стратегию и задают сроки её выполнения.

в) низший уровень – это стандартные (повседневные) решения, принимаемые руководителями подразделений и служб. На данном уровне руководители подразделений контролируют выполнение работы и докладывают о возникающих проблемах на пути к достижению поставленной цели.

4. По принципу (методам) разработки:

а) алгоритмические (в их основе лежит определённый алгоритм и имеют формализованную структуру). Для примера рассмотрим ситуацию – прием нового сотрудника на работу, при которой последует ряд алгоритмических методов: установление должностных требований, анкетирование сотрудника, отсеивание несоответствующих кандидатур, собеседование, выбор, принятие решения о приёме на работу,

б) шаблонные (или решения по аналогии) Такие решения имеют частичную формализацию, в основе лежат методы, которые успешно разрешали существовавшие ранее проблемы.

в) оригинальные – методы, которые ранее не применялись и носят оригинальный характер.

5. По уровню решаемых проблем:

а) стратегические – решения, гарантирующие решение стратегических проблем, достижение стратегических целей, которые требуют крупных и серьёзных изменений [11, с. 40]. Пример – один из конкурентов организации стал выпускать продукцию нового образца. Выпуск продукции, которая не уступала бы по качеству, невозможен из-за устаревшего оборудования, да и рыночная ниша уже занята. В такой ситуации руководство компании проводит политику по минимизации издержек и снижению цен на свою продукцию, чтобы обеспечить конкурентные преимущества именно по выпускаемой предприятием продукции, не теряя связей с дилерами и создавая свои предприятия-дилеры в других крупных городах.

б) тактические решения зависят от стратегических целей и решений, участвуя в каждом этапе их реализации. Например, для того чтобы снизить издержки менеджеры организации чаще всего ставят цель – приобретение новых технологий, при внедрении которых произошла бы минимизация издержек,

в) оперативные решения подчиняются стратегическим и тактическим решениям, помогают решать задачи оперативного управления. Примером таких решений может послужить ситуация, где управляющий поставил цель найти и пригласить на работу квалифицированных сотрудников, которых необходимо научить правильно обращаться с новым оборудованием, не отрывая от рабочего процесса, для того чтобы по максимуму использовать возможности нового оборудования.

6. По эффективности:

а) оптимальные – служат гарантией достижения поставленных управленческих целей,

б) удовлетворительные решения также служат для достижения цели управления организации, но не гарантируют 100% результат,

в) неудовлетворительные – нерациональные решения, которые не дают никакого результата.

7. По преемственности:

а) приемлемые решения – подходят под все существующие правила,

б) неприемлемые решения удовлетворяют не всем имеющимся факторам, то есть их принятие может подходить под особенности внешней среды, но из-за существующего имиджа фирмы или низких показателей эффективности эти решения невозможно реализовать в работе.

8. По новизне решаемой задачи:

а) повторяющаяся задача – принятие решения для подобной задачи осуществляется по действующим и изученным инструментам шаблонной схемы,

б) новая (уникальная) задача – решение такой задачи не обходимо начать с разработки инструментария или новой технологии.

9. Также управленческие решения различают относительно их структурированности:

а) структурированные – эти решения подходят для задач, которые сочетают в себе строгое количественное описание зависимостей между решаемыми проблемами, в которых известны цель, решения, альтернативы, критерий эффективности. Например, стоит задача оптимально организовать поставку товаров на склад, при этом имеется информация о показателях отгрузки, площади склада. Решение для данной задачи будет выражаться в математическом расчете.

б) неструктурированные решения. Для данной группы задач характерна неопределенность решений, так как не ярко выражена цель решения проблемы, неясна проблема. Отсюда, большая часть факторов и взаимосвязей имеют качественное описание элементов проблемы. Для того чтобы предугадать последствия решений, необходим опыт решения подобных проблем. Такой вид принятия управленческих решений применяем в ситуациях по созданию новой стратегии компании.

в) частично структурированные решения включают в себя количественные и качественные зависимости между основными элементами проблемной ситуации. Причем последние преобладают, так как в них существует большой выбор альтернатив и не явно выражены требования к затратам и времени. Решения осуществляются на основе методов системного анализа.

10. По методам обоснования:

а) интуитивные – личные предпочтения, ощущения.

б) логические – суждение о решении той или иной проблемы посредством логического суждения,

в) рациональные – подразумевают объективный анализ проблемы, в котором используются научные методы. Так, к примеру, рациональным решением снижения издержек на производстве станет тот вариант, который учтет альтернативу внедрения новых технологий, определит затраты на их

внедрение, рассчитывает сроки окупаемости затрат, то есть такой вариант, который обеспечит наименьшую себестоимость затрат.

11. В зависимости от формы представления управленческие решения различаются:

а) невербальное решение – это решение можно донести до исполнителей в виде жестов, мимики,

б) звуковое решение – это решение доводится до исполнителей в виде речевой модели того, что необходимо делать,

в) письменное – решение, доводимое до исполнителей в виде письменных распоряжений, указаний, инструкций,

г) Электронное решение, доводимое до исполнителей по каналам электронной коммуникации, в виде речевой, письменной или иной формы.

12. По способу мотивации:

а) принуждающие к решению. Такие решения могут нести неблагоприятные последствия при его игнорировании,

б) побуждающие решение – их выполнение будет нести позитивный характер.

13. По степени определенности информации:

а) решения, которые принимаются в условиях определенности. В данной ситуации руководитель обладает достоверной информацией о существующей проблеме, цели и последствиях решения,

б) решения, которые принимаются в условиях вероятной определенности – руководитель обладает неполной и частично недостоверной информацией о проблеме,

в) решения, которые принимаются в условиях полной неопределенности – руководитель не обладает достоверной информацией, это связано с необходимостью учёта множества факторов: социальных, экономических и политических. Такие решения принимаются на основе задач, специально разработанных под эти решения (уникальные, творческие).

14. По количеству критериев:

а) однокритериальные (или выбор по скалярному критерию эффективности) – это решения, в основе которых лежит один критерий оценки альтернативы.

б) многокритериальные – в данной группе решений лежит комплексный анализ существующих критериев возможных альтернатив, которые принимаются на основе личных предпочтений или экспертных оценок.

15. По сфере охвата:

а) общие – применимы к общей проблеме компании,

б) частные – нацелены на конкретную проблему.

16. По продолжительности:

а) перспективные – нацелены на проблемы будущего состояния компании,

б) текущие.

16. По характеру решаемых задач:

а) организационные запрограммированные – это набор определённых и последовательных действий, которые напоминают схему решения математического уравнения. Обычно, альтернативы ограничены по своей численности, и решение должно вписываться в рамки, установленные фирмой.

б) организационные незапрограммированные – это решения, применяемые в нестандартных ситуациях, которые ещё не повторялись и где много неизвестных составляющих. В таких ситуациях тяжело определить схему необходимых действий, поэтому руководителю необходимо сформировать новую тактику принятия решения.

в) компромиссные.

С точки зрения практики редко можно встретить управленческие решения запрограммированными или незапрограммированными в чистом виде, чаще все решения выбираются между крайними вариантами.

Таким образом, очевидно, что управленческие решения принимаются на различных уровнях, различными методами, и имеют различную степень эффективности. Этим обусловлено многообразие классифицирующих признаков, применимых к рассматриваемому процессу.

Для раскрытия природы управленческих решений большое значение занимает выделение факторов, которые оказывают влияние на процедуру разработки и принятия такого вида решений.

Так как принятие управленческих решений зависит не только от лица, принимающего решение и от его психологических особенностей, но и от объективных условий, в которых он находится.

Таким образом, управленческое решение – это выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

Принятие решений является важным и серьёзным видом деятельности управленца, ведь от объективного и своевременного принятия управленческого решения зависит эффективность работы компании.

Центральное значение для правильного восприятия сути и природы управленческих решений занимает определение факторов, которые воздействуют на процесс формирования и принятия данных решений. Для того, чтобы сделать более конкретными алгоритмы выбора оптимального решения, из нескольких альтернатив, применяются различные методы принятия управленческих решений.

ТЕМА 3. ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Подходы к разработке и принятию управленческих решений: авторитарный (индивидуальный) стиль, демократический (групповой) стиль. «Эффекты», возникающие при групповом принятии управленческих решений.

Организация разработки управленческих решений. Уровни управленческих решений: рутинный, селективный, адаптационный, инновационный.

В процесс разработки и принятия решения непременно присутствуют: проблемы, цели, альтернативы и собственно сами решения. Проблема означает преграду, трудность, задачу. Как научное понятие **проблема** – это объективно возникающий в ходе развития познания вопрос, решение которого представляет существенный научный или практический интерес, это противоречивая ситуация, выступающая в виде противоположных позиций в объяснении чего-либо. В российской литературе проблема рассматривается как состояние фактических характеристик объекта или процесса, не соответствующее стандартному (нормальному). В зарубежной же литературе под проблемой в управлении подразумевается одна из двух возможных ситуаций. Отдельно следует сказать еще об одной форме управленческой проблемы, это видение менеджером ситуации, которую можно было бы разрешить на основе принципа внутрифирменного предпринимательства.

Проблема и способ ее разрешения – этим сочетанием терминов можно определить целостный характер управленческой деятельности, если абстрагироваться от других, менее важных функций менеджера.

Способ разрешения проблемы – это принимаемое менеджером решение в отношении проблемы, совершение каких-то действий в соответствии с принятым решением и взятие ответственности за такие действия.

Следует отметить, что единого мнения относительно определения понятия «проблема» в науке нет, однако следует отметить ряд общих свойств проблемы:

- обязательное разрешение проблемы;
- неповторимость ситуации выбора;
- наличие трудностей при рассмотрении альтернатив решения проблемы;
- неопределенность последствий принятия решения;
- необходимость учета множества факторов;
- присутствие человеческого фактора, а следовательно, субъективных аргументаций по поводу выбора решений;

Внутреннюю структуру проблемы составляют такие явления, как предмет (в чем суть), субъект (ее социальный элемент), объект (где возникла проблема), связи (отношения между элементами), цель (для чего необходимо решать проблему). У проблемы есть имя и формулировка.

Исходя из этого, управленческие проблемы подразделяются по следующим классификационным признакам:

- по степени важности для организации, предприятия;
- по масштабам последствия в случае принятия или непринятия решения;
- по степени риска и срочности действий менеджера;
- по возможности структуризации и формализации управленческой проблемы;
- по важности решения проблемы.

Проблемы подразделяются на:

- стратегические и тактические;
- долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные;
- перспективные и текущие;
- на уровнях высшего, среднего и низового звеньев управления.

Для принятия управленческого решения необходимо грамотно провести анализ проблемы. К анализу можно предъявить следующие требования:

- изучение проблемы в целом и по частям;
- обсуждение проблемы со всеми участниками, реализующими управленческое решение;
- определение границ анализа;
- не разбивать сложную проблему на сумму простых;
- не смешивать проблему и ее симптомы;
- при анализе учитывать опыт как лиц, принимающих решения, так и лиц, исполняющих данное управленческое решение.

В практике управленческой деятельности часто смешивают понятия проблемы с понятием явления. Однако между этими двумя понятиями (проблемы и явления) существует определенное различие. Само по себе явление может и не быть проблемой в смысле своего влияния на состояние управляемой системы. Но оно может создавать те или иные проблемы для некоторых элементов или для всей системы в целом. Проблема вторична по отношению к явлению, ее порождающему, поэтому анализ управленческих проблем необходимо начинать с анализа явлений, определяющих ситуацию, существующую в рассматриваемой реальной системе. Анализ проблемы завершается определением цели (целей) ее решения.

Осознание проблемы состоит в установлении факта ее существования по результатам контроля деятельности или исследования рыночных возможностей. Проблема, достигшая определенной остроты, трансформируется в мотив для деятельности организации и для ее менеджеров. Только при наличии проблемы возникает потребность принятия управленческого решения.

При продумывании проблемы полезно поставить ряд контрольных вопросов:

- возможно ли уменьшить объем проблемы, упростить ее;
- что напоминает ситуация (какие ассоциации вызывает);
- имеются ли аналоги в практике хозяйствования;
- были ли прецеденты в деятельности предприятия;
- возможно ли изменение срока, качества;

- что можно заменить, сжать, уплотнить;
- чем рискуете, в чем состоит риск;
- чем располагаете;
- каковы возможные варианты решения проблем?

При выборе метода решения проблемы следует предварительно ответить на вопросы:

- требует ли проблема комплексного решения;
- это проблема или возможность;
- как классифицировать проблему;
- это реально существующая или надуманная проблема;
- это финансовая или она связана с отношениями между людьми;
- что произойдет если не предпринимать никакого решения;
- эта проблема уникальна;
- существует ли последовательность решения данной проблемы?

Этапы процесса принятия рационального управленческого решения

Классический подход к принятию рационального управленческого решения состоит в соблюдении определенной процедуры и выполнении обязательных действий:

1. Определение проблемы. У истоков любого рационального решения находится проблемная ситуация, требующая своего разрешения. Задача менеджера на этом этапе состоит в анализе проблемной ситуации, изучении положения дел и целей, предварительной формулировке критериев решения. Таким образом, процесс определения проблемы состоит в ее обнаружении и оценке. Обнаружение проблемы – осознание того, что возникло отклонение от первоначально установленных планов.

2. Выявление ограничений и определение альтернатив. Причиной возникновения проблемы могут быть находящиеся вне организации силы (внешняя среда), которые менеджер не может изменить. Ограничения такого рода сужают возможности принятия оптимальных решений, поэтому необходимо определить их источник и суть, наметить возможные альтернативы, т.е. нужно выделить все возможные действия, устраняющие причины появления этой проблемы.

3. Принятие решения. На этой стадии разрабатываются альтернативные решения, дается их оценка и отбирается альтернатива с наиболее благоприятными общими последствиями.

Выбор альтернативы является своего рода вершиной в процессе принятия решения. На этом этапе менеджер вынужден брать на себя определенные обязательства по будущему курсу действий. При выборе альтернативы могут использоваться три подхода: прошлый опыт; проведение эксперимента; исследование и анализ.

4. Реализация решения. Процесс не заканчивается выбором альтернативы. На стадии реализации принимаются меры по конкретизации решения и доведению его до исполнителей, т.е. ценность решения состоит в

том, что оно осуществлено (реализовано). Организация выполнения решения как этап предусматривает координацию усилий многих людей.

5. Контроль за исполнением решения. В процессе контроля выявляются отклонения и вносятся поправки, помогающие реализовать решение полностью. С помощью контроля устанавливается своего рода обратная связь между управляющей и управляемой системами.

Рассмотрим основные этапы процесса принятия рациональных управленческих решений.

Получение информации о ситуации. Для адекватного представления ситуации используются не только количественные данные, но и качественные. Это обеспечивается с помощью широко используемых в процессе принятия решений экспертных технологий. Получаемая информация о ситуации должна быть достоверной и достаточно полной, иначе принятые решения могут быть ошибочны и неэффективны.

Определение целей. Четкое определение целей является неотъемлемой составляющей процесса управления. Большое значение имеет определение приоритетных целей, поскольку опыт показывает, что при реальном управлении приходится осуществлять выбор.

Разработка оценочной системы. Для адекватной оценки того или иного аспекта ситуации нередко оказывается целесообразным формирование индексов, или индикаторов, характеризующих состояние ситуации в зависимости от изменения значений факторов, определяющих ее развитие. Индексы могут специально формироваться в соответствии с целями анализа ситуации.

Анализ ситуации. Имея необходимую информацию о ситуации и зная цели, к достижению которых стремиться организация, можно приступить к анализу ситуации. Основной задачей анализа ситуации является выявление факторов, определяющих динамику ее развития.

Диагностика ситуации. При анализе ситуации важно выделить ключевые проблемы, на которые необходимо в первую очередь обратить внимание при целенаправленном управлении процессом, а также характер их влияния.

Разработка прогноза развития ситуации. Не прогнозируя ход развития событий, невозможно управлять. Актуально применение методов экспертного прогнозирования в большей степени ориентирующихся на работу как с количественными, так и с качественными экспертными оценками.

Генерирование альтернативных вариантов решений. Необходимо в полной мере использовать информацию о ситуации принятия решений, результаты анализа и оценки ситуации, результаты ее диагностики и прогноза развития ситуации при различных альтернативных вариантах возможного развития событий.

Отбор основных вариантов управленческих воздействий. Предварительный анализ альтернативных вариантов, выраженных в виде идей, концепций, последовательности действий с целью отсева заведомо нежизнеспособных, неконкурентоспособных вариантов.

Разработка сценариев развития ситуации. Основная задача разработки сценариев – дать лицу, принимающему решение (ЛПР) ключ к пониманию ситуации и наиболее вероятного ее развития. Одной из основных задач является определение факторов, характеризующих ситуацию и тенденции ее развития, а также определение альтернативных вариантов динамики их изменения.

Экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий. Экспертизы по сравнительной оценке альтернативных вариантов должны, с одной стороны, дать оценку реализуемости рассматриваемых воздействий и достижения с их помощью поставленных целей, а с другой – позволить проранжировать их с использованием сформированной оценочной системы в соответствии с различным уровнем ожидаемого достижения цели, необходимыми затратами ресурсов и наиболее вероятными сценариями развития ситуации.

Коллективная экспертная оценка. Обеспечение большей обоснованности и, как правило, большей эффективности принимаемых решений. Большое значение придается проблемам организации коллективной экспертизы, с тем, чтобы обеспечить в зависимости от конкретных условий ее проведения анонимность экспертных заключений, обратную связь. Здесь могут использоваться специально разработанные оценочные системы, особенно в случаях многокритериального оценивания, либо разработка оценочной системы может предусматриваться в процессе проводимой экспертизы.

Принятие решения лицом, принимающим решение. Наряду с результатами экспертизы при принятии решения ЛПР учитывает дополнительную информацию об объекте принятия решения, которая может быть доступна лишь ему как руководителю. К успеху приводит оптимальное сочетание опыта и знаний высококвалифицированных специалистов – экспертов и искусства ЛПР правильно понять, оценить ситуацию и принять верное решение.

Разработка плана действий. Необходимо выработать план действий, поскольку от выбранного состава действий, последовательности их осуществления, намеченных сроков и ресурсов, зависит очень многое. Без плана не функционирует ни одна успешная фирма. В то же время следует помнить, что план – это не раз и навсегда заданная догма, ведь мы живем в изменяющемся мире. Если в плане не найдет отражения изменение условий, то успех организации сомнителен.

Контроль реализации плана. Обеспечение эффективной деятельности организации предполагает непрерывный контроль за ходом реализации принятых планов действий. Причиной необходимости корректировки плана может стать изменившийся прогноз развития ситуации. Изменения условий реализации плана должны быть проанализированы с целью определения наиболее вероятных изменений. Результатом такого анализа должна стать адекватная корректировка плана управляющих воздействий, обеспечивающая наименьшее отклонение от поставленных целей.

Анализ результатов развития ситуации после управленческих воздействий. Реализованный план управленческих воздействий или его фрагмент, представляющий интерес, должны быть подвергнуты тщательному анализу с целью оценки эффективности принятых управленческих решений и их реализации. Анализ результатов управленческих воздействий помимо «науки на будущее» может послужить основанием для новой оценки возможностей организации, причем необязательно в сторону их уменьшения. Если результаты анализа заставляют серьезно задуматься о возможном развитии ситуации и возникают сомнения в правильности поставленных целей, то возможно переосмысление и изменение стратегии организации.

Содержание основных фаз принятия и реализации рационального управленческого решения

Фаза	Содержание фазы
1. Сбор информации о возможных проблемах	1.1. Наблюдение за внутренней средой фирмы 1.2. Наблюдение за внешней средой
2. Выявление и определение причин возникновения проблемы	2.1. Описание проблемной ситуации 2.2. Выявление организационного звена, где возникла проблема 2.3. Формулировка проблемы 2.4. Оценка ее важности 2.5. Выявление причин возникновения проблемы
3. Формулирование целей решения проблемы	3.1. Определение целей фирмы 3.2. Формулировка целей решения проблемы
4. Обоснование стратегии решения проблемы	4.1. Детальное описание объекта 4.2. Определение области изменения переменных факторов 4.3. Определение требований к решению 4.4. Определение критериев эффективности решения 4.5. Определение ограничений
5. Разработка вариантов решения	5.1. Расчленение задачи на подзадачи 5.2. Поиски идей решения по каждой подзадаче 5.3. Построение моделей и проведение расчетов 5.4. Определение возможных вариантов решения по каждой подзадаче и подсистеме 5.5. Обобщение результатов по каждой подзадаче 5.6. Прогнозирование последствий решений по каждой подзадаче 5.7. Разработка вариантов решения всей задачи
6. Выбор лучшего варианта	6.1. Анализ эффективности вариантов решения 6.2. Оценка влияния неуправляемых параметров
7. Корректировка и согласование решения	7.1. Проработка решения с исполнителями 7.2. Согласование решения с функционально взаимодействующими службами 7.3. Утверждение решения
8. Реализация решения	8.1. Подготовка рабочего плана реализации 8.2. Его реализация 8.3. Внесение изменений в решение в ходе реализации 8.4. Оценка эффективности принятого и реализованного решения

Характеристика этапов принятия управленческих решений

При определении этапов принятия управленческого решения важно отметить значимость самого процесса. Руководителям различного уровня приходится принимать управленческие решения в условиях недостаточной или ненадежной информации, недобросовестности поставщиков и покупателей, частых изменений законодательства и конъюнктуры рынка. Все это ведет к непреднамеренным ошибкам в принятии решений. Поэтому фактические результаты не всегда совпадают с предполагаемыми, а иногда они вовсе бывают противоположными.

Таким образом, при принятии управленческого решения важно четко организовать работу руководителя, определив ответственных за все этапы принятия решения.

В теории принятия решений выделяют два основных направления исследований: нормативный метод и описательный.

Представители нормативного подхода концентрируют внимание на разработке организационных, информационных и методологических основ принятия рационального решения. Нормативный подход обрабатывает правила осуществления управленческой работы, соблюдение которых должно обеспечить принятие рационального решения.

Описательный подход направлен на эмпирическое исследование поведения отдельных лиц и групп людей в процессе принятия решений. Его цель – определить закономерности формирования в процессе взаимодействия исходных параметров проблем, которая решается, и характеристик субъекта, принимающего решения.

В рамках нормативного подхода, прежде всего, исследуется процедура, то есть общая технология принятия управленческих решений.

Разработка процесса принятия управленческого решения предполагает наличие системы, которая состоит из пяти этапов. Рассмотрим схему процесса принятия управленческих решений на рисунке



Рисунок 1 – Схема процесса принятия управленческих решений

Рассмотрим подробнее каждый из этапов процесса принятия управленческих решений.

В начале процесса принятия различных решений выступает проблема, которую необходимо решить. Отсюда, главным принципом принятия верного решения считается анализ ситуации и выявление проблемы, то есть осмысление того, что произошло какое-то изменение от схемы, которая была изначально задана. Эту проблему может сам менеджер увидеть и проанализировать её состояние, а может коллектив организации его уведомить, то есть мнение остальных менеджеров и подчиненных (это может оказаться немало важным источником при обнаружении проблемы).

Проблему можно характеризовать как расхождение между тем, что реально есть по анализируемому вопросу в организации, и тем, что необходимо или желательно иметь.

В момент, когда проблема найдена, необходимо определить ее масштабы и природу, а именно просчитать размер средств, который потребуется, чтобы разрешить проблему.

Чтобы оценка проблемы приобрела количественную характеристику и структурированный вид, руководителю понадобится наличие определённых знаний и опыта в подобных ситуациях, также серьёзное значение в этой работе займёт интуиция и творческий подход. После того, как произведена оценка проблемы, наступает следующий этап.

Для того, чтобы взяться за анализ вариантов решения проблемы, в первую очередь менеджер должен установить свойства, на основе которых будет осуществляться сравнительный анализ. Такие свойства называются критериями выбора. Например, руководителю необходима покупка новой техники, в данном случае критериями выбора могут выступать: цена, производительность, эксплуатация. Лучше, чтобы критерии выбора имели количественный показатель, это даст возможность различить рациональные варианты решений от нерациональных.

Выбор наилучшего варианта решения, который будет взят в работу, осуществляется методом сравнения вариантов и учёта их плюсов и минусов. Необходимо серьёзно отнестись к прогнозированию возможных результатов при принятии того или иного варианта. Такой прогноз выполняется при помощи определённых факторов. Обычно выбор основан ни на одном факторе, поэтому он носит компромиссный характер.

На сегодняшний день сложилась определённая схема принятия решения, где одни работники разрабатывают решение, другие – утверждают, третьи – выполняют. Другими словами, руководитель в большинстве случаев утверждает решение и несёт за него ответственность, при этом, не разрабатывая его. Сотрудники, которые разрабатывали решение – не участвуют в его реализации, а специалисты, которые непосредственно участвуют в исполнении решения – не принимают никакого участия в его разработке.

Для того, чтобы решение было эффективно реализовано, всем членам организации необходимо объединиться и по средством голосования принять решение. Но такая схема не всегда возможна и рациональна, поэтому менеджер принимает решение самостоятельно, не обсуждая и не согласовывая его с подчинёнными.

Последнее слово стоит за руководством, которое осведомлено об имеющихся ресурсах организации, необходимые для выполнения принятого решения. Именно руководство несёт всю ответственность за полученный итог от принятого решения.

Таким образом, для того, чтобы решение было эффективно выполнено, в первую очередь, важно выявить схему работ и ресурсов, делегировать полномочия по исполнителям и очертить сроки исполнения.

Центральным фактором выступает донесение задачи до сотрудника, то есть суть принятого управленческого решения должна быть растолкована

персоналу и перед каждым сотрудником должны быть поставлены конкретные задачи, обязанности и функции в реализации принятого решения.

Процесс принятия решения не может считаться законченным, пока не получена информация о его результате. Поэтому существует последний этап, который исполняет функцию обратной связи. В завершении процесса принятия решения оцениваются его последствия, сравнивается ожидаемый результат с полученным.

Случается, что на последнем этапе возникают обстоятельства, из-за которых нужно внести изменения в принятое решение или даже заново разработать новое решение, потому что процесс принятия решения занимает время, за которое в организации и в экономике в целом могут произойти изменения.

Таким образом, управленческие решения могут быть обоснованными, принимаемыми на основе экономического анализа и многовариантного расчета, и интуитивными, которые, хотя и экономят время, но содержат в себе вероятность ошибок и неопределенность.

Принимаемые решения должны основываться на достоверной, текущей и прогнозируемой информации, анализе всех факторов, оказывающих влияние на решения, с учетом предвидения его возможных последствий.

Руководители обязаны постоянно и всесторонне изучать поступающую информацию для подготовки и принятия на ее основе управленческих решений, которые необходимо согласовывать на всех уровнях внутрифирменной иерархической пирамиды управления.

На эффективность управленческих решений значительное влияние оказывает информационное обеспечение, которое должно быть комплексным и охватывать весь процесс принятия решений.

Поэтому необходимым является повышение эффективности управленческих решений, что является главной предпосылкой рационального управления.

ТЕМА 4. МОДЕЛИ И МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Метод проб и ошибок. Эвристические методы: сущность, процедура, классификация. Методы психологической активизации творческого мышления: сущность, состав, характеристика, достоинства и недостатки, возможности и ограничения использования. Методы систематизированного поиска новых идей и решений: сущность, состав, характеристика, достоинства и недостатки, возможности и ограничения использования. Методы направленного поиска, сущность, процедура, состав, достоинства и недостатки, возможности использования. Метод экспертных оценок: сущность, область применения, достоинства и ограничения использования. Требования, предъявляемые к экспертам. Модели экспертных опросов. Моделирование: сущность, виды моделей.

Количественные методы: метод ранжирования проблем, диаграмма приоритетов, балансовый метод, метод попарных сравнений.

Методы ситуационного анализа

Мозговая атака

Метод «мозговой атаки» является одним из основных в организации и проведении экспертиз. Значительная роль при проведении «мозговой атаки» принадлежит руководителю, возглавляющему заседание экспертной комиссии. В реальной производственной деятельности это может быть совещание, созванное руководителем для обсуждения той или иной возникшей проблемы.

«**Мозговая атака**» в ситуационном анализе, как правило, состоит из двух туров. В первом туре происходит генерирование идей, а во втором – обсуждение выявленных идей, их оценка и выработка коллективной точки зрения.

Задача первого тура состоит в том, чтобы получить возможно более полную картину о факторах, определяющих развитие ситуации. Он проводится так, чтобы каждый из присутствующих мог свободно высказать свое мнение о том, что определяет развитие ситуации, по каким закономерностям идет ее развитие, какие управляющие воздействия со стороны руководства организации могут оказаться эффективными и привести к цели. В этом туре руководитель должен поддерживать любое из высказанных мнений. При этом должна поддерживаться атмосфера доброжелательности, освобождающая высказывающего свою точку зрения от излишней скованности.

Во втором туре из выявленных факторов необходимо оставить лишь наиболее существенные. Здесь может быть использован так называемый метод суда. Участвующие в проведении второго этапа специалисты делятся на сторонников и противников высказанного мнения.

Двухтуровое анкетирование

В первом туре каждый из специалистов заполняет специально разработанную анкету, в которой указывает наиболее важные факторы, определяющие развитие ситуации, и дает обоснование их отнесения к числу наиболее важных. Внесенные в анкету факторы ранжируются специалистом по степени их влияния на развитие ситуации.

Во втором туре проводится перекрестное рецензирование заполненных в первом туре анкет. Это означает, что анкеты, заполненные одним специалистом, оценивают другие и соглашаются либо не соглашаются со сделанными им оценками. Несогласие с мнением специалиста обязательно аргументируется.

Факторный анализ

В основе этого метода – предположение о том, что на основании статистических данных может быть получена аналитическая зависимость, отражающая степень влияния факторов на плановые или фактические показатели, характеризующие ситуацию.

Факторный анализ решает задачи определения: факторов, необходимых для выявления всех существенных зависимостей, влияющих на развитие ситуации; коэффициентов (называемых иногда нагрузками), характеризующих влияние каждого из выявленных факторов на показатели, отражающие состояние и развитие ситуации.

Применение метода факторного анализа позволяет на основе обработки статистической информации классифицировать факторы на существенные и несущественные, основные и неосновные, внутренние и внешние.

Многомерное шкалирование

Основная задача данного метода состоит в том, чтобы уменьшить число факторов, которое необходимо принимать во внимание при ситуационном анализе. Уменьшение числа таких факторов называется иногда понижением размерности. Не менее важной задачей является также содержательная интерпретация получаемого набора факторов.

Исходной информацией при многомерном шкалировании могут служить оценки близости и различия специалистами различных вариантов развития ситуации. Исходным является также предварительный набор частных критериев. На основании математической обработки исходной информации устанавливаются те факторы, которые действительно влияют на развитие ситуации.

Моделирование ситуации

Хорошо разработанная модель позволяет более полно проанализировать ситуацию, понять движущие силы ее развития, роль тех или иных факторов.

Пример факторной модели

$$\Pi = K_k * \Phi_k + K_{\Pi} * \Phi_{\Pi} + K_c * \Phi_c + K_{\text{сп}} * \Phi_{\text{сп}},$$

где Π – прибыль; Φ_k – конкурентоспособность выпускаемой продукции; Φ_{Π} – объем производства; Φ_c – себестоимость выпускаемой продукции; $\Phi_{\text{сп}}$ –

текущий спрос на продукцию; K_k , K_p , K_c , $K_{сп}$ – коэффициенты, характеризующие сравнительную весомость установленных факторов.

В ситуационном анализе могут быть использованы различные методы моделирования. Это могут быть аналоговые, математические модели, модели теории игр, балансовые модели В. Леонтьева и др.

