

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Е. А. Скворцов, А. С. Лылов



УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Учебное пособие

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Уральский государственный экономический университет

Е. А. Скворцов, А. С. Лылов

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Учебное пособие

Текстовое (символьное) электронное издание

Редакционно-издательский отдел ГАУ Северного Зауралья

Тюмень 2024

© Е. А. Скворцов, А. С. Лылов, 2024
© Уральский государственный экономический
университет, 2024
© ФГБОУ ВО ГАУ Северного Зауралья, 2024

ISBN 978-5-98346-165-9

УДК 65.012
ББК 60.82

Рецензенты:

профессор кафедры мировой экономики и внешнеэкономической деятельности, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», академик РАН, доктор экономических наук А. Н. Сёмин; доцент кафедры техносферной безопасности, ФГБОУ ВО ГАУ Северного Зауралья, кандидат экономических наук А. С. Кучеров

Скворцов, Е. А.

Управленческие решения : учебное пособие / Е. А. Скворцов, А. С. Лылов. – Тюмень : ФГБОУ ВО ГАУ Северного Зауралья, 2024. – 87 с. – URL: <https://www.gausz.ru/nauka/setevye-izdaniya/2024/skvortsov-lylov.pdf>. – Текст : электронный.

В учебном пособии рассматриваются вопросы теории принятия и реализации управленческих решений, приводится понятийный аппарат, дается классификация управленческих решений, рассматривается алгоритм разработки и реализации управленческого решения, приводятся современные методы принятия решений, оценки эффективности решений. Приводятся практические задания для аудиторных занятий и самостоятельной работы студентов, темы и рекомендации по подготовке презентаций, тесты для проверки знаний, вопросы для обсуждения со студентами, для проверки знаний и для подготовки к экзамену (зачету).

Учебное пособие предназначено для студентов направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», а также направлений подготовки 38.03.01 «Экономика», 38.03.02 «Менеджмент», очной и заочной форм обучения.

Текстовое (символьное) электронное издание

© Е. А. Скворцов, А.С. Лылов, 2024
© Уральский государственный экономический университет, 2024
© ФГБОУ ВО ГАУ Северного Зауралья, 2024

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ..8_Тос163756072	
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ	37
ДОКЛАДЫ В ВИДЕ ПРЕЗЕНТАЦИЙ	55
ТЕСТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	57
ОЦЕНКА СТИЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ	69
ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ	74
ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ.....	75
ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ (ЗАЧЕТУ).....	77
СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ.....	79
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	84

ВВЕДЕНИЕ

Управление в значительной мере определяет цели и результативность практически всех видов деятельности, всех организаций.

К настоящему времени мировая практика, насчитывающая тысячелетия, накопила богатый опыт управления в области промышленности, торговли, кооперации, сельского хозяйства и т. п.

В нашей стране также накоплен значительный уникальный опыт успешного решения сложнейших социально-экономических задач как в стабильных, так и в экстремальных условиях. Вместе с тем анализ отечественной практики последних десятилетий, деятельности органов государственного управления и хозяйствующих субъектов говорит и о неудовлетворительном использовании накопленного отечественного и мирового опыта и теоретических разработок, о неадекватном применении советских моделей, но чаще – моделей фирм и государств с развитой рыночной экономикой, слабом учете исторического опыта, современных российских условий, менталитета россиян.

Менеджмент – наука весьма трудная и противоречивая. На сегодняшний день это матрица точек зрения, сложная система взглядов и теорий, каждая из которых приспособлена к условиям своего времени и масштабу исследуемой организации.

Происходящие процессы мутации теории менеджмента объективны. Классическая наука об управлении, менеджмент, не может оставаться без изменений, так как объекты управления – разноуровневые и многомерные социальные организации – постоянно модифицируются, соответственно меняется и среда их функционирования.

В последние годы мир претерпевает бурные потрясения. Это зарождение кризисного управления, этической неразберихи, Е-бизнеса, быстрая смена технологий, глобализация, аутсорсинг, управление знаниями и т. д. Все это заставляет менеджеров выходить за рамки

традиционных техник и идей, использовать всю широту навыков и способностей.

В традиционных условиях цель управления заключалась в том, чтобы контролировать и ограничивать людей, гарантировать соблюдение правил и постановлений, стремиться к стабильности и эффективности, планировать вертикальную нисходящую иерархию, призванную направлять людей, получая прибыль. В современных условиях менеджеру следует находить инновационные решения и достигать высоких показателей, обладать навыками, которые помогают сплачивать и увлекать людей. В этих условиях менеджеру необходимо возглавлять перемены, направлять в нужное русло креативность и энтузиазм людей, находить общие представления и ценности. Менеджеры должны сосредотачивать усилия на развитии, а не на контроле

При управлении организациями и принятии решений следует учитывать уникальность деятельности каждого хозяйствующего субъекта, неповторимость социально-экономических и управленческих ситуаций, в которых ежедневно оказываются современные отечественные и совместные предприятия.

Это требует от менеджеров творческого подхода к рассмотрению ситуаций и принятию научно обоснованных решений, что вызывает необходимость подготовки отвечающих современным требованиям, конкурентоспособных профессиональных управляющих.

Разработка и реализация управленческого решения – один из наиболее важных управленческих процессов. От его эффективности в значительной степени зависит успех функционирования социально-экономической системы. Профессиональный менеджер должен владеть технологиями выработки, принятия, реализации управленческих решений, без которых эффективное управление организацией в сложной экономической обстановке практически невозможно. Менеджер должен принимать обоснованные, взвешенные решения, представляющие собой

звенья цепи, соединяющей поставленную цель и конечный результат, а также добиваться их исполнения.

Принятие управленческих решений базируется на широком наборе методов, охватывающих методы диагностики проблемных ситуаций, прогнозирования развития социально-экономических систем, экспертных оценок, экономико-математического моделирования. Знание и умение корректно применять весь этот набор методов принятия управленческих решений – залог эффективности работы менеджера.

При принятии многих управленческих решений менеджеры сталкиваются с неопределенностью, вероятностным характером результата. Неопределенность результатов тем выше, чем ниже уровень профессионализма управленца, который, в свою очередь, во многом определяется умелым владением методами принятия эффективных управленческих решений. Следовательно, крайне важно формирование у будущих управленцев профессионального мышления, направленного на усвоение технологии разработки и принятия управленческих решений.

Дисциплина входит в базовую часть цикла математических и естественнонаучных дисциплин данных направлений подготовки бакалавров.

В рамках дисциплины изучается понятийный аппарат теории принятия управленческих решений, дается классификация управленческих решений, рассматривается алгоритм разработки управленческого решения, приводятся основные современные методы принятия решений, рассматриваются методы диагностики и анализа проблем, методы генерирования альтернативных вариантов решений, экспертной оценки и реализации решений, методы оценки эффективности управленческих решений.

Приводятся практические задания для аудиторных занятий и самостоятельной работы студентов, темы и рекомендации по подготовке презентаций, тесты для проверки знаний, вопросы для обсуждения со

студентами, вопросы для проверки знаний и для подготовки к экзамену (зачету).

Для выполнения заданий студенты должны проработать конспект лекций по изученным темам, а также, в случае необходимости, обратиться к списку рекомендуемой литературы.

Настоящее учебное пособие призвано оказать помощь студентам в изучении дисциплины.

Цель изучения дисциплины – формирование у студентов важнейших профессиональных компетенций:

- способность решать профессиональные задачи на основе знаний экономической, организационной и управленческой теорий, практики принятия и реализации управленческих решений;
- способность осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для подготовки и принятия управленческих решений, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем;
- способность разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.

Данное учебное пособие предназначено для студентов бакалавриата по направлению подготовки «Экономика» всех форм обучения, оно может быть использовано также магистрантами, аспирантами, преподавателями и лицами, самостоятельно изучающими дисциплину. Содержание учебного пособия отвечает требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Менеджмент и управленческие решения

Менеджмент (англ. *management* – управление, заведование, организация) – это:

- теория (наука) управления организацией;
- практическая деятельность по управлению производственной, коммерческой или иной организацией, преследующая определенные цели.

В последние годы понятие «менеджмент» стало привычным для российской деловой жизни и нередко используется наравне с понятием «управление». Более того, эти термины некоторые авторы считают синонимами. В действительности содержание их несколько различается.