Метод сценариев

В настоящее время известны различные реализации данного метода: получение согласованного мнения (является, по существу, одной из реализаций метода Делфи); повторяющаяся процедура независимых сценариев (недостатком этого метода является слабая разработанность и методическая обеспеченность процедур согласования сценариев); использование матриц взаимодействия.

Метод матриц взаимовлияний разработан Гордоном и Хелмером. Предполагает определение на основании экспертных оценок потенциального взаимовлияния событий рассматриваемой совокупности. Оценки, связывающие все возможные комбинации событий по их силе, распределению во времени и т.д., позволяют уточнить первоначальные оценки вероятностей событий и их комбинаций. К недостаткам метода можно отнести трудоемкость получения большого количества оценок и корректной их обработки.

Методология составления сценариев предполагает предварительное определение пространства параметров, характеризующих систему.

Состояние системы в момент времени t является точкой $S(t)$ в этом пространстве параметров. Определение возможных тенденций развития ситуации позволяет определить вероятное направление эволюции положения системы в пространстве выявленных параметров $S(t)$ в различные моменты времени в будущем: $S(t+1)$, $S(t+2)$ и т.д.

Если управляющие воздействия отсутствуют, то предполагается, что система будет эволюционировать в наиболее вероятном направлении.

Управляющие воздействия эквивалентны воздействию сил, способных изменить направление траектории $S(t)$.

Естественно, что управляющие воздействия должны рассматриваться с учетом ограничений, накладываемых как внешними, так и внутренними факторами.

Предлагаемая технология разработки сценариев предполагает рассмотрение положения системы в дискретные моменты времени t , $t+1$, $t+2$,

При этом предполагается, что точка, соответствующая системе $S(t)$ в пространстве параметров, расположена в конусе, расширяющемся при удалении от исходного момента времени t .

В некоторый момент времени $t+T$ ожидается, что система будет расположена в сечении конуса, соответствующем моменту времени $t+T$.

Все точки сечения могут считаться вероятным расположением системы в пространстве параметров. Естественно, что наиболее вероятным считается положение системы на центральной оси конуса.

Управляющие воздействия приводят к смещению положения системы в пространстве параметров. В этом случае также целесообразно рассматривать лишь дискретные точки.

Основной метод структуризации целей – *метод построения дерева целей*. В целеполагании всегда возникает задача: свести множество возникающих целей до минимума, их минимума выбрать главную, исключить из веера целей те из них, которые выступают как средство достижения других целей, а также те, которые не влияют на выбор альтернатив. Процесс формирования целей может идти в противоположном направлении – от целей менее высокого иерархического уровня к целям более высокого уровня. При таком подходе может использоваться метод составления аналитических обзоров, поскольку он может дать много целей более низких иерархических уровней, которые впоследствии обобщаются до уровня более общего характера. Распространенным методом составления аналитических обзоров является метод мозгового штурма.

При построении дерева целей должны соблюдаться:

- соподчиненность, полнота, согласованность и непротиворечивость целей в дереве;
- определенность, обеспечиваемая возможностью оценки достижения целей в количественной форме;
- реальность, имеющие средства и ресурсы должны быть достаточными при выполнении цели в определенные сроки;
- комплексность, обеспечивающая единство научных, социальных, технических, экономических и производственных требований.

Цели, которые ставит перед собой организация, охватывают основные аспекты ее деятельности. Так в их число могут входить цели, характеризующие желаемое состояние организации в регионе:

- экономических показателей (доход, прибыль, рентабельность);
- успешности маркетинга (объем продаж, доля рынка, уровень конкуренции);
- производства (ассортимент и объемы производимой продукции, развитие производственных мощностей и технологий, производительность, качество продукции);
- финансов (структура капитала, активы, выпуск акций, выплаты дивидендов);
- совершенствования продукции (изделие, отдельный модуль, отдельные характеристики, дизайн);
- организационных структур;
- кадров (повышение профессионального уровня, стабильность коллектива);
- социальных условий (медицинское обслуживание, условия труда, условия отдыха).

Методы анализа

Анализ – это метод изучения ситуации, проблемы, состоящей в мысленном или фактическом разложении целого на составные части, выявление и сопоставление свойств и характеристик объекта.

Принципы анализа:

— принцип единства анализа и синтеза (анализируем объект для того, чтобы глубже изучить свойства объекта, рассмотреть их во взаимосвязи и взаимозависимости);

— принцип выделения ведущего звена (ранжирование факторов);

— принцип обеспечения сопоставимости вариантов анализа по объему, качеству, срокам, методам получения информации, условиям применения объектов анализа и другим условиям;

— принцип оперативности и своевременности анализа (сокращение времени для анализа за счет реализации принципов рациональной организации);

— принцип количественной определенности;

Классификация методов анализа:

1. *Метод сравнения.* Целью данного метода является: определить отклонения от плановых показателей, установить причины отклонений, выявить резервы. Требования, предъявляемые к методу сравнения: единство оценки, сравнимость календарных сроков, единство сезонных особенностей, единство географических условий. Основные виды сравнений:

— отчетные показатели сравниваются с плановыми показателями;

— отчетные показатели сравниваются с показателями предшествующего периода;

— отчетные показатели сравниваются с показателями предшествующих периодов;

— сравниваются показатели за каждый день;

— отчетные показатели сравниваются со среднеотраслевыми показателями;

— показатели технического уровня сравниваются с показателями качества продукции.

2. *Индексный метод.* Применяется при сравнении показателей двух состояний одной и той же системы. Индексы необходимы для измерения изменений сложных явлений, определения роли отдельных факторов, сравнительного анализа с прошлым периодом, другой территорией, нормативами. Основной формой индексов считаются агрегатные индексы. Индексы являются относительными показателями, они необходимы для оценки плановых заданий, определения динамики изменений явлений или процессов. Индексный метод позволяет разложить по факторам абсолютные и относительные отклонения обобщающего показателя.

3. *Балансовый метод.* Используется для сопоставления взаимосвязанных показателей хозяйственной деятельности с целью выявления и измерения взаимного влияния, а также подсчета резервов повышения эффективности производства. При использовании данного метода анализа

связь между отдельными показателями выражается в форме равенства итогов, полученных в результате сопоставлений.

4. *Метод цепных подстановок.* Применяется для выявления влияния отдельных факторов на совокупный показатель или функцию. Данный метод используется, когда зависимость между изучаемыми явлениями имеет строго функциональный характер. Функция должна быть задана в виде суммы, произведения, частного факторов. Метод заключается в последовательной замене плановой величины одного из факторов при условии, что остальные факторы остаются неизменными. Степень влияния фактора определяется последовательным вычитанием: из второго расчета вычитается первый, из третьего – второй и т.д. В первом расчете все величины плановые, в последнем – фактические. Число расчетов на единицу больше, чем число факторов.

5. *Метод элиминирования.* Позволяет выделить действия одного фактора на обобщающие показатели производственно-хозяйственной деятельности, исключая действия других факторов.

6. *Графический метод.* Является средством иллюстрации процессов, его различают по назначению (диаграммы сравнения, хронологические и контрольно-плановые графики), по способу построения (линейные, столбиковые, круговые, объемные, координатные)

7. *Функционально-стоимостный анализ (ФСА).* Применяется с целью повышения полезного эффекта на единицу затрат за жизненный цикл объекта. Особенность метода – установление целесообразности набора функций. Задачами данного метода являются: достижение оптимального соотношения между полезным эффектом объекта и совокупными затратами за его жизненный цикл; нахождение новых жизненных решений за счет функционального подхода; снижение расхода различных видов ресурсов по стадии жизненного цикла за счет ликвидации или сокращения вспомогательных и вредных функций объекта.

Принципы проведения ФСА:

- функциональный подход (исследование объекта с позиций функций);
- стоимостная оценка (экономическая оценка технических решений);
- системный подход;
- комплексный подход;
- динамический подход.

8. *Факторный анализ.* Многомерный статистический анализ путем корреляционных матриц.

9. *Экономико-математические методы анализа.* Применяются для анализа и выбора наилучших, оптимальных вариантов, определяющих хозяйственные решения в сложившихся или планируемых экономических условиях. Основные задачи метода: оценка разработанного плана; оптимизация хозяйственной программы; установление оптимальных размеров предприятия; определение оптимального ассортимента; установление экономической эффективности.

Методы прогнозирования.

Метод прогнозирования – способ исследования объекта прогнозирования, направленный на разработку прогноза. По оценкам ученых, насчитывается свыше 150 различных методов прогнозирования; на практике же в качестве основных используется лишь 15-20. Практическое применение того или иного метода прогнозирования определяется такими факторами, как объект прогноза, его точность, наличие исходной информации, квалификация прогнозиста и др.

В рамках технологического прогнозирования решаются такие задачи, как разработка прогнозов в области экономической, коммерческой деятельности, социальной и политической. Технологическое прогнозирование подразделяется на *изыскательское* (иногда его еще называют поисковым) и *нормативное*.

В основе *изыскательского прогнозирования* положена ориентация на представляющиеся возможности, установление тенденций развития ситуаций на основании имеющейся при разработке прогноза информации.

Перемещение в пространстве технологий от технологий более низкого уровня к технологиям более высокого уровня относится к изыскательскому прогнозированию.

Нормативное прогнозирование ориентировано на миссию организации, на те потребности и цели, к достижению которых она стремится. Нормативному прогнозированию соответствует перемещение в пространстве технологий от технологий более высоких уровней к технологиям более низкого уровня, то есть от потребностей и целей к средствам их реализации.

Одной из главных проблем точности и эффективности прогнозов является максимально полезное сочетание методов изыскательского и нормативного прогнозирования. Так, для изыскательского прогнозирования, характерно использование таких методов, как экстраполяция, моделирование, метод исторической аналогии, написание сценариев и другие методы, базирующихся на анализе точных эмпирических данных. При использовании методов изыскательского прогнозирования предпочтение отдается количественной информации, хотя использование качественной (неколичественной) информации в изыскательском прогнозировании также возможно.

Основными методами, используемыми при нормативном прогнозировании, являются, в первую очередь, методы ПАТТЕРН, Делфи, Глушкова, Поспелова и др.

Существует и другая классификация методов прогнозирования:

— *Нормативный* метод применяется при наличии качественной нормативной базы по всем стадиям жизненного цикла каждого объекта в составе автоматизированных систем управления. Нормативная база должна включать как показатели объекта, так и показатели организационно-технического уровня производства у изготовителя, потребителя и ремонтной организации. Он используется для прогнозирования эффективности, сроков

замены оборудования, возможностей насыщения рынков сбыта для объектов массового производства. Срок упреждения до 10-15 лет;

— *Экспериментальный* – при наличии (создании) экспериментальной или опытной базы, необходимых материально-технических, трудовых и финансовых ресурсов для проведения экспериментальных работ. Его используют для прогнозирования эффективности и сроков замены проектируемого оборудования, сроков выпуска продукции, возможности и сроков насыщения проектируемой продукцией рынков сбыта, нетрадиционных объектов массового производства, не имеющих аналогов на стадии завершения рабочего проектирования. Срок упреждения до 10-15 лет. Он отличается высокой стоимостью экспериментальных работ, но в то же время достаточной точностью прогнозов;

— *Параметрический* применяется при наличии качественной нормативной базы по всем стадиям жизненного цикла каждого объекта продукции серийного производства. Применяется для составления среднесрочных прогнозов полезного эффекта, возможного изменения рынков сбыта анализируемой продукции серийного производства. Срок прогнозирования до 10 лет;

— *Метод экстраполяции* позволяет количественно определить важнейшие параметры поведения объекта не менее чем за 5 лет. Применяется для прогнозирования отдельных видов ресурсов в целом по предприятию (объединению), а также полезного эффекта от продукции мелкосерийного производства. Срок прогнозирования до 5 лет;

— Условием применения *индексного* метода служит наличие соответствующих норм (удельных показателей) полезного эффекта, элементов затрат за базисный период и плановых заданий по их изменению в прогнозируемый период. Позволяет осуществить прогнозирование полезного эффекта, мощностей оборудования каждого вида, виды укрупненных затрат ресурсов в целом по предприятию. Срок прогнозирования до 5 лет;

— При *экспертном* методе создаются экспертные группы из высококвалифицированных специалистов в данной области численностью не менее 9 чел, в функцию которых входит проведение прогнозирования возможных рынков сбыта по данному виду полезного эффекта, сроков обновления выпускаемой продукции, по прочим вопросам маркетинга и технического уровня продукции. Срок прогнозирования не ограничен;

— Для осуществления метода *оценки технических стратегий* необходимо разработать матрицу генеральной определительной таблицы или универсального идентификатора и создать экспертную группу из высококвалифицированных специалистов. Его используют для формирования требований к разрабатываемому изделию в виде набора целей и определения средств, способов и путей, необходимых для достижения поставленных целей;

— *Функциональный* метод применяют, когда ощущается потребность определения широкого спектра альтернатив развития изучаемого объекта учетом возможностей использования новых принципов действия. Его

используют при проведении прогнозирования возможности появления на данном рынке сбыта новых материальных носителей данного вида полезного эффекта. Срок прогнозирования не ограничен;

— *Комбинированный* применяют для всех видов прогнозирования полезного эффекта. Срок прогнозирования не ограничен.

середине между значениями $f(a_1)$ и $f(a_2)$ и равна $[(f(a_1)+f(a_2))] / 2$.

При этом в качестве первого и второго альтернативных вариантов целесообразно выбирать наименее и наиболее предпочтительные альтернативные варианты.

Далее эксперт указывает альтернативный вариант a_4 , значение которого $f(a_4)$ расположено посередине между $f(a_1)$ и $f(a_3)$, и альтернативный вариант a_5 , значение которого $f(a_5)$ расположен посередине между значениями $f(a_1)$ и $f(a_4)$.

Процедура завершается, когда определяется сравнительная предпочтительность всех участвующих в экспертизе альтернативных вариантов.

1. Метод Черчмена-Акофа

Данный метод используется при количественной оценке сравнительной предпочтительности альтернативных вариантов и допускает корректировку оценок, даваемых экспертами.

В методе предполагается, что оценки альтернативных вариантов – неотрицательные числа, что если альтернативный вариант a_1 предпочтительнее альтернативного варианта a_2 , то $f(a_1) > f(a_2)$, а оценка одновременной реализации альтернативных вариантов a_1 и a_2 равняется $f(a_1) + f(a_2)$.

Все альтернативные варианты ранжируются по предпочтительности, и каждому из них эксперт назначает количественные оценки, как правило, в долях единицы. Далее эксперт сопоставляет по предпочтительности альтернативный вариант a_1 и сумму остальных альтернативных вариантов. Если он предпочтительнее, то и значение $f(a_1)$ должно быть больше суммарного значения остальных альтернативных вариантов, в противном случае – наоборот. Если эти соотношения не выполняются, то оценки должны быть соответствующим образом скорректированы.

Если a_1 менее предпочтителен, чем сумма остальных альтернативных вариантов, то он сравнивается с суммой остальных альтернативных вариантов, за исключением последнего. Если альтернативный вариант a_1 на каком-то шаге оказался предпочтительнее суммы остальных альтернативных вариантов и для оценок это соотношение подтверждается, то a_1 из дальнейших рассмотрений исключается.

Этот процесс продолжается до тех пор, пока последовательно не будут рассмотрены все альтернативные варианты.

2. Метод лотерей

Согласно этому методу, для любой тройки альтернативных вариантов a_1 , a_2 , a_3 , упорядоченных в порядке убывания предпочтительности, эксперт указывает такую вероятность p , при которой альтернативный вариант a_1

встречается с вероятностью p , а альтернативный вариант a_3 – с вероятностью $(1-p)$.

На основании последовательной оценки сравнительной предпочтительности некоторого числа троек альтернативных вариантов рассчитываются числа u_1, u_2, \dots, u_n , с помощью которых формируется линейная функция полезности:

$$u_1p_1 + u_2p_2 + \dots + u_np_n,$$

Эта формула позволяет сравнивать по предпочтительности различные лотереи, характеризующиеся различными вероятностями реализации альтернативных вариантов a_1, a_2, \dots, a_n .

Коллективные методы экспертных оценок

Метод Дельфи

Это распространенный метод, работающий по принципу экспертной оценки и названный так по имени древнегреческого города Дельфы, где, по преданию, находился известный дельфийский оракул.

Решение принимается группой экспертов. При этом, не только достигается согласование различных точек зрения по поводу решения задачи, но и происходит обоснование согласованного решения. Эксперты группируются в большие группы и высказывают свое мнение независимо друг от друга, не собираясь вместе. Мнения высказываются в виде письменных ответов на вопросы. Такой способ позволяет исключить отрицательное влияние таких факторов, как личная антипатия, нежелание экспертов отказываться от публично высказанного мнения.

Выработка окончательного экспертного решения осуществляется в несколько этапов. Индивидуальные ответы подвергаются обработке, по результатам которой составляется справка, подробно отражающая различные мнения и обоснования этих мнений. Далее экспертов информируют о том, какие имеются мнения, какие при этом выдвигаются аргументы, просят их либо пересмотреть свой вариант, либо же в случае отказа от пересмотра своего мнения дать соответствующее обоснование тому, почему эксперт не согласен с отличными от предложенного им вариантами ответов. Подобная процедура корректировки экспертных вариантов осуществляется несколько раз до тех пор, пока не будет выработано единодушное мнение.

Мозговая атака («мозговой штурм»)

Мозговой штурм – это способ работы группы, ориентированный на поиск вариантов решения проблемной ситуации. Главная идея метода – выдвижение возможно большего количества новых вариантов за счёт коллективного интеллекта участников. Для участия в мозговой атаке приглашаются специалисты из различных областей знаний. Наилучшие результаты мозговой штурм даёт при создании новой продукции, выявлении способов строительства и ремонта, поиске вариантов действий в «тупиковых» ситуациях.

Организация работы группы строится в три этапа: постановка проблемы, генерация идей, оценка и отбор лучших идей.

Основное условие мозгового штурма – это создание обстановки, максимально благоприятной для свободного генерирования идей. Чтобы этого добиться, запрещено опровергать или критиковать идею, какой бы на первый взгляд фантастической она не была. Все идеи записываются, а затем анализируются специалистами.

Оценка и отбор идей могут выполняться участниками мозгового штурма или специальной группой специалистов. Заведомо неосуществимые предложения отбрасываются, а оставшиеся анализируются.

Длительность процесса мозговой атаки зависит от сложности решаемой задачи и находится в интервале 15-60 минут.

Метод баллов

Его можно применять для прогнозирования как полезного эффекта объекта, так и элементов затрат. Сначала формируется экспертная группа из специалистов в данной области, численность которой должна быть не менее 9 человек. Для повышения однородности состава группы путем анонимного анкетирования можно сделать отсев специалистов, которые, по мнению большинства, не совсем компетентны в данной области. Затем коллективно устанавливаются или выбираются несколько важнейших параметров (3-5) объекта, влияющих на полезный эффект, и элементы затрат.

Следующий шаг – установление важности параметра экспертным путем. Каждый эксперт каждому параметру объекта присваивает баллы по шкале от 0 до 10.

Рассмотрим два метода. По первому – каждый эксперт каждому параметру объекта присваивает баллы по шкале от 0 до 10. Тогда важность параметра определяется по формуле:

$$a_i = \left[\sum_{j=1}^m \frac{b_{ij}}{b_{cj}} \right] / m$$

где a_i – весомость i -го параметра объекта;

i – номер параметра объекта;

j – номер эксперта;

m – количество экспертов в группе;

b_{ij} – балл, присвоенный i -му параметру j -м экспертом;

b_{cj} – сумма баллов, присвоенных j -м экспертом всем параметрам объекта.

Аналогично определяется весомость и других параметров объекта. Весомость параметров рекомендуется определять по следующей методике. Сначала каждый эксперт находит соотношение между параметрами попарно. Если весомость данного параметра, по мнению эксперта, выше другого, с которым сравнивается данный параметр, ему присваивается два балла. Если весомость параметров одинакова, данному параметру присваивается один

балл. И если весомость данного параметра ниже другого, то первому параметру баллов не дается.

Далее определяется весомость и других параметров объекта. Весомость параметров определяется экспертным методом по объектам, характеризующимся несколькими важнейшими параметрами разной размерности. Для того чтобы сложить (условно) подобные параметры и определить полезный эффект и элементы затрат по объекту, рекомендуется применять систему баллов.

Метод сценариев

При разработке управленческих решений широкое использование находит метод сценариев, дающий возможность оценить наиболее вероятный ход развития событий и возможные последствия принимаемых решений.

Разрабатываемые специалистами сценарии развития анализируемой ситуации позволяют с тем или иным уровнем достоверности определить возможные тенденции развития, взаимосвязи между действующими факторами, сформировать картину возможных состояний, к которым может прийти ситуация под влиянием тех или иных воздействий.

Метод сценариев предполагает создание технологий разработки сценариев, обеспечивающих более высокую вероятность выработки эффективного решения в тех ситуациях, когда это возможно, и более высокую вероятность сведения ожидаемых потерь к минимуму в тех ситуациях, когда потери неизбежны.

Кингисё

Японская кольцевая система «кингисё» отличается тем, что на рассмотрение готовится проект новшества. Он передается для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемое решение и дать свои замечания в письменном виде. После этого проводится совещание, где единое мнение вырабатывается с помощью одного из следующих принципов: принцип большинства голосов; принцип диктатора – характерен для принятия решений в чрезвычайных обстоятельствах; принцип Курно – используется в том случае, когда коалиций нет, т.е. предлагается число решений, равное числу экспертов; принцип Парето – используется в случае, когда все эксперты образуют единое целое, одну коалицию; принцип Эджворта – используется в случае, если группа состоит из нескольких коалиций, каждой из которых невыгодно отменять своё решение. Зная предпочтение коалиций, можно принять оптимальное решение, не нанося ущерба друг другу.

ТЕМА 5. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ РИСКА И НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Источники и виды неопределенности. Методы и технологии принятия решений в условиях «природной» неопределенности. Критерии Вальда, Сэвиджа, Лапласа, Гурвица. Метод теории игр в принятии решений в условиях неопределенности.

Риск и его разновидности. Управление рисками, способы оценки рисков. Критерии принятия решения в условиях риска. Дерево решений как метод принятия управленческих решений в условиях риска.

Решение принимается в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Это должно иметь место, когда требующие учета факторы настолько новы и сложны, что насчет них невозможно получить достаточно информации. В итоге вероятность определенного последствия невозможно предсказать с достаточной степенью достоверности. Неопределенность характерна для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся обстоятельствах. Наивысшим потенциалом неопределенности обладает социокультурная, политическая и наукоемкая среда.

Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель может использовать две основные возможности. Во-первых, попытаться получить дополнительную информацию и еще раз проанализировать проблему. Вторая возможность – действовать в точном соответствии с прошлым опытом, суждениями или интуицией и сделать предположение о вероятности событий. Это необходимо, когда не хватает времени на сбор дополнительной информации или затраты на нее чересчур высоки. Временные и информационные ограничения имеют важнейшее значение при принятии управленческих решений в условиях неопределенности. Выделяют два класса источников информационной неопределенности: ее избыток и дефицит. Дефицит информации может порождаться ее недостоверностью, противоречивостью, искажением, невозможностью четкой интерпретации.

Внешняя среда — главный источник неопределенности функционирования предприятия в условиях рынка. Неопределенность есть черта организационного поведения, с которой организации должны жить. В случае деловой фирмы имеет место неопределенность по отношению к рынку, поставкам, действиям акционеров, поведению конкурентов, мероприятиям правительственных агентств.

Считается, что частичное (либо полное) отсутствие или избыток информации в задачах принятия решений могут породить следующие типы неопределенности:

- неопределенность состояний внешней среды;
- неопределенность целей;
- неопределенность действий.

Методы и технологии принятия решений в условиях «природной» неопределенности.

Принимая решение в условиях неопределенности, следует руководствоваться правилом, которое гласит, что любое решение, разрабатываемое на основе даже поверхностного анализа или прогноза лучше решения, принимаемого спонтанно, наугад. В целях реализации данного правила, менеджеры очень часто прибегают к помощи различных вариантов метода экспертного анализа и прогнозирования. В экспертную группу следует приглашать специалистов соответствующего профиля, обладающих необходимыми знаниями и опытом в сфере принимаемого решения. В качестве таких экспертов могут приглашаться не только специалисты со стороны, извне организации, но и сотрудники самой организации.

Проблема принятия решений в условиях неопределенности слабо разработана в теории, однако на практике формализованные алгоритмы анализа применяются достаточно редко. Основная трудность здесь состоит в том, что невозможно оценить вероятности исходов. Основным критерий – максимизация прибыли – здесь не срабатывает, поэтому применяют другие критерии:

— максимин (максимизация минимальной прибыли):

Максиминное решение – это решение, при котором максимизируется минимально возможный доход. Данный метод в большей степени учитывает отрицательные моменты различных исходов и является более осторожным подходом к принятию решений.

— минимакс (минимизация максимальных потерь):

Минимаксное решение – это решение, при котором минимизируются максимальные потери. Это наиболее осторожный подход к принятию решений и наиболее учитывающий все возможные риски. Под потерями здесь учитываются не только реальные потери, но и упущенные возможности.

— максимакс (максимизация максимальной прибыли):

Максимаксное решение – это решение, при котором принимается решение по максимизации максимально возможных доходов. Данный метод очень оптимистичен, то есть не учитывает возможные потери и, следовательно, самый рискованный.

Решение есть состояние неопределенности, вызванная необходимостью выбора действий, которые позволят достичь определенного, заранее заданного результата. Эта неопределенность может принимать ряд форм и представлять:

— стандартное решение, при принятии которого существует фиксированный набор альтернатив;

— бинарное решение («да» или «нет»);

— многоальтернативное решение (имеется очень широкий спектр альтернатив);

— инновационное (новаторское) решение, когда требуется предпринять действия, но нет приемлемых альтернатив.

Критерий Лапласа, Вальда, Сэвиджа, Гурвица

Существует несколько критериев для выбора оптимальной стратегии при принятии решения в условиях риска и неопределенности.

Критерий Лапласа: применяется, если можно предполагать, что все варианты внешних условий одинаково вероятны. Для каждого решения находится средняя оценка по всем вариантам внешних условий (средний выигрыш):

$$E(x_i) = \frac{1}{N} \sum_{j=1}^n E_{mj} \times P(B_j | A_i)$$

где N – количество состояний внешней среды.

Лучшим является решение с максимальной оценкой.

$$Z = \max(E(x_i))$$

где Z – оптимальная стратегия.

Критерий Вальда: (критерий крайнего пессимизма, максиминный критерий): решение выбирается в расчете на наихудшие внешние условия. Вероятности состояний природы неизвестны и нет возможности получить о них какую-либо статистическую информацию. В качестве оценки каждого решения используется минимальный выигрыш, который можно получить при выборе этого решения:

$$E(x_i) = \min(E_{mj})$$

Лучшим является решение с максимальной оценкой.

$$Z = \max(E(x_i))$$

Лучшим является решение с максимальной оценкой.

По критерию Вальда выбирают стратегию, которая дает гарантированный выигрыш при наихудшем варианте состояния природы.

Критерий Сэвиджа, как и критерий Вальда, – это критерий крайнего пессимизма, но только пессимизм здесь проявляется в том, что минимизируется максимальная потеря в выигрыше. Для оценки решений используется матрица рисков. В качестве оценки используется максимальный риск (максимальный потерянный выигрыш), соответствующий данному решению:

$$E(x_i) = \max R_{ij}$$

Лучшим является решение с минимальной оценкой.

$$Z = \min(E(x_i))$$

Это наиболее осторожный подход к принятию решений и наиболее учитывающий все возможные риски.

Критерий Гурвица: решение принимается с учетом того, что возможны как благоприятные, так и неблагоприятные внешние условия. При использовании этого критерия требуется указать «коэффициент пессимизма» – число в диапазоне от 0 до 1, представляющее собой субъективную (т.е. не рассчитанную, а указанную человеком) оценку возможности неблагоприятных внешних условий. Если есть основания предполагать, что внешние условия будут неблагоприятными, то коэффициент пессимизма назначается близким к единице. Если неблагоприятные внешние условия

маловероятны, то используется коэффициент пессимизма, близкий к нулю. Оценки решений находятся по следующей формуле:

$$E(x_i) = a \times \min E_{ij} + (1 - a) \times \max E_{ij}$$

где a – коэффициент пессимизма.

Лучшим является решение с максимальной оценкой:

$$Z = \max(E(x_i))$$

Кроме критериев оптимальности, которые можно применять при принятии решения в условиях риска и неопределенности, существует очень известный и распространенный метод теории игр, используемый в управленческой деятельности в условиях неопределенности.

Метод теории игр при принятии решений в условиях неопределенности

При принятии решений в условиях неопределенности очень широко используется метод теории игр. Теория игр – это математическая теория конфликтных ситуаций. Задача этой теории – выработка рекомендаций по рациональному образу действий участников конфликта. При этом строят упрощенную модель конфликтной ситуации, называемую игрой. Под «игрой» понимают мероприятие, состоящее из ряда действий или «ходов». От реальной конфликтной ситуации игра отличается тем, что ведется по вполне определенным правилам. Стороны, участвующие в конфликте, называют игроками, исход конфликта – выигрышем и т.д.

Если в игре сталкиваются интересы двух сторон, то игра называется парной, если сторон больше – множественной. Множественная игра с двумя постоянными коалициями обращает игру в парную. Наибольшее практическое значение имеют парные игры. Рассмотрим конечную игру, в которой игрок A имеет m стратегий, а игрок B – n стратегий. Такая игра называется $m \times n$. Стратегии, соответственно, обозначим: A_1, A_2, \dots, A_m – для игрока A ; B_1, B_2, \dots, B_n – для игрока B . Если игра состоит только из личных ходов, то выбор стратегий A_i и B_j игроками однозначно определяет исход игры – наш выигрыш a_{ij} . Если известны a_{ij} для всех сочетаний стратегий, то они образуют платежную матрицу размером $m \times n$, где: m – число строк матрицы, а n – число его столбцов.

Принцип осторожности, диктующий игрокам выбор соответствующих стратегий (максиминной и минимаксной), является в теории игр основным принципом и называется принципом минимакса. В платежной матрице такой игры существует элемент, являющийся одновременно минимальным в своей строке и максимальным в своем столбце. Такой элемент называют седловой точкой. При этом значение $v=a=f$ называют чистой ценой игры. В этом случае решение игры (совокупность оптимальных стратегий игроков) обладает следующим свойством: если один из игроков придерживается своей оптимальной стратегии, то для другого не может быть выгодным отклоняться от своей оптимальной стратегии [2]. Если верхняя цена игры не совпадает с нижней, то в этом случае стоит говорить об игре в смешанных стратегиях. Смешанной S_A называется применение чистых стратегий A_1, A_2, \dots, A_n с

вероятностью p_1, p_2, \dots, p_n , а смешанной стратегией S_B – применение чистых стратегий V_1, V_2, \dots, V_n с вероятностью p_1, p_2, \dots, p_m . Пусть игра имеет размерность 2 на 2 и задается платежной матрицей:

$$P = \begin{pmatrix} a_{11} & a_{12} \\ a_{21} & a_{22} \end{pmatrix}$$

Для игрока А оптимальная стратегия будет иметь вероятности:

$$p_1 = \frac{a_{22} - a_{21}}{a_{11} + a_{22} - a_{12} - a_{21}}; \quad p_2 = \frac{a_{11} - a_{12}}{a_{11} + a_{22} - a_{12} - a_{21}}; \quad \text{цена игры } v = \frac{a_{22} \times a_{11} - a_{12} \times a_{21}}{a_{11} + a_{22} - a_{12} - a_{21}}$$

Принятие управленческих решений в условиях риска.

К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результаты которых не являются определенными, известна только вероятность каждого результата.

При принятии решений в условиях риска первым решением менеджера должно стать действие, направленное на поиск путей его снижения.

В современных условиях для того, чтобы быть устойчиво конкурентоспособным, получать доход и снижать возможные убытки, предпринимательские структуры должны принимать стратегические и тактические решения. В этой связи особую актуальность приобретает изучение сущности и содержания категории «риск».

Риск непосредственно связывают с принятием решений, выбор решений осуществляется в условиях неопределенности, каждое альтернативное решение имеет определенную вероятность, риск связывают с возможностью понести потери или убытки.

Во-первых, риск – это не только возможность потерь, но и возможность выигрыша. В связи с этим риск имеет две стороны: прямую – в случае благоприятных последствий принятого решения и получение дополнительного выигрыша, и обратную, в случае неблагоприятных последствий и получение убытков.

Во-вторых, неопределенная ситуация не обязательно создает риск. Рисковая ситуация создается применительно к тем или иным индивидуумам или группам людей, принимающим решения, только тогда, когда возможные будущие события будут воздействовать на результаты принятых ими решений.

Отсюда риск определяется как неопределенность последствий, наступление которых окажет влияние на результаты принятых решений, что может привести как к потерям, так и к выигрышам.

Существуют следующие виды рисков:

— Региональный (характеризует особенности региона, в котором планируется или уже осуществляется финансово-хозяйственная деятельность предприятия);

— Природно-естественный (обусловлен негативным влиянием стихийных сил природы);

— Политический (характеризует возможность изменения общественно-политического климата в стране и в регионе, а также перспективы развития);

- Законодательный (обусловлен возможностью резкого изменения различных законодательных актов, влияющих на финансово-хозяйственную деятельность предприятия);

- Транспортный (характеризует вероятность потери активов (имущества, оборудования и т. п.) при перевозке или транспортировке);

- Организационный (обусловлен внутренними факторами, действующими внутри компании, такими как стратегия фирмы, принципы деятельности, ресурсы и их использование, качество и уровень использования менеджмента и маркетинга);

- Имущественный (характеризует степень вероятности потери имущества вследствие кражи, диверсии, халатности);

- Личностный (возникает в том случае, когда от конкретного человека, его деловых и моральных качеств зависят конечные результаты финансово-хозяйственной деятельности);

- Маркетинговый (характеризует условия рынка (спрос, предложение, цены), в котором осуществляется финансово-хозяйственная деятельность предприятия);

- Производственный (обусловлен освоением новой техники, технологии и осуществлением производственной деятельности);

- Расчетный (характеризует вероятность финансовых потерь);

- Инвестиционный (обусловлен выбором вложения капитала с целью получения экономической выгоды в течение некоторого промежутка времени);

- Валютный (характеризует влияние изменения курса валют на финансово-хозяйственную деятельность предприятия);

- Кредитный (характеризует обобщающее понятие всех рисков, связанных с процессом оценки заёмщика;

- Финансовый (характеризует анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия на основе данных бухгалтерской отчетности)

Риски бывают чистые и спекулятивные. Чистый риск – это возможность получения отрицательного или нулевого результата. Спекулятивный риск – это возможность получения как отрицательного так и положительного результата. Чистые риски: природные, экологические, политические, транспортные и т. д.

Спекулятивные риски: финансовые риски. Следует обратить внимание на то, что риску подвергаются значительные денежные ресурсы. Поэтому необходимо оценивать степень риска и возможные потери. Степень риска – это размер наиболее вероятного ущерба, который может понести организация в результате того или иного действия в соответствии с принятым управленческим решением.

Риск может быть вынужденный и невынужденный. Вынужденным риск является тогда, когда безрисковое решение проблем, стоящих перед организацией, невозможно. (Риск инвестора, вкладывающего капитал в реализацию проекта). Невынужденный риск – это риск руководителя, принимающего решение о вложении средств с положительной вероятностью

возможного выигрыша. По отношению к риску руководители могут подразделяться на следующие группы (условно): «предприниматель», если он вкладывает собственный капитал организации при определенной степени риска; «инвестор», если он, вкладывая чужой капитал (в большей степени) стремится к минимизации риска; «спекулянт», если он играет на заранее рассчитанный риск; «игрок», если он готов идти на вынужденный риск при возможности выигрыша.

Управления рисками, способы оценки рисков

Рассмотрим этапы управления рисками.

1. Определение целей. Данный этап предполагает установление общих целей и параметров, в пределах которых конкретный риск или группа рисков могут быть изучены и приняты решения по ним. Стратегические аспекты – это, прежде всего, определение взаимоотношений между предприятием и окружающей его внешней средой, выявление слабых и сильных сторон предприятия. В этой связи особенно важно установление тех критических параметров в позиционировании предприятия (организации) во внешней среде, которые могут снизить или расширить возможности предприятия (организации) в случае наступления неблагоприятных или благоприятных событий.

Организационные аспекты предполагают постановку целей и задач для различных иерархических ступеней управления предприятием (организацией), распределение ответственности между ними за различные типы принятия решения. Основная идея такого распределения заключается в том, что решения, принятые по управлению тем или иным риском, в зависимости от типа, могли быть практически реализованы соответствующими структурными подразделениями.

2. Идентифицирование рисков. На этом этапе необходимо определить перечень тех рисков, которым может быть подвержено предприятие, установить, какие из них являются более важными, какие менее. Кроме этого, целью идентифицирования рисков является и выявление тех событий (как неблагоприятных, так и благоприятных), которые могут оказать существенное влияние на функционирование предприятия (организации) в случае их наступления.

3. Анализ и оценка рисков. Анализ рисков состоит из двух этапов: определение возможностей наступления рисков с точки зрения их вероятностей и оценка возможных последствий. Другими словами, необходимо выявить, какие риски являются «маловероятными» и какие «весьма вероятными», а также оценить возможные последствия уровня воздействия тех или иных рисков на предприятие в целом. Оценка рисков тесно связана с анализом рисков.

4. Управление рисками. Оно включает в себя разработку мероприятий, направленных на снижение вероятности возможного риска, исключение или попытку его избежать, а также уменьшение серьезности риска в случае его наступления. Кроме того, следует заботиться о том, как покрыть финансовый

ущерб от рисков, которые окажутся не контролируемыми на допустимом уровне. Для этого необходимо разработать меры, обеспечивающие распределение финансовых потерь по времени так, чтобы смягчилось финансовое давление, под которым окажется предприятие (организация) в случае появления серьезных убытков.

Эффективное управление риском включает предвидение и прогнозирование возможных трудностей и планирование мероприятий с целью уменьшения неблагоприятных последствий, а не просто реагирование на неблагоприятные события после того, как они уже произошли.

5. Проверка и обзор. Очевидно, что раз план по управлению тем или иным риском был принят и выполнен, то естественно он должен быть в процессе реализации проверен. В связи с тем, что управление риском осуществляется в условиях неполной информации о возможных будущих последствиях принятого решения, то весьма вероятно, что многие аспекты принятой стратегии могут оказаться неудовлетворительными. Поэтому, этап «проверка и обзор» обязателен и призван установить – как работает принятая стратегия и тактика риск–менеджмента, чтобы в случае необходимости внести соответствующие коррективы.

Основные приемы при управлении рисками: избежание риска; удержание риска (оставление риска за инвестором); передача риска (передача ответственности за риск страховой компании); снижение степени риска (уменьшение вероятности потерь).

Наиболее распространенными приемами для снижения степени риска являются: диверсификация (разностороннее развитие производства, развитие нескольких видов производства, не связанных друг с другом); получение дополнительной информации о ситуации принятия решения; лимитирование за счет установления предельных сумм расходов, продажи, кредита; самострахование за счет создания натуральных и денежных резервных фондов; страхование.

Критерии принятия решения в условиях риска

При принятии решений в условиях риска необходимо воспользоваться инструментом, который называется ожидаемая ценность. Он фокусируется на оценке, количественном измерении и графическом изображении масштабов и природы риска.

Ожидаемая ценность – это произведение величины вероятности и суммы выплаты (суммы приза). Это можно показать на графике как площадь прямоугольника, где основание – размер выплаты (размер приза), а высота – вероятность выигрыша (с размерностью от нуля до единицы, 0 – это отсутствие шанса, 1 – полная достоверность)

Ожидаемая ценность решения – сумма индивидуальных ожидаемых ценностей для каждого результата.

Принятие решений в условиях риска может быть основано на следующих критериях:

— критерий ожидаемого значения;

- комбинация ожидаемого значения и дисперсии;
- известного предельного уровня;
- наиболее вероятного события в будущем.

1. Критерий ожидаемого значения (КОЗ)

Использование данного критерия предполагает принятие решения, обуславливающего максимальную прибыль при имеющихся исходных данных о вероятности полученного результата при том или другом решении. Критерий ожидаемого значения представляет собой выбранные средние значения случайной величины. Достоверность получаемого решения будет зависеть от объема выборки. Если через $E(x_1, x_2, \dots, x_n)$ обозначить критерий ожидаемого значения, где (x_1, x_2, \dots, x_n) – принимаемые решения при их количестве, равным n , то $E(x_i) = pM(x_i)$, где $M(x_i)$ – математическое ожидание критерия. Делаем вывод, критерий ожидаемого значения можно применять, когда однотипные решения в сходных ситуациях приходится принимать большое число раз.

2. Критерий «ожидаемого значения – дисперсия»

Недостаток критерия ожидаемого значения устраняется применением комбинации его и выборочной дисперсии. Возможным критерием при этом является минимум выражения: $E(Z, \sigma^2) = E(Z) \pm \kappa U(z)$, где $E(Z, \sigma^2)$ – критерий «ожидаемого значения – дисперсия», κ – постоянный коэффициент, $U(Z) = m_z / S$ – выборочный коэффициент вариации, m_z – оценка математического ожидания, S – оценка среднего квадратического ожидания. Знак «минус» ставится в случае оценки прибыли, знак «плюс» – в случае затрат. С использованием данного критерия точность предсказания повышается за счет учета возможного разброса значений $E(Z)$.

3. Критерий предельного уровня

Этот критерий не имеет четко выраженной математической формулировки и основан в значительной степени на интуиции и опыте лица принимающего решение, которое на основании субъективных соображений определяет наиболее приемлемый способ действий. Критерий предельного уровня обычно не используется, когда нет полного представления о множестве возможных альтернатив. Учет ситуации риска при этом может производиться за счет введения законов распределений случайных факторов для известных альтернатив.

Несмотря на отсутствие формализации, критерием предельного уровня пользуются довольно часто, задавая их значения на основании экспертных или опытных данных.

4. Критерий наиболее вероятного исхода

Этот критерий предполагает замену случайной ситуации детерминированной путем замены случайной величины прибыли (или затрат) единственным значением, имеющим наибольшую вероятность реализации. Использование данного критерия, также как и в предыдущем случае в значительной степени опирается на опыт и интуицию. При этом необходимо учитывать два обстоятельства, затрудняющие применение этого критерия:

— критерий нельзя использовать, если наибольшая вероятность события недопустимо мала;

— применение критерия невозможно, если несколько значений вероятностей возможного исхода равны между собой.

Случай, когда неопределенные факторы заданы распределением, соответствует ситуации риска. Этот случай может учитываться двумя путями. Первый – анализом адаптивных возможностей, позволяющих реагировать на конкретные исходы; второй – методически, при сопоставлении эффективности технических решений. Суть первого подхода заключается в том, что законы распределения отдельных параметров на этапе проектирования могут быть определены с достаточной степенью приближения на основе сопоставления с аналогами, из физических соображений или на базе статистических данных и данных прогнозов.

Методический учет случайных факторов, заданных распределением, может быть выполнен двумя приемами: заменой случайных параметров их математическими ожиданиями (сведением стохастической задачи к детерминированной) и «взвешиванием» показателя качества по вероятности (этот прием иногда называют «оптимизация в среднем»).

При описании дискретных случайных величин наиболее часто используют распределения Пуассона (биномиальное). Для непрерывных величин основными распределениями являются нормальное, равномерное и экспоненциальное распределения.

Дерево решений как метод принятия управленческих решений в условиях риска.

С помощью этого метода решается целый ряд задач, когда имеются два или более последовательных множества решений, причем, последующие решения основываются на результатах предыдущих состояний среды, т.е. появляется цепочка решений, вытекающих одного из другого. Подобные задачи проще решать с использованием дерева решений, которое представляет собой графическое изображение последовательности решений и состояний среды с указанием соответствующих вероятностей и выигрышей для всевозможных комбинаций.

Построение «дерева решений» чаще всего используется для анализа проектных рисков. Метод применяется для тех проектов, которые имеют обозримое количество вариантов развития.

Для упрощения применения этого метода его можно разбить на несколько этапов.

Первый этап – формулирование задачи.

Отбрасываются не относящиеся к проблеме факторы, а оставшиеся подразделяются на существенные и несущественные. Далее определяются возможности сбора информации для экспериментирования и реальных действий, составляется перечень событий, которые с определенной вероятностью могут произойти: устанавливается временной порядок

расположения событий, в исходах которых содержится полезная и доступная информация, и тех последовательных действий, которые можно предпринять.

Второй этап – построение дерева решений.

Оно состоит из двух основных частей: «решений» и «вероятностных событий», которые связаны между собой.

Третий этап – оценка вероятностей состояний среды, т.е. сопоставление шансов возникновения каждого конкретного события.

Четвёртый этап – установление выигрышей (или проигрышей, как выигрышей со знаком минус) для каждой возможной комбинации альтернатив (действий) состояний среды.

Пятый этап – решение задачи.

Дерево решений состоит из ряда узлов и исходящих из них ветвей. Квадраты обозначают пункты принятия решений (или возможные события), а дуги соответствуют переходам между логически связанными решениями и случайными событиями. Из вершин – решения (квадратов) исходит столько дуг, сколько имеется вариантов (альтернатив), выбор конкретной дуги (вариант решения) осуществляется лицом принимающим решение. Из вершины – события также может исходить несколько дуг. Но здесь уже выбор осуществляется случайным образом в соответствии с заданными вероятностями отдельных исходов.

После того, как дерево решения построено, оно анализируется справа налево, т.е. начинать надо с последнего принятого решения. Для каждого решения выбирается альтернатива с наибольшим показателем отдачи (или с наименьшими затратами). Если за принятием решения следует несколько возможных вариантов событий, то выбирается альтернатива с наибольшей предполагаемой прибылью (или с наименьшей предполагаемой величиной затрат).

Количественные экспертные оценки, их методы

1. Непосредственная количественная оценка

Метод используется как в случае, когда надо определить значение показателя, измеряемого количественно, так и в случае, когда надо оценить степень сравнительной предпочтительности различных объектов.

В первом случае каждый из экспертов непосредственно указывает значение показателя для оцениваемого объекта. Если эксперт затрудняется указать конкретное значение показателя, он может указать диапазон, в котором лежит значение оцениваемого показателя.

Во втором случае, когда оценивается сравнительная предпочтительность объектов по тому или иному показателю, количественная оценка, указываемая экспертом, определяет степень их сравнительной предпочтительности.

2. Метод средней точки

Метод используется, когда альтернативных вариантов достаточно много.

ТЕМА 6. КАЧЕСТВО И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Зависимость трудоемкости решения творческой задачи от ее сложности. Наличие параметров для внешнего или внутреннего контроля их выполнения. Учет возможных отрицательных последствий при реализации решений. Наличие возможности обоснованного положительного результата управленческого решения. Методы оценки эффективности управленческих решений.

Качество можно определить как совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные или предлагаемые потребности. Качество управленческой деятельности – это степень ее соответствия общепринятым требованиям, или стандартам. Обычно о качестве управленческой деятельности судят по качеству управленческих решений.

Элементы системы управления имеют различную сложность и разработанность: наиболее разработаны цели и задачи, функции, информационное обеспечение, функциональные структуры, все элементы механизма управления; требуют существенных научных и практических разработок законы и принципы, средства и методы, технология и практика управления, коммуникации, схемы организационных отношений; требуют нового подхода к разработке схемы и свойства процесса управления, разработка и реализация решений, профессионализм персонала.

Качество управленческих решений – это степень соответствия управленческих решений внутренним требованиям (стандартам) организации. Качество измеряется в относительных единицах от 0 до 1. Низшему качеству управленческих решений присваивается значение 0, а высшему – 1.

При разработке и реализации управленческих решений руководитель должен уделять внимание каждому этапу процесса их разработки и реализации. Качество каждого этапа вносит существенный вклад в общую оценку качества всего управленческого решения.

Общее качество управленческих решений вычисляется как произведение значений качеств всех соответствующих этапов, стадий и операций, выполнявшихся самостоятельно.

Допустим, при разработке управленческого решения было выполнено 10 операций со следующими значениями качества: 0,8; 0,9; 0,7; 0,8; 0,7; 0,8; 0,8; 0,9; 0,7; 0,8. Значение качества каждой операции само по себе хорошее, но общее качество управленческого решения будет равно 0,091, это очень низкий показатель качества. Поэтому только при профессиональном отношении ко всем составляющим процесса разработки и реализации управленческих решений можно обеспечить приемлемое качество всего управленческого решения. Качественное управленческое решение должно удовлетворять следующим требованиям:

- соответствие действующему законодательству и уставным документам организации;
- достижение своевременности;
- наличие четкой целевой направленности и адресности;
- отсутствие в тексте противоречивостей решения самому себе или ранее реализованным;
- возможность организационной выполнимости;
- наличие параметров для внешнего или внутреннего контроля их выполнения;
- учет возможных отрицательных последствий при реализации решений;
- наличие у руководителей соответствующих полномочий;
- наличие возможности обоснованного положительного результата.

Эффективность управленческих решений

Эффективность системы управления определяется через результаты функционирования управляемого объекта, а они в свою очередь — по степени достижения поставленной цели. При таких условиях оценка уровня управления организацией осуществляется на основе таких показателей, как объем производства товаров или услуг, объем продаж, полученная прибыль, производительность труда, уровень рентабельности и т.п. Однако такой метод при всей его логической обоснованности и простоте имеет и серьезные недостатки. Во-первых, эффективность управления отождествляется с эффективностью производства. Между тем одинаковые технико-экономические результаты могут быть достигнуты при разных уровнях организации управления. Во-вторых, при таком подходе не принимается во внимание фактор времени.

Что же касается эффективности управленческого труда, то трудности точного определения его непосредственных результатов привели к появлению оценок его эффективности, основанных на использовании преимущественно косвенных характеристик, таких, как количество обрабатываемых документов в единицу времени, объем и скорость передачи данных, удельный вес персонала, масштаб контроля и т.п. Такие показатели характеризуют скорее уровень организации труда в аппарате управления, нежели его эффективность.

При оценке непосредственных результатов деятельности управляющей системы необходимо исходить из того, что управление может рассматриваться как своеобразное производство, продуктом труда в котором является управленческое решение. Поэтому вполне обоснованно считать, что эффективность принимаемых решений может служить средством измерения эффективности деятельности всего аппарата управления. Таким образом, оценивая эффективность принимаемых решений, можно следить за эффективностью управляющей системы.

Эффективность решения заключается не столько в его абсолютной правильности, сколько в том, что будучи последовательно и в срок реализовано, оно, благодаря своей правильности, достигнет поставленной

цели. Следовательно, эффективность управленческих решений обуславливается как качеством самих решений, так и качеством их осуществления. Практика управления свидетельствует, что далеко не все принимаемые решения реализуются в заданные сроки (по некоторым данным их удельный вес в общем числе принятых составляет около 30%). Кроме того, часть реализованных решений не дает ожидаемого результата, т.е. оказывается недостаточно эффективной. Экспертные оценки самих руководителей свидетельствуют, что таких решений в их практике не менее 25%.

Эффективность управленческих решений определяется действием множества факторов технического, организационного, экономического и социально-психологического характера, влияние которых неоднозначно и проявляется на разных стадиях процесса разработки и реализации решений. Но в целом можно считать, что основными из них являются:

- компетентность и опыт работы принимающего решения;
- степень информированности ЛПР;
- уровень коллегиальности в процессе разработки решения;
- удельный вес контролируемых решений;
- степень непосредственного участия руководителей и специалистов, разрабатывавших решение, в его реализации;
- мотивация исполнителей;
- характер и степень ответственности руководителей за результаты решения.

Таким образом, повышение эффективности управления практически тождественно росту эффективности управленческих решений на всех уровнях иерархии, так как принятие решений представляет собой основной инструмент управляющего воздействия; именно в разработке, принятии, организации и контроле выполнения решений заключается деятельность как отдельных менеджеров, так и аппарата управления в целом. Вместе с тем задача определения эффективности управленческих решений относится к числу наиболее сложных и спорных проблем управления и потому полностью еще не решена. В дальнейшем изучении нуждаются такие вопросы, как показатели эффективности и факторы, влияющие на эффективность управленческих решений.

Методы оценки эффективности управленческих решений

В большей мере разработаны теоретико-методологические и методические приемы оценки эффективности отдельных мероприятий, чем управления в целом. Так, известны методы оценки эффективности внедрения новой техники, автоматизированных систем управления.

Один из известных подходов к оценке эффективности управления состоит в использовании понятий «эффективность в широком смысле» и «эффективность в узком смысле». Под эффективностью в широком смысле понимается результат деятельности, достигнутый за счет труда всего коллектива (включая работников аппарата управления). В узком смысле

эффективность отражает результативность собственно управленческой деятельности. В одном и другом смыслах для характеристики эффективности применяются обобщающие показатели и система частных показателей экономической и социальной эффективности.

Для оценки экономической эффективности управления в широком смысле используются следующие обобщающие показатели:

$$\mathcal{E}_p = \frac{D(\text{доходы})}{P(\text{ресурсы})};$$

Эффективность ресурсная

$$\mathcal{E}_z = \frac{D(\text{доходы})}{Z(\text{затраты})};$$

Эффективность затратная

К частным показателям экономической эффективности деятельности трудового коллектива очень много (более 60-ти). Среди них: рентабельность, оборачиваемость, окупаемость капиталовложений, фондоемкость, фондоотдача, производительность труда, соотношение роста заработной платы и производительности труда и т.д.

Обобщающими показателями социальной эффективности в широком смысле могут быть:

- степень выполнения заказов потребителей;
- доля объема продаж фирмы на рынке и др.

Частными показателями социальной эффективности являются:

- своевременность выполнения заказа;
- полнота выполнения заказа;
- оказание дополнительных услуг;
- послепродажный сервис и др.

Экономическую эффективность управления (\mathcal{E}_y) в узком смысле характеризуют следующие показатели: обобщающий показатель

$$\mathcal{E}_y = \frac{D(\text{доходы})}{Z(\text{затраты на содержание аппарата управления})}$$

Частные показатели:

- доля административно-управленческих расходов в общей сумме затрат предприятия,
- доля численности управленческих работников в общей численности работающих на предприятии;
- нагрузка управляемости (фактическая численность работающих на одного работника аппарата управления) и др.

Обобщающими показателями социальной эффективности в узком смысле являются:

- доля решений, принятых по предложению работников трудового коллектива;
- количество работников, привлеченных к разработке управленческого решения.

К частным показателям социальной эффективности относятся: степень технической оснащенности управленческого труда, текучесть работников аппарата управления, квалифицированный уровень кадров и т.п.

Правомерной является и оценка эффективности выполнения отдельных управленческих функций: планирования, организации, мотивации, контроля (работа отдельных подразделений аппарата управления). Для этого используется также комплекс показателей, отражающих специфику деятельности по каждой управленческой функции. Так, например, по функции планирования оценивается степень достижения поставленных целей (плановых задач); по функции организации – оснащенность предприятия современным технологическим оборудованием, текучесть кадров; по функции мотивации – используемые методы воздействия на коллектив (поощрения, наказания, их соотношение); по функции контроля – количество нарушений трудовой, технологической дисциплины и др.

Оценка эффективности управления может осуществляться за различные календарные отрезки времени (месяц, квартал, год). Динамика этих показателей, а также сопоставление с аналогичными данными однородных предприятий, работающих в подобных природно-географических и экономических условиях, позволяют сделать вывод об эффективности работы аппарата управления.

Изложенный подход к оценке эффективности правомерен как для характеристики результативности работы аппарата управления в целом, так и для оценки конкретных решений. В первом случае эффективность отражает результативность процесса управления, который проявляется через совокупность принятых и реализованных решений, в истекшем периоде. Во втором случае изложенная методология оценки вполне приемлема для оценки отдельных управленческих решений. По данной схеме, например, может осуществляться оценка эффективности стратегических решений. По тактическим решениям оценка эффективности возможна не в столь глобальном варианте, а допуская некоторое упрощение расчета.

Для оценки экономической эффективности управленческих решений используются косвенный метод сопоставления различных вариантов, метод измерения по конечным результатам, метод измерения по непосредственным результатам деятельности.

При *косвенном методе* при реализации двух вариантов управленческого решения относительную экономическую эффективность можно определить из следующего соотношения:

$$\dot{Y}_y = \left(\frac{\ddot{I}_{2\delta}}{C_{2\delta}} - \frac{\ddot{I}_{1\delta}}{C_{1\delta}} \right) \times 100\%,$$

$\ddot{I}_{1\delta}, \ddot{I}_{2\delta}$ – прибыль, полученная от реализации товара при первом (втором) варианте управленческого решения;

$C_{1\delta}, C_{2\delta}$ – затраты на производство товара при первом (втором) варианте управленческого решения.

Метод по конечным результатам основан на расчете эффективности производства в целом и выделении фиксированной (статистически) обоснованной части (К):

$$\hat{Y}_y = \frac{\hat{I} \times \hat{E}}{\hat{I}_C},$$

\hat{I} – прибыль, полученная от реализации товара;

\hat{I}_C – общие затраты;

\hat{E} – доля управленческих решений в эффективности производства (20-30%).

Метод определения по непосредственным результатам деятельности основан на оценке непосредственного эффекта от управленческих решений при достижении целей, реализации функций, методов. Основными параметрами при оценке являются стандарты. Экономическая эффективность определяется из соотношения:

$$\hat{Y}_y = \frac{\hat{N}_i}{\hat{D}_i} \times 100\%,$$

C_i – стандарт на использование i -го ресурса для разработки и реализации управленческих решений;

P_i – реальное использование i -го ресурса для разработки и реализации управленческих решений.

При расчете экономической эффективности данным методом по нескольким ресурсам необходимо определить приоритетность ресурсов и найти среднее значение экономической эффективности управленческих решений:

$$\hat{Y}_y = \left(\sum_{i=1}^m (\hat{Y}_{yi} \times \hat{I}_i) \right) / m,$$

\hat{I}_i – приоритетность ресурса; m – количество ресурсов.

Рассмотрим наиболее общепринятые классификации моделей процесса принятия управленческих решений.

Дескриптивные и нормативные модели. Дескриптивные модели применяются для описания свойств и параметров процесса принятия решений в целях прогнозирования его хода в будущем.

Успех применения дескриптивных моделей в значительной степени зависит от точности описания законов и закономерностей функционирования объекта управления.

Нормативные модели применяются для управления процессом принятия решений, для формирования его сущностных элементов и его развития. Нормативные модели предполагают активное участие в процессе принятия решений и его моделировании участников процесса принятия решений.

Индуктивные и дедуктивные модели. Индуктивные модели строятся путем обобщения наблюдений по единичным частным фактам, которые считаются важными для принятия управленческого решения. Качество индуктивной модели определяется тем, насколько, с одной стороны, удается

упростить описание ситуации принятия решения, а с другой – насколько верно удастся отразить основные свойства моделируемой ситуации.

При разработке дедуктивных моделей исходят не из анализа конкретных фактов, а из упрощенной системы гипотетических ситуаций. Здесь путь создания модели – от абстрактного представления управленческой ситуации к ее конкретной реальности.

Проблемно-ориентированные модели и модели решения. Проблемно-ориентированные модели строятся на внедрении новых методов моделирования применительно к конкретной проблемной ситуации принятия решения. Здесь основная задача состоит в адаптации новых методов для моделирования конкретного управленческого процесса.

Модели решения разрабатываются с учетом возможностей проведения экспериментов с ними, а также возможностей современных управленческих технологий и направлены на решение важнейших управленческих задач. Алгоритмы, используемые в этих моделях, определяют специфические требования к условиям их применения и структуре моделей. К числу таких моделей относятся и модели, активно использующие экономико-математические методы решения управленческих задач.

Одноцелевые и многоцелевые модели. Нередко для оценки альтернативного варианта решения необходимо использовать несколько достаточно разнородных, независимых критериев, ориентированных на достижение различных, подчас трудно сопоставимых целей. Однако решение должно приниматься одно, и наиболее предпочтительный вариант решения должен быть обязательно определен. Одноцелевыми называются модели, когда имеется одна четко определенная цель, к достижению которой стремится организация, либо несколько целей, агрегированных в виде одной комплексной цели. В последнем случае степень достижения цели определяется с помощью специально разрабатываемого комплексного критерия. Многоцелевыми называются модели, в которых предполагается стремление к достижению нескольких независимых целей, несводимых к одной комплексной.

Однопериодные и многопериодные модели. Однопериодные модели исходят из предположения, что сумма оптимальных единичных решений в отдельные периоды принятия решений в целом за весь период принятия решений также дает оптимальное решение. Этот подход не всегда оправдан. Иногда выигрыш на отдельном этапе может приводить к большим потерям для организации, если рассматривать весь период, на котором принимаются решения.

Многопериодные модели предполагают комплексное решение управленческой проблемы с учетом всего периода принятия управленческого решения. Однопериодные модели могут использоваться при разработке многопериодной модели с целью более адекватного представления ситуации принятия решения.

Детерминированные и стохастические модели. В детерминированных моделях все факторы, оказывающие влияние на развитие ситуации принятия

решения, однозначно определены и их значения известны в момент принятия решения. Стохастические модели предполагают наличие элемента неопределенности, учитывают возможное вероятностное распределение значений факторов и параметров, определяющих развитие ситуации.

Следует отметить, что детерминированные модели, с одной стороны, являются более упрощенными, поскольку не позволяют достаточно полно учитывать элемент неопределенности. С другой стороны, они позволяют учесть многие дополнительные факторы, зачастую недоступные стохастическим моделям. Здесь также нередко оказывается справедливой известная закономерность: учитывая одни факторы при моделировании, мы нередко забываем о других. И это естественно. Никакая модель не может учесть абсолютно все факторы. Но профессионально разработанная модель отличается тем, что позволяет учесть наиболее существенные из них.

Специальные модели принятия решений

Моделирование широко используется для принятия решений. Модель, как подчеркивалось выше, это представление объекта, системы или процесса в форме отличной от оригинала, но сохраняющей основные его характеристики. Причинами, обуславливающими применение моделирования в экономике, являются: естественная сложность многих организационных ситуаций, невозможность проведения экспериментов в реальной жизни и ориентация руководства на будущее.

В науке управления используются следующие модели: теория игр; модели теории очередей; модели управления запасами; модель линейного программирования; транспортные задачи; имитационное моделирование; сетевой анализ; экономический анализ.

Теория игр. Данный метод служит для моделирования оценки воздействия принятого решения на конкурентов. Изначально была разработана военными с тем, чтобы в стратегии учесть возможные действия противника. В бизнесе игровые модели используются для прогнозирования реакции конкурентов на изменение цен, модификацию и освоение новой продукции, предложения дополнительного обслуживания и т.д. Теория игр используется реже, чем другие модели, так как ситуации в реальном мире очень сложны и часто меняются. Но, тем не менее, теория игр полезна для определения наиболее важных и требующих учета факторов в ситуации принятия решений в условиях конкурентной борьбы. Благодаря применению данной теории организация может прогнозировать действия конкурентов, что является преимуществом и увеличивает конкурентоспособность.