Так, термин «управление» традиционно используется во всех социально-экономических, технических, биологических и других системах, в связи с чем он шире, чем «менеджмент».

Употребляя термин «менеджмент», мы должны следовать установившейся в международной практике традиции, согласно которой под ним подразумевается вполне определенный круг явлений и процессов. Имеет место новая философия, действуют иные системы ценностей и приоритетов. Речь идет об одной из форм управления, а именно – об управлении социально-экономическими процессами посредством и в рамках организации, акционерной компании.

Если подходить еще более строго, то понятия «менеджмент» и «управление» следует различать и по объектам воздействия. Так, если в менеджменте объектами воздействия являются люди, то в управлении объекты воздействия – это также производственные, товарно-материальные и иные ресурсы, а также производственные, торгово-технологические и иные процессы. По этой причине следовало бы в отношении финансового, налогового, инвестиционного, инновационного, операционного, производственного, информационного и других видов

деятельности употреблять термин «управление».

Заметим также, что если термин «менеджмент» употребляется применительно к предпринимательским структурам и другим организациям, то для других сфер и уровней управления за рубежом используются иные термины: *government administration* – государственное управление, *public administration* – общественное управление. В наших условиях для этого следует употреблять термины «организация», «регулирование», «управление» и «администрирование». Тем не менее государственные, общественные и иные органы и организации также должны использовать многие принципы и методы менеджмента, чтобы достигать целей при высокой эффективности функционирования.

Цели и задачи менеджмента непрерывно усложняются по мере роста масштабов и развития производства и коммерции. Выполненные задачи и достигнутые цели оцениваются на рынке.

Развитие теории управления, разработка экономико-математических методов позволили многие качественные решения задач дополнить количественными оценками или решениями, а развитие средств вычислительной техники и коммуникаций способствовало повышению эффективности управления. Многие задачи, которые ранее не могли решаться в реальном или допустимом масштабе времени из-за трудоемкости расчетов, стали повседневной реальностью.

Менеджмент как бы пронизывает всю организацию, все сферы ее деятельности. Тем не менее можно определить границы деятельности, которая составляет содержание менеджмента, а также выделить его отдельные виды – *производственный менеджмент, торговый менеджмент, операционный менеджмент* и т. д.

Управление в общем виде представляет собой целенаправленное взаимодействие двух органов, один из которых при этом находится в позиции субъекта управления, а другой – в позиции объекта управления. Характерные черты этого взаимодействия:

– *субъект управления* направляет объекту управления импульсы воздействия (команды управления), которые содержат информацию о том, как должен функционировать объект управления;

– *объект управления* получает данные импульсы и действует в соответствии с ними и с учетом сложившейся ситуации.

Взаимодействие между ними осуществляется, с одной стороны, в ходе реализации управляющего воздействия субъекта на объект управления, с другой – посредством обратной связи, благодаря которой субъект управления получает информацию о реализации принятых решений, о функционировании объекта [26].

Приведенное определение управления организацией нуждается в дополнении, а именно: управление является реальным, если имеются: 1) потребность и возможность субъекта управления управлять; 2) потребность и возможность объекта управления выполнять управленческие команды.

В настоящее время господствует подход к управлению, согласно которому результат управляющего воздействия прямо пропорционален приложенным усилиям. Однако это имеет место только тогда, когда управляемая система находится в равновесном состоянии с окружающей средой и внутренними процессами. Если система находится в неравновесном состоянии, то подчиняется законам нелинейного характера (отклик системы непропорционален силе воздействия на нее).

В управлении участвует прежде всего субъект управления – звено или часть системы управления, являющееся источником воздействия на объект управления. Управление может осуществляться единолично менеджером, коллегиально – группой руководителей, коллективно – собранием акционеров. В зависимости от этого и субъекты управления будут различными. В первом случае в качестве субъекта выступает менеджер, индивид, в остальных – группа лиц, подразделение, орган управления.

В качестве объектов управления выступают работник, группа лиц, трудовой коллектив. Например, мастер участка. Он одновременно является менеджером низшего уровня, или субъектом управления, и объектом управления по отношению к начальнику цеха. Объектами управления также могут быть: ресурсы, процессы, все виды человеческой деятельности.

В любой организации протекает множество *процессов*, в связи с чем в качестве объектов управления могут выступать: производственный процесс, торгово-технологический процесс, маркетинговая деятельность предприятия, материально-техническое снабжение его и т. д. Несмотря на разнообразие организационных процессов и действий, их можно объединить в *функциональные группы* или *области*, которые присущи многим организациям и которые являются объектами управления со стороны менеджмента.

Возможность субъекта управления осуществлять управление обусловлена, во-первых, организационно-техническими аспектами (наличием у работников необходимых каналов связи и передачи информации, требуемой техники управления и т. п.), во-вторых, возможностью и готовностью объекта управления выполнять управленческие команды (наличием у субъекта управления рычагов воздействия на объект управления, с помощью которых можно побуждать его выполнять команды).

Вся управленческая деятельность связана с подготовкой и реализацией тех или иных решений, играющих огромную роль в функционировании организаций. При этом управленческие решения выполняют следующие основные функции:

- выделение проблем;
- анализ внешней и внутренней сред;
- прогнозирование деятельности организаций;
- генерирование альтернативных вариантов функционирования и

развития;

- выбор оптимальных вариантов решений;
- принятие решений;
- реализация решений;
- контроль за выполнением решений;
- мотивация персонала;
- организация деятельности кадров;
- координация подразделений и персонала.

Управленческие решения: понятие, классификация

Управленческое решение – это процесс нахождения определенного варианта действий посредством выявления и оценки альтернатив, принятия решения, осуществления деятельности и получение конечного результата. Под управленческим решением понимают также документ – постановление, приказ и так далее.

Управленческие решения можно классифицировать по следующим основным признакам:

- по стадиям жизненного цикла товара, в отношении которого принимаются решения;
- по подсистемам системы менеджмента;
- по сферам деятельности;
- по масштабности;
- по организации выработки;
- по видам и количеству целей;
- по иерархии планирования деятельности организации (стратегические, тактические, оперативные);
- по функциональным областям организации (производство, маркетинг, финансы, логистика и другие);
- по объектам воздействия;
- по времени (краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные управленческие решения);

- по методам формализации;
- по степени использования информации;
- по формам отражения;
- по уровням принятия решения (на уровне индивида, подразделения или организации);
- по степени структурированности (слабо структурированные – не запрограммированные¹ и высоко структурированные – запрограммированные);
- по содержанию (экологические, социальные, организационные, научные, технические и т. д.);
- по глубине воздействия (одноуровневые, двухуровневые, многоуровневые и так далее);
- по направлению решения (внутри конкретной организации, за пределы данной организации);
- по степени обязательности (носящие категоричный характер, носящие характер рекомендаций);
- по количеству задействованных при формировании решения уровней иерархии организации;
- по степени программированности и т.д.

Принятие и реализация решений – это «центр», вокруг которого вращается деятельность организации. Решение можно рассматривать как результат управленческого труда, а его принятие и реализацию – как процесс, ведущий к этому результату.

Принятие решений сокращает разрыв между настоящим и будущим организации. Данный процесс лежит в основе планирования деятельности организации, так как план – это набор решений по размещению ресурсов

¹ Под программированием здесь понимается регламентация, алгоритмизация и строгое упорядочение процесса принятия и реализации управленческих решений.

для достижения целей.

Для принятия правильных решений требуются знания и опыт. Определенную роль в этом играет также и интуиция. Она включает в себя предчувствие, воображение, пронизательность. Развитая интуиция — это умение держать все, что связано с проблемой, в голове в течение всего процесса. Всеобщий и одновременный охват проблемы и ее решения позволяет менеджеру с развитой интуицией быстро переходить от этапа к этапу. Очень часто опытные руководители, приняв правильное решение, затрудняются объяснить, как они это делали.

Процесс принятия и реализации управленческих решений

Можно рассматривать процесс принятия и реализации решений, который имеет формализованный характер и состоит из нескольких стадий и этапов (рис. 1).

Так, стадия подготовки к принятию решения включает следующие этапы:

- признание проблемы;
- формулирование проблемы и цели;
- определение критериев решения проблемы.

Процесс протекает по-разному для структурированных и неструктурированных проблем. В первом случае признание проблемы происходит достаточно прямолинейно информация, к примеру о тенденциях развития организации и о ее внешнем, во втором случае — имеется лишь

При формулировании проблемы она может быть определена как возможная, кризисная или повторяющаяся.