Модели теории очередей, или модели оптимального обслуживания используются для определения оптимального числа каналов обслуживания по отношению к потребности в них. Применяется в различных ситуациях, где есть клиенты и пункты их обслуживания (резервирование билетов по телефону, обслуживание клиентов в банке, количество разгрузочных площадок на складах и т.д.). Используются для уравнивания расходов на дополнительные каналы обслуживания и потерь от обслуживания на уровне

ниже оптимального. Например, если клиент в банке слишком долго ждет своей очереди на обслуживание, у него может возникнуть желание поменять банк. Следовательно, необходимо увеличить численность персонала, обслуживающего клиентов. На сколько человек необходимо увеличить численность поможет модель теории очередей.

Модели управления запасами используются для определения времени размещения заказов на ресурсы и их количества, а также массы готовой продукции на складах. Цель данной модели оптимизация запасов на предприятии. Чрезмерное их накопление хотя помогает избежать потерь, обусловленных их нехваткой, во многих случаях сводит к минимуму издержки на размещение заказов, так как они размещаются в больших количествах, но также ведет к дополнительным издержкам на хранение, перегрузку, потери от порчи, уменьшение оборотных средств, что уменьшает мобильность предприятия в принятии решений при возникновении новой ситуации на рынке.

Модели линейного программирования применяются для определения оптимального способа распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей. Данный вид модели наиболее распространен на промышленных предприятиях. Он заключается в том, что помогает максимизировать прибыль при наличии одного нескольких ресурсов, каждый из которых используется для производства нескольких видов товара. Обычно при решении оптимизации данного типа моделей обычно используется Симплекс-метод.

Транспортные задачи – это задачи, с помощью которых оптимизируется доставка ресурсов при наличии нескольких пунктов отправки и нескольких пунктов получения при различной стоимости доставки в различные пункты. Является частным видом задач линейного программирования.

Имитационное моделирование означает процесс создания модели и ее экспериментальное использование для определения изменений реальной ситуации. Имитация используется в ситуациях, слишком сложных для математических методов типа линейного программирования. Экспериментируя на модели системы, можно установить, как она будет реагировать на определенные изменения или события, в то время, когда отсутствует возможность наблюдать эту систему в реальности.

Сетевой анализ. Из сетевого анализа в основном используется теория графов. Теория графов позволяет составлять оптимальные графики осуществления различных проектов. Это позволяет минимизировать как время осуществления проекта, так и затраты по нему.

Экономический анализ один из самых распространенных методов моделирования, хотя он и не воспринимается как моделирование. Экономический анализ вбирает в себя почти все методы оценки издержек и экономических выгод, а также относительной рентабельности деятельности предприятия. Экономический анализ включает в себя анализ безубыточности, определение прибыли на инвестированный капитал, величину чистой прибыли на данный момент времени и т.д. Эти модели широко применяются в бухгалтерском и финансовом учете.

ТЕМА 7. МОНИТОРИНГ И КОНТРОЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Сущность и виды контроля реализации управленческих решений. Процесс контроля реализации управленческих решений. Инструменты и характеристики эффективного контроля реализации управленческих решений.

Понятие ответственности и виды ответственности. Социальная ответственность руководителя.

Задачи мониторинга в управленческом процессе.

Мониторинг — это процесс постоянного наблюдения и сбора информации о ходе выполнения управленческих решений с целью своевременного выявления отклонений и проблем. Направлен на получение актуальных данных, которые позволяют оценить, насколько реализация решений соответствует установленным планам и стандартам. Мониторинг можно сравнить с работой приборной панели в автомобиле: водитель постоянно видит скорость, уровень топлива и температуру двигателя, что позволяет ему предотвратить поломку до её наступления.

Эффективный мониторинг и контроль способствуют повышению качества управленческих решений за счёт своевременного выявления отклонений и проблем, что позволяет оперативно принимать меры по их устранению. Они снижают риски, предотвращают ошибки и обеспечивают прозрачность процессов, что повышает доверие внутри организации и среди внешних партнёров. Например, в банковской сфере постоянный мониторинг транзакций позволяет выявлять подозрительные операции и предотвращать финансовые потери.

Кроме того, мониторинг и контроль улучшают адаптивность организации к изменениям внешней и внутренней среды, способствуют оптимизации использования ресурсов и повышению общей эффективности деятельности. Компания, которая еженедельно анализирует рыночные показатели и корректирует свою стратегию, оказывается более устойчивой к кризисам, чем та, которая делает это раз в квартал.

В условиях высокой конкуренции и нестабильности рынка именно эти процессы позволяют организациям сохранять устойчивость и конкурентоспособность. Без надёжной системы контроля даже самая блестящая стратегия остаётся лишь набором красивых слайдов в презентации. Контроль превращает замыслы в конкретные действия, а мониторинг даёт уверенность, что эти действия идут в правильном направлении. Согласно

исследованиям, более 70% неудач при реализации стратегий связаны не с плохим замыслом, а со слабой системой мониторинга и контроля исполнения.

Контроль – это одна из основных функций управления, представляющая собой обеспечение достижения целей, поставленных организацией, обеспечение реализации принятых управленческих решений. При помощи контроля руководитель руководство организации определяет правильность своих решений и устанавливает потребность в их корректировке.

Осуществлять контроль – это значит, с одной стороны, устанавливать стандарты, измерять фактически достигнутые результаты и их отклонения от установленных стандартов; с другой – отслеживать ход выполнения принятых управленческих решений и оценивать достигнутые результаты в ходе их выполнения. Именно результаты контроля становятся основанием корректировки принятых ранее решений, если отклонения в ходе реализации значительны.

Основная причина необходимости контроля – неопределенность, которая присуща каждому управленческому решению. Факторы неопределенности:

— временной интервал между принятием и реализацией решения, всегда существует некоторый зазор между прогнозом развития ситуации при принятии управленческого решения и реальным развитием ситуации принятия решения;

— персонал организации; исполнители принятых решений – люди, и отклонения возможны в ходе выполнения принятых решений в результате неэффективного взаимодействия подразделений, а также конкуренции, увольнения части работников, болезни работников и т.д.

Отсутствие надежной системы контроля может привести организацию к кризисной ситуации, хорошо отлаженная система контроля своевременно выявляет проблемы. Система контроля позволяет выявить положительные аспекты и сильные стороны, которые определились при осуществлении ее деятельности. Сопоставляя реальные результаты с запланированными, руководство получает возможность определить, где организация добилась успеха, а где потерпела неудачу. Любая функция управления может эффективно действовать только при наличии эффективно действующей системы контроля

Контроль – это фундаментальный элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля, все они – неотъемлемая часть общей системы контроля в данной организации.

Таким образом, один из важных аспектов контроля состоит в том, чтобы определить, какие именно направления деятельности организации наиболее эффективны. Определяя успехи и неудачи организации и их причины, мы

получаем возможность достаточно быстро адаптировать организацию к динамичным требованиям внешней среды.

Существует три основных вида контроля: предварительный, текущий и заключительный. В процессе принятия и реализации управленческих решений важны все три вида контроля.

Предварительный контроль.

Этот вид контроля называется предварительным потому, что осуществляется до фактического начала работ.

Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация определенной политики, процедур, правил и линий поведения. Он применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам. Предварительный контроль в области человеческих ресурсов достигается в организациях за счёт тщательного анализа деловых и профессиональных навыков и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей. Во многих организациях предварительный контроль человеческих ресурсов продолжается и после их найма в ходе курса обучения.

Контроль материальных ресурсов осуществляется путем выработки стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения физических проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям. К методам предварительного контроля материальных ресурсов относится также обеспечение их запасов на уровне достаточном для того, чтобы избежать дефицита. Важнейшим средством предварительного контроля финансовых ресурсов является бюджет, который позволяет также осуществлять функцию планирования.

Текущий контроль.

Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Текущий контроль обычно производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником. Текущий контроль не проводится буквально одновременно с выполнением самой работы, он базируется на измерении фактических результатов, после проведения работы и основывается на обратных связях.

Заключительный контроль.

Заключительный контроль осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведенное для нее время. Хотя заключительный контроль и осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, тем не менее, он имеет две важные функции. Одна из них состоит в том, что заключительный контроль даёт информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Вторая функция заключительного контроля состоит в том, чтобы способствовать мотивации.

При установлении системы контроля целесообразно придерживаться таких принципов, как:

— осмысленность и однозначное восприятие стандартов сотрудниками (стандарты – это конкретные цели, степень достижения которых может быть измерена).

- двустороннее общение с сотрудниками;
- отсутствие чрезмерного контроля;
- установление жестких, но достижимых стандартов;
- вознаграждение за достижение установленных стандартов и норм.

Контроль должен быть своевременным и гибким, ориентированным на решение поставленных организацией задач и соответствующим им, непрерывным. Для более эффективного осуществления контроля выполнения достаточно большого числа работ и принятых решений целесообразно использовать сетевые и ленточные графики, диаграммы Ганта, матричные расписания и т.д.

Процесс контроля реализации управленческих решений.

В процедуре контроля реализации управленческих решений различают три этапа:

- установление плановых величин и критериев;
- сопоставление с ними реальных результатов;
- принятие необходимых корректирующих действий.

1 этап. Установление плановых величин и критериев.

Плановые величины – это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению. Цели, связанные с плановыми показателями отличаются две особенности:

- наличие временных рамок;
- наличие конкретного критерия.

Относительно легко установить показатели результативности для таких величин, как прибыль, объем продаж, стоимость материалов, но, например, повышение морального уровня, рассматриваемое в качестве цели, выразить в числовых показателях достаточно сложно. С этой целью используют косвенные показатели, но опасность использования косвенных проявлений каких-либо величин состоит в том, что на их изменение могут повлиять совершенно другие переменные, а не исследуемые. Руководство не может эффективно осуществлять контроль без показателя результативности какого-либо типа, в противном случае управление переходит в реакцию на ситуацию, вышедшую из-под контроля.

2 этап. Сопоставление плановых и фактических показателей.

На данном этапе определяется величина отклонений, измеряются результаты, обрабатывается информация о планах и результатах. Определение величины допустимых отклонений – вопрос кардинально-важный. Если величина отклонений слишком большая, то руководство может пропустить слишком большие промахи, если маленькая – это весьма разорительно и требует много времени. Поэтому контроль должен быть экономным.

Преимущества системы контроля должны перевешивать затраты на ее функционирование. Затраты состоят из затрат времени, расходуемого менеджерами на сбор, передачу и анализ информации, из затрат на все виды оборудования, используемого для осуществления контроля и затрат на хранение, передачу и поиск информации, связанной с вопросами контроля. Для увеличения экономической эффективности используется метод управления по принципу исключения. Система контроля должна срабатывать только при заметных отклонениях от плановых величин, действия, носящие тривиальный характер, не следует измерять.

3 этап. Реализация корректирующих мероприятий.

На данном этапе менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения: отказ от корректирующих мероприятий, устранение отклонений, пересмотр планов.

Отказ от корректирующих мероприятий происходит в случае сопоставимости фактических результатов с плановыми показателями.

Устранение отклонений осуществляется в случае несопоставимости плановых показателей с реальными, осуществляется путем улучшения значения какого-либо внутреннего фактора организации, усовершенствование функций управления или технологических процессов. Причиной возникающих проблем может быть любая переменная величина и вклад в отклонение полученных результатов от желаемых может дать сочетание различных факторов.

Пересмотр планов осуществляется в том случае, если планы оказались нереальными. При пересмотре планов должны пересматриваться и плановые величины. Плановые величины могут пересматриваться как в сторону повышения, так и понижения.

Инструменты и характеристики эффективного контроля реализации управленческих решений.

Для того, чтобы контроль мог обеспечивать достижение целей организации, он должен соответствовать следующим требованиям:

— *стратегическая направленность* (контроль должен отражать общие приоритеты организации и поддерживать их, в каждой области, имеющей стратегическое значение, следует наладить эффективный контроль, даже если эта деятельность с трудом поддается измерению);

— *ориентация на результаты* (конечная цель контроля – решить задачи, стоящие перед организацией, средства контроля не должны занять более важного места, чем подлинные цели организации, контроль признается эффективным только тогда, когда организация фактически достигает желаемых целей и в состоянии сформулировать новые цели, которые обеспечат ее выживание в будущем);

— *соответствие контролируемому виду деятельности* (контроль должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно);

— *своевременность* (данное требование проявляется во временном интервале между проведением измерений или оценок, который адекватно

соответствует контролируемому явлению; значение наиболее подходящего временного интервала определяется с учетом временных рамок основного плана, скорости изменений, а также затрат на проведение измерений и распространение полученных результатов);

— *гибкость* (контроль должен приспособливаться к происходящим изменениям)

— *простота* (контроль должен соответствовать потребностям и возможностям людей, взаимодействующих с системой контроля и реализующих ее);

— *экономичность* (суммарные затраты на систему контроля не должны превосходить создаваемые системой контроля преимущества).

Для эффективного контроля необходимо учитывать инструменты, основанные на учете особенностей поведения персонала. Учет особенностей поведения персонала проявляется через:

— *установление осмысленных стандартов*, воспринимаемых сотрудниками (стандарты достаточно полно и объективно отражают работу сотрудников);

— *установление двустороннего общения* (у подчиненного должна быть возможность открыто обсудить возникающие проблемы);

— *избежание чрезмерного контроля* (не перегружать подчиненных многочисленными формами контроля);

— *установление жестких, но достижимых стандартов* (мотивировать людей на работу можно только для достижения тех целей, которые они склонны считать реальными);

Вознаграждение за достижение результата (согласно теории ожидания существует четкая взаимосвязь между результативностью и вознаграждением).

Для планирования и контроля необходима своевременная, конкретная, точная информация, эффективная по отношению к затратам на ее получение. Использование информационно-управляющих систем в планировании и контроле – один из инструментов эффективного контроля. Общая цель таких систем – облегчение эффективного выполнения функций планирования, контроля и производственной деятельности.

Появление еще одного инструмента, контроллинга, связано с необходимостью принятия решений в условиях динамичности рыночных отношений.

Контроллинг – это концепция, направленная на ликвидацию узких мест и ориентированная на будущее в соответствии с поставленными целями и задачами, то есть это управление будущим для обеспечения длительного и эффективного функционирования предприятия и его структурных единиц. Основные задачи контроллинга – выявление проблем и корректировка деятельности предприятия для предупреждения кризиса, контроль и регулирование, а также информационное сопровождение процесса планирования.

Таким образом, для эффективной реализации управленческих решений и получения запланированных результатов необходимо осуществлять контроль выполнения принятых решений. В этих условиях требуется комплексная методология и основанный на ней инструментарий, которые бы позволили предопределить стабильные успехи в настоящем и будущем. В качестве такого инструмента выступает контроллинг, который призван оказать помощь менеджерам в процессе разработки, принятия и реализации управленческих решений.

ТЕМА 8. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Адаптивные решения. Интуитивные решения. Рациональные решения. Принятие решения с учетом психологических факторов. Психологические барьеры в процессе принятия управленческих решений. Избирательное восприятие. Дисфункциональные установки. Значение психологии в определении стиля руководства. Значение лидерства руководителя и психологические аспекты.

Психологическая теория решений – система мотивированных утверждений, раскрывающих внутреннее содержание деятельности людей в процессе подготовки и принятия решений.

Психологическая теория решений наряду со структурой задач учитывает черты личности, которые играют важную роль в процессе принятия решений: кратковременная и долговременная память, скорость переработки информации.

Основы психологической ТПР:

1) субъективное представление о ситуации принятия решений. Такое представление является субъективным образом этой ситуации. Психологи обнаружили, что очень часто принимающий решение упрощает ситуацию, забывая или игнорируя некоторые альтернативы или их последствия;

2) процесс оценки субъективной ценности того или иного варианта действия, называемой полезностью. Это важнейший класс утверждений, поскольку полезность последствий альтернатив в значительной степени определяет характер принимаемого решения;

3) субъективная оценка вероятностей обстоятельств, определяющих последствия принятого решения. Так, например, психологи обнаружили, что люди переоценивают вероятности наступления маловероятных событий и недооценивают вероятности наступления очень правдоподобных;

4) стратегии выбора поведения. Они рассматривают, как лица, принимающие решения, интерпретируют информацию о полезности исходов и их вероятности и какие правила выбора альтернатив при этом используют. Психологи обнаружили, что в простых задачах, связанных с риском, люди обычно выбирают стратегии, максимизирующие субъективно ожидаемую

полезность, которую они представляют как линейную комбинацию субъективной вероятности исходов и их полезности;

5) факторы, управляющие процессом принятия решений. К их числу принадлежат влияние окружающей среды, личностные, особенности принимающего решение, влияние социальной группы. Например, чем сильнее у субъекта агрессивность и потребность в доминировании, тем более высокий уровень риска он допускает. Решения, принимаемые коллективно, более рискованны, чем индивидуальные и т.д.

Важнейшие функции психологической теории решений – предвидение поведения человека и объяснение процессов, обуславливающих это поведение.

Если бы лица, принимающие решения, действовали точно в соответствии с принципами рационального выбора, если бы их предпочтения были всегда транзитивными, если бы они не принимали иногда ошибочных решений, то в рекомендациях психологической теории решений не было бы необходимости. Однако поскольку этого не происходит, психологическая ТПР служит дополнением формальной ТПР.

Психооперационные атрибуты решений ЛПР

Психологические концепции, принципы и закономерности представляют собой существенные признаки принятия решения как сферы деятельности личности. К числу психологических концепций принятия решения относятся следующие:

Концепция интеллектуальной деятельности. Интеллектуальная деятельность личности обусловлена прошлым опытом, потребностями, установками, эмоциями, целями и мотивами и находит выражение в личностном смысле («значение для меня»), придаваемом мотивами различным событиям, действиям и деяниям. С точки зрения структурно-функционального содержания в процессе интеллектуальной деятельности тот или иной фрагмент объективной реальности разлагается на понятия, содержащие в себе основные свойства, присущие этой реальности как целому. Понятия группируются в иерархические структуры. Смыслы понятия и иерархические взаимосвязи между понятиями изменяются по мере развития интеллекта личности.

Концепция информационного поведения, В основе активного отношения личности с источниками информации лежат качественно специфические системные информационные процессы или процессы организации отдельных коммуникаций в систему. Информационное поведение целенаправленно, так как направляется опережающим отражением действительности.

Концепция понимания описания предметной области человеком – специфическое состояние сознания, достигаемое благодаря постижению смысла и значения описания предметной области, фиксируемое субъектом как уверенность в адекватности воссозданных представлений фрагменту

объективной реальности, информационная модель которого содержится в описании предметной области. Смысл как результат понимания уникален для субъекта. Осмыслить – значит понять. Без понимания как особого состояния субъекта невозможны какие-либо другие осмысленные действия (постановка задач, их решение, обоснование решений и т.д.).

Концепция решения задач. Решение задачи может быть осознано при условии понимания человеком постановки задачи, метода ее решения и убежденности в правильности инструмента (например, прикладной программы), реализующего этот метод. Понимание постановки задачи необходимо для прогнозирования соответствия результатов ее решения поставленным целям по удовлетворению осознанной потребности личности. В случае, когда решение задачи связано с ответственностью личности перед обществом, важное значение имеет удовлетворение потребности в сохранении своей безопасности от возможных штрафных санкций или административных мер воздействия. Удовлетворение такой потребности личности возможно путем ее самоубеждения в правильности выбранного способа (метода и инструмента) решения задачи.

Концепция эмоций. Эмоции определяются какой-либо актуальной потребностью и возможностью (уровнем реальности) ее удовлетворения. Оценку этой потребности человек производит на основе врожденного и ранее приобретенного индивидуального опыта, непроизвольно сопоставляя информацию; о средствах, времени, ресурсах, предположительно необходимых для ее удовлетворения, с информацией, поступившей в данный момент. Прогнозирование возможности достижения цели может осуществляться как на осознаваемом, так и на неосознаваемом уровне. Возрастание возможности в результате поступления новой информации порождает положительные эмоции, падение возможности ведет к отрицательным эмоциям. Стремление максимизировать первые из них и минимизировать вторые определяет регуляторные функции эмоций, их роль в организации целенаправленного поведения.

Концепция гомеостаза интеллекта. Развитие интеллекта происходит в процессе уравнивания личностного информационного поля с внешним информационным полем, аналогично тому, как умственное развитие происходит в процессе уравнивания организма со средой.

Сформулируем психологические принципы принятия решения

1. Принцип фундаментальности понятийного расчленения личностно объективной реальности. Суть принципа состоит в том, что понятийное расчленение объективной реальности является одним из фундаментальных когнитивных достижений эволюции человека. Понятия позволяют существенно уменьшить количество воспринимаемой и перерабатываемой информации и делают возможным перенос прошлого опыта на ранее не встречавшиеся ситуации.

2. Принцип осмысления вербальных описаний фрагментов объективной реальности. Основными формами осмысления являются:

- интеграция совокупности понятий – формирование макропонятия путем описания концептуально-логической схемы (когнитивной структуры) исходной совокупности понятий, связанных между собой посредством семантических отношений;

- дополнение концептуально-логической схемы макропонятия – замена исходной когнитивной структуры понятия новой структурой, содержащей наряду с исходными также и дополнительные микропонятия, находящиеся в семантических отношениях с исходной совокупностью понятий;

- трансформация понятий – изменение формы изложения содержания понятий (например, превращение отрицательных высказываний в утвердительные) и (или) концептуально-логической схемы понятия.

3. Принцип целезависимости понятийного расчленения личностью объективной реальности. Суть принципа состоит в том, что понятийное расчленение объективной реальности неразрывно связано с целями поведения. Необходимость дифференцирований поведения приводит к образованию иерархических классификационных систем. Динамика мотивации поведения приводит к возникновению перекрестных классификаций, когда один и тот же объект в зависимости от требуемого поведения может быть отнесен к различным понятиям. Таким образом, иерархичность классификационных систем для понятий предметной области деятельности и множественность классификационных систем для одного понятия являются существенными чертами процессов формирования понятий у личности.

4. Принцип интеграции понятий. Согласно этому принципу, для построения образа объективной реальности требуется интеграция разделенных в пространстве и времени, но объективно связанных между собой явления. Такая интеграция осуществляется в форме семантической организации разрозненных понятий, описывающих эти явления, в целостные когнитивные структуры и определения соответствующих им макропонятий.

5. Принцип структурной детерминированности содержания памяти. Влияние структурных свойств объективного мира на психику проявляется в том, что процессы восприятия направлены на формирование структур, соответственно и содержание памяти детерминируется структурными отношениями. Процессы восприятия регламентируются, в частности, следующими законами перцептивной организации пространственных структур:

- замкнутости – пространственно связанные между собой элементы зрительного поля обладают тенденцией выделяться из фона в качестве самостоятельной структурной единицы (фигуры);

- близости – чем ближе объекты друг к другу в зрительном поле, тем с большей вероятностью они объединяются в самостоятельную структурную единицу (образы);

- сходства – одинаковые или по крайней мере сходные предметы объединяются в целостные фрагменты (структуры).

6. Принцип адекватности семантической репрезентации как теоретической модели формы репрезентации знания в памяти человека. Адекватность имеет место, поскольку в психологии показано, что объем удерживаемой информации и когнитивная сложность ее построения в памяти человека такие же, как и в семантической репрезентации.

7. Принцип идентичности признакового и прототипического способов репрезентации понятия. Информационное содержание при признаковой и прототипической репрезентациях оказывается одинаковым, так как обе эти формы хранения информации фактически основаны на признаках классифицируемых объектов.

8. Принцип примата психического в психокомпьютерном интеллекте личности. Согласно этому принципу компьютер есть инструмент интеллектуального действия, или инструмент интеллекта, который может существенно облегчать, ускорять, повышать эффективность интеллектуальной деятельности. Компьютер может имитировать лишь самую незначительную часть умственных способностей человека, т.е. лишь одного из компонентов этих способностей, а именно операционально-технического компонента.

9. Принцип подобия психических и компьютерных форм представления знаний. Знания о свойствах объективного мира фиксируются в долговременной психической памяти личности в абстрактной символической форме, при которой понятийные единицы связаны или могут быть оперативно связаны между собой посредством семантических отношений. Семантические отношения – это связи между репрезентациями понятий в памяти, возникающие в результате когнитивных процессов и специфическим образом отражающие существующие взаимосвязи объективной реальности. Они не только устанавливают связь двух понятий, но и несут информацию о причинах ее установления. Компьютерные формы представления знаний моделируют описанную психическую форму. Организации внешней компьютерной памяти регламентируется двумя психически обусловленными способами: организацией информации в сетевые иерархические структуры и группировкой отдельных файлов вокруг одного или нескольких типичных представителей категории – прототипов.

Существуют психологические закономерности принятия решений ЛПР.

1. Закономерная и необходимая зависимость психических явлений от порождающих их факторов (психический детерминизм).

2. Интеграция нескольких порций информации в сложные когнитивные структуры, представляющая собой основную закономерность восприятия и переработки информации человеком. Для такой интеграции и запоминания возникающих целостных структур используются преимущественно семантические связи.

3. Организация семантической информации в иерархические структуры по принципу выделения более абстрактных, родовых, и более специфических, видовых, понятий. Это рациональная форма организации знаний в долговременной памяти.

4. Семантическую репрезентацию можно описать с помощью двух фундаментальных характеристик: понятий, отражающих целые классы объектов, и отношений, отражающих связи между конкретными объектами или понятийными связями.

5. Имеет место иерархия зависимости. Соподчинение частей не привносится в психический образ, а относится к его сущности. Даже простой образ, восприятие обнаруживают наличие определенного центра зависимости и второстепенных по важности частей, т. е. определенную иерархию зависимости.

6. Происходит процесс воссоздания психикой человека свойств источника информации. Обусловленный механизм осмысления феномен порождения дополнительной информации можно рассматривать как процесс воссоздания психикой человека свойств источника информации (фрагмента объективной реальности), о которых в вербальном описании содержатся только отрывочные сведения. Этот процесс лежит также в основе механизмов, которые заполняют пробелы в воспринятых субъектом сообщениях о каком-либо ненаблюдаемом им непосредственно явлении путем воспроизведения обобщенного знания о возможных свойствах и отношениях аналогичных явлений. Таким образом, процесс воссоздания психикой человека свойств источника информации решает задачу построения целостной субъективной картины фрагмента объективной реальности.

7. Объем не связанных в структуру единиц информации об отдельном предмете, ситуации или событии, воспринимаемых среднестатистической личностью, ограничен числом семь (плюс или минус два). Облегчающий запоминание и воспроизведение эффект структурной организации памяти проявляется в том, что семантическая группировка наблюдается тогда, когда предъявленный материал превышает рабочий объем памяти (7+2) или запоминание происходит в затрудненных условиях.

8. В процессе человеческой практики происходит «онаучивание» обыденного знания. Этот процесс состоит в частичной ассимиляции обыденным познанием приемов и методов научной систематизации и координации знания.

9. Имеет место технологическая предопределенность личностного компьютерного интеллекта, суть которого заключается в следующем. Способность личности принимать, хранить, преобразовывать и выдавать информацию об окружающем мире с использованием программно-технического комплекса на базе компьютера зависит от таких факторов, как: уровень компьютерной грамотности; уровень технического совершенства компьютера; уровень интеллектуальности программного обеспечения; степень доступа к мировым информационным компьютерным базам данных

и знаний; качество и эффективность технологии формирования личностных информационных моделей объектов.

Из сформулированных выше принципов и закономерностей можно вывести следующее:

1. декомпозиция, иерархизация и субъективизация информационных объектов (понятий, образов, текстов на любых языках) суть обусловленные психикой основные операции интеллектуальной деятельности;

2. интеграция, дополнение и трансформация – обусловленные психикой основные операции осмысления понятий;

3. цикличность (распознавание ситуации – принятие решения – контроль выполнения решения – оценка достигнутых результатов) – обусловленная психикой форма информационного поведения (взаимодействия с информационной средой) человека;

4. универсальность семантической сети как модели представления знаний обусловлена адекватностью семантической репрезентации знания в памяти человека;

5. классификация, кластеризация, категоризация, структурирование файлов обусловлены структурностью репрезентации информации в памяти человека;

6. концептуальные модели – это знание содержания (смысла) понятия о классе явлений (объектов или процессов), дающее обобщенное представление о явлении как системе, о множестве связей между ее элементами.

Концептуальная модель изучаемых вариантов решения включает следующие компоненты:

1. проблемную ситуацию – психическую модель условий, порожденную мышлением на основе ситуативно возникающей познавательной потребности;

2. задачу – данную в проблемной ситуации цель деятельности;

3. предметную область – психическую модель ограниченного фрагмента объективной реальности, который в своей постановке затрагивает каждая прикладная задача;

4. инструмент решения прикладных задач – методические и программные системы прикладного назначения в данной области человеческой деятельности.

При работе над проблемой, возникающей в процессе принятия решения, человек направляет основные усилия на то, чтобы найти логичный, рациональный подход к ее решению. Сталкиваясь с новым вопросом или новой ситуацией, он пытается сопоставить их с аналогичными задачами, решение которых было найдено прежде. Таким образом, сходство, или подобие, позволяет человеку увязать решение новой проблемы с теми знаниями, которыми он овладел раньше. Подобный процесс называется построением функции обработки информации, с помощью которой и прежняя, и новая информация интегрируется в нашей памяти. Для осознания

новой идеи (или факта) необходимо сопоставить ее с той основой, которая уже имеется благодаря полученным знаниям. От того, как человек классифицирует новую идею (или факт), будет зависеть его способность понять, объяснить и в будущем восстановить ее в своей памяти.

Психические компоненты решения личности. Процесс принятия решений является центральным на всех уровнях переработки информации и психической регуляции в системе целенаправленной деятельности личности. Структуру принятия решения образуют цель, результат, способы достижения результата, критерии оценки и правила выбора. Принятие решения может выступать и как особая форма мыслительной деятельности (управленческое решение), и как один из этапов мыслительного действия, снижающего исходную неопределенность проблемной ситуации при решении любых задач.

С точки зрения психологии риск и принятие решения есть результат волевого акта формирования психикой личности последовательности действий, ведущих к достижению цели на основе преобразования исходных информации и представлений о текущей ситуации.

1. Риск лица при принятии решения как волевой акт – психическое действие, направленное на привлекательную цель, достижение которой сопряжено с элементом опасности, угрозой потери и неуспеха (в данном случае риск является предметом исследования психологии личности).

2. Риск как характеристика решения, принимаемого лицом в ситуации, когда возможны альтернативы, которые содержат многие исходы (более одного), существует неопределенность в отношении конкретного исхода и по крайней мере один из исходов опасен. В данном аспекте риск решения является одним из критериев выбора лицом, принимающим решение, наилучшей из возможных альтернатив в условиях неопределенности. В данном аспекте риск решения лица является предметом исследования теории принятия решений – одного из разделов науки исследования операций.

3. Интеллектуальная деятельность при разработке решений

Управленческое мышление должно быть конкретным. Руководителю необходимо представлять сложное целое и видеть при этом составляющие его элементы. Важнейшими свойствами управленческого мышления являются способность к риску и личная ответственность за исход дела. Каждое решение порождается в процессе мышления, которое соотносит возможности личности с конкретно складывающейся ситуацией.

Мышление руководителей имеет множество особенностей В их составе, наряду с другими, выделяются:

– глубина мышления – свидетельствует об умении предвидеть наиболее удаленные от поверхности причинно-следственные связи;

– широта мышления – отражает умение видеть все многообразие взаимосвязанных явлений в целом, не выделяя из них какую-то проблему и не увлекаясь только ею;

– гибкость мышления – проявляется в умении отступать от излюбленных, оправдавших себя стереотипных решений; умение, исходя из сложившейся ситуации» найти оригинальное решение;

– быстрота мышления – это «скорость» мысли от анализа проблемы к формулированию решения. Психологи утверждают: кто стрит у истоков управленческих решений, тот во многом определяет эффективность деятельности коллектива. Далеко не риторическим является вопрос: кто способен принимать решения и обеспечить их выполнение, какими психологическими возможностями он должен обладать?

Поскольку психологические особенности личности руководителя влияют на управленческие решения, выясним основные из них: управленческие потребности личности, управленческие способности, управленческая концепция.

Указанные элементы психологии руководителя в единстве образуют потенциальный источник принимаемых решений.

Управленческие потребности могут отсутствовать у людей, либо иметь разную побудительную силу. Немало и таких, кто видит свою жизненную перспективу именно в руководстве людьми, предпринимает значительные усилия для продвижения по службе. Наличие управленческих потребностей – необходимое условие назначения кандидата на руководящую деятельность. Они проявляются в стремлении воздействовать на окружающих людей с целью направления их усилий на решение конкретных задач. Управленческие потребности являются источниками основных мотивов деятельности руководителя и отвечают на вопрос; насколько сильно нравственно созрело стремление возглавить коллектив, повести его на выполнение определенных задач.

Кроме потребностей необходимо обладать соответствующими способностями к управлению. Важнейшие из них – диагностические, творческие и организаторские.

Диагностические способности позволяют формировать четкое представление о настоящем и будущем организации; творческие – выработать решения, адекватные задачам предприятия; организаторские – обеспечивать их реализацию. На основе потребностей и способностей в процессе учебы и последующей практической деятельности у руководителя формируется индивидуальная (отражающая его личные возможности) управленческая концепция.

Индивидуальная управленческая концепция руководителя (ИУК) – это способ понимания и трактовки проблем управления. Она соотносится с жизненной позицией руководителя, служит своеобразным источником принятия решения. Но это не сумма решений. Через призму ИУК руководитель оценивает поступающую информацию, сообразуясь со всем своим предшествующим опытом. ИУК объясняется факт выбора разных целей разными руководителями в равных объективно сложившихся условиях. Так, нерадивого работника одни стремятся уволить, другие проводят воспитательную работу, третьи могут рекомендовать на более высокую

должность в другой коллектив, чтобы от него избавиться. Другими словами, в первом случае используются административные методы, во втором – воспитательные, в третьем «совершается поступок, недостойный руководителя».

В структуре ИУК выделяется три элемента: сверхзадача, проблемное наполнение и управленческие замыслы.

Сверхзадача представляет собой личностный смысл деятельности человека в крупные отрезки времени (юность, зрелость, старость). Она определяет связность, условность жизненного пути человека, служит психологическим стержнем, вокруг которого разворачиваются многочисленные поступки и действия, внешне не всегда логически связанные. Для руководителя сверхзадача может выступать в форме конкретной цели в сложившихся социально-экономических условиях. (Например, постоянное повышение эффективности производства.) Она характеризует меру социально-политической зрелости человека.

Проблемное наполнение – это система задач, на решение которых руководитель направляет свою активность. Из всего многообразия задач он выбирает те, которые постоянно или эпизодически находятся в центре его внимания, другие – на периферии. От качеств руководителя зависит, какая из проблем, способствующая решению многих других, выбрана в качестве приоритетной.

Проблемное наполнение должно оперативно перестраиваться, быть гибким, переключать, при необходимости, внимание на решение новых задач. Недостаточная гибкость в этом случае сродни инертности мышления и может привести к грубым ошибкам.

Управленческие замыслы – предпочтительные и привычные для руководителя способы решения проблем. У разных руководителей они могут быть различными. Например, повышение производительности труда достигается несколькими путями: улучшением организации труда, изменением технологии производства, либо используются данные пути в разной степени. Если эти замыслы стереотипны, незначительно меняются при смене экономической ситуации и социальных условий хозяйствования, возникает опасность отставания менеджера от жизни.

В зависимости от социально-психологической проработки УР может встретить противодействие или взаимодействие со стороны его потенциальных исполнителей. Эта проработка должна обеспечить согласованность потребностей и интересы руководителя и исполнителей, социальную справедливость ожидания как руководителя, так и исполнителей.

Социально-психологическая согласованность может быть отражена в тексте управленческого решения либо при формировании обстановки реализации этого решения. Согласованность достигается применением социологических и психологических методов управления при реализации УР.

Рассматриваемые методы основаны на удовлетворении социальных потребностей и интересов человека и коллектива, помним, что для человека –

это потребность в порядке, стабильности, информации, безопасности, управлении, творческом труде, вере, любви, семье, знаниях, патриотизме, общении, самовыражении и самопроявлении. К социальным потребностям коллектива относятся: организация и управление, саморазвитие, безопасность и прибавочный продукт.

Социальные основы управленческих решений

Ускоряющиеся темпы хозяйственной деятельности определяют повышенные требования к коллективу и его работоспособности, к психической устойчивости человека, коммуникабельности, гибкости и неординарности его мышления. А это повышает значимость социально-психологических методов в арсенале руководителя.

К социальным методам при разработке и реализации УР относятся методы управления социально-массовыми процессами, внутригрупповыми явлениями и процессами, индивидуально-личностным поведением.

Психологические методы призваны обеспечить благоприятную и производственной деятельности персонала морально-психологическую атмосферу. В их состав входят приемы психологического побуждения.

Предметом психологических методов являются формальные неформальные отношения работников компании.

Управленческая практика выработала ряд приемов уния исполнителя в правильности или неизбежности точки зрения руководителя. Приведем некоторые из них:

1. Руководитель может уклониться от спора по всему УР или по его частям с потенциальным исполнителем. При этом исполнитель может подумать, что руководитель очень уверен правильности решения или за этим решением стоит могущественная сила.

2. Руководитель может проявить повышенный интерес к мнению исполнителя по своему решению, дав ему выговориться. После этого исполнитель благожелательнее оценивает решение.

3. Руководитель может сразу сказать исполнителю, чему самому не нравится, но в силу обстоятельств это решение нужно выполнить.

4. Перед объявлением о предстоящем выполнении УР руководитель может показать исполнителю свое дружеское расположение. После этого исполнитель скорее будет реагировать на УР с позиций поддержки, чем противостояния.

5. Руководитель может найти в своем УР какую-то мысль исполнителя и представить это решение как полную реализацию идей потенциальных исполнителей (можно пожертвовать авторством).

6. Руководитель может вначале обсудить предстоящее решение с потенциальными исполнителями и включить в данное решение их несущественные предложения.

7. Руководитель может своим УР бросить исполнителя зов типа: «Кто может лучше?» Обычно критиковать УР значительно проще, чем его разрабатывать.

8. Руководитель может придать наглядность основным положениям УР, используя графики, схемы, вычисления, мнение авторитетных людей и т.д.

Этические нормы в управленческих решениях

При разработке и реализации УР большое применение находят этические нормы, представляющие собой систему общих ценностей и правил этики, соблюдение которых обязательно для всех работников организации. Этические нормы обычно принимаются работниками добровольно. Они регулируют поведение людей посредством общих предписаний и запретов, распространяющихся на однотипные поступки. Этические нормы санкционируются не властью государства, а авторитетом руководителя, силой обычая и общественного мнения; часто формируются в нравственном сознании общества стихийно, а не в результате специально изданного кем-либо закона. Они не имеют исключений, связанных с особыми обстоятельствами, однако сами себе этические нормы и отношения укрепляются весьма медленно и поэтому требуется этим процессом управлять и организовывать его.

Этические нормы включают количественные и качественные оценки смысла жизни, назначения человека, содержания добра и зла, морального долга, нравственных принципов и идеалов. Этические нормы связаны с определенной социальной группой работников, зависят от географических, религиозных, этнических и других особенностей социальных групп.

При РУР особо выделяют решения моральные, нравственные – это решения, наилучшим образом отвечающие моральным критериям жизнеобеспечения человека в ущерб техническим и экономическим.

Роль менеджера в принятии решений.

1. Определяет направление роста организации, изыскивая для этого возможности как внутри организации, так и за ее пределами;
2. Разрабатывает и запускает проекты по совершенствованию производства, приносящие изменения;
3. Контролирует разработку определенных проектов;
4. При столкновении с нарушениями менеджер отвечает за корректирующие действия;
5. Отвечает за распределение всевозможных ресурсов организации;
6. Представляет организацию на всех значительных и важных переговорах.

Понятие ответственности за результаты принятия и исполнения управленческого решения

Ответственность – это необходимость отдавать кому-либо отчет в своих действиях, поступках и компенсировать неисполнение или

ненадлежащее исполнение порученного действия. Руководитель может нести ответственность как гражданин и как должностное лицо.

Осознание или неосознание ответственности зависит от личностных качеств человека, системы информирования, убеждения и контроля. Организация как юридическое лицо также несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ей имуществом.

Полномочия и права, делегируемые руководителю, формируют круг проблем, которые он должен обрабатывать, разрабатывая и реализуя управленческие решения.

Общая классификация видов ответственности:

- по уровням ответственности (международный, государственный, уровень организации и ее подразделений, уровень собственного «Я»);
- по времени ответственности (за прошлые, за настоящие или будущие результаты уже принятого решения);
- по ущербу, вызванному ошибочными решениями

Ответственность может быть официальной и личной, принудительной и добровольной. Последняя трактуется как черта характера человека – чувство ответственности. Различают две группы официальных видов ответственности:

- технологическая;
- гуманитарная

К технологическим видам ответственности относятся: профессиональная, дисциплинарная, административная, юридическая, экономическая и материальная. К гуманитарным: социальная, партийная, этическая, экологическая и политическая.

Профессиональная ответственность руководителя отражается в должностных инструкциях, которые должны содержать основные разделы: общие положения, обязанности, права и ответственность. В качестве профессиональной ответственности могут применяться меры юридической, дисциплинарной и экономической ответственности. Мероприятия, снижающие профессиональную ответственность: страхование рисков, страхование профессиональной ответственности (нотариуса, аудитора, водителя автомобиля)

Юридическая ответственность касается тех видов, которые регламентированы и входят в состав государственных законов и норм государственного регулирования (например, Гражданский и Уголовный кодексы). Юридическая ответственность реализуется в форме замечаний, выполнения предписанных действий, заключения под стражу, арест.

Дисциплинарная ответственность наступает за бездействие или ненадлежащее выполнение задания и реализуется в форме взыскания, замечания, выговора, перевода на другую работу, увольнения

Административная ответственность наступает за совершение административного правонарушения, нарушение прав и свобод граждан. Базой для реализации административной ответственности является административное и гражданское право, а также другие регламенты.

Экономическая ответственность призвана компенсировать полный или частичный ущерб от управленческих решений, нанесенный руководителем в материальной или денежной форме.

Материальная ответственность обычно применяется по отношению к компаниям с ограниченной ответственностью (ООО, ОАО, ЗАО и др.)

Этическая ответственность наступает в случае нарушения руководителем этических норм, представляющих систему ценностей и правил этики, соблюдение которых является обязательными для всех работников организации. Этические нормы включают в себя количественные или качественные оценки о смысле жизни, назначении человека, содержании добра и зла, моральном долге, нравственных принципах и идеалах. Ответственность реализуется в форме изменения общественного мнения о руководителе, вынесения ему общественного порицания, объявления о несоответствии должности по этическим соображениям.

Политическая ответственность наступает за неправильную или ненадлежащую деятельность субъекта государственной власти и управления, а также за деятельность субъекта общественных группировок. Формы реализации ответственности могут быть: отставка, импичмент, перевыборы.

Партийная ответственность наступает за деятельность партийного функционера, существенно расходящуюся с уставными документами и решениями представляемой им политической организации. Ответственность реализуется в форме осуждения, исключения из партии, выхода из руководящего состава партии.

Социальная ответственность руководителя

Социальная ответственность является свойством (чертой) характера личности. Ответственность личности – это черта характера, приобретаемая путем воспитания и учета моральных норм общества. Характерными чертами характера, придающими личности ответственность являются: точность, пунктуальность, верность, честность, справедливость, принципиальность. Социальная ответственность реализуется в форме замечаний, осуждений, изменения общественного мнения о руководителе, вынесения ему общественного порицания и т.д. Объектами социальной ответственности являются элементы технической, биологической и социальной системы. Возникает ответственность за техническое состояние какого-либо объекта, за результаты деятельности подчиненных людей. Социальная ответственность может быть групповой, индивидуальной и общественной. Она связана с реализацией социальных инициатив в рамках принятых социальных целей. К социальным целям следует отнести: достижение социальной справедливости, охрана окружающей среды, создание положительной мотивации труда, достойное пенсионное обеспечение, формирование условий для развития личности.

Социальная ответственность появляется в приоритетах, средствах и методах реализации решений. Если основная цель направлена на максимальное удовлетворение потребностей и интересов персонала – это есть

высшее проявление социальной ответственности, если основная цель – получение максимальной прибыли в интересах учредителей – это минимальная социальная ответственность компании. Параметрами социальной ответственности являются: широта, временной интервал, придаваемое значение и вовлеченность персонала.

Широта определяет диапазон функций производства и управления, по которым организация берет на себя социальную ответственность (техническая безопасность, своевременная оплата труда, социальная справедливость)

Временной интервал – период устойчивого внимания и конкретных действий по соблюдению моральных норм во всем диапазоне заявленных функций производства и управления компании. Временной интервал может быть бессрочным и на заданный срок.

Придаваемое значение – важность социальной ответственности перед технологическими целями организации. Для этого в приоритетном порядке выделяются ресурсы для реализации важнейших социальных целей организации.

Вовлеченность персонала – это уровень участия персонала в реализации социальных целей. Выделяют два основных варианта организации выполнения социальных целей:

— за счет формирования отдельных коллективов в составе организации для выполнения целей;

— за счет участия всего коллектива организации на общественных началах во внеурочное время для выполнения социальных целей.

Выделим мотивы, активизирующие социальную активность:

- чувство долга, предвыборные обещания;
- желание принести больше пользы своим работникам, населению;
- получение удовлетворения от видимых работниками и населением результатов (самовыражение, самопроявление);
- избежание общественных порицаний и взысканий;
- повышение имиджа или карьерный рост;
- выигрыш в споре или конкурсе;
- отвлечение от постоянных личных переживаний

Типы менеджмента и алгоритмы принятия решений.

Между целями управления, типом менеджмента и алгоритмом принятия решений существует логическая связь. Рассмотрим классификацию типов менеджмента по способу взаимодействия с объектом управления:

— *морально-этический* – менеджмент, ориентированный на особое отношение к персоналу;

— *социально-этический* – менеджмент, ориентированный на снижение вероятности принятия таких решений, которые способны привести к нанесению необратимого ущерба объекту управления;

— *стабилизационный* – менеджмент, ориентированный на поддержание параметров объекта в определенных пределах или недопущение вхождения объекта в область неуправляемых состояний;

— *традиционный* – менеджмент, ориентированный на разработку и использование правил и принципов управления, пригодных для любых объектов, так как объекты управления считаются всегда одинаковыми и одинаково реагирующими на одинаковые воздействия;

— *системный* – менеджмент, ориентированный на взаимодействие частей организации и изучение каждой части в рамках целого;

— *ситуационный* – менеджмент, ориентированный на то, что в управлении организацией не существует одинаковых правил, используемых во всех ситуациях.

Алгоритм принятия решения при морально-этическом менеджменте:

1. Сбор информации относительно:
 - состояния персонала организации
 - перечня возможных управленческих воздействий
 - параметров недопустимого состояния персонала
2. Прогноз последствий каждого из управленческих воздействий
3. Оценка того, является ли допустимым последствием из каждого из этих воздействий
4. Разработка критериев оптимальности принимаемого управленческого решения
5. Выбор наиболее подходящего решения в соответствии разработанных критериев
6. Оформление и доведение решения до исполнителя
7. Контроль за изменениями параметров недопустимых состояний объекта управления
8. Если существуют критические изменения параметров, то повторить п. 1 – 6.

Алгоритм принятия решения при социально-этическом менеджменте:

1. Сбор информации относительно:
 - состояния объекта управления
 - перечня возможных управленческих воздействий
 - параметров недопустимого состояния объекта управления
2. Прогноз последствий каждого из управленческих воздействий
3. Оценка того, является ли допустимым последствием из каждого из этих воздействий (если воздействие недопустимо, то оно исключается из перечня)
4. Разработка критериев оптимальности принимаемого управленческого решения
5. Выбор наиболее подходящего решения в соответствии разработанных критериев
6. Оформление и доведение решения до исполнителя
7. Контроль за изменениями параметров недопустимых состояний объекта управления
8. Если существуют критические изменения параметров, то повторить п. 1 – 6.

Алгоритм принятия решения при стабилизационном менеджменте:

1. Обнаружение и диагностика проблемы
 2. Исследование динамики изменения параметров объекта управления
 3. Оценка времени, в течение которого объект управления будет находиться в управляемом состоянии, с вероятностью не менее заданной
 4. Распределение времени по операции подготовки, принятия и исполнения управленческого решения с целью удержания объекта в управляемом состоянии
 5. Генерация компенсирующих управляющих воздействий
 6. Прогноз последствий их применения
 7. Оценка целесообразности компенсирующих управляющих воздействий
 8. Принятие, оформление и доведение до исполнителя управленческого решения
 9. Контроль исполнения управленческого решения
- Алгоритм принятия решения при традиционном менеджменте:*
1. Обнаружение проблемы
 2. Идентификация проблемы с ранее встречавшимися в этой или другой организации
 3. Изучение проявившихся при этом управленческих воздействий
 4. Прогнозирование по аналогии с ранее наблюдавшимися последствиями использования управленческих решений
 5. Принятие, оформление и доведение до исполнителя управленческого решения
 6. Контроль исполнения управленческого решения
- Алгоритм принятия решения при системном менеджменте:*
1. Обнаружение и диагностика проблемы
 2. Генерация перечня возможных управленческих воздействий по отношению к источнику проблемы
 3. Прогнозирование последствий этих воздействий для более высокого иерархического уровня
 4. Принятие, оформление и доведение до исполнителя управленческого решения
 5. Контроль выполнения управленческого решения
- Алгоритм принятия решения при ситуационном менеджменте:*
1. Обнаружение и диагностика проблемы
 2. Генерация перечня возможных управленческих воздействий по отношению к источнику проблемы
 3. Прогнозирование последствий этих воздействий для конкретной подсистемы, а не всей системы в целом
 4. Принятие, оформление и доведение до исполнителя управленческого решения
 5. Контроль выполнения управленческого решения

Управление по результатам

Разработка и реализация управленческих решений должны быть ориентированы на достижение запланированной цели. Ориентация на цели достигается в результате применения профессиональных управленческих технологий разработки и реализации управленческих решений.

Технология разработки и реализации управленческих решений – это искусство, мастерство и умение руководителя осуществлять управленческое воздействие на персонал для достижения общих и ключевых целей организации. Технология разработки управленческих воздействий включает в себя:

- методы и средства сбора и обработки информации;
- приемы эффективного воздействия на персонал;
- принципы, законы и закономерности организации и управления;
- системы контроля.

В состав технологий разработки управленческого решения входят процессорные и целевые технологии. Процессорные технологии выступают инструментарием по отношению к целевым. Целевые технологии – это технологии, основанные на приоритете целей над ситуациями, которые ориентирует решение на достижение цели, а не на устранение возмущающих воздействий.

Процессорная технология: управление по результатам основана на приоритете конечных результатов над планированием и прогнозированием. Основная функция руководителя – координация действий и решений в зависимости от полученного результата. Данная технология оптимальна для средних и малых организаций или подразделений, в которых время между принятием решений и результатом их выполнения минимально; отсутствуют непреодолимые трудности в быстром приобретении требуемых ресурсов, профессионализм руководителя достаточно высок.

Основу данной технологии составляет бизнес-план и разработки по принятию решений в условиях неопределенности. Реализация данной технологии требует проведения аналитической работы, которая осуществляется либо самим руководителем, либо с помощью специалистов, владеющих знаниями в области психологии, социологии, маркетинга, экономики.

Реализация технологии предусматривает два этапа:

- разработку нового или выбор типового решения и его реализацию до получения первого результата;
- сравнение результата с нормативными показателями. Если отклонение фактического результата от нормативных показателей превышает допустимые величины, то проводится корректировка решения. Если отклонения допустимы, то последняя версия решения не корректируется и цикл продолжается.

В рамках данной технологии руководитель:

- разрабатывает перечень и объем ресурсов;
- разрабатывает или выбирает вариант первоначального решения;

- контролирует ход использования ресурсов;
- корректирует ход процесса реализации решений.

Управление на базе потребностей и интересов

Процессорная технология: управление на базе потребностей и интересов основана на приоритете межличностных отношений над другими средствами и методами для формирования взаимодействия между работниками, участвующими в реализации поставленной цели. Взаимодействие между руководителем и подчиненным при реализации данной технологии может возникнуть только при условии, что воздействие затрагивает интересы руководителя и подчиненного.

Дополнительные условия применения технологии: большой временной интервал между принятием или корректировкой решения и получением результата, преимущественно коллективный характер работы, наличие семейных, бытовых и производственных связей, наличие рынка специалистов.

Данная технология эффективно реализуется в крупных и средних организациях в небольших регионах. Для реализации данной технологии необходимо осуществить организационную и функциональную подготовку:

- сформировать специально для выполнения конкретной цели набор элементов системы управления;
 - составить перечень и объем ресурсов по каждому элементу системы управления;
 - ввести должность специалиста по социологии и психологии;
 - подобрать персонал на основе общности потребностей и интересов.
- В рамках данной технологии руководитель:
- формирует набор потребностей и интересов;
 - группирует работников по общности потребностей и интересов;
 - согласовывает потребности и интересы работников;
 - распределяет задания, учитывая корпоративные потребности и интересы работников;
 - корректирует ход процесса реализации решений.

Управление путем постоянных проверок и указаний

Процессорная технология: управление путем постоянных проверок и указаний основана на приоритете контроля и жесткого управления персоналом. Данная технология эффективно реализуется в небольших организациях, в которых авторитет и профессионализм руководителя не вызывает сомнений, в особенности в новых наукоемких организациях, учебных заведениях или на предприятиях, где на договорной основе работают менеджеры-консультанты. Технология предусматривает линейную структуру управления.

Для реализации данной технологии необходимо осуществить организационную и функциональную подготовку:

- сформировать специально для выполнения конкретной цели набор элементов системы управления;

- составить перечень и объем ресурсов по каждому элементу системы управления;

- составить для каждого работника подробный план выполнения заданий с указанием даты и объема работы.

В данной технологии руководитель:

- формирует детальный план работ для каждого работника с указанием средств, методов, сроков;

- проводит необходимый контроль текущего процесса выполнения задания каждым работником;

- выявляет проблемы, мешающие своевременному и качественному выполнению задания;

- корректирует деятельность работников;

- оказывает необходимую помощь в своевременном выполнении задания;

- создает информационную базу данных о профессионализме работников.

Управление в исключительных случаях

Процессорная технология: управление в исключительных случаях основана на приоритете профессионализма исполнителей или отработанной и хорошо выполнимой производственной технологии над другими средствами и методами для успешного выполнения порученных или выбранных заданий.

Исключительный случай – это устойчивый набор ситуаций, мешающий исполнителю надлежащим образом выполнить порученное задание. Данная технология эффективно реализуется в небольших организациях, работающих либо по жестко регламентированной технологии, либо в организациях с доверительной структурой управления.

Доверительная структура управления – это феномен рыночной экономики, она формируется в организациях, в которых:

- руководители и исполнители связаны между собой дружескими или семейными отношениями;

- все работники могут профессионально выполнять основные виды деятельности.

В рамках данной технологии руководитель:

- формирует основную миссию организации и составляющие ее цели;

- поручает исполнителям точно следовать рекомендованной производственной технологии;

- следит за согласованностью выполнения заданий;

- при наступлении исключительного случая управление берет на себя или поручает это другим исполнителям;

- создает информационную базу данных о профессионализме работников.

Управление на базе искусственного интеллекта

Процессорная технология: управление на базе искусственного интеллекта основана на приоритете отработанной практики, статистики и современных экономико-математических методов, реализованных в виде баз данных с применением современных информационных компьютерных технологий.

Искусственный интеллект – это система современных информационных технологий, моделирующих некоторые стороны мыслительной деятельности человека при разработке и реализации решений. Данная технология эффективна при часто меняющейся номенклатуре выпускаемой продукции, а также для любых организаций с большим объемом типовых сложных процедур. Технология требует высокого уровня профессиональной подготовки специалистов по работе с информационными системами и предусматривает функциональную структуру управления, в которой функции управления делятся на линейные, включающие административно-командные, и функциональные, включающие технологические, экономические, правовые, обязательные для исполнения.

В рамках данной технологии руководитель:

- выбирает или формирует все составляющие искусственного интеллекта;
- вводит в компьютер исходные данные;
- анализирует приемлемость предложенных вариантов;
- выбирает наиболее оптимальные варианты решения;
- по выбранному варианту организует расчет и согласование с конкретными исполнителями средств, методов и времени исполнения задания;
- следит за согласованностью выполнения заданий;
- разрабатывает варианты корректировок.

Управление на базе активизации деятельности персонала

Процессорная технология: управление на базе активизации деятельности персонала основана на приоритете стимулов и поощрений для работника над другими средствами и методами для успешного выполнения порученных или выбранных заданий.

Она эффективна при ручном характере производства, когда производительность и качество выпускаемой продукции определяется настроением, психологией и состоянием здоровья работника, а также социально-психологическим климатом в коллективе. Предусматривает функционально-линейную структуру управления.

Данная технология воздействует на удовлетворение потребностей и интересов работников. Технология требует высокого уровня профессиональной подготовки специалистов по работе с персоналом. Для активизации деятельности персонала успешно применяется ряд теорий мотивации к эффективному труду (теория Х, теория У, теория ожидания, теория справедливости).

В рамках данной технологии руководитель:

- формирует набор потребностей и интересов;
- группирует работников по общности потребностей и интересов;
- согласовывает потребности и интересы работников;
- распределяет задания, учитывая корпоративные потребности и интересы работников;
- активизирует деятельность работников;
- формирует методы морального и материального стимулирования;
- корректирует ход процесса реализации решений.

ТЕМА 9. ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В РАЗЛИЧНЫХ ОТРАСЛЯХ ЭКОНОМИКИ

Логистические управленческие решения. Инвестиционные управленческие решения. Управленческие решения в сельском хозяйстве. Управленческие решения в банковской сфере. Производственные управленческие решения. Понятие релевантного управленческого решения.

Роль информации в процессе принятия решения

Для принятия рационального управленческого решения определяющее значение имеют информационные процессы – процессы сбора, хранения, обработки и передачи данных с целью управления производственным процессом и соответствующими структурными подразделениями. Информационные процессы подразделяются на три группы: обеспечивающие выбор и формирование целей (целеполагание); предназначенные для разработки программы действий (планирование); обеспечивающие нормальное протекание управляемого процесса по заданной программе или плану (регулирование).

Информацией следует считать не любые, а только те сведения, знания, сообщения, которые содержат элементы новизны для их получателя и используются в процессе принятия решений. Традиционные методы управления базируются на документировании информации, являющейся входной и выходной для лиц и органов, принимающих управленческие решения.

В целях обеспечения требуемого качества управления информация должна обладать такими характеристиками как: полнота и качество (достаточность и комплексность); ценность и полезность; достоверность и точность; актуальность в зависимости от ее возраста; плотность; оперативность и доступность; частота (многократность) использования определенных видов; надежность; правовая корректность.

Для достижения требуемых значений указанных характеристик, необходимо:

- упорядочение системы делопроизводства по всем функциям управления в соответствии с современными моделями организации делопроизводства;

- повышение удельного веса аналитической и творческой работы в аппарате управления, в том числе за счет высвобождения времени высококвалифицированных работников при использовании средств вычислительной техники;

- сокращение трудозатрат на информационную работу, ускорение переходных процессов и повышение качества управленческих решений;

- разработка и внедрение методических документов, содержащих описание технологии работы должностных лиц с информацией;

- совершенствование системы контроля за исполнением планово-управленческой документации;

- организация автоматизированных рабочих мест (АРМ) и повышение обеспеченности техническими средствами (в первую очередь персональными ЭВМ и локальными вычислительными сетями) для решения трудоемких расчетных и информационных задач.

Следует отметить, что информация, поступающая от вышестоящего подразделения к нижестоящему, должна быть более детализированной, содержать более регламентированные, однозначно понимаемые исполнителями действия.

Информация, поступающая от нижестоящей организации к вышестоящей, должна носить более обобщенный характер. Тем не менее, на ее основании вышестоящая инстанция должна составить четкое представление о принятых нижестоящим подразделением решениях и предпринятых действиях.

Необходимо согласование принимаемых решений между вышестоящими и нижестоящими подразделениями организации по вертикали и по горизонтали. Если в процессе согласования выяснится необходимость доработки предлагаемых решений, то может потребоваться возвращение к предшествовавшим этапам управленческого цикла, как для нижестоящих, так и для вышестоящих организаций.

Информация может поступать к лицу, принимающему решение, либо в решающую систему в основном из трех источников:

- исследовательская деятельность или деятельность, основанная на активном поиске информации, как во внешней среде, так и в среде, сохраняющей полученный опыт (например, в долговременной памяти компьютеризированной информационной системы).

- канал обратной связи, по которому поступает информация о результатах предшествующих решений. Человек или орган, принимающий решение, не выполняя специальных исследовательских или поисковых операций, получает информацию при совместной реализации управленческого и производственного процессов.

- определение третьего источника информации требует некоторых дополнительных пояснений. Достаточно часто решение, принятое в интервале времени $[t_1, t_2]$, влияет на будущие решения, принимаемые в интервале времени $[t_2, t_3]$. Поэтому, нужно помнить не только о непосредственном результате принимаемого решения, но и о том, что реализация указанного

решения может быть исходной точкой для принятия последовательных решений сходного типа. Иначе, нужно помнить, что, когда в будущем будут приниматься те или иные решения, можно попасть непосредственно в результате принятия некоторого решения, как в лучшую, так и в худшую ситуацию в зависимости от того, какими были ранее принятые решения. Может случиться так, что, принося определенные преимущества в настоящий момент, в дальнейшем данное решение приведет к безвыходной ситуации.

Ситуации этого типа имеют динамичный характер, поскольку информация о будущих, отдаленных последствиях принимаемого решения оказывает большое влияние на процесс выбора. Такая информация называется информацией предвидения. В то время как рассмотренная ранее информация о результатах предшествующих решений, поступая по каналу обратной связи, влияет на будущее поведение человека, принимающего решение, информация предвидения, базируясь на представлении человека о будущем, влияет на его нынешние решения. Иными словами, в последнем случае ситуация в данный момент определяется тем, что ожидается в будущем. Информация предвидения играет принципиальную роль в процессе принятия многоступенчатых решений.

Сущность информационных систем и подходы к их разработке

Под информационной моделью понимается схема потоков информации, используемой в процессе управления, отображающая различные процедуры выполнения функций управления организацией и показывающая по каждой задаче связь входных и выходных документов и показателей. Таким образом, информационная система – это система сбора, хранения, накопления, поиска и передачи данных, применяемых в системе управления.

Существуют два подхода к разработке систем информационного обеспечения: функциональный и системный.

В соответствии с функциональным подходом каждое подразделение самостоятельно организует все операции по сбору и обработке информации, базируясь при этом на собственном документировании, методах формирования информации, каналах связи и архивах.

Этот подход обусловлен тем, что процесс подготовки и обработки информации неотделим от процессов производства и управления. Работники аппарата управления сами собирают информацию, обрабатывают ее, анализируют результаты и готовят проекты управленческих решений.

Системы информационного обеспечения, построенные на основе функционального подхода, называются организационно-функциональными.

Недостатки функционального подхода:

- значительное дублирование информации, что приводит к заполнению многих лишних форм документов и, как следствие, к дополнительным затратам труда работников управления;

- недостаточная гибкость системы в условиях оперативности, что затрудняет использование возможностей вычислительной техники;

- высокая нагрузка на звенья управления и каналы связи;

— отсутствие горизонтальных связей между производителями и функциональными подразделениями.