Рис. 1. Процесс принятия и реализации управленческого решения

Повторяющиеся, рутинные проблемы относятся к структурированным, они требуют программированных решений.

Возможные проблемы характеризуются уникальностью и новизной. Их относят к неструктурированным, требующим, как правило, непрограммированных решений.

Кризисные проблемы требуют чаще всего также непрограммированных, оригинальных решений.

При определении критериев решения проблемы выбираются критерии из следующих типов: «мы должны» и «мы хотим». Первый тип критерия необходимо определить до того, как будут рассмотрены какие-либо альтернативы. Во втором случае рассматриваются цели, которые желательны. Это заставляет думать о возможных вариантах, помогает нахождению лучшего решения.

Стадия выработки и принятия решения состоит из следующих этапов:

- разработка альтернативных вариантов решения;

- оценка альтернативных вариантов;
- выбор и принятие решения.

Многие альтернативные решения известны из предыдущего опыта. Однако нередко возникают новые уникальные проблемы. В этих случаях необходим творческий подход. Существуют следующие методы поиска альтернатив: «мозговая атака», метод выдвижения предложений, групповой анализ ситуации, причинно-следственная диаграмма, карта мнений, метод «Дельфи» и др.

Все выявленные альтернативы должны быть оценены и сравнены. При этом целесообразно применять следующие методы: критериальное сравнение Кепнера-Трего, платежная матрица, а также дерево целей или решений, с помощью которого можно получить общую картину решения: выборы, риски и возможные исходы.

Важнейшими критериями оценки управленческих решений являются:

- ожидаемый эффект от реализации проекта (экономический, социальный, экологический или иной);
- необходимые финансовые ресурсы;
- уровни риска
- уровни неопределенности;
- время (осуществления инновационного или иного проекта или вложения инвестиций);
- срок окупаемости проекта;
- качество объекта;
- надежность объекта;
- технические характеристики объекта (производительность, производственная мощность и др.

Для осуществления сравнения альтернативных вариантов решения они должны приводиться в сопоставимый вид по указанным критериям. Чем больше таковых, тем выше вероятность принятия эффективного

решения. При этом альтернативные варианты решения будут отличаться по тем или иным критериям [15].

Задача специалиста, менеджера или лица, принимающего решение, заключается в проведении комплексного анализа конкретной ситуации с целью обеспечения сопоставимости по максимальному количеству критериев. Чем больше учтенных критериев, тем выше точность прогноза эффективности решения.

Важной составляющей процесса выработки управленческих решений являются грамотная *оценка рисков и управление ими*. Это обычно предполагает следующее.

1. Классификацию рисков (финансовых, производственных, инфляционных, кадровых и др.).

2. Сбор и анализ информации с учетом выявленных рисков.

3. Выбор того или иного метода управления рисками (на основе результатов анализа собранной информации):

- избегание риска;
- передача риска (к примеру, страховой компании);
- уменьшение тяжести возможных негативных последствий ожидаемого риска;
- снижение вероятности риска.

Оценка альтернативных вариантов решения и выбор наилучшего из них предполагают учет всех возможных рисков и изучение доступной информации по каждому из них. Выбранное решение не всегда характеризуется минимальным риском, так как альтернативные решения сравниваются и по другим критериям.

Важным методом оптимизации управленческих решений является *моделирование*, которое, в свою очередь, делится на логическое, физическое и экономико-математическое.

В основе логического моделирования лежит анализ факторов, определяющих выбор решения.

Физические модели представляют собой пропорционально уменьшенные в несколько раз и изготовленные из разных материалов натуральные объекты.

Экономико-математическое моделирование представляет собой процесс выражения организационно-экономических явлений экономическими и математическими моделями. Такая модель должна быть адекватной действительности, отражать существенные стороны и связи изучаемого объекта.

Математические модели – средство решения задач оптимизации деятельности. По своей сути эти методы – средство плановых расчетов. Ценность их для экономического анализа и оптимизации решений состоит в том, что они позволяют оценить напряженность плановых заданий, определить лимитирующую группу оборудования, видов ресурсов и т. п. Математическая модель явлений и процессов дает возможность получать четкое представление об исследуемом объекте, охарактеризовать и количественно описать его внутреннюю структуру и внешние связи.

Экономико-математическая модель должна быть адекватной действительности, отражать существенные стороны и связи изучаемого объекта. Имеются принципиальные черты, характерные для построения любой экономико-математической модели.

Процесс моделирования управленческих процессов и решений можно условно разделить на три этапа:

- 1) анализ закономерностей, свойственных изучаемому явлению или процессу, и эмпирических данных о его структуре и особенностях (на основе анализа формируются модели);
- 2) определение методов, с помощью которых можно решить данную конкретную задачу;
- 3) анализ полученных результатов.

Выбором альтернативы завершается процесс принятия решения. При этом используются три метода:

- учет прошлого опыта;
- проведение эксперимента;
- исследование и анализ.

Первый метод применяется чаще, чем другие. Однако необходимо иметь в виду, что не всегда можно руководствоваться прошлым опытом, так как он носит ситуационный характер. Он становится полезным, если проведен его тщательный анализ, в результате которого выявлены причины успеха или неудач [16].

При проведении эксперимента одна или несколько альтернатив проверяются на практике. Например, новое назначение нередко проверяется в ходе стажировки. Этот метод широко применяется, однако для его проведения, как правило, требуются значительные затраты. Кроме того, у менеджера и после эксперимента остаются сомнения, что будущая ситуация будет копировать настоящую, поэтому необходимо, чтобы его результаты были всесторонне рассмотрены и проанализированы.

Весьма эффективным методом выбора альтернатив считается проведение исследований и анализа. Он предусматривает решение проблемы на основе поиска взаимосвязей между ее наиболее важными переменными, ограничениями и основами, а также разложение проблемы на составляющие части и их изучение.

Непосредственно принятие управленческого решения может осуществляться в следующем порядке:

- индивидуально (единолично);
- коллегиально (коллегиальным органом);
- коллективно (коллективом, группой, командой).

Стадия реализации решения включает следующие этапы:

- организация выполнения решения;
- контроль и оценка процесса выполнения;
- оценка (итоговая) выполнения решения.

Следует заметить, что на практике нередко имеет место недооценка

данной стадии, в результате чего процент реализации многих решений является весьма низким.

Организация выполнения решения предусматривает координацию усилий многих людей, их мотивацию.

Хорошие результаты дает разработка и реализация конкретных мероприятий по выполнению решения, распределение прав и обязанностей среди участников.

Следует также построить коммуникационную сеть для обмена информацией, выявления ошибок и достижений, отрегулировать отношения между участниками, согласовать их интересы.

Контроль за реализацией управленческого решения может быть трех видов: предварительный, текущий и окончательный.

Контроль за реализацией решения предполагает осуществление прежде всего так называемого предварительного контроля. Он предполагает установление конкретных сроков, методов и субъектов контроля за реализацией данного управленческого решения. Это в значительной мере предопределяет успех данной деятельности.

Контроль и оценка управленческого решения предполагает текущий контроль за ходом реализации управленческого решения, за определенным управленческим процессом. Это позволяет скорректировать действия менеджмента организации по реализации того или иного управленческого решения, возможно ускорить или, в отдельных случаях, замедлить данный процесс. Но главное – привести процесс фактической реализации данного решения с тем, который был предусмотрен принятым решением (планом, программой, мероприятиями и т.д.).

В отдельных случаях в процессе реализации тех или иных решений выявляется объективная необходимость некоторой корректировки самих управленческих решений, и это следует осуществить, тщательно обосновав данное действие.

Окончательный контроль или итоговая оценка выполнения

управленческого решения осуществляется по окончании процесса выполнения решения. Это исключает возможность каких – либо вмешательств в процесс реализации решения, но позволяет сделать выводы и рекомендации для следующей управленческой деятельности, для принятия и реализации новых решений, для исключения допущенных при реализации данного решения ошибок и просчетов.

Современные методы принятия решений

В современных условиях выделяют следующие основные методы принятия управленческих решений:

- эвристические;
- коллективные;
- количественные

Так, *эвристически*, или неформальные, методы в большей степени основываются на способностях менеджера к аналитической работе. Здесь используется сочетание логических техник и приемов выбора оптимальных решений.