При системном подходе система информационного обеспечения проектируется не под каждую функцию, а под комплекс функций управления, связанных между собой как последовательными, так и параллельными связями на основе единых данных.

Данный подход возможен при обособлении процессов сбора, обработки и передачи информации от процессов производства и управления. Для этого весь процесс управления делится на творческие и технические работы, что связано с его детализацией. Такое разделение труда в процессе управления влечет за собой выделение в отдельную группу категории технических работников аппарата управления.

Системный подход позволяет централизовать работы по сбору, обработке, хранению и передаче пользователю информации и использовать при этом индивидуальные ее свойства, выражающиеся в многократности ее использования.

Системы информационного обеспечения, построенные на основе системного подхода, называются интегрированными.

Запросы на выходные и первичные данные могут поступать как из производственных, так и из функциональных подразделений, в результате исключаются перечисленные недостатки функционального подхода.

Системный подход предполагает разделение системы информационного обеспечения на составляющие. Их описание и анализ, а также установление взаимосвязей требуют единообразия форм представления данных, систем показателей и классификации. Интегрированная система управления включает в себя:

- банк данных;
- подсистему планирования, которая обеспечивает все звенья и уровни управления информацией для корректировки долгосрочных планов и содержит механизмы прогнозирования параметров и показателей структуры управления. Подсистема ориентирована на выработку эффективных плановых решений, проведение корректировки показателей, характеризующих отдельные стороны производства, а также предоставление информации на все уровни и во все звенья производственной системы;
- подсистему слежения, обеспечивающую достижение текущего соответствия между фактическим и планируемым состояниями объекта и включающую механизмы слежения за движением материальных и трудовых ресурсов в процессе осуществления производственных операций и совершенствованием производства.

Автоматизированная система поддержки управленческих решений

Автоматизированная информационная система базируется на использовании средств и возможностей вычислительной техники, но не сводится к простому использованию ЭВМ в управлении. Если простое использование ЭВМ в управлении — это решение с их помощью отдельных

задач управления, то автоматизированные информационные системы распространяются на все этапы и работы, относящиеся к процессу информационного обеспечения.

Автоматизированная система в отличие от автоматической подразумевает использование «человеческого» звена в качестве своей органической составной части.

Информация, создаваемая и используемая в автоматизированных системах, разделяется на несколько категорий.

Информация о структуре экономического объекта управления вместе с полным перечнем имеющихся трудовых и материальных ресурсов.

Технологическая информация о производстве. Она может быть представлена в виде графика, например сетевого, или иным способом, определяющим последовательность операций (производственных, транспортных, снабженческих и др.), которые необходимы для выполнения некоторого задания.

Для нахождения оптимальных управленческих решений технологическая информация должна быть многовариантной как по технологическому маршруту, так и по способам и режимам выполнения отдельных операций.

Нормативы, входящие в состав технологической информации, должны задаваться в виде пределов, соответствующих как принятым при планировании значениям, так и предельно допустимым при данной технологии. Если разработка подробных подетальных норм на основании точных технологических расчетов применительно к данному конкретному объекту невозможна, следует пользоваться оценками, основанными на аналогиях с ранее осуществлявшимися производственными процессами.

Поток документов, которые можно обобщенно назвать заданиями. Такая информация включает в себя различного рода директивные документы, информацию, поступающую по прямым связям между объектами, не подчиненными друг другу административно, а также результаты анализа будущих потребностей и спроса.

Информация, касающаяся ограничений, налагаемых на производственную деятельность рассматриваемого объекта. Такие ограничения могут накладываться выполняемыми директивными заданиями либо представлять собой естественные границы для тех или иных ресурсов, например по фонду заработной платы.

Использование автоматизированных систем информационного обеспечения позволяет достичь следующих принципиальных характеристик процесса управления:

— непрерывности планирования — планирование ведется не на фиксированный календарный срок, а на задаваемый срок, называемый интервалом планирования, отсчитываемый вперед от настоящего момента;

— динамичности плана — возможно проведение корректировок плана без нарушения его целостности и взаимосвязанности;

— многовариантности планов и возможности их оптимизации по изменяемым критериям;

— взаимоувязанности различных систем планирования (перспективного, долго-срочного, краткосрочного и текущего) как между собой, так и с задачами технико-экономического анализа.

Информационные системы подразделяются по классу информационной работы. Одни системы не предполагают никаких качественных изменений и сводятся к простой механизации отдельных операций: информационно-справочные системы, главная задача которых сбор, систематизация, хранение и поиск информации; информационно-расчетные системы, которые выполняют расчетные операции по заданным алгоритмам (задачи прямого счета). Другие обеспечивают такую переработку информации, в результате которой привносится новое качество: информационно-советующие системы, которые готовят варианты решений, оптимизируют решение; информационно-управляющие системы, которые осуществляют анализ и выбор оптимального решения по заданному критерию.

В рамках информационных систем применяются различные информационные технологии, т.е. способы получения информационного продукта. Информационные технологии предполагают использование локальных баз и банков данных, экспертных систем, лингвистических баз данных, обмен информацией в рамках корпоративных сетей и др. Банки данных классифицируются по структуре содержащейся информации, по ее назначению и по способу доступа.

Информационно-управляющая система — высший класс ИС, она представляет собой человеко-машинный комплекс технических, программных, информационных и организационных средств, обеспечивающих весь перечень информационных работ, необходимых для принятия оптимальных решений.

Информационные системы формируются как интегрированные системы, поддерживающие все направления деятельности предприятия, включая финансы, производство, сбыт, снабжение, складское хозяйство, транспортные перевозки, сервисное обслуживание и проектные работы. Информационная система позволяет отслеживать критические параметры при оценке деятельности предприятия.

Управленческие решения на государственном уровне имеют существенные особенности, среди которых наиболее значительными являются:

1. Масштабность объекта управления (все общество).
2. Направленность на решение проблем государственного уровня.
3. Принятие определенными субъектами государственного управления (выше и центральными органами государственной власти) и в определенной форме (нормативно-правовые акты).
4. Обеспечение их выполнения всеми имеющимися государственными ресурсами (финансовыми, материальными, кадровыми, информационными).
5. Высокий уровень риска (неопределенности результата) вследствие зависимости от политической и социально-экономической ситуации.

6. Высокая цена (негативные последствия) возможных ошибок.

Такие решения фактически составляют основу государственного управления.

Организационно-технические требования к управленческим решениям заключаются в соблюдении правил их оформления. Соблюдение формы решений – одно из первых условий их правомерности и действенности. Правовые формы управленческих решений подаются в Конституции, законодательных актах, в единой государственной системе делопроизводства. Издание решений с нарушением правовой формы наносит значительный ущерб режиму законности. Процесс принятия управленческого решения в органах власти делится на восемь этапов, на каждом из которых в этом процессе участвуют различные исполнители.

В связи с уникальностью и значимостью деятельности органов власти этот процесс приобретает значительные особенности. Такими особенностями являются ограниченность вариантов управленческих решений в зависимости от типа ситуации, потребность в значительной формализации всех действий, наличие полномочий у лиц, принимающих решения, и распространение коллегиальности при принятии решений.

В строительных организациях разработка и осуществление управленческих решений в строительной деятельности базируется на плановой, нормативной, технологической, учетной и аналитической информации. Оценка результатов управленческих решений и ответственность за их исполнение производится по данным внутренней отчетности. Аналитические расчеты, произведенные с помощью специфических приемов, применяются для планирования и координации будущего развития строительной организации. Принимаемые решения должны основываться на достоверной, текущей и прогнозируемой информации, анализе всех факторов, оказывающих влияние на решения, с учетом предвидения его возможных последствий. Наиболее сложной задачей в управленческой деятельности строительной организации является решение относительно местоположения организации. Учредитель организации не всегда владеет полной и чаще неопределенной исходной информацией, сталкивается с большим количеством переменных величин. Поэтому необходимо выбирать такое расположение фирмы, которое с учетом объема перевозок, транспортных расходов и других показателей позволяет определить оптимальное местоположение строительной организации.

Основные подходы к разработке и принятию управленческого решения в организации строительного комплекса:

1. Научный подход в принятии решений заключается в использовании научных методов и методологии при анализе и обосновании принимаемых решений. Методы и средства научного подхода при принятии управленческих решений позволяют его применять на различных этапах этого процесса.

2. Количественный подход особое внимание уделяет моделированию процессов управления. Модели представляют собой заведомое упрощение ситуации с выявлением и сохранением основных закономерностей.

3. При процессном подходе управление рассматривается как серия непрерывных, взаимосвязанных действий, направленных на достижение поставленных целей с помощью других.

4. Системный подход к управлению позволяет руководителю взглянуть на управляемую им организацию – как на единый организм – и четко понять, что любое управленческое воздействие на одну из частей системы, как правило, сказывается и на других ее частях. 5. Согласно ситуационному подходу в основе управления лежит ситуация, которой надо управлять.

Ситуационный подход дает лишь инструментарий для эффективного управления организацией, рассматривая процесс управления как последовательность управленческих решений в конкретных ситуациях принятия решения. Решения, принимаемые человеком, не всегда логичны: поведением людей движут иногда логика, иногда чувства. В силу этого и сам процесс принятия решений может быть основан на различных подходах.

В практике управленческой деятельности различают три подхода: интуитивный, основанный на суждениях и имеющий рациональный характер.

Особенностью *принятия решений для сферы торговли* является обеспечение длительного выживания предприятий и фирм в условиях быстро и непредсказуемо меняющейся и внешней среды. Связь фирмы с внешней средой является одной из главнейших ее характеристик.

Данный подход к учету влияния внешней среды основывается на том, что организации полностью зависимы от 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.

Существуют внешние факторы, непосредственно влияющие на поведение организации, и факторы, оказывающие косвенное влияние.

К первым факторам относятся поставщики, материалы, капитал, трудовые ресурсы, законы и государственные органы, потребители, конкуренты.

Ко второй группе факторов могут быть отнесены технологии, состояние экономики, социокультурные факторы, политические факторы. Внешняя среда оказывает значительное влияние на маркетинговые процессы. Она представляет общественное мнение, служит источником сведений, необходимых маркетингу, но в то же время является проводником рекламы.

Факторы и силы окружающей среды маркетинга фирмы необходимо тщательно и глубоко изучать, устанавливать и моделировать характер и степень их влияния на рыночную деятельность. Это позволит регулировать действие одних факторов и адаптироваться к влиянию остальных с тем, чтобы максимально усилить позитивное и свести до минимума негативное влияние. Внешняя среда распределяется на макросреду и микросреду.

II. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Практическое занятие 1 по теме 1 «Роль управленческого решения в процессе управления»

Цель: формирование у обучаемых четкого понимания сущности и роли управленческих решений в современном менеджменте.

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие и сущность управленческого решения.
2. Роль руководителя в подготовке, принятии и реализации управленческих решений.
3. Требования к управленческим решениям.

Анализ конкретных ситуаций.

Практические задания.

Тестирование.

Практическое занятие 2 по теме 2 «Классификация управленческих решений»

Цель: формирование у обучаемых четкого понимания классификации управленческих решений по разным признакам

Вопросы для обсуждения:

1. Классификация и виды управленческих решений.
2. Интуитивные управленческие решения: сущность, достоинства, недостатки.
3. Управленческие решения, основанные на суждениях: сущность, инструменты реализации.
4. Рациональные управленческие решения: сущность, процедура, операции.

Задание:

Используя следующий классифицирующий признак (таблица 1) представьте виды управленческих решений. Обоснуйте свой ответ.

Таблица 1. Классификация решений, принимаемых предприятиями.

Классифицирующий признак	Виды решения
По функциям управления	
По характеру решения задач	
По функциональным областям	
По числу критериев	
По направлению действия	
По глубине воздействия	
По способу принятия	
По количеству участников	

Практическое занятие 3 по теме 3 «Процесс разработки управленческих решений»

Цель: формирование у обучаемых четкого понимания сущности и содержания разработки и принятия управленческих решений.

Вопросы для обсуждения:

1. Подходы к разработке и принятию управленческих решений.
2. Авторитарный (индивидуальный) стиль, демократический (групповой) стиль.
3. Организация разработки управленческих решений.
4. Уровни управленческих решений: рутинный, селективный, адаптационный, инновационный.

Анализ конкретных ситуаций.

Практические задания.

Тестирование.

Практическое занятие 4, практическое занятие 5 по теме 4 «Модели и методы принятия управленческих решений»

Цель: формирование у обучаемых системного представления об использовании различных методов и моделей для обоснования и принятия управленческих решений.

Вопросы для обсуждения:

1. **Метод проб и ошибок: сущность, процедура, достоинства и недостатки, возможности и ограничения использования для обоснования и принятия управленческих решений**
2. **Эвристические методы: сущность, процедура, достоинства и недостатки, возможности и ограничения использования для обоснования и принятия управленческих решений**
3. **Методы психологической активизации творческого мышления: сущность, процедура, достоинства и недостатки, возможности и ограничения использования для обоснования и принятия управленческих решений**
4. **Методы систематизированного поиска новых идей: сущность, правила и методика проведения, достоинства и недостатки, возможности и ограничения использования для обоснования и принятия управленческих решений.**
5. **Метод экспертных оценок: сущность, процедура, достоинства и недостатки, возможности и ограничения использования для обоснования и принятия управленческих решений**
6. **Моделирование: сущность, процедура, достоинства и недостатки, возможности и ограничения использования для обоснования и принятия управленческих решений**
7. **Количественные методы: сущность, процедура, достоинства и недостатки, возможности и ограничения использования для обоснования и принятия управленческих решений**

Анализ конкретных ситуаций.

Практическое занятие 6 по теме 8 «Социально-психологические аспекты принятия управленческих решений»

Цель: формирование у обучаемых навыков определения социально-психологических аспектов принятия управленческих решений

Вопросы для обсуждения:

1. Психологические барьеры в процессе принятия управленческих решений.
2. Избирательное восприятие.
3. Дисфункциональные установки.
4. Значение психологии в определении стиля руководства.
5. Значение лидерства руководителя и психологические аспекты.

Практические задания.

Тестирование.

ТЕМАТИКА ДОКЛАДОВ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

1. Управление как наука.
2. Управленческая дисциплина в Республике Беларусь.
3. Предметное поле управленческой науки в Республике Беларусь.
4. Структура предметных полей исследований в сфере управления в Республике Беларусь.
5. Психологические аспекты управленческих решений.
6. Фактор времени при принятии управленческих решений.
7. Фактор качества при принятии управленческих решений.
8. Фактор информации для принятия управленческого решения.
9. Фактор риска и неопределенности при принятии управленческих решений.
10. Современные методы управления персоналом в организации.
11. Управление конфликтами в организации.
12. Роль информации в управлении организацией.
13. Программно-целевой подход в управлении организацией.
14. Социальные аспекты управления организацией.
15. Роль человеческого фактора в управлении организацией.
16. Механизм возникновения кризисных явлений в деятельности организации.
17. Антикризисное управление организацией.
18. Методики диагностики и прогнозирования кризисов в развитии организации.
19. Процесс коммуникаций в управлении организацией.
20. Нормативно-правовое обеспечение управленческой деятельности.
21. Особенности принятия управленческих решений в бюджетной сфере.
22. Особенности принятия управленческих решений в банковской сфере
23. Особенности принятия управленческих решений в реальном секторе экономики
24. Особенности принятия управленческих решений в сельском хозяйстве
25. Особенности принятия управленческих решений в IT-сфере.

ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ ЛАБОРАТОРНЫХ ЗАНЯТИЙ

Лабораторная работа 1 по теме 3 «Процесс разработки управленческих решений»

Задание:

1. Самостоятельно поставить выбранную управленческую задачу/проблему, которую необходимо решить на предприятии;
2. Разработать процесс принятия решения в соответствии с 12-ти этапной схемой (количество этапов в зависимости от сложности УР может быть сокращено);
3. Произвести планирование практической реализации выбранного наилучшего варианта УР (этап 10) в соответствии с 8-ми этапным процессом планирования (количество этапов в зависимости от сложности УР может быть сокращено);
4. Если задача позволяет – провести моделирование ситуации реализации и контроля исполнения решения, оценки качества и эффективности принятого решения (этапы 11, 12).

Лабораторная работа 2, лабораторная работа 3 по теме 4 «Модели и методы принятия управленческих решений»

Решить задачи согласно своему варианту (n – номер варианта) с помощью MS Excel. Сделать выводы о проделанной работе.

Задача 1:

Намечается крупномасштабное производство электромобилей. Имеются четыре варианта проекта автомобиля R_j . Определена экономическая эффективность каждого проекта в зависимости от рентабельности производства. По истечении трех этапов S_i рассматриваются как некоторые состояния внешней среды. Значения экономической эффективности для различных проектов и состояний природы приведены в следующей таблице 1 (д. е.):

Таблица 1

Проекты	Состояние природы		
	S_1	S_2	S_3
R_1	$20+n$	25	15
R_2	25	$24+n$	10
R_3	$15+n$	28	12
R_4	9	30	$20+n$

Необходимо выбрать оптимальное управленческое решение в соответствии с критериями Лапласа, Вальда, Сэвиджа и Гурвица (при $a=0,5$).

Задача 2:

Необходимо оценить эффективность управленческого решения в области инвестиций финансового директора предприятия. Для этого необходимо определить годовую процентную ставку банка, если вкладчик (предприятие) внес 3297 д.е. на 6 лет, сумма на счете в конце срока составила

12934 д.е. В первую треть срока начислялись простые проценты, а в оставшийся – сложные, 5 раз в год. Предварительно составить математическую модель.

Лабораторная работа 4 по теме 5 «Принятие управленческих решений в условиях риска и неопределенности»

Задание 1:

Решить задачу согласно своему варианту с помощью MS Excel или MathCAD. Сделать выводы о проделанной работе.

Один из пяти станков должен быть выбран для изготовления партии изделий, размер которой Q может принимать три значения: 150, 200, 350. Производственные затраты C_i для i станка задаются следующей формулой:

$$C_i = P_i + c_i * Q \quad (1)$$

Данные P_i и c_i приведены в табл.2.

Таблица 2

Показатели	Модель станка				
	1	2	3	4	5
P_i	30	80	50	155	100
c_i	14	6	10	7	3

Решите задачу для каждого из следующих критериев Вальда, Сэвиджа, Гурвица (критерий пессимизма равен 0,6). Полученные решения сравните.

Лабораторная работа 4 по теме 6 «Эффективность управленческих решений»

Задание: Выбрать весомое и значимое управленческое решение на предприятии (инвестиционного, модернизация, санация предприятия, ликвидация предприятия и т.д) и основываясь на видах эффективности (рис.1.) дать оценку каждому из видов эффективности принимаемого решения.

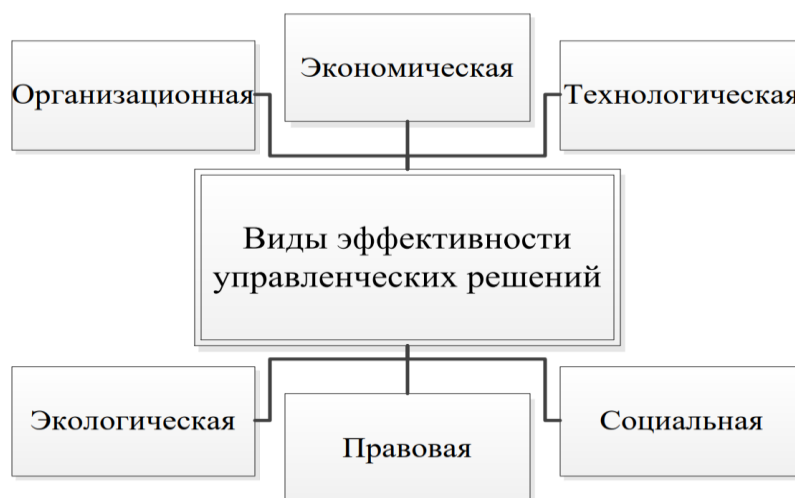


Рис.1. Виды эффективности управленческих решений

III. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ (ЭКЗАМЕН)

1. Управленческое решение: понятие, сущность, формы разработки и реализации.
2. Качество управленческих решений.
3. Классификация и виды управленческих решений.
4. Уровни принятия управленческих решений.
5. Авторитарный (индивидуальный) стиль принятия управленческих решений.
6. Демократический (групповой) стиль принятия управленческих решений.
7. Лицо, принимающее решение (ЛПР).
8. Анализ ситуации при принятии управленческих решений
9. Идентификация проблемы управленческих решений
10. Определение критериев выбора управленческих решений
11. Разработка альтернатив управленческого решения
12. Выбор альтернативы управленческого решения
13. Согласование управленческого решения
14. Контроль и оценка результатов управленческого решения
15. «Эффекты» группового принятия управленческих решений и методы их преодоления.
16. Интуитивные управленческие решения: сущность, процесс разработки и принятия.
17. Управленческие решения, основанные на суждениях: сущность, процесс разработки и принятия.
18. Процесс разработки и принятия рациональных управленческих решений: постановка проблемы.
19. Процесс разработки и принятия рациональных управленческих решений: диагностика проблемы.
20. Процесс разработки и принятия рациональных управленческих решений: разработка и оценка альтернатив принятия управленческих решений.
21. Процесс разработки и принятия рациональных управленческих решений: выбор управленческого решения.
22. Метод проб и ошибок: сущность, процедура, достоинства и недостатки.
23. Метод мозговой атаки: сущность, правила и методика проведения, достоинства и недостатки, возможности и ограничения использования для обоснования и принятия управленческих решений.

24. Метод «6.3.5» и брейнрайтинг: процедура проведения, возможности и ограничения использования для обоснования и принятия управленческих решений.

25. Метод комиссий и метод дневников: процедура проведения, возможности и ограничения использования для обоснования и принятия управленческих решений.

26. Метод свободных ассоциаций: сущность, правила и методика проведения, достоинства и недостатки, возможности и ограничения использования для обоснования и принятия управленческих решений.

27. Метод «Пять почему?»: сущность, правила и методика проведения, достоинства и недостатки, возможности и ограничения использования для обоснования и принятия управленческих решений.

28. Метод контрольных вопросов: сущность, правила и методика проведения, достоинства и недостатки, возможности и ограничения использования для обоснования и принятия управленческих решений.

29. Метод экспертных оценок: сущность, область применения, достоинства и ограничения использования.

30. Метод экспертных оценок: требования, предъявляемые к экспертам

31. Моделирование: сущность, виды моделей и возможности их использования для обоснования и принятия управленческих решений.

32. Метод дерева решений: сущность, процедура, возможности использования для обоснования и принятия управленческих решений.

33. Метод ранжирования проблем: сущность, возможности использования для обоснования и принятия управленческих решений.

34. Методы и модели принятия управленческих решений в условиях неопределенности.

35. Методы и модели принятия управленческих решений в условиях риска.

36. Процесс контроля реализации управленческих решений.

37. Инструменты и характеристики эффективного контроля реализации управленческих решений.

38. Понятие ответственности и виды ответственности.

39. Социальная ответственность руководителя.

40. Задачи мониторинга в управленческом процессе.

41. Риск и его разновидности.

42. Управление рисками, способы оценки рисков при принятии решений.

43. Принятие решения с учетом психологических факторов.

44. Психологические барьеры в процессе принятия управленческих решений.

45. Значение психологии в определении стиля руководства.

46. Значение лидерства руководителя и психологические аспекты.

47. Источники и виды неопределенности.

48. Методы и технологии принятия решений в условиях «природной» неопределенности.

49. Критерии Вальда, Сэвиджа, Лапласа, Гурвица.

50. Метод теории игр в принятии решений в условиях неопределенности.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ И КОМПЕТЕНЦИЙ ОБУЧАЮЩИХСЯ (ПО 10-БАЛЛЬНОЙ ШКАЛЕ)

10 баллов – (десять):

систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы, а также по основным вопросам, выходящим за ее пределы;

точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы;

безупречное владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;

выраженная способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации;

полное и глубокое усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;

умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им критическую оценку, использовать научные достижения других дисциплин;

творческая самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, активное участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

9 баллов – (девять):

систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы;

точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы;

владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;

способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации в рамках учебной программы;

полное усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;

умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им критическую оценку;

самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях,

творческое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

8 баллов – (восемь):

систематизированные, глубокие и полные знания по всем поставленным вопросам в объеме учебной программы;

использование научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы;

владение инструментарием учебной дисциплины (методами комплексного анализа, техникой информационных технологий), умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;

способность самостоятельно решать сложные проблемы в рамках учебной программы;

усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;

умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им критическую оценку с позиций государственной идеологии (по дисциплинам социально-гуманитарного цикла);

активная самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, систематическое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

7 баллов – (семь):

систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы;

использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), лингвистически и логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы;

владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;

усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;

умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им критическую оценку;

самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

6 баллов – (шесть):

достаточно полные и систематизированные знания в объеме учебной программы;

использование необходимой научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать

обоснованные выводы;

владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач;

способность самостоятельно применять типовые решения в рамках учебной программы;

усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;

умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им сравнительную оценку;

активная самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, периодическое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

5 баллов – (пять):

достаточные знания в объеме учебной программы;

использование научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать выводы;

владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач;

способность самостоятельно применять типовые решения в рамках учебной программы;

усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;

умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им сравнительную оценку;

самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

4 балла – (четыре), ЗАЧТЕНО:

достаточный объем знаний в рамках образовательного стандарта;

усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;

использование научной терминологии, стилистическое и логическое изложение ответа на вопросы, умение делать выводы без существенных ошибок;

владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении стандартных (типовых) задач;

умение под руководством преподавателя решать стандартные (типовые) задачи;

умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им оценку;

работа под руководством преподавателя на практических, лабораторных занятиях, допустимый уровень культуры исполнения заданий.

3 балла – (три), НЕ ЗАЧТЕНО:

недостаточно полный объем знаний в рамках образовательного стандарта;

знание части основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;

использование научной терминологии, изложение ответа на вопросы с существенными лингвистическими и логическими ошибками:

слабое владение инструментарием учебной дисциплины, некомпетентность в решении стандартных (типовых) задач;

неумение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях изучаемой дисциплины;

пассивность на практических и лабораторных занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий.

2 балла – (два), НЕ ЗАЧТЕНО:

фрагментарные знания в рамках образовательного стандарта;

знания отдельных литературных источников, рекомендованных учебной программой дисциплины;

неумение использовать научную терминологию дисциплины, наличие в ответе грубых стилистических и логических ошибок;

пассивность на практических и лабораторных занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий.

1 балл – (один), НЕ ЗАЧТЕНО:

отсутствие знаний и компетенций в рамках образовательного стандарта или отказ от ответа.

ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ (ЗАЧЕТ)

1. Управленческое решение: понятие, сущность, формы разработки и реализации.
2. Качество управленческих решений.
3. Классификация и виды управленческих решений.
4. Уровни принятия управленческих решений.
5. Авторитарный (индивидуальный) стиль принятия управленческих решений.
6. Демократический (групповой) стиль принятия управленческих решений.
7. Лицо, принимающее решение (ЛПР).
8. Анализ ситуации при принятии управленческих решений
9. Идентификация проблемы управленческих решений
10. Определение критериев выбора управленческих решений
11. Разработка альтернатив управленческого решения
12. Выбор альтернативы управленческого решения
13. Согласование управленческого решения
14. Контроль и оценка результатов управленческого решения
15. «Эффекты» группового принятия управленческих решений и методы их преодоления.
16. Интуитивные управленческие решения: сущность, процесс разработки и принятия.
17. Управленческие решения, основанные на суждениях: сущность, процесс разработки и принятия.
18. Процесс разработки и принятия рациональных управленческих решений: постановка проблемы.
19. Процесс разработки и принятия рациональных управленческих решений: диагностика проблемы.
20. Процесс разработки и принятия рациональных управленческих решений: разработка и оценка альтернатив принятия управленческих решений.
21. Процесс разработки и принятия рациональных управленческих решений: выбор управленческого решения.
22. Метод проб и ошибок: сущность, процедура, достоинства и недостатки.
23. Метод мозговой атаки: сущность, правила и методика проведения, достоинства и недостатки, возможности и ограничения использования для обоснования и принятия управленческих решений.
24. Метод «6.3.5» и брейнрайтинг: процедура проведения, возможности и ограничения использования для обоснования и принятия управленческих решений.

25. Метод комиссий и метод дневников: процедура проведения, возможности и ограничения использования для обоснования и принятия управленческих решений.

26. Метод свободных ассоциаций: сущность, правила и методика проведения, достоинства и недостатки, возможности и ограничения использования для обоснования и принятия управленческих решений.

27. Метод «Пять почему?»: сущность, правила и методика проведения, достоинства и недостатки, возможности и ограничения использования для обоснования и принятия управленческих решений.

28. Метод контрольных вопросов: сущность, правила и методика проведения, достоинства и недостатки, возможности и ограничения использования для обоснования и принятия управленческих решений.

29. Метод экспертных оценок: сущность, область применения, достоинства и ограничения использования.

30. Метод экспертных оценок: требования, предъявляемые к экспертам

31. Моделирование: сущность, виды моделей и возможности их использования для обоснования и принятия управленческих решений.

32. Метод дерева решений: сущность, процедура, возможности использования для обоснования и принятия управленческих решений.

33. Метод ранжирования проблем: сущность, возможности использования для обоснования и принятия управленческих решений.

34. Методы и модели принятия управленческих решений в условиях неопределенности.

35. Методы и модели принятия управленческих решений в условиях риска.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ И КОМПЕТЕНЦИЙ ОБУЧАЮЩИХСЯ (Зачет)

Минимально достаточный – «Удовлетворительно (ЗАЧТЕНО)»:
достаточный объём знаний в рамках образовательного стандарта;
использование научной терминологии стилистическое и логическое изложение ответа на вопросы, умение делать выводы без существенных ошибок;

владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении стандартных задач;

умение под руководством преподавателя решать стандартные (типовые) задачи;

усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;

умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им оценку;

работа под руководством преподавателя на практических, лабораторных занятиях, допустимый уровень культуры исполнения заданий.

Низкий – «Неудовлетворительно (НЕ ЗАЧТЕНО)»:

- недостаточный объём знаний в рамках образовательного стандарта;
- использование научной терминологии изложение ответа на вопросы с существенными ошибками;
- слабое владение инструментарием учебной дисциплины, некомпетентность в решении стандартных задач;
- неумение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине;
- пассивность на практических, лабораторных занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий;
- фрагментарные знания в рамках образовательного стандарта;
- знание отдельных литературных источников, рекомендованных учебной программой дисциплины;
- неумение использовать научной терминологии дисциплины, наличие в ответе грубых стилистических и логических ошибок;
- пассивность на практических, лабораторных занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий;
- отсутствие знаний и компетенций в рамках образовательного стандарта или отказ от ответа.

ПРИМЕРНЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

Тест по теме: «Роль управленческого решения в процессе управления»

1. Что является центральным элементом управленческой деятельности?

- A) Контроль исполнения
- B) Управленческое решение
- C) Мотивация персонала
- D) Планирование ресурсов

2. Как в научной литературе (по мнению М. Мескона) рассматривается управленческое решение?

- A) Как способ наказания подчиненных
- B) Как формальность, необходимая для отчетности
- C) Как результат выбора наиболее подходящего варианта действий
- D) Как интуитивное действие руководителя

3. В чем заключается сущность управленческого решения?

- A) В его консервативности и стабильности
- B) В его целенаправленности, осознанности и ответственности
- C) В его коллегиальности и обсуждении
- D) В его спонтанности и оперативности

4. С чем всегда связано принятие управленческого решения?

- A) С желанием угодить вышестоящему руководству
- B) С необходимостью выбора в условиях ограниченных ресурсов и неопределенности
- C) С обязательным увеличением штата сотрудников
- D) С изменением юридического адреса организации

5. Какой из перечисленных этапов НЕ входит в последовательный процесс принятия решения?

- A) Выявление проблемы
- B) Разработка возможных вариантов
- C) Проведение собрания акционеров
- D) Выбор наилучшего варианта

6. Управленческое решение представляет собой:

- A) Только практическую деятельность
- B) Только аналитическую деятельность
- C) Сложный процесс, объединяющий аналитическую и практическую деятельность
- D) Исключительно волевой акт руководителя

7. Какую функцию выполняет управленческое решение по отношению к основным функциям управления?

- A) Заменяет их
- B) Противоречит им
- C) Выступает связующим звеном между ними
- D) Упраздняет их

8. На этапе планирования управленческие решения направлены на:

- A) Стимулирование персонала
- B) Оценку результатов деятельности
- C) Определение целей организации и способов их достижения
- D) Формирование структуры управления

9. В процессе организации управления решения используются для:

- A) Корректировки планов
- B) Распределения ресурсов и формирования структуры управления
- C) Начисления заработной платы
- D) Проведения маркетинговых исследований

10. В рамках функции мотивации управленческие решения призваны:

- A) Увольнять неэффективных сотрудников
- B) Стимулировать персонал и повышать эффективность труда
- C) Ужесточать дисциплину
- D) Сокращать бюджет на обучение

11. Какова роль управленческих решений в функции контроля?

- A) Они заменяют контроль
- B) Они позволяют оценивать результаты и вносить корректировки
- C) Они делают контроль невозможным
- D) Они используются только для наказания

12. Кто занимает ключевое место в процессе разработки и реализации управленческих решений?

- A) Внешний консультант
- B) Коллектив организации
- C) Руководитель
- D) Собственник, не участвующий в оперативном управлении

13. Что руководитель делает на этапе подготовки решения?

- A) Доводит задачи до исполнителей
- B) Изучает среду организации, собирает информацию и выявляет проблему
- C) Контролирует процесс выполнения
- D) Корректирует принятое решение

14. После принятия решения важное значение имеет:

- A) Его публичное одобрение
- B) Его реализация
- C) Его хранение в архиве
- D) Его юридическое заверение

15. Что руководитель делает в процессе реализации решения?

- A) Только контролирует, не вмешиваясь в процесс
- B) Передает ответственность исполнителям и устраняется
- C) Доводит задачи, распределяет ресурсы и контролирует выполнение
- D) Пишет отчет о выполнении

16. От чего во многом определяется эффективность деятельности руководителя?

- A) От его возраста и стажа
- B) От его способности принимать обоснованные решения и учитывать риски
- C) От его умения избегать ответственности
- D) От количества проведенных совещаний

17. Какое из требований означает, что решение должно опираться на достоверную информацию и анализ?

- A) Своевременность
- B) Гибкость
- C) Обоснованность
- D) Экономичность

18. Почему важна своевременность управленческого решения?

- A) Потому что запоздалые решения могут привести к негативным последствиям
- B) Потому что это требование налоговой инспекции
- C) Потому что решение должно быть красиво оформлено
- D) Потому что сотрудники любят быстрые указания

19. Требование реализуемости решения предполагает:

- A) Наличие необходимых ресурсов и условий для выполнения
- B) Только желание сотрудников его выполнить
- C) Отсутствие каких-либо рисков
- D) Наличие письменного приказа

20. Экономичность управленческого решения выражается в:

- A) Достижении результата с минимальными затратами
- B) Максимально высокой стоимости проекта
- C) Использовании самых дорогих материалов
- D) Увеличении бюджета на управление

- 21. Что подразумевает требование «четкость формулировки» решения?**
- A) Использование профессионального сленга
 - B) Понятность решения для исполнителей
 - C) Краткость (одно предложение)
 - D) Наличие иностранных терминов
- 22. Для чего необходимо требование гибкости к управленческому решению?**
- A) Чтобы его можно было отменить при первой же трудности
 - B) Чтобы при необходимости его можно было скорректировать
 - C) Чтобы сотрудники могли его игнорировать
 - D) Чтобы решение подходило для всех ситуаций без изменений
- 23. Соблюдение требований к управленческим решениям способствует:**
- A) Увеличению количества решений
 - B) Повышению эффективности управленческой деятельности и снижению рисков
 - C) Усложнению процесса управления
 - D) Росту бюрократии
- 24. Управленческое решение является ключевым инструментом:**
- A) Ответности перед инвесторами
 - B) Достижения целей организации
 - C) Увеличения рабочего дня
 - D) Создания дополнительных уровней иерархии
- 25. Роль руководителя в процессе принятия решений является:**
- A) Второстепенной
 - B) Формальной
 - C) Определяющей
 - D) Совещательной
- 26. За что отвечает руководитель в процессе управления?**
- A) За своевременную сдачу отчетности
 - B) За выбор направления развития и за последствия решений
 - C) За исправность офисной техники
 - D) За психологический климат в коллективе
- 27. Какое особое значение приобретает в современных условиях?**
- A) Способность принимать решения в условиях неопределенности
 - B) Способность копировать решения конкурентов
 - C) Умение делегировать все решения подчиненным
 - D) Способность избегать принятия сложных решений

28. Как характеризуется процесс принятия решения?

- A) Как не разовое действие, а сложный процесс
- B) Как спонтанная реакция на событие
- C) Как исключительно творческий акт
- D) Как формальная процедура без влияния на результат

29. Управленческие решения пронизывают весь управленческий процесс и обеспечивают его:

- A) Сложность и запутанность
- B) Целостность и направленность
- C) Динамичность и хаотичность
- D) Замедление и стагнацию

30. В чем заключается ответственность руководителя при принятии решения?

- A) В материальной компенсации убытков за свой счет
- B) В осознании ответственности за последствия
- C) В обязанности согласовывать решение с профсоюзом
- D) В праве переложить вину на подчиненных

31. Какой этап следует за выбором наилучшего варианта в процессе принятия решения?

- A) Выявление проблемы
- B) Анализ информации
- C) Последующая реализация
- D) Разработка новых вариантов

32. Что руководитель делает в случае необходимости после начала реализации решения?

- A) Увольняет исполнителей
- B) Корректирует принятое решение
- C) Обращается к внешним аудиторам
- D) Иницирует полную реорганизацию

33. Управленческое решение как связующее звено объединяет функции:

- A) Только планирования и контроля
- B) Планирования, организации, мотивации и контроля
- C) Только организации и мотивации
- D) Только анализа и учета

34. Какое требование к решению предполагает достижение поставленной цели при минимальном использовании ресурсов?

- A) Обоснованность
- B) Реализуемость
- C) Экономичность
- D) Гибкость

35. Почему решения являются основой управленческой деятельности?

- A) Потому что через них реализуются все основные функции управления
- B) Потому что они заменяют собой всю работу организации
- C) Потому что без них невозможно открыть расчетный счет
- D) Потому что это требование Трудового кодекса

36. Что определяет направления развития организации?

- A) Маркетинговые исследования
- B) Принятые управленческие решения
- C) Желания рядовых сотрудников
- D) Экономическая ситуация в мире

37. Как характеризуется управленческое решение с точки зрения осознанности?

- A) Как случайный выбор
- B) Как осознанный выбор, входящий в сущность решения
- C) Как подсознательный импульс
- D) Как механическое действие

38. Что должен обеспечивать руководитель после принятия решения?

- A) Создание препятствий для его выполнения
- B) Полную автономность исполнителей без контроля
- C) Доведение задач до исполнителей и контроль процесса
- D) Немедленное принятие нового решения

39. От чего зависит устойчивость организации и ее конкурентоспособность?

- A) От размера офиса
- B) От качества принимаемых решений
- C) От количества филиалов
- D) От возраста руководителя

40. В условиях чего особенно важно умение быстро адаптироваться к изменениям внешней среды?

- A) В условиях стабильности
- B) В условиях плановой экономики
- C) В современных условиях (изменчивости и неопределенности)
- D) В условиях жесткой иерархии

Тест по тема 2. Классификация управленческих решений

1. По какому признаку управленческие решения делятся на запрограммированные и незапрограммированные?

- A) По степени обязательности
- B) По степени повторяемости и структуризации
- C) По числу лиц, принимающих решение
- D) По масштабу воздействия

2. Какое решение относится к категории «запрограммированных»?

- A) Разработка новой стратегии развития компании
- B) Определение размера премии по утверждённому положению
- C) Выбор поставщика в нестандартной ситуации
- D) Реорганизация структуры управления

3. К какому типу решений по степени определённости относятся решения, принимаемые в условиях полной достоверности информации?

- A) Рисковые
- B) Неопределённые
- C) Детерминированные
- D) Вероятностные

4. Решение, принимаемое в условиях, когда невозможно оценить вероятность наступления событий, называется:

- A) Решением в условиях определённости
- B) Решением в условиях риска
- C) Решением в условиях неопределённости
- D) Решением в условиях конфликта

5. По временному горизонту действия управленческие решения делятся на:

- A) Стратегические, тактические, оперативные
- B) Коллективные и индивидуальные
- C) Общие и частные
- D) Рутинные и инновационные

6. Какое решение обычно рассчитано на долгосрочную перспективу и определяет основные пути развития организации?

- A) Оперативное
- B) Тактическое
- C) Стратегическое
- D) Административное

7. По уровню принятия решения подразделяются на:

- A) Высший, средний, низший уровни
- B) Федеральные, региональные, локальные
- C) Общеорганизационные и структурных подразделений
- D) Единоличные и коллегиальные

8. Решения, принимаемые единолично руководителем, называются:

- A) Коллективными
- B) Индивидуальными
- C) Консенсусными
- D) Делегированными

9. По способу обоснования решения делятся на:

- A) Интуитивные, основанные на суждениях, рациональные
- B) Творческие и шаблонные
- C) Научные и эмпирические
- D) Формальные и неформальные

10. Решение, основанное на чувстве «правильности» без чёткого осознания всех факторов, называется:

- A) Рациональным
- B) Основанным на суждении
- C) Интуитивным
- D) Аналитическим

11. По степени обязательности исполнения управленческие решения бывают:

- A) Директивные, рекомендательные, ориентирующие
- B) Обязательные и необязательные
- C) Категорические и условные
- D) Жёсткие и мягкие

12. Какое решение имеет обязательный характер для всех исполнителей и не допускает отклонений?

- A) Рекомендательное
- B) Ориентирующее
- C) Директивное
- D) Делегирующее

13. По функциональной направленности (содержанию) решения подразделяются на:

- A) Производственные, финансовые, кадровые, маркетинговые и др.
- B) Плановые, организационные, контрольные
- C) Экономические, социальные, технические
- D) Внутренние и внешние

- 14. Какое решение относится к категории «рутинных» (традиционных)?**
- A) Внедрение новой системы мотивации
 - B) Оформление ежегодного отпуска сотрудника
 - C) Слияние с другой компанией
 - D) Разработка нового продукта
- 15. По степени новизны и оригинальности решения выделяют:**
- A) Традиционные и новаторские
 - B) Творческие и алгоритмические
 - C) Стандартные и нестандартные
 - D) Все перечисленные варианты
- 16. По числу лиц, принимающих решение, различают:**
- A) Единоличные и коллективные
 - B) Авторитарные и демократические
 - C) Индивидуальные и групповые
 - D) Верны варианты А и С
- 17. Какое решение принимается группой специалистов (комитетом, советом директоров)?**
- A) Консультативное
 - B) Коллегиальное
 - C) Партисипативное
 - D) Делегированное
- 18. По масштабу воздействия решения подразделяются на:**
- A) Общие и специфические
 - B) Глобальные и локальные
 - C) Общеорганизационные и частные
 - D) Все перечисленные формулировки могут использоваться
- 19. Решения, затрагивающие организацию в целом, называются:**
- A) Стратегическими
 - B) Общеорганизационными
 - C) Комплексными
 - D) Универсальными
- 20. По способу фиксации и передачи управленческие решения бывают:**
- A) Устные и письменные
 - B) Документальные и вербальные
 - C) Электронные и бумажные
 - D) Формальные и неформальные

21. К какому типу решений по степени регламентации относятся решения, определяющие общие рамки деятельности, но допускающие инициативу?

- A) Жёстко регламентированные
- B) Ориентирующие
- C) Рекомендательные
- D) Директивные

22. По характеру разработки и реализации решения делятся на:

- A) Запрограммированные и незапрограммированные
- B) Прямые и косвенные
- C) Простые и сложные
- D) Циклические и разовые

23. Какое решение принимается в условиях, когда известны вероятности возможных исходов?

- A) Решение в условиях определённости
- B) Решение в условиях риска
- C) Решение в условиях неопределённости
- D) Решение в условиях конфликта

24. По уровню иерархии управления различают решения:

- A) Высшего, среднего и низшего звена
- B) Стратегические, тактические, оперативные
- C) Корпоративные и функциональные
- D) Централизованные и децентрализованные

25. Решения, связанные с изменением целей, структуры, миссии организации, относятся к:

- A) Оперативным
- B) Тактическим
- C) Стратегическим
- D) Адаптационным

26. По степени охвата объекта управления решения подразделяются на:

- A) Общие и специальные
- B) Сплошные и выборочные
- C) Комплексные и тематические
- D) Глобальные и локальные

27. Решение, которое принимается руководителем в рамках его должностных полномочий и обязательно для подчинённых, называется:

- A) Распорядительным
- B) Властным
- C) Административным
- D) Организационным

28. По степени формализации управленческие решения могут быть:

- A) Формализованные и неформализованные
- B) Алгоритмические и эвристические
- C) Структурированные и слабоструктурированные
- D) Все варианты верны

29. Какое решение основано на опыте и здравом смысле, но не требует сложных аналитических расчётов?

- A) Интуитивное
- B) Рациональное
- C) Основанное на суждении
- D) Экспертное

30. По направлению воздействия решения классифицируются как:

- A) Внешние и внутренние
- B) Прямые и косвенные
- C) Централизованные и децентрализованные
- D) Вертикальные и горизонтальные

31. Решения, касающиеся отношений организации с внешней средой (поставщики, государство, партнёры), называются:

- A) Внутренними
- B) Внешними
- C) Стратегическими
- D) Пограничными

32. По степени участия исполнителей в разработке решения выделяют:

- A) Авторитарные и демократические
- B) Единоличные и коллегиальные
- C) Директивные и партисипативные
- D) Жёсткие и гибкие

33. Решения, которые принимаются периодически в соответствии с установленным регламентом, называются:

- A) Циклическими
- B) Традиционными
- C) Повторяющимися
- D) Рутинными

34. Какой признак классификации делит решения на детерминированные и вероятностные?

- A) По степени определённости информации
- B) По степени новизны
- C) По методам обоснования
- D) По уровню принятия

35. Решение, принимаемое на нижнем уровне управления и связанное с повседневной деятельностью, — это:

- A) Оперативное
- B) Тактическое
- C) Стратегическое
- D) Функциональное

36. По способу воздействия на объект управления решения бывают:

- A) Прямые и косвенные
- B) Непосредственные и опосредованные
- C) Административные и экономические
- D) Верны варианты A и C

37. Какое решение предполагает множественность вариантов действий и выбор наилучшего на основе критериев?

- A) Альтернативное
- B) Рациональное
- C) Оптимальное
- D) Программное

38. По степени сложности управленческие решения делятся на:

- A) Простые и сложные
- B) Многоуровневые и одноуровневые
- C) Оперативные и стратегические
- D) Комплексные и локальные

39. Решения, которые реализуются через систему планов, бюджетов и нормативов, называются:

- A) Плановыми
- B) Организационными
- C) Регулирующими
- D) Программными

40. Какое из перечисленных оснований классификации относится к субъектно-объектным отношениям в процессе принятия решения?

- A) По степени участия руководителя
- B) По способу взаимодействия с исполнителями
- C) По характеру делегирования полномочий
- D) По степен

Тест по теме: «Модели и методы принятия управленческих решений»

1. Что представляет собой управленческое решение?

- A. Случайное действие руководителя
- B. Результат выбора одного варианта из нескольких возможных
- C. Только письменный приказ
- D. Метод контроля персонала

2. Что является основной целью принятия управленческого решения?

- A. Увеличение количества документов
- B. Достижение целей организации
- C. Снижение числа работников
- D. Исключение ответственности руководителя

3. В чем заключается сущность метода проб и ошибок?

- A. В использовании только математических расчетов
- B. В последовательной проверке различных вариантов решения
- C. В опросе экспертов
- D. В составлении графиков

4. Какой недостаток характерен для метода проб и ошибок?

- A. Высокая точность
- B. Быстрое получение оптимального решения
- C. Значительные затраты времени и ресурсов
- D. Полное отсутствие риска

5. В каких условиях особенно часто применяется метод проб и ошибок?

- A. При наличии точных алгоритмов
- B. В стандартных ситуациях
- C. В новых и неопределенных ситуациях
- D. Только в бухгалтерии

6. Что такое эвристические методы?

- A. Методы строгого математического доказательства
- B. Методы поиска решений на основе опыта, интуиции и логики
- C. Способы ведения бухгалтерского учета
- D. Методы составления отчетности

7. Что является основой эвристических методов?

- A. Только статистические данные
- B. Только инструкции руководителя
- C. Творческий подход к решению проблемы
- D. Использование готового шаблона

8. На какие группы делятся эвристические методы по характеру организации работы?

- A. Устные и письменные
- B. Индивидуальные и коллективные
- C. Простые и сложные
- D. Основные и дополнительные

9. Что включает процедура применения эвристических методов?

- A. Только выбор исполнителя
- B. Только оформление приказа
- C. Анализ проблемы, выдвижение гипотез, поиск и оценку решений
- D. Лишь подсчет затрат

10. Что является достоинством эвристических методов?

- A. Полное исключение субъективности
- B. Возможность получения оригинальных решений
- C. Использование только числовых данных
- D. Отсутствие необходимости в знаниях

11. На что направлены методы психологической активизации творческого мышления?

- A. На составление бухгалтерского баланса
- B. На контроль трудовой дисциплины
- C. На стимулирование генерации новых идей
- D. На расчет налогов

12. Какой метод относится к методам психологической активизации творческого мышления?

- A. Балансовый метод
- B. Мозговой штурм
- C. Метод ранжирования
- D. Метод попарных сравнений

13. Кто считается разработчиком метода мозгового штурма?

- A. Фриц Цвикки
- B. Алекс Осборн
- C. Игорь Ансофф
- D. Питер Друкер

14. Какой принцип является основным при проведении мозгового штурма?

- A. Немедленная критика всех идей
- B. Полный отказ от обсуждения
- C. Временный отказ от критики идей
- D. Выбор только одной идеи в начале обсуждения

15. Что происходит после этапа генерации идей при мозговом штурме?

- A. Увольнение участников
- B. Анализ и отбор предложенных идей
- C. Отказ от дальнейшей работы
- D. Проведение финансовой проверки

16. В чем сущность метода синектики?

- A. В составлении баланса ресурсов
- B. В использовании аналогий и ассоциаций
- C. В попарном сравнении показателей
- D. В ранжировании работников

17. Что предполагает метод фокальных объектов?

- A. Использование только экспертных оценок
- B. Перенос свойств случайных объектов на объект исследования
- C. Распределение обязанностей между сотрудниками
- D. Построение бухгалтерской отчетности

18. Что относится к достоинствам методов психологической активизации?

- A. Отсутствие необходимости в группе
- B. Высокая эффективность генерации идей
- C. Использование только финансовых показателей
- D. Полная формализация процесса

19. Что является недостатком методов психологической активизации?

- A. Полное отсутствие новых идей
- B. Зависимость результата от состава группы и организации работы
- C. Невозможность коллективного обсуждения
- D. Низкая гибкость

20. В чем заключается сущность методов систематизированного поиска?

- A. В хаотичном поиске решений
- B. В упорядоченном анализе проблемы и поиске вариантов по определенной системе
- C. В случайном выборе решения
- D. В проведении только экспертных интервью

21. Какой метод относится к методам систематизированного поиска?

- A. Морфологический анализ
- B. Метод попарных сравнений
- C. Балансовый метод
- D. Метод проб и ошибок

22. Кто разработал морфологический анализ?

- A. Алекс Осборн
- B. Фриц Цвикки
- C. Ричард Дафт
- D. Э. М. Коротков

23. Что лежит в основе морфологического анализа?

- A. Опрос работников
- B. Построение таблицы параметров и их вариантов
- C. Учет только срочных задач
- D. Случайный выбор идей

24. На что направлен функционально-стоимостной анализ?

- A. На поиск виновных
- B. На повышение количества документов
- C. На выявление функций объекта и снижение затрат
- D. На определение состава экспертов

25. В чем заключается сущность методов направленного поиска?

- A. В бессистемной генерации идей
- B. В целенаправленном поиске решения по определенной процедуре
- C. В случайном голосовании
- D. В отказе от анализа проблемы

26. Что обычно включает процедура направленного поиска?

- A. Только приказ руководителя
- B. Анализ ситуации, выявление противоречий, разработку и оценку решений
- C. Только опрос экспертов
- D. Только составление диаграммы

27. Что является одним из достоинств методов направленного поиска?

- A. Высокая эффективность поиска решений
- B. Полное отсутствие требований к специалистам
- C. Снижение значения анализа
- D. Возможность не учитывать проблему

28. Что представляет собой метод экспертных оценок?

- A. Метод случайного выбора
- B. Метод, основанный на мнении квалифицированных специалистов
- C. Метод расчета заработной платы
- D. Метод оформления приказов

29. Когда особенно целесообразно использовать метод экспертных оценок?

- A. Когда имеется полная и точная информация
- B. Когда проблема очень простая
- C. В условиях неопределенности и недостатка данных
- D. Только при расчете прибыли

30. Что относится к достоинствам метода экспертных оценок?

- A. Полное устранение субъективности
- B. Возможность использовать профессиональный опыт специалистов
- C. Отказ от анализа информации
- D. Отсутствие необходимости в подготовке экспертов

31. Какое требование предъявляется к эксперту в первую очередь?

- A. Умение быстро печатать
- B. Высокая профессиональная компетентность
- C. Длительный отпускной стаж
- D. Подчиненность руководителю

32. Что означает объективность эксперта?

- A. Поддержку любого мнения руководителя
- B. Способность давать оценку независимо от личных интересов
- C. Отказ от анализа фактов
- D. Использование только чужих выводов

33. Какая модель экспертного опроса предполагает независимые ответы каждого специалиста?

- A. Коллективное обсуждение
- B. Индивидуальный экспертный опрос
- C. Мозговой штурм
- D. Метод фокальных объектов

34. В чем преимущество индивидуального экспертного опроса?

- A. Возможность давления на участников
- B. Независимость мнений экспертов
- C. Обязательное быстрое согласие всех экспертов
- D. Упрощение бухгалтерского учета

35. Какой недостаток возможен при коллективном экспертном обсуждении?

- A. Отсутствие обмена мнениями
- B. Доминирование авторитетного участника
- C. Невозможность обсуждения
- D. Полное отсутствие информации

36. В чем особенность метода Дельфи?

- A. Решение принимается одним человеком
- B. Проводится только один опрос
- C. Несколько раундов опроса и анонимность экспертов
- D. Используются только устные ответы

37. Что такое моделирование в управлении?

- A. Полный отказ от анализа реальной ситуации
- B. Процесс создания и исследования моделей объекта или процесса
- C. Только составление схемы офиса
- D. Способ мотивации сотрудников

38. В чем заключается сущность модели?

- A. Это всегда точная копия реального объекта
- B. Это упрощенное представление объекта, процесса или системы
- C. Это только таблица с цифрами
- D. Это приказ руководителя

39. Какие модели наиболее широко применяются в управленческих решениях?

- A. Только физические
- B. Только натуральные
- C. Математические модели
- D. Только макеты зданий

40. Какое ограничение имеет моделирование?

- A. Модель всегда полностью отражает реальность
- B. Моделирование не требует данных
- C. Любая модель является упрощением реальной системы
- D. Модели нельзя использовать в управлении и централизации

IV. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

ГЛОССАРИЙ

Автократичный руководитель (autocratic leader). Лидер, который стремится сконцентрировать в своих руках всю власть, основанную на вознаграждении и принуждении полагается на законные полномочия.

Адаптивные модели — модели, изменяющиеся в процессе решения задачи в зависимости от поступающей информации о возможных результатах альтернативных решений.

Адвокат дьявола (devil's advocate). Используемый в процессе принятия решений метод, когда один из членов группы побуждает участников к переосмыслению подходов к проблеме, к отказу от преждевременного консенсуса или неразумных предположений.

Административная модель (administrative model). Модель принятия решений, описывающая реальный процесс принятия решений в трудных ситуациях (непрограммируемые решения и ситуации неуверенности и неопределенности).

Административно-управленческие методы — способы прямого, оперативного воздействия на управляемый объект в целях обеспечения однозначного поведения и действия исполнителей в сложившейся ситуации.

Административно-управленческие методы основаны: на авторитете власти, полномочиях и праве руководителя отдавать распоряжения; и на принципе обязательного и точного выполнения распоряжений подчиненными.

Альтернатива — одно из двух или нескольких возможных решений.

Альтернативные издержки — коммерческие, производственные и финансовые издержки вариантов управленческого решения.

Альтернативный вариант решения — один из нескольких вариантов решения, соответствующий установленным критериям выбора в рамках одной альтернативы.

Анализ — разложение целого на элементы с последующим установлением взаимосвязей между ними с целью повышения качества прогнозирования, оптимизации, обоснования, планирования и оперативного управления реализацией управленческого решения.

Анализ альтернатив по желательным критериям — установление степени соответствия каждой альтернативы минимальным требованиям.

Анализ альтернатив по ограничивающим критериям — установление степени соответствия каждой альтернативы жестким ограничениям.

Анализ дерева альтернатив управленческих решений — схематичное представление процесса принятия решений по какой-либо задаче.

Анализ риска — разложение структуры объекта на элементы, установление взаимосвязи между ними с целью выявления источников, факторов и причин различного вида рисков, сопоставление возможных потерь и выгод.

Анализ сильных и слабых сторон организации — комплексный анализ, имеющий своей целью выявление возможностей организации на рынке, а также условий, угрожающих ее деятельности.

Анализ ситуации — изучение параметров управляемого объекта, сложившихся внешних условий и конкретных ситуаций его функционирования при разработке или реализации управленческого решения.

Анализ совокупности рисков — оценка комплексного риска на основе определения нормативной ставки риска для различных видов хозяйственной и финансовой деятельности.

Балльная система оценки критериев — использование желательных критериев в виде абсолютных измерителей ценности альтернатив.

Варианты уменьшения риска — приемы управления риском.

Вероятностное решение — решение, принятое в условиях риска или неопределенности; результатом которого являются несколько вероятных событий.

Вероятность риска — количественная оценка возможности наступления рискованного события.

Вероятность события — мера объективной возможности наступления события.

Виды хозяйственных и финансовых рисков — риски в области хозяйственной и финансовой деятельности, которые относятся к категории чистых или спекулятивных рисков.

Властные полномочия (authority). Официальное законное право менеджера принимать решения, отдавать приказы и распределять ресурсы для достижения желаемых организационных результатов

Власть (power). Потенциальная способность индивида влиять на поведение других людей.

Влияние целей организации на принятие решения — отражение стратегии развития предприятия в разрабатываемых альтернативных вариантах решений.

Внешняя организационная среда (organizational environment). Находящиеся вне пределов компании, но оказывающие на нее существенные воздействия элементы: конкуренты, ресурсы, технологии и экономические условия.

Внутренняя среда (internal environment). Все внутрифирменные элементы среды: работники, менеджмент и корпоративная культура, детерминирующая поведение индивидов в компании и способности адаптации последней к внешним условиям.

Выполнение решения — практическая реализация исполнителями принятого решения.

Выработка научного подхода к принятию решения — применение теории принятия решения,

Выявление проблемы — анализ ситуации с целью определения проблемы и обоснования необходимости ее решения.

Декомпозиция — метод анализа, разложение на составные части сложных задач, процедур, систем, подсистем и т.д.

Делегирование полномочий — передача прав принятия части решений на нижестоящий уровень управления.

Деловые игры — метод имитации выработки и принятия управленческих решений в различных ситуациях путем игры группы людей по заданным правилам.

Дельфи-группа (метод Дельфи) (Delphi group). Форма группового принятия решений, когда специалисты излагают отношение к проблеме в письменном виде, руководствуясь вопросниками, а руководитель группы обобщает их в специальном резюме, после чего эксперты получают новый вопросник по проблеме, и так до тех пор, пока не будет достигнут консенсус.

Дерево решений — графическое отображение визуального сравнения и выбора альтернатив, результаты которых могут оказать существенное влияние на последующие действия, схематическое представление сложного процесса принятия решения по какой-либо задаче.

Дескриптивная модель — модель описания и объяснения наблюдаемых фактов или прогноза поведения объектов.

Детерминированное решение — решение, принятое в условиях определенности, результатом которого является единственное событие, а вероятность его наступления близка к единице.

Диагностика (diagnosis). Этап процесса принятия решения, на котором менеджеры анализируют основные причинно-следственные связи конкретной ситуации.

Диалоговая интерактивная процедура принятия решения — режим взаимодействия лица, принимающего решения, с объектом управления и внешней средой посредством специального программного обеспечения в целях решения задачи управления.

Диверсификация — процесс распределения инвестируемого капитала между объектами различных сфер деятельности, неродственными по отношению друг к другу.

Диверсификация риска — распределение инвестируемых средств между различными не связанными между собой объектами вложений с целью снижения степени риска,

Долгосрочные стратегические планы — вид планов, входящих в систему перспективных планов, отражающих варианты желаемого будущего организации и пути движения к нему.

Достаточность информации — минимально полный объем информации, позволяющий принять обоснованное управленческое решение.

Достоверность информации — процент реальных сведений от общего объема информации.

Значение нефинансовых данных — роль социальной информации в принятии управленческих решений.

Зона допустимого риска — графическое отображение области потерь, не превышающих уровень ожидаемой прибыли.

Зона катастрофического риска — графическое отображение области потерь, не превышающих уровень имущественного состояния предпринимателя.

Зона критического риска — графическое отображение области потерь, не превышающих уровень расчетного дохода.

Зона приемлемого риска — графическое отображение области нулевых или минимально возможных потерь.

Измерение риска — приемы оценки степени и стоимости риска.

Инвестиции — вложения средств с целью сохранения и увеличения капитала, получения дохода.

Интуиция (intuition). Способность индивида, не обращаясь к логическим выкладкам, быстро «схватывать» особенности текущей ситуации и принимать решения на основе прошлого опыта.

Информационная поддержка – процесс информационного обеспечения, ориентированный на пользователей информации, занятых управлением сложными объектами. Информационная поддержка используется при подготовке и реализации управленческих решений.

Информационный потенциал менеджмента. Информационные ресурсы и возможности их использования. Характеризуется полнотой и ценностью информации, достоверностью, формой представления, объемом, своевременностью поступления, структурой информации, возможностью (условиями) использования информации при разработке управленческих решений.

Использование теории вероятности для принятия управленческих решений — математический аппарат расчета показателей риска.

Качество информации для разработки управленческого решения – степень соответствия совокупности сведений о внутреннем и внешнем состоянии управляемого объекта требованиям, необходимым для оценки ситуации и разработки управленческих решений.

Качество решения — степень эффективности достижения цели объектом управления.

Качество управленческого решения — степень соответствия параметров выбранной альтернативы определенной системе характеристик, обеспечивающая возможность эффективной реализации решения.