Большую роль в принятии таким образом решений играют интуиция и менеджерское чутье руководителя. Интуиция менеджера включает в себя предчувствие, воображение, пронизательность. Развитая интуиция — это умение держать все, что связано с проблемой, в голове в течение всего процесса. Всеобщий и одновременный охват проблемы и ее решения позволяет менеджеру с развитой интуицией быстро переходить от этапа к этапу. Очень часто опытные руководители, приняв правильное решение, затрудняются объяснить, как они это делали. Исследования, проведенные Г. Минцбергом, показали важность интуиции и творчества в принятии решений, в особенности стратегических [6].

Основное место в системе методов принятия решений занимают *коллективные* методы. Это, по-существу, ситуации, с которыми сталкиваются, когда индивиды коллективно делают выбор из имеющихся перед ними альтернатив. В таком случае решение больше не может быть

приписано какому-либо отдельному лицу, являющемуся членом группы. Это связано с тем, что все отдельные лица и процессы социальной группы, такие как социальное влияние, вносят свой вклад в результат. Решения, принимаемые группами, часто отличаются от решений, принимаемых отдельными людьми.

В условиях практической деятельности совместное принятие решений является одной из наиболее успешных моделей для привлечения поддержки других заинтересованных сторон, достижения консенсуса и поощрения творчества.

Согласно идее синергии, решения, принимаемые коллективно, также, как правило, более эффективны, чем решения, принимаемые одним человеком.

Таким образом, определенные механизмы сотрудничества потенциально могут обеспечить более высокие чистые результаты деятельности, чем отдельные лица, действующие самостоятельно. В обычных повседневных условиях совместное или групповое принятие решений часто было бы предпочтительнее и принесло бы больше пользы, чем индивидуальное принятие решений, когда есть время для надлежащего обдумывания, дискуссии и диалога.

Существуют некоторые организационные формы, которые используются для коллективного принятия управленческих решений. Это можно осуществлять с помощью комитетов, команд, коллективов, партнерств и других совместных социальных объединений, имеющих временный или постоянный характер.

Однако в некоторых случаях у данного метода также могут проявляться некоторые недостатки. Так, в экстремальных чрезвычайных или кризисных ситуациях другие формы принятия решений могут быть предпочтительнее, так как экстренные действия, возможно, придется предпринимать значительно быстрее, затрачивая меньше времени на обдумывание. С другой стороны, при оценке целесообразности системы

принятия решений также необходимо принимать во внимание дополнительные соображения. Например, время от времени также может возникать возможность групповой поляризации, что приводит к тому, что некоторые группы принимают более экстремальные решения, чем решения отдельных их членов, в направлении индивидуальных склонностей. Есть и другие примеры, когда решения, принимаемые группой, ошибочны.

Факторы, влияющие на другое социальное групповое поведение, также влияют на групповые решения. Например, было отмечено, что группы с высокой сплоченностью в сочетании с другими предшествующими условиями (например, идеологической однородностью и изоляцией от несогласных мнений) оказывают негативное влияние на групповое принятие решений и, следовательно, на эффективность группы. Более того, когда отдельные люди принимают решения в составе группы, существует тенденция проявлять предвзятость к обсуждению общей информации (предвзятость к общей информации), в отличие от неразделенной информации.

Используется также метод принятия решений на основе консенсуса. При этом методе стараются избегать "победителей" и "проигравших". Консенсус требует, чтобы большинство одобрило данный курс действий, но меньшинство согласилось следовать этому курсу действий. Другими словами, если меньшинство выступает против курса действий, консенсус требует, чтобы курс действий был изменен для удаления нежелательных элементов.

Существуют и методы, основанные на голосовании. Они позволяют каждому участнику оценить один или несколько доступных вариантов. Выбирается вариант с наибольшим средним значением. Экспериментально доказано, что этот метод вызывает наименьшее байесовское сожаление среди распространенных методов голосования, даже если избиратели придерживаются стратегических взглядов.

Для большинства требуется поддержка более чем 50% членов группы. Таким образом, планка для действий ниже, чем при единодушии, и группа "проигравших" подразумевается под этим правилом. Множественность, когда решает самый большой блок в группе, даже если ему не хватает большинства.

Весьма прогрессивным является метод «Делфи». Это, по-существу, процесс коллективного анонимного обмена мыслями с использованием формы переписки. Он обладает тремя характеристиками, которые явно отличаются от других методов экспертного прогнозирования, а именно анонимностью, множественной обратной связью и статистическими ответами групп. Названный в честь Дельфийского оракула, он был разработан в 1950-х годах американской корпорацией RAND как эффективный и надежный метод сбора экспертных заключений и широко использовался в коммерческой, военной, образовательной, медицинской и других областях.

Количественные методы принятия управленческих решений базируются на научно – практических исследованиях и полагаются на решения, которые выдают компьютеры после обработки больших массивов информации. Анализ временных ассоциаций позволяет взглянуть на ситуацию с точки зрения допущения, исходя из которого то, что случилось в прошлом, позволяет максимально приблизить оценки и анализ к будущему.

К таким методам относится, прежде всего, причинно – следственное моделирование, при помощи которого можно прогнозировать многие социально – экономические явления.

Кроме того, практикуется построение математических моделей при наличии и использовании большого количества цифровой экономической и иной информации [3].

Информация и коммуникации в управленческих решениях

Значительную роль в подготовке и принятии качественных

управленческих решений играет управленческая информация, точнее квалифицированная деятельность менеджера с соответствующей информацией.

Деятельность менеджера при подготовке и принятии управленческих решений связана с выполнением таких процедур и операций, как:

- получение, проверка и обработка информации;
- разработка и реализация решений;
- контроль и корректировка их выполнения;
- систематизация и хранение данных по выполненным решениям;
- взаимодействия с индивидуальными и социальными группами.

Основной способ реализации этой деятельности – осуществление *организационных коммуникаций*. Они весьма сложны и включают много разновидностей, которые можно классифицировать по ряду признаков (рис. 2).

Так, *вертикальные коммуникации* предполагают обмен информацией между сотрудниками разных уровней. При этом выделяются коммуникации по восходящей и по нисходящей линиям.

Горизонтальные коммуникации осуществляются между подразделениями организации либо исполнителями, а также между деловыми партнерами.

Эффективность указанных коммуникаций различна. Так, данные зарубежных исследований показывают, что результативность горизонтальных связей достигает 90 %, вертикальных – 20 – 25 % (лишь такое количество исходящей от дирекции информации доходит до рабочих и правильно понимается ими).

Формальные коммуникации – это коммуникации, которые определяются организационной структурой предприятия, взаимосвязью уровней управления и функциональных отделов.



Рис. 2. Классификация организационных коммуникаций

Неформальные коммуникации. Канал этих коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов. Поскольку по каналам слухов информация передастся намного быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители иногда пользуются первыми для распространения определенной информации.

Вербальные коммуникации – реализуются посредством устных и письменных сообщений. Несмотря на развитость таких коммуникаций, их удельный вес в процессе человеческого общения, по мнению ученых, не превышает 10 % [15].

Конкретная коммуникация характеризуется, как правило, совокупностью признаков. Например, собрание руководителей подразделений предприятия можно квалифицировать как внутрифирменную, формальную, вертикальную, вербальную и невербальную коммуникацию.

Коммуникации в организации выполняют следующие *функции*:

- информативные – передача истинных или ложных сведений, предоставление информации для принятия решений;
- мотивационные – побуждение работников к исполнению и

улучшению работы;

– контрольные – отслеживание поведения работников;

– экспрессивные – способствование эмоциональному выражению отношения к происходящему.

Организационные коммуникации имеют не редко низкую эффективность, причины этого отражены на рис. 3.

Коммуникации в организации образуют *коммуникационный процесс*, при этом они отражают принципы и закономерности обмена информацией между людьми. В этом процессе информация передается от одного субъекта другому. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и организации. Принята следующая типология коммуникаций: между организацией и внешней средой, между подразделениями, внутри подразделений, межличностные, неформальные.



Рис. 3. Классификация причин низкой эффективности организационных коммуникаций

Коммуникации осуществляются путем передачи предложений, мнений, намеков или ощущений в устной или другой форме (письменная форма, жесты, поза, недосказанность и т. п.) с целью получения желаемой

реакции. Участники коммуникации должны быть способны видеть, слышать, осязать, а также обладать определенными навыками и определенной степенью взаимного понимания.

Следует заметить, что на пути передачи информации в организации существуют *барьеры*. В качестве оснований их классификации выделяют: среду, технические средства и человека как главное действующее лицо коммуникативного акта.

К среде как барьеру относятся: акустические помехи, отвлекающая окружающая обстановка, температурные условия, погодные условия. Для обозначения технических барьеров чаще всего используется понятие «шумы».

«Человеческие» барьеры коммуникации можно разделить на психофизиологические и социокультурные.

Психофизиологические барьеры могут возникать вследствие каких-либо физиологических нарушений у человека или его психологических характеристик.

В повседневной жизни мы общаемся с десятками людей, которые являются представителями той или иной нации, этноса, класса, социальной группы, профессионального сообщества, демографической группы и т. д., что порождает барьеры, вызванные социокультурными различиями. Это:

- перцептивно-интерпретационный барьер (обусловлен особенностью восприятия);
- диспозиционный барьер (обусловлен различиями в социальных и иных установках людей);
- семантический барьер (возникает из-за многозначности понятий);
- информационная избыточность языка, в том числе русского;
- статусный барьер (возникает вследствие больших различий в организационном статусе людей);
- языковой барьер (возникает из-за языковых различий и

особенностей перевода тех или иных понятий).

В формальных коммуникационных сетях также велики *потери информации*. По данным К. Киллена, от центра до исполнителей в среднем доходит только 20 % информации, а до начальников низовых подразделений – 50 %, тогда как по горизонтальным неформальным связям заинтересованные сотрудники получают до 90 % сведений о состоянии дел. Такие потери информации связаны с двумя основными причинами: перегруженность сообщений и сложность иерархий. Это требует принятия адекватных мер.

В последние годы широкое применение в управлении организациями находят *информационные технологии* (ИТ). Они предназначены для эффективного взаимодействия с различными группами и подразделениями организации. Их применение осуществляется по следующим направлениям: технологическое содействие деятельности, решение организационных задач, содействие развитию организации и др.

Важнейшими средствами коммуникации в последние годы становятся Интернет, Интранет, электронная почта и др. Интернет объединяет локальные государственные, корпоративные, общественные, образовательные и домашние сети на основе стандартных соглашений о способах обмена информацией и единой системы адресации.

Таким образом, весьма важное значение для принятия и реализации управленческих решений в современных условиях имеет управление коммуникациями, т. е. деятельность по систематизации, упорядочению и обеспечению производительности отношений обмена информацией как между организацией и ее внешним окружением, так и внутри организации.

Эффективность управленческих решений

Принятие и реализация управленческого решения представляются как рациональный процесс, т. е. как серия стадий и этапов, через которые нужно пройти, чтобы выполнить решение и устранить проблему.

Однако на практике возникает ряд ограничений, препятствующих

этому:

- дефицит времени;
- перегруженность менеджеров или скрытый характер проблемы;
- незнание, недооценка или игнорирование некоторыми менеджерами рационального, научно обоснованного процесса принятия и реализации решения;
- ограниченность или отсутствие информации, которая требуется для подготовки качественного решения;
- асимметричность, или искаженность, используемой при принятии того или иного управленческого решения управленческой информации.

В таких случаях менеджеры подчас вынуждены опираться на интуицию, которая основывается на глубоких знаниях об объекте принятия решения и опыте (пережитом, наблюдаемом или воображаемом).

Кроме того, можно привести наиболее характерные недостатки и ошибки, допускаемые менеджерами при подготовке и принятии управленческих решений, это:

- подверженность первому впечатлению. При рассмотрении возможных решений сознание менеджера часто придает непропорционально большое значение первоначально полученной информации;
- стремление оправдать прошлые решения. Многие люди попадают в ловушку, когда делают выбор, оправдывающие их предыдущие решения, даже если эти решения больше не кажутся им правильными;
- принятие желаемого за действительное. Люди склонны воспринимать только ту информацию, которая подкрепляет их представления или мнения, и избегают информацию противоположного характера;
- влияние эмоций. Если вам приходилось принимать решения в

состоянии раздражения, подавленности или радостного возбуждения, то вам уже известно насколько опасным может быть влияние эмоций;

- излишняя самоуверенность. Большинство людей переоценивают свои способности предсказывать результаты в условиях неопределенности;

- сохранение статус-кво. Менеджеры останавливают свой выбор на тех вариантах действий, в действенности которых они убедились в прошлом, и не хотят исследовать новые возможности, добывать дополнительную информацию или осваивать новые технологии;

- откладывание принятия того или иного управленческого решения в надежде, что все уладится само собой и возникшая неожиданно проблема сама исчезнет;

- впадение в другую крайность, то есть принятие управленческого решения сразу, как только перед вами возникла какая-либо проблема, хотя и таким решениям обычно не хватает основательности;

- не отделяется главное от второстепенного. В результате этого менеджер теряет ориентацию и начинает руководствоваться критериями, которые подчас оказываются несущественными;

- решение только самых легких задач. Это ведет к тому, что менеджер не берется за трудные вопросы, не принимает наиболее важных для организации или подразделения решений;

- простое следование совету опытных сотрудников. Это иногда, при решении новых нестандартных задач, может приводить к принятию неэффективных решений [3].

К управленческим решениям предъявляются следующие основные требования:

- обоснованность;

- своевременность принятия;

- краткость и ясность;

- правомочность;

- конкретность в отношении времени, менеджеров, исполнителей,

ресурсов;

- обеспечение требований субъектов влияния или стейкхолдеров организации;

- оптимизация затрат на принятие и реализацию соответствующего управленческого решения;

- целенаправленность;

- количественная и качественная определенность;

- оптимальность;

- комплексность;

- стимулирующий характер;

- гибкость решения;

- полнота оформления;

- реализуемость решения;

- устойчивость.

Можно рассматривать эффективность управленческих решений. Эффективность управленческих решений – это свойство управленческих решений, которое позволяет посредством выбора системы действий, то есть определенного варианта поведения, достигнуть желаемого будущего состояния объекта управления за счет использования минимально возможного объема ресурсов, в том числе временных. Иногда в качестве основных показателей эффективности управленческих решений используют:

- компетентность и опыт работы менеджера, принимающего решения;

- степень информированности менеджера;

- уровень коллегиальности в процессе разработки решения;

- удельный вес контролируемых решений;

- степень непосредственного участия руководителей и специалистов в разработке решения, в его реализации;

- мотивация исполнителей решения;

- характер и степень ответственности руководителей за результаты реализации решения.

Определенное практическое значение имеет оценка эффективности управленческих решений, отражающая результативность деятельности по подготовке и проведению определенных мероприятий или по разработке и реализации проектов. В этих случаях эффективность можно определять как отношение результатов определенной деятельности к затратам на подготовку и выполнение решения.

Важное значение для оценки эффективности управленческих решений является подход, в основу которого кладется сопоставление достигнутых в процессе выполнения решения результатов деятельности организации с запланированными, т. е. с содержащимися в решении. В этом случае эффективность решения следует количественно выражать степенью *достижения поставленных перед системой управления целей* (плана, программы) или степенью приближения к ним. При этом предполагается, что планы и программы, заложенные в решении, были напряженными и научно обоснованными.

Эффективность управления при таком подходе можно характеризовать через сопоставление фактических и плановых значений показателя, то есть цели управленческого решения (D):

$$D = E_n - E_\phi ,$$

где – E_n планируемый показатель цели управленческого решения, соответствующий оптимальному алгоритму;

E_ϕ – фактическое значение показателя цели управленческого решения, обеспечиваемое реальной системой.

При этом принимается, что эффективность реализации управленческого решения тем выше, чем меньше разность $E_n - E_\phi$. Поэтому эффективность управленческого решения \mathcal{E}_y можно характеризовать некоторой функцией F от D :

$$\mathcal{E}_y = F(D) = F(E_n - E_\phi).$$

Задача управления при этом состоит в том, чтобы функционал имел минимум.

Реализация данного подхода предполагает установление одновременно с целью затрат на управления (или объемов используемых ресурсов):

- а) предельных (максимально допустимых);
- или
- б) определенных (фиксированных).