Кибернетическое моделирование — приложение общих законов кибернетики к моделированию и оптимальному управлению сложными динамическими системами независимо от их природы и сущности.

Классификационные признаки — существенные признаки (группа существенных признаков), позволяющие отнести объекты к определенному классу.

Классификация проблем — типология задач управления.

Классификация решений — разделение решений на группы по определенным признакам.

Классическая модель (classical model). Модель принятия решений, основывающаяся на допущении, что менеджеры принимают логически

обоснованные решения в соответствии с экономическими интересами организации.

Коалиция (coalition). Неформальный альянс между отстаивающими определенный вариант управленческого решения менеджерами.

Коллегиальное решение – управленческое решение, разработанное совместно группой специалистов и принятое группой соответствующих руководителей на общем собрании всеми участниками независимо от занимаемого служебного положения, ранга и характера работы.

Команда по решению проблем и задач (problem-solving team). Обычно состоят из 5-12 получающих почасовую оплату сотрудников одного отдела, которые добровольно встречаются между собой и обсуждают способы повышения качества, эффективности и улучшения условий труда

Контроль — функция менеджмента по обеспечению выполнения управленческого решения.

Концептуальная модель — приближенное представление о рассматриваемом объекте или процессе, фиксирующее наиболее существенные параметры и связи между ними.

Концепция — комплекс основополагающих идей, принципов, правил, раскрывающих сущность и взаимосвязи данного явления или системы и позволяющих определять систему показателей, факторов и условий, способствующих решению проблемы.

Кривая риска — график зависимости вероятности потерь от их величины.

Критерии для принятия решения – нормы, с которыми можно соотнести альтернативные варианты решения.

Критерии оценки эффективности — требования, предъявляемые к соотношению затрат и результатов выполнения некоторой задачи.

Критерий — это способ описания альтернативных вариантов решений, способ выражения различий между ними (альтернативами) с точки зрения лица, принимающего решение (ЛПР). Количественные критерии, позволяющие оценивать результаты принимаемых решений, принято называть критериями эффективности. Каждое решение приводит к определенному результату (исходу), последствия которого оцениваются по критериям (оценочным критериям). Поэтому критериями называют показатели, характеризующие общую ценность решений таким образом, что у ЛПР имеется стремление получить по ним наиболее предпочтительные (или лучшие) оценки.

Критерий выбора — показатель, характеристика или признак, на основе которого производится сравнение альтернатив и выбор наилучшего решения.

Критерий оптимальности — показатель, выражающий предельную меру экономического эффекта принимаемого управленческого решения для сравнительной оценки возможных альтернатив и выбора наилучшей.

Лимитирование риска — установление предельных сумм издержек, связанных с определенным решением, с целью снижения цены риска.

Лицо, принимающее решение (ЛПР) — единоличный или коллегиальный орган управления, утверждающий решение и несущий за него ответственность.

Массив информации — совокупность однородных данных, характеризующих какой-либо объект управления или процесс, рассматриваемых как одно целое и упорядоченных определенным образом.

Математическая теория принятия решений — раздел математики, посвященный методам и правилам обработки и анализа данных, принятия решений в условиях неопределенности.

Математическое программирование — раздел математики, изучающий теорию и методы решения задач, в форме уравнений и неравенств помогающий находить показатель качества решения при ограничениях.

Метод Дельфи — метод комплексного анализа альтернативных управленческих решений, основанный на их генерации в процессе «мозговой атаки», проводимой группой высококвалифицированных в данной области специалистов с применением экспертных методов, отбора наиболее рационального для данной ситуации решения.

Метод экстраполяции — метод, основанный на прогнозировании поведения или развития объектов в будущем по тенденциям (трендам) его поведения в прошлом.

Методика экономического обоснования управленческого решения — методика расчета экономического эффекта на основе унифицированных принципов.

Методы моделирования — способы разработки и оптимизации решений, основанные на использовании математических моделей: теории игр, управления запасами, теории массового обслуживания, линейного программирования и т.п.

Методы экспертных оценок — способы разработки и обоснования решений, основанные на использовании обобщенного мнения специалистов-экспертов: метод мозгового штурма, метод Дельфи, разработка сценариев и др.

Минимизация риска — целенаправленный поиск и организация работы по снижению степени риска, искусство получения и увеличения дохода в условиях неопределенности рыночной ситуации.

Моделирование логическое — выявление горизонтальных и вертикальных причинно-следственных связей между главными факторами, характеризующими управленческие, экономические, социальные или другие процессы, с целью воспроизведения их при анализе, прогнозировании и оценке параметров объектов.

Моделирование экономико-математическое — описание процессов математическими методами с целью экспериментальной проверки параметров, процессов и взаимодействия элементов объекта, экономии ресурсов и повышения качества управленческого решения.

Модель — представление предмета, системы или идеи в форме, отличной от формы целого, т.е. самого предмета. Модели играют полезную роль, потому

что они упрощают реальность и тем самым облегчают возможность увидеть внутренние отношения.

Модель Врума—Джаго (Vroom—Jago model). Модель, призванная облегчить менеджерам анализ ситуации, в которой принимается решение и предлагает набор правил их принятия.

Модель принятия инвестиционных решений — метод оценки многофакторного риска инвестиционного проекта.

Модель принятия решений Врума — Йеттона — графическая модель, позволяющая определить роль подчиненных в принятии решения, соответствующую ситуации и характеру возникшей проблемы.

Мониторинг — непрерывное комплексное наблюдение за объектами, измерение параметров и анализ функционирования этих объектов.

Мотивация — функция менеджмента, процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей фирмы и личных целей.

Неопределенность (ambiguity). Наиболее сложная для принятия решения ситуация, когда управленческая цель или проблема, которую необходимо устранить, неочевидны, идентифицировать альтернативные решения не удается, а значительная часть информации недоступна.

Неопределенность в процессе принятия решений — недостаточность информации, случайность и противодействие факторов внутренней и внешней среды.

Неопределенность информации — неполнота или недостоверность информации об условиях реализации решения.

Неприятие неопределенности (uncertainty avoidance). Ценностная характеристика, отражающая степень неприятия членами общества неоднозначности и двусмысленности, выражающейся в чувствах дискомфорта, тревоги, неуверенности, а значит стремлении к определенности и стабильности.

Непрограммируемые решения (nonprogrammer decision). Выбор, осуществляемый в уникальных, неопределенных и неструктурируемых ситуациях, имеющий важное значение для деятельности организации.

Нестабильная внешняя среда – внешнее окружение с высоким уровнем взаимосвязанности факторов, что влечет за собой сложность, подвижность и неопределенность среды.

Неуверенность (uncertainty). Ситуация, когда менеджер четко осознает цели, к которым он стремится, но информация о вариантах решений и будущих событиях недостаточна, не позволяет оценить риски и возможные последствия.

Новые информационные технологии — использование интегрированных систем телекоммуникаций, вычислительной техники и средств автоматизированной обработки информации в процессе управления.

Номинальная группа (nominal group). Форма группового принятия решения, предполагающая, что свой вклад в обсуждение и окончательный выбор вносит каждый участник процесса.

Нормативная модель (normative). Подход, в соответствии с которым осуществляющий выбор менеджер принимает рациональное, направленное па достижение идеального для организации результата, решение.

Нормативная теория принятия решений — наука, разрабатывающая методы формирования стандартных процессов принятия управленческих решений.

Обобщенная модель процедуры принятия решения — логическая схема этапов разработки и принятия обоснованных решений.

Объект управленческого труда – сфера приложения управленческого труда: территория, организация, структурное подразделение и т.д.

Объем информации — одна из информационных характеристик управления, имеющая большое значение для проектирования системы управления и организации ее функционирования.

Ограничения — область допустимых значений.

Ограниченная рациональность (bounded rationality). Концепция, утверждающая, что менеджеры не имеют ни времени, ни возможностей для обработки всей необходимой для осознанного выбора информации.

Ограничивающий критерий — заранее определенный параметр (экономический, технический, социальный), ограничивающий возможность выбора способов действий.

Описательный (descriptive). Подход, отражающий реальный процесс принятия управленческих решений в сложных ситуациях, а не диктующий, как их следует принимать.

Определение риска — методы расчета показателей риска.

Оптимальное решение — альтернатива, позволяющая максимизировать или минимизировать некоторый заранее определенный показатель (критерий выбора).

Оптимизация решений — процесс выбора соотношения множества факторов, определяющих максимально эффективный результат.

Организационное решение – выбор, который совершает предприниматель для выполнения обязательств, связанных с положением организации, для того чтобы достичь стоящих перед организацией целей.

Основные факторы, оказывающие влияние на качество управленческого решения, — необходимые и достаточные факторы для сопоставления альтернативных вариантов управленческого решения.

Основополагающая стратегия компании (grand strategy). Генеральный план важнейших, направленных на достижение стратегических целей, действий организации.

Ответственность за принятое решение — принуждение к соблюдению определенных требований, норм и правил.

Оценка видов риска — степень риска и его величина в зависимости от области предпринимательской деятельности.

Оценка полученного результата — оценка достигнутого состояния системы управления и накопление опыта.

Оценка эффективности — количественная оценка степени достижения цели управленческого решения.

Параметры качества управленческого решения — совокупность характеристик, удовлетворяющих потребителя решения, к которым относятся: показатель энтропии, степень риска вложения инвестиций, вероятность реализации решения, степень адекватности выбранной модели.

Параметры обеспечения качества управленческого решения — характеристики состава показателей качества управленческого решения.

Партиципативное управление — вид управления организацией, предусматривающий привлечение рядовых работников к осуществлению управленческих процессов.

Переработка информации — процесс получения искомым результатов путем

выполнения заранее определенных действий над исходными и промежуточными данными.

Поведенческая теория принятия решений — исследование мотивации поведения и действий лица, принимающего решение, в процессе принятия решения.

Поиск решения проблемы — выбор конкретной модели решения и решающего правила.

Показатель — величина, измеритель, позволяющий судить о состоянии объекта.

Показатель риска — количественная оценка возможных потерь.

Политический риск (political risk). Вероятность утраты активов, управленческого контроля или снижения прибыльности компании в связи с политическими событиями или действиями правительства государства.

Полномочия — ограниченное право распоряжаться ресурсами организации, проявляющееся в праве принимать решения.

Постановка задачи — форма представления проблемы объекта управления.

Постановка проблемы — формулирование проблемы с учетом конкретной ситуации, в которой она возникает и должна быть решена.

Потери — снижение прибыли, дохода в сравнении с ожидаемыми величинами.

Правила — точные действия, соответствующие указанным в каком-либо документе, то, что должно быть сделано в конкретной ситуации. Правила ограничивают свободу выбора.

Предмет управленческого труда — информация о состоянии объекта управления и о необходимых изменениях в его функционировании и развитии.

Предпринимательская деятельность — самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение при- были в установленном законом порядке.

Приемы анализа управленческого решения — совокупность математических, графических и эвристических способов, позволяющих выбрать оптимальное решение.

Признаки управленческого решения — совокупность характерных особенностей управленческого решения, рассматриваемого с точки зрения фиксированного управленческого акта.

Принятие бинарного решения — процесс выбора варианта решения из двух противоположных, конкурирующих по своему содержанию альтернатив в условиях жестких ограничений.

Принятие инновационного решения — процесс выбора решения в условиях отсутствия очевидных готовых альтернатив с целью изменения объекта управления и получения экономического, социального, экологического и другого эффекта.

Принятие многоальтернативного решения — процесс выбора варианта оптимального решения на основе формирования системы технических, экономических, социальных и иных критериев.

Принятие предпринимательского решения — процесс принятия управленческого решения с учетом степени и стоимости риска.

Принятие решений для слабо структурированных задач управления — процесс, использующий нормативную теорию принятия решений и теорию полезности.

Принятие решения — процесс анализа, прогнозирования и оценки ситуации, выбора и согласования наилучшего альтернативного варианта достижения поставленной цели.

Принятие решения на основе метода оптимизационных критериев — процесс комбинирования лучших черт известных альтернатив с целью выбора наиболее эффективного решения.

Проблема — расхождение между желаемым и реальным (прогнозируемым) состояниями управляемого объекта.

Проблемная ситуация — ситуация, препятствующая нормальному функционированию и развитию организации,

Прогноз и оценка реализуемости альтернатив — научно обоснованное суждение о практической возможности реализации решения.

Прогноз и оценка последствий реализации альтернатив — научно обоснованное суждение о полезности решения для достижения поставленных целей.

Прогнозирование — процесс осуществления научных исследований качественного и количественного характера, направленных на выяснение тенденции и перспектив дальнейшего развития тех или иных объектов.

Прогнозы — научно обоснованная оценка вероятности наступления прогнозируемого события.

Программируемые решения (programmed decision). Выбор, осуществляемый в достаточно часто возникающих в деятельности организации ситуациях, позволяющий менеджменту разработать правила принятия решений в будущем.

Процесс принятия решения (decision making). процесс выбора наиболее эффективного варианта из множества альтернатив, процесс идентификации

проблем и возможностей и последующий выбор вариантов их устранения или использования.

Процесс причинно-следственного анализа — выявление и анализ реальных причин, породивших проблемную ситуацию.

Процессный подход- подход, основанный на концепции управления как непрерывной серии взаимосвязанных действий или функций.

Психологические феномены процесса принятия решений — специфические особенности поведения людей в ситуациях выбора.

Работа – осуществление трудовой деятельности; совокупность задач и функций: которые способен выполнять один человек; или которые могут быть поручены одному человеку.

Развитие информационных технологий — переход от технологии обработки данных к технологиям обработки знаний.

Разрыв однородности внешней среды (environmental discontinuity). Крупное изменение во внешней среде организации, происходящее в короткий период времени.

Ранжирование — определение важности, весомости, ранга факторов (проблем) по их эффективности, актуальности, масштабности, степени риска.

Ранжирование альтернативных вариантов стратегии развития организации — построение совокупности приоритетных направлений деятельности по иерархическому принципу.

Распоряжение – правовой акт, издаваемый единолично руководителем учреждения. Распоряжение является формой доведения до исполнителей оперативных вопросов. Обычно распоряжение имеет ограниченный срок действия и касается узкого круга должностных лиц.

Распределение вероятностей — вероятность того, что случайная величина будет меньше произвольно выбранного значения или равна ему.

Регулирование (Regulation От лат. Regulo – устраиваю) – форма целенаправленного управляющего воздействия, ориентированного на поддержание равновесия в управляемом объекте и на его развитие посредством введения в него регуляторов; норм, правил, целей, связей и др.

Резерв времени — разница между самым ранним возможным временем завершения проекта и самым поздним допустимым временем его завершения.

Результатом управленческого труда является управленческое решение. Культура управления – обобщающая характеристика управленческого труда, отражающая его качественные черты и особенности. Культура управления включает: совокупность знаний, их структуру и глубину; морально- этические нормы работы; отношение к труду; навыки в организации работы и выполнении ее отдельных элементов; умение владеть собой и понимать особенности работающих рядом людей.

Репрезентативность выборки — достаточность выбранных данных для обоснования решения.

Решение (Decision) – процесс и результат выбора способа и цели действий из ряда альтернатив в условиях неопределенности.

Решение безальтернативное — решение, которое принимается в стандартных ситуациях, имеющих только один выход.

Решение бинарное — решение, отличающееся высокой степенью связанной с ним неопределенности, в которой представлены две диаметрально противоположные альтернативы.

Решение в условиях неопределенности — выбор альтернативы в условиях невозможности оценить вероятность потенциальных результатов.

Решение в условиях определенности — выбор альтернативы в условиях, когда в точности известны результаты каждого из вариантов.

Решение в условиях риска — выбор альтернативы в условиях, когда результаты неопределенны, но вероятность каждого результата известна.

Решение единоличное — решение по тактическим вопросам, которое принимается менеджером.

Решение импульсивное — недостаточно обоснованное и надежное решение, которое принимается спонтанно.

Решение инвестиционное — решение о долгосрочном вложении средств с целью сохранения и увеличения капитала.

Решение индивидуальное — единоличное решение, определяемое индивидуальным стилем руководства и управления.

Решение инертное — результат осторожного поиска с преобладанием контрольных и уточняющих действий.

Решение инновационное (новаторское) — предусматривает некоторое нововведение, связанное с формированием и реализацией ранее неизвестной альтернативы.

Решение интуитивное — решение в условиях ограничения времени (в оперативном управлении), основанное на убежденности лица, принимающего решение, что его выбор правильный.

Решение коллегиальное — решение по перспективным вопросам, в разработке которого участвует совещательный орган: коллегия, совет директоров и т.д.

Решение коллективное — решение на длительный период, разрабатываемое при широком участии коллектива организации (подразделения).

Решение многоальтернативное — решение, принимаемое на основе критериев ограничения и желательных характеристик, ранжированных по степени их относительной ценности.

Решение непрограммируемое — решение, для которого определение критерия оптимальности (целевой функции) в явном виде затруднено.

Решение оптимальное — решение, наилучшее с точки зрения заданного критерия оптимальности и определенных ограничений.

Решение организационное — выбор альтернатив организационного воздействия, направленного на достижение целей организации.

Решение осторожное — результат сверхкритичной оценки менеджером всех альтернативных вариантов решения.

Решение политическое — выбор методов, средств, форм общественной деятельности, с помощью которых оптимальным образом могут быть достигнуты политические цели.

Решение программируемое — решение, использующее известные методы и модели оптимального управления объектами.

Решение рациональное — решение, основанное на аналитических методах обоснования и оптимизации.

Решение социальное — решение в области стратегии социального развития общества (коллектива) и охраны окружающей природной среды.

Решение стандартное — наиболее распространенный тип решений, конечный результат которого — однозначный выбор.

Решение управленческое — 1) акт деятельности менеджера или управляющей системы, ведущий к разрешению проблемы и тем самым определяющий нормальное функционирование или развитие социально-экономической системы; 2) заключительный этап процесса управления, превращающий его в импульс трудовой активности, целенаправленности и согласованности совместных действий людей. Основными характеристиками управленческого решения являются адресность, своевременность, мотивационный потенциал, соответствие цели управления, организующая сила, определенность, конкретность, контролируемость. В практике управления менеджер принимает множество разнообразных решений. Это решения экономические, организационные, социально-психологические, решения кратко- срочного и долгосрочного действия, решения по различным функциям управления (управление персоналом, управление материально-техническим снабжением, инновационная политика, финансы и пр.), решения оперативные и перспективные, рискованные и типовые, важные и второстепенные. Существует понятие качества решения, которое отражает соответствие его свойств реальным потребностям успешного разрешения проблемы. На качество решений влияет методология его разработки и реализации, объем и ценность информации, используемой в оценке ситуации и исследовании проблемы, профессионализм персонала, качество цели, относительно которой осуществляется выбор вариантов решения, острота и характер проблемы, организация управления. Большое значение в управленческом решении имеет учет человеческого фактора.

Решение уравновешенное — решение менеджера, внимательно и критически относящегося к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке.

Решение, основанное на суждении, — решение, принимаемое с использованием знаний, опыта прошлого и здравого смысла, с учетом поправок на сегодняшний день.

Риск — вероятность возникновения убытков или снижения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом.

Риск дефляционный — вероятность реальных потерь, связанных со снижением уровня цен при росте дефляции.

Риск для инвестиционного портфеля — вероятность- снижения доходности ценных бумаг, находящихся в собственности инвестора, прямых финансовых потерь или упущенной выгоды.

Риск и доходность — влияние степени риска на уменьшение или увеличение уровня доходов.

Риск имущественный — вероятность потерь имущества предпринимателя (материальных ресурсов, недвижимости и т.д.) по различным причинам.

Риск инфляционный — реальные потери, связанные с ростом уровня цен при росте инфляции.

Риск коммерческий — представляет вероятность возникновения потерь в процессе финансово-хозяйственной деятельности предпринимателя.

Риск ликвидности — вероятность потерь при реализации ценных бумаг или других товаров из-за изменения оценки их качества и потребительской стоимости.

Риск предпринимательский — объективная экономическая категория, отражающая вероятность неуспеха (успеха) предпринимательской деятельности при выборе альтернативного управленческого решения.

Риск принятия неправильного хозяйственного решения — вероятность снижения эффективности деятельности фирмы и ее банкротства.

Риск спекулятивный — характеризует вероятность наступления положительного или отрицательного результата реализации решения.

Риск финансовый — вероятность потерь финансовых ресурсов или капитала.

Риск чистый — характеризует вероятность получения отрицательного или ну- левого результата реализации управленческого решения.

Риск-менеджмент (управление риском) — одна из функций современного менеджмента, заключающаяся в анализе возможного риска, связанного с раз- личными альтернативами решения, и разработке мер по его снижению и компенсации.

Семантические ошибки — несовпадение способов использования слов и передаваемых ими значений.

Семантический шум — преграда на пути обмена информацией в коммуникационном процессе, искажающая смысл сообщения вследствие языковых различий, различий в восприятии, а также физических взаимодействий.

Серьезность риска — неизбежность риска в условиях предпринимательской деятельности.

Сетевое планирование и управление — графоаналитический метод управления процессами создания (проектирования) любых систем.

Сетевой график — полная графическая модель комплекса работ, направленных на выполнение единого задания, в которой определяются их последовательность и логическая взаимосвязь.

Синергизм (synergy). Состояние, когда система как единое целое дает больший выход, чем каждый ее элемент по отдельности.

Система поддержки принятия решений (СППР) – компьютерная программа, обеспечивающая ЛПР простой доступ к моделям и информации, используемым для разработки и выбора альтернатив.

Система регламентирования управленческого труда – система упорядочения управленческого труда, включающая методы и организационный механизм разработки и реализации отдельных регламентов по функциональному разделению управленческого труда.

Системный анализ — научная дисциплина, разрабатывающая общие принципы исследования сложных объектов как систем.

Ситуационные воззрения (contingency view). Концепция, дополняющая принципы гуманистического менеджмента, в соответствии с которой успешное решение возникающих в организациях проблем зависит от способности менеджеров идентифицировать основные характеристики сложившейся ситуации.

Ситуационный подход к разработке управленческого решения — концептуальный подход к поиску оптимального решения как к функции факторов среды в самой организации (внутренние переменные) и в окружающей среде (внешние переменные).

Ситуация — совокупность обстоятельств (положение, обстановка), сложившихся в организации или ее подразделении.

Склонность к риску {risk propensity). Стремление принять на себя дополни- тельный риск «в обмен» на потенциальные выгоды.

Снижение риска — уменьшение вероятности возникновения потерь или раз- мера возможного ущерба.

Сопоставимость альтернативных вариантов управленческого решения — необходимое условие процесса разработки управленческого решения, приведение исходной информации по единым методам ее получения и уровню риска к одному объему, к одним срокам, уровню качества, условиям применения.

Состав информации — классифицированные в зависимости от области (экономические, управленческие, технические и др.) данные, представленные в формализованном виде.

Социальная ответственность {social responsibility). Обязанность руководства организации принимать решения и осуществлять действия, которые увеличивают уровень благосостояния и отвечают интересам как общества, так и самой компании.

Спекулятивный риск — вероятность получения как отрицательного (проигрыш, убыток), так и положительного (выигрыш, прибыль) экономического результата.

Специалист по решению задач (task specialist role). Член команды, направляющий всю свою энергию на достижение командных целей.

Специалист по решению задач {task specialist role). Член команды, направляющий всю свою энергию на достижение командных целей.

Среда задач (функциональная среда) (task environment). Окружение, в котором непосредственно оперирует организация, воздействующее па

большинство ее повседневных функций, напрямую связанных с основными видами деятельности (конкуренция, поставщики и потребители).

Стандартный процесс принятия решений — процесс сравнения эффективности и выбора варианта решения из фиксированного набора альтернатив.

Степень риска — вероятность наступления случая потерь, а также размер возможного ущерба.

Стиль руководства — поведение руководителя по отношению к своим подчиненным, наглядно проявляющееся в процессе принятия решений.

Стратегия (strategy). План, описывающий направленное на достижение целей организации распределение ресурсов и ее порядок действий во внешней среде.

Страхование риска — способ управления риском, заключающийся в передаче риска страховщику (заключение договора страхования).

Структуризация проблемы — разложение проблемы на компоненты по уровням иерархии, установление взаимосвязей между ними и построение дерева целей.

Теории процессов (process theories). Группа теорий мотивации, призванных объяснить процесс выбора людьми направленных на удовлетворение индивидуальных потребностей образцов поведения и оценки эффективности принятого решения.

Теория игр — дисциплина, изучающая формальные модели принятия оптимальных решений в конфликтных ситуациях, в том числе в условиях неопределенности.

Теория принятия решений — совокупность научных дисциплин, занимающихся рассмотрением проблемы принятия оптимальных решений применительно к объектам управления различной природы и в различных условиях существования.

Теория решений, или статистическая теория принятия решений — дисциплина, которая изучает математические правила принятия решений.

Техника управления — совокупность операций, процессов и процедур управленческого труда, выполняемых на основе существующих правил и инструкций, способствующих повышению производительности труда персонала управления.

Технология — совокупность методов и средств преобразования исходных материальных ресурсов, информации и других компонентов «входа» системы в товар, а также других компонентов ее «выхода».

Технология принятия решений — совокупность научных методов, моделей и приемов разработки и принятия управленческих решений.

Технология принятия решений — состав и последовательность процедур, приводящих к решению проблем организации, в комплексе с методами разработки и выбора альтернатив.

Технология принятия управленческого решения — процесс, состоящий из трех этапов: 1- подготовка решения — выявление и анализ управленческой

ситуации; -2- принятие решения – оценка альтернативных вариантов и выбор единственного решения; -3- реализация решения.

Толерантность к неопределенности (tolerance for ambiguity). Психологическая характеристика, позволяющая человеку не обращать внимания на хаос и неизвестность.

Уверенность (определенность) (certainty). Ситуация, когда принимающий решение менеджер имеет всю необходимую ему информацию.

Упорядочение рискованных альтернатив — ранжирование альтернатив по степени и стоимости риска.

Управленческая ситуация – сочетание условий и обстоятельств, создающих определенную обстановку (внешнюю среду), в которой вырабатывается управленческое решение.

Управленческий процесс — совокупность операций и процедур воздействия управляющей подсистемы на управляемую, осуществляемых в рамках организационной структуры фирмы.

Управленческий труд – вид трудовой деятельности по выполнению функций управления в организации. Назначением управленческого труда является обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности трудового коллектива по решению стоящих перед ним задач. Предметом управленческого труда является информация. Средством управленческого труда является организационная и вычислительная техника.

Управленческий учет — функция менеджмента, обеспечивающая сбор, регистрацию и обобщение всей информации, необходимой руководству организации для принятия управленческих решений.

Управленческий эксперимент (Managerial experiment) – пробное внедрение управленческого нововведения с целью оценки возможных последствий и принятия решений о его целесообразности и эффективности.

Управленческое решение (Managerial decision)— творческое, волевое воздействие субъекта управления на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа управленческой информации о ее состоянии, направленное на организацию деятельности коллектива по разрешению назревшей проблемы.

Уровень принятия решения — статус ЛПР в иерархии организации.

Факторный анализ — область математической статистики, объединяющая вычислительные методы, которые позволяют получить компактное описание исследуемых явлений на основе обработки больших массивов информации.

Факторы внешней среды — совокупность характеристик отдельных сфер страны, оказывающих прямое или косвенное влияние на устойчивость, эффективность и конкурентоспособность организации.

Физическое моделирование — исследование объектов (систем) на физических моделях, при котором изучаемый процесс (явление) воспроизводится с со- хранением его физической природы.

Финансовый анализ — анализ финансовых показателей организации, характеризующих ее финансовую независимость от внешних источников финансирования, платежеспособность и кредитоспособность.

Формализация (Formalizeri). Разработка менеджментом закрепленных в официальных документах формальных правил, политики, инструкций, процедур, описаний работ, наставлений, в соответствии с которыми осуществляется управление и контроль над деятельностью сотрудников.

Формулирование стратегии (strategy formulation). Этап стратегического менеджмента, предполагающий осуществление процессов планирования и принятия решений, в результате которых устанавливаются цели организации и разрабатывается стратегический план.

Формы регламентирования управленческого труда (Methods of managerial labour regulation) – конкретное представление регламентов управленческого труда в виде совокупности реквизитов документов, схем, графиков, таблиц и т.п.

Функционально-стоимостной анализ — метод системного исследования объектов (процессов, структур, изделий и т.п.), направленный на оптимизацию соотношения между полезным эффектом и совокупными затратами ресурсов за период жизненного цикла, применяемого по назначению объекта.

Цель — выраженное качественно или количественно будущее состояние объекта управления, достижение которого обеспечит решение проблемы.

Цели управления — желаемое, возможное или необходимое состояние управляемой системы, которое должно быть достигнуто.

Цель высшего уровня (super ordinate goal). Цель, которая не может быть достигнута одной из сторон в одиночку.

Чистый риск — вероятность получения отрицательного (проигрыш, убыток) или нулевого экономического результата.

Эвристические методы принятия решений — специальные (индуктивные) методы решения задач, направленные на сокращение количества альтернатив принятия решений в условиях нестандартных проблемных ситуаций.

Экономико-математические методы — выбор наилучших, оптимальных вариантов, определяющих управленческие решения в сложившихся или планируемых экономических условиях.

Экономическое обоснование управленческого решения — комплексное определение эффективности каждого из альтернативных вариантов решения.

Эксперимент — метод познания процессов и явлений, основанный на физическом моделировании исследуемых объектов с целью изучения их реакции на внешние и внутренние воздействия.

Эксперт — специалист, оценки и суждения которого ЛПР считает полезным учитывать при принятии решений.

Экспертный метод — проведение экспертами интуитивно-логического анализа проблемы с количественной оценкой суждений и формальной обработкой результатов.

Энтропия (entropy). Универсальное свойство всех систем, отражающее их тенденцию к постепенному «истощению» и смерти.

Этическая дилемма (etiheal dilemma). Ситуации, когда все альтернативные решения или варианты поведения являются нежелательными

из-за своих потенциально негативных моральных последствий, когда трудно отличить хорошее от плохого, добро от зла.

Эффективность {effectiveness). Степень приближения организации к поставленной цели.

Эффективность управленческого решения — отношение полученного результата к величине затрат на осуществление решения. А

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Киселев, А. А. Принятие управленческих решений : учебник / А. А. Киселев. – М. : КноРус, 2023. – 168 с.
2. Петрович, М. В. Управление организацией : учеб. пособие / М. В. Петрович. – Минск : РИВШ, 2023. – 668 с.
3. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – М. : Юрайт, 2023. – 335 с.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

4. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Магистр, ИНФРА-М, 2021. – 656 с.
5. Балдин, К. В. Управленческие решения : учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. – М. : Дашков и К°, 2019. – 496 с.
6. Барышев, А. В. Основы разработки управленческого решения : учеб. пособие / А. В. Барышев. – М. : ФОРУМ: ИНФРА-М, 2021. – 164 с.
7. Бусов, В. И. Управленческие решения : учебник / В. И. Бусов. – М. : Юрайт, 2018. – 254 с.
8. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений : учебник / Е. П. Голубков. – М. : Юрайт, 2018. – 183 с.
9. Ершова, Н. А. Теория и практика принятия управленческих решений : учеб. пособие / Н. А. Ершова, О. Б. Зильберштейн. – М. : РГУП, 2019. – 140 с.
10. Иванов, П. В. Менеджмент: методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / П. В. Иванов. – М. : Юрайт, 2021. – 276 с.
11. Романов, А. Н. Моделирование управленческих решений в сфере экономики в условиях неопределенности / А. Н. Романов. – М. : ИФРА-М, 2019. – 299 с.
12. Тебекин, А. В. Основы принятия управленческих решений : учебник / А. В. Тебекин. – М. : КноРус, 2020. – 236 с.
13. Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувикина. – М. : Дашков и Ко, 2019. – 324 с.