Следует заметить, что метод оценки эффективности управления по степени достижения цели содержит в себе сопоставление субъективного (постановка цели) и объективного (фактические результаты). При данном методе цель рассматривается как нечто заданное, поэтому степень ее достижения характеризует скорее качество управленческого воздействия, нежели качество (содержание) цели, которое также является результатом процесса управления. При таком подходе возможны также трудности методического характера, поскольку в силу различия систем управления критерии достижения целей зависят от видов решаемых задач и уровней управления. Необходимо учитывать также разноплановый характер самих целей. Практическое использование данного подхода требует разработки системы критериев и показателей достижения целей для конкретных систем управления.

Важными условиями принятия качественных управленческих решений являются:

- наличие и использование в процессе принятия решения качественной управленческой информации;
- применение методов функционально-стоимостного анализа, моделирования и экономического обоснования решений и других;
- прогнозирование последствий реализации тех или иных управленческих решений;
- оптимизация рисков;

- учет внешних и внутренних факторов;
- оптимизация количества уровней управления организации, задействованных при подготовке решения;
- обеспечение в процессе разработки и принятия решения многовариантности управленческих решений;
- наличие механизма реализации решений;
- наличие возможностей у исполнителей в реализации управленческих решений;
- разработка и функционирование системы мотивации и ответственности за выполнение решений.

Выполнить данные условия обеспечения высокого качества и эффективности управленческих решений довольно трудно, и это требует значительных средств. Вместе с тем конкуренция объективно вынуждает повышать качество и эффективность решений. В связи с этим в последние годы наблюдается тенденция увеличения количества учитываемых параметров решений на основе автоматизации системы менеджмента.

Функционально-управленческую конфигурацию системы принятия и реализации решений современного предприятия можно представить следующими участниками:

- руководитель предприятия (генеральный директор);
- администрация предприятия (заместители генерального директора, высшие линейные и функциональные руководители);
- акционеры (собственники) предприятия как физические или юридические лица;
- общее собрание акционеров предприятия;
- трудовой коллектив предприятия;
- работники предприятия.

Необходимо учитывать интересы каждого из приведенных участников процесса принятия и реализации управленческих решений.

Система интересов участников процесса принятия и выполнения управленческих решений должна быть консолидирована и приводиться в соответствие с интересами предприятия как самостоятельного и целостного хозяйствующего субъекта.

Следует заметить, что в современной российской практике, как показали проведенные исследования, имеет место следующее распределение «весов» участников системы принятия и реализации управленческих решений. Генеральный директор – 10 баллов, высший менеджмент – 4 балла, работники – 2 балла, акционеры – 4 балла, общее собрание акционеров – 5 баллов, трудовой коллектив – 3 балла, что говорит о существенном перекосе в распределении властных функций и ответственности, пренебрежении интересами работников и мелких акционеров, создает питательную почву для оппортунизма всех участников производства [22].

Это требует изменения сложившегося положения, согласования объемов прав и ответственности каждого из участников процесса принятия и выполнения управленческих решений. Система интересов участников должна быть консолидирована и приведена в соответствие с интересами предприятия как субъекта экономики.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Задачи по методологии принятия управленческих решений

Задача 1. Столярное производство

Фирма «Фасад» производит двери для продажи местным строительным компаниям. Репутация фирмы позволяет ей продавать всю производимую продукцию. На фирме работает 10 рабочих в одну смену (8 рабочих часов), 5 дней в неделю, что дает 400 часов в неделю. Рабочее время поделено между двумя технологическими процессами: собственно производством и конечной обработкой дверей. Из 400 рабочих часов в неделю 250 отведены под собственно производство и 150 под конечную обработку. «Фасад» производит 3 типа дверей: стандартные, полированные и резные. В таблице приведены временные затраты и прибыль от продажи одной двери каждого типа (табл.1).

Таблица 1 – Параметры производства дверей

	Время на производство (мин)	Время на обработку (мин)	Прибыль, \$
Стандартные	30	15	45
Полированные	30	30	90
Резные	60	30	120

Сколько дверей различных типов нужно производить, чтобы максимизировать прибыль?

Задача 2. Экспорт нефти (бизнес-кейс)

Одна из российских нефтяных компаний добывает 10 млн. тонн нефти в квартал. Наиболее важная часть нефтяного бизнеса – это продажи сырой нефти на внешнем рынке. Однако требования законодательства для данной компании ограничивают объем экспорта сырой нефти 30% от общего объема добытой нефти. Нефтяная компания должна представить план, в котором указаны планируемые объемы экспорта через каждый из доступных терминалов в портах: Новороссийск, Туапсе, Одесса,

Вентспилс и Приморск и через нефтепровод «Дружба» для Чехии, Словакии, Венгрии, Польши и Германии.

Необходимо составить такой план на предстоящий квартал, исходя из реальных условий и ориентируясь на максимум прибыли. Так как через разные терминалы нефть попадает, в общем, на разные рынки, итоговая ее цена по контрактам также оказывается немного различной.

Эти цены приведены в таблице, вместе с транспортными издержками. Издержки по добыче нефти в среднем составляют 300 USD за тонну.

Ввиду различных обстоятельств компания не может рассчитывать экспортировать через Новороссийск больше 1 млн. тонн, а через Приморск больше 0,5 млн. тонн нефти. Продолжающиеся контракты обязывают компанию поставить 70 тыс. тонн нефти в Чехию и 200 тыс. тонн в Польшу через нефтепровод, 120 тыс. тонн в Италию через Одессу и 100 тыс. тонн в Швецию через Вентспилс.

Следует учесть, что компания ни в каком квартале не может экспортировать через нефтепровод «Дружба» в целом более 800 тыс. тонн, причем из них в Чехию, Венгрию и Словакию может быть поставлено не более 35% от всех поставок компании по этому нефтепроводу (табл.2).

В предстоящем квартале, по согласованию с другими экспортерами, компания не может претендовать на экспорт через Туапсе более 300 тыс. тонн, а через Вентспилс - более 200 тыс. тонн.

Таблица 2 – Показатели поставки нефти

Направление	Ожидаемая цена нефти по контрактам, \$ за тонну	Общие транспортные издержки, \$ за тонну
Новороссийск	700	177
Туапсе	720	164
Вентспилс	728	187
Приморск	720	178
Одесса	702	193
Чехия	701	174
Словакия	700	174
Венгрия	701	174

Германия	690	162
Польша	690	162

Составьте наиболее выгодный для компании план поставок на квартал. Какая прибыль при этом может быть получена?

Задание 3. Компания «Мегабайт» (бизнес-кейс)

Оффшорный проект по созданию программного обеспечения нуждается в новом дополнительном помещении в связи с быстрым увеличением штата.

Требования руководства проекта следующие:

в новом помещении нужно установить не менее 4 серверов SUN Microsystems, которые нужно разместить в комнате не менее 30 метров² (в такой комнате можно установить не более 8 таких серверов);

i. необходимо не менее 1 (но не более 3) отдельных комнат для менеджмента площадью не менее 16 м² с одним компьютером в каждой;

ii. необходимо установить не менее 50 рабочих терминалов (чем больше, тем лучше) в большой общей комнате из расчета не менее 10 м² на каждый терминал.

Следует учесть, что рабочий терминал и компьютер менеджера потребляют 300 Вт, каждый сервер потребляет 3500 Вт. Кроме того, необходимо установить общую систему кондиционирования.

Менеджер проекта нашел хорошее помещение в непосредственной близости к основному офису проекта общей площадью 760 м². Для кондиционирования такой площади потребуется установка мощностью 18000 Вт. Максимально допустимая потребляемая мощность в этом помещении (определяемая установленной силовой проводкой) составляет 55 кВт.

а. Годится ли помещение для проекта?

в. Если да, то сколько терминалов и серверов можно установить и какое количество комнат для менеджмента можно создать так, чтобы наиболее полно использовать имеющуюся площадь?

с. Каков основной недостаток рассматриваемого помещения? Что произойдет, если руководство проекта потребует установить не менее 6 серверов?

Задания по методам диагностики и анализа проблем

Задание 1. Проблемная ситуация: водоснабжение города

В результате засушливого лета в водохранилище, питающем водой город, остался недостаточный запас воды для обеспечения города в течение зимы следующего года. Для решения проблемы комитет по жилищно-коммунальному хозяйству администрации города предложил перекачать в водохранилище воду, скопившуюся в соседнем карьере. Суммарные затраты на реализацию этого решения составляли 90 млн. рублей. Однако для реализации этого решения отсутствовали средства, проект работ и подрядная организация.

Было решено провести анализ сложившейся проблемной ситуации. Был оценен возможный убыток в случае, если в зимний период город остался бы без воды. Расчеты показали, что этот убыток оценивается в 300 млн. рублей. Анализ показал, что основными причинами возникновения проблемной ситуации являются длительная (более 12 лет) затяжка решения вопроса по увеличению источников водоснабжения города, недостаточный контроль за потреблением воды промышленными предприятиями в городе и большая утечка воды в сетях водопровода.

Таким образом, проблемная ситуация, возникшая в текущем году, формировалась в течение длительного времени. Определение степени определенности информации о проблемной ситуации показало, что отсутствовали необходимые данные для принятия решений. Не была известна зависимость между количеством выпадающих осадков и объемом стока воды в водохранилище. Неизвестен был прогноз изменения

водопотребления городом на длительный период времени. Не был проведен прогноз возможных осадков в течение 1-2 месяцев. Неизвестны были ежемесячные колебания воды в водохранилище, суточные колебания в потреблении воды, уровень утечек в водопроводной сети.

Не было ответов на следующие вопросы: Изменится ли положение с водоснабжением, если в определенной степени ограничить подачу воды промышленным предприятиям? Возможно ли за короткий срок существенно уменьшить утечку воды и что это даст? Надолго ли будет решена проблема водоснабжения города при ликвидации угрозы недостатка воды зимой текущего года?

Таким образом, имела место неопределенность в описании проблемной ситуации. Для устранения неопределенности в действии природных факторов были сформулированы две альтернативные ситуации: 1) в течение двух месяцев выпадет необходимое количество осадков, и водохранилище будет заполнено водой; 2) осадков будет недостаточно для водоснабжения города в течение зимы. На основе обработки и анализа гидрометеорологических данных за 50 лет были даны оценки вероятности осуществления ситуации № 1 в 0,9 и вероятности осуществления ситуации № 2 в 0,1.

Были получены необходимые данные о месячных колебаниях уровня воды в водохранилище, об изменениях водопотребления по месяцам для разных лет и суточном расходе воды. Были построены соответствующие графики. В процессе анализа проблемной ситуации был проведен прогноз перспективного водопотребления города на 5 лет, в соответствии с которым водопотребление города будет превышать возможности его водоснабжения из водохранилища. Таким образом, была выявлена перспективная проблема недостаточного водоснабжения города в ближайшем будущем (рис. 4).

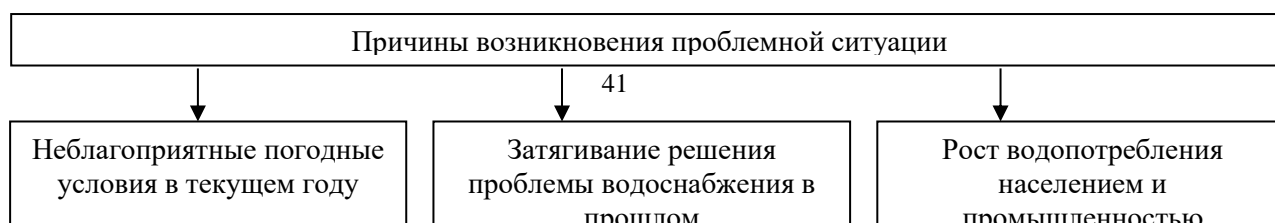


Рисунок 4 – Анализ проблемной ситуации

Вопросы и задания:

1. Выделите основные этапы анализа данной проблемной ситуации
2. Что произошло бы, если бы было принято предложение комитета по ЖКХ по решению данной проблемной ситуации?
3. Учитывая вероятности развития ситуации в будущем, какие управленческие решения вы бы порекомендовали принять в краткосрочном и долгосрочном периодах?
4. В чем могут заключаться причины затягивания решения данной проблемы в прошлом?

Задание 2. Диаграмма Исикавы

Постройте диаграмму Исикавы для решения проблемы низкой посещаемости студентами лекционных занятий. Предложите варианты управленческих решений по решению данной проблемы.

Задание 3. Диаграмма Парето

Компания провела анализ причин проблем при перевозках грузов. В течение полугода специалисты компании фиксировали в контрольных формах причины возникновения проблем по каждому типу груза. В результате получены следующие данные (табл.3).

Таблица 3 – Исходные данные для построения диаграммы Парето

Наименование причины	Количество случаев возникновения проблем
Неполное обеспечение заявок клиентов на подачу транспортных средств	235
Предоставление неисправных транспортных средств	103
Несвоевременная доставка груза в связи с погодными условиями	156
Порча груза в пути	24
Несвоевременное оформление документов	968
Нарушения трудовой дисциплины	46
Прочие причины	18

Построить по имеющимся данным диаграмму Парето. Сделать выводы.

Задание 4. Диаграмма рассеивания

Компания в течение 5 лет собирала информацию по своим 7 филиалам о затратах на охрану труда и количестве травматических случаев. Построить по имеющимся данным диаграмму рассеивания. Сделать вывод о наличии или отсутствии связи показателей. Предложить вариант управленческого решения, если требования надзорных органов по охране труда предусматривают обеспечение уровня травматизма для данного типа производства не более 1% от численности персонала за 5 лет (табл.4).

Таблица 4 – Исходные данные для построения диаграммы рассеивания

Затраты на охрану труда на 1000 чел., тыс. руб.	Количество травматических случаев на 1000 чел. за 5 лет
6,7	10,3
11,8	7,5
5,7	13,3
9,7	8,8
7,1	11,9
9,0	9,4
7,4	10,1
11,4	7,1
9,3	8,2

8,1	8,9
10,6	7,0
5,1	14,5
9,7	7,6
5,9	12,2
10,9	7,5
9,5	9,2
4,3	14,7
6,2	10,7
7,2	11,2
4,7	13,1
10,3	7,9
9,9	8,1
6,0	11,6
11,7	6,7
7,7	10,8
7,8	9,2
11,1	7,9
6,3	12,1
8,2	9,8
5,2	13,7
9,0	8,0
4,5	13,5
8,7	8,9
6,9	10,8
5,1	12,6

Задания по методам экспертной оценки и выбора альтернатив

Задание 1. Проблемная ситуация: ускоренный ремонт плавбазы

Рыбопромышленное предприятие заключило договор с судоремонтным предприятием на ремонт крупнотоннажной плавбазы. Ремонт должен быть выполнен в сокращенные сроки. По разработанному графику ускоренного ремонта требовалось досрочное получение комплектующего оборудования для замены изношенного. Судоремонтное предприятие обратилось к поставщику с просьбой о досрочной поставке необходимого оборудования. В случае непоставки оборудования провести ускоренный ремонт возможно, но для этого необходимо удвоить

количество людей по сравнению с трудоемкостью при замене оборудования на новое. Однако на судоремонтном предприятии существовал дефицит трудовых ресурсов, а на рынке труда не было соответствующих рабочих и специалистов в достаточном количестве.

Таким образом, проблемная ситуация заключалась в проведении ускоренного ремонта в условиях дефицита трудовых ресурсов и неопределенности в возможности досрочного получения необходимого оборудования.

На основе анализа возможностей получения оборудования вероятность досрочного получения оборудования субъективно была оценена в размере 0,4 (*ситуация 1*), а вероятность того, что оборудование досрочно не поступит, что потребует удвоения трудозатрат на ремонт изношенного оборудования – в размере 0,6 (*ситуация 2*).

Для принятия решения сформулированы две цели: 1) закончить досрочно ремонт плавбазы; 2) обеспечить выполнение судоремонтным предприятием договоров по другим ремонтам.

Дефицит трудовых ресурсов в судоремонтном предприятии позволял удвоить количество работников на ремонте изношенного оборудования, но за счет срыва работ по другим ремонтам. Рыбопромышленное предприятие было согласно выделить людей судоремонтному предприятию по отдельному договору и с повышенной оплатой труда. В случае срыва ремонта плавбазы и других ремонтов судоремонтному предприятию грозят крупные неустойки (табл.5).

Были сформулированы три варианта решения. Для каждой цели и ситуации они были проранжированы в порядке убывания значимости (1 – самый высокий ранг, 2 – следующий по значимости и т.д.).

Таблица 5 – Результаты ранжирования управленческих решений

Решение	Цель 1 Закончить досрочно ремонт плавбазы		Цель 2 Обеспечить выполнение договоров по другим ремонтам	
	Ситуация 1 Оборудова ние поступит досрочно	Ситуация 2 Оборудова ние досрочно не поступит	Ситуация 1 Оборудова ние поступит досрочно	Ситуация 2 Оборудова ние досрочно не поступит
1) Вести ускоренный ремонт плавбазы с учетом досрочной поставки оборудования	1	3	1	3
2) Вести ускоренный ремонт плавбазы при условии, что оборудование досрочно поставлено не будет, и для ремонта плавбазы необходимо снять людей с других ремонтных работ	2	2	3	2
3) Вести ускоренный ремонт плавбазы при условии, что оборудование досрочно поставлено не будет и для ремонта старого оборудования будет привлечен персонал рыбопромышленного предприятия	2	1	2	1

Задания:

1. Аргументируйте ранжирование управленческих решений для каждой цели и ситуации с учетом вероятностей наступления ситуаций и приоритетности целей.

2. Какое управленческое решение будет наиболее эффективным с точки зрения достижения поставленных целей и с учетом вероятностей наступления ситуаций? Обоснуйте ответ.

Задание 2. Метод парных сравнений

Двум экспертам было дано задание выполнить ранжирование по предпочтительности шести вариантов логотипа компании, представленных разработчиками по итогам проведения конкурса. Им последовательно предъявлялись пары логотипов, в каждой из которых они должны были выбрать более предпочтительный вариант. В результате работы экспертов сформировалась таблица 6.

Таблица 6 – Результаты экспертной оценки

Первый эксперт			Второй эксперт		
Логотип	Отношение	Логотип	Логотип	Отношение	Логотип
1	Хуже	2	2	Лучше	3
3	Лучше	4	1	Хуже	2
1	Лучше	3	3	Хуже	5
2	Лучше	3	4	Хуже	5
4	Хуже	5	1	Лучше	3
1	Лучше	4	3	Хуже	6
5	Лучше	6	2	Лучше	4
2	Лучше	4	5	Лучше	6
1	Хуже	5	1	Лучше	4
3	Хуже	5	2	Хуже	5
1	Лучше	6	4	Хуже	6
4	Хуже	6	1	Хуже	5
2	Лучше	5	2	Лучше	6
3	Лучше	6	1	Лучше	6
2	Лучше	6	3	Лучше	4

Задание:

а) Построить для первого эксперта матрицу парных сравнений из условия:

$$c_{ij} = \begin{cases} 1, & \text{если } f(x_i) \geq f(x_j) \\ 0, & \text{если } f(x_i) < f(x_j) \end{cases}$$

б) Построить для второго эксперта матрицу парных сравнений из условия:

$$c_{ij} = \begin{cases} 2, & \text{если } f(x_i) > f(x_j) \\ 1, & \text{если } f(x_i) = f(x_j) \\ 0, & \text{если } f(x_i) < f(x_j) \end{cases}$$

в) Для каждого эксперта определить сумму оценок и выполнить

ранжирование логотипов. Выполнить суммарное ранжирование по группе экспертов. Сделать выводы.

Задание 3. Согласованность экспертных оценок

Пять экспертов оценили темп инфляции в стране в будущем году в размере: 5%; 5,5%; 6%; 6,5% и 8% соответственно. Является ли экспертная оценка согласованной? Определить степень согласованности экспертов.

Вопросы по методам генерирования и экспертной оценки альтернатив

1. В чем, в чем на ваш взгляд, проявляются достоинства метода мозгового штурма?

2. Необходимо сформировать экспертную группу размером не более 7 человек для оценки долгосрочной стратегии социально-экономического развития города. Кого бы вы предложили включить в состав этой группы? Обоснуйте ответ.

3. В чем плюсы и минусы определения уровня компетентности эксперта с помощью расчета коэффициента компетентности?

4. Почему конформизм является вредным качеством для члена экспертной группы?

5. Приведите пример критериев принятия управленческих решений, которым можно дать количественную оценку. Приведите пример критериев, которые количественно оценить невозможно.

Задания по методам принятия решений в условиях неопределенности и риска

Задание 1. Платежная матрица

Сельскохозяйственное предприятие выбирает сорт пшеницы для посевов на следующий год. Каждый сорт имеет свои особенности, и урожайность по нему существенно зависит от погодных условий. Пусть есть три возможных состояния погоды летом и прогнозы вероятности наступления этих состояний погоды, а также три сорта пшеницы для

посадки. Специалисты оценили урожайность сортов при разных состояниях погоды летом. Необходимо выбрать наиболее эффективный в плане урожайности сорт пшеницы. Рассчитайте математическое ожидание урожайности по каждому варианту (табл.7).

Таблица 7 – Платежная матрица

Сорт пшеницы	Урожайность, ц/га		
	Жаркое лето	Нормальное лето	Холодное лето
	$p = 0,35$	$p = 0,5$	$p = 0,15$
А	18	22	28
В	20	24	14
С	27	20	18

Задание 2. Оценка рисков

Чистая прибыль предприятия в сопоставимых ценах приведена в таблице. Сделав допущение, что чистая прибыль в 2013 году будет равна средней арифметической величине статистического ряда, определите относительный и абсолютный размер рискового ущерба согласно статистическому подходу. Допустимый относительный уровень риска составляет 10% к средней величине статистического ряда (табл.8).

Таблица 8 – Динамика чистой прибыли

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Чистая прибыль, млн. р.	125	104	108	139	116	147	98	103	142	168

Задание 3. Игра с природой

Хозяину дома необходимо заготовить уголь на зиму. Возможна мягкая, нормальная и суровая зима. Если осенью закупит угля меньше требуемого, то ему придется закупать уголь зимой по более высокой цене. Цена угля осенью 750 руб. / тонна. Если осенью хозяин закупит угля больше требуемого, то излишек он может реализовать весной только по 450 руб. / тонна (табл.9).

Таблица 9 – Параметры заготовки угля на зиму

Показатель	Зима		
	мягкая	нормальная	суровая
Расход угля в тоннах	8	15	25
Цена угля, руб. / тонна	900	1200	1800

Определить оптимальную стратегию хозяина в образовании запасов угля.

Задание 4. Оптимальная инвестиционная стратегия

Предприятие планирует вложение 300 млн. рублей в один из четырех видов активов (акции, валюта, золото, недвижимость). Результаты принятых решений существенно зависят от прогнозируемой обстановки, которая может быть трех видов (высокая, низкая и средняя цена на актив через год). Известна таблица прибыли от каждого из решений и вероятности наступления вариантов обстановки (табл.10).

Таблица 10 – Прибыль от управленческих решений (млн. руб.)

Вариант решения	Вариант обстановки (цена на актив)		
	высокая	средняя	низкая
Акции	138	54	-211
Валюта	104	39	-39
Золото	72	58	10
Недвижимость	103	42	-15

$$P_1 = 0,35; \quad P_2 = 0,55; \quad P_3 = 0,10.$$

Дать оценку возможных управленческих решений.

Задание 5. Способы привлечения инвестиций

Предприятие планирует освоить новый вид деятельности. Первоначальный капитал формируется только за счет привлечения средств внешних инвесторов. Существует возможность использовать четыре способа привлечения инвестиций: выпуск акций (S_1), выпуск акций и облигаций (S_2), выпуск акций, облигаций и взятие ссуды в банке (S_3), выпуск акций, облигаций, взятие ссуды в банке и трансферт государства

(S₄). Известно, что в планируемом периоде возможны четыре различных состояния инвестиционного климата (L₁, L₂, L₃, L₄), при которых величина привлеченных каждым способом инвестиционных ресурсов будет различна. В таблице 5.1 приведены различные величины рентабельности, соответствующих определенному способу привлечения инвестиций и определенному состоянию инвестиционного климата (табл.11).

Необходимо выбрать наилучший вариант решения в соответствии с принципом недостаточного обоснования Лапласа, критериями Вальда.

Таблица 11– Рентабельность, %

Способы привлечения инвестиций (S _i)	Состояние инвестиционного климата (L _j)			
	L ₁	L ₂	L ₃	L ₄
S ₁	20	40	10	25
S ₂	35	25	37	22
S ₃	52	10	34	12
S ₄	13	17	15	20

Решение задачи

1) Рассчитаем уровни потерь по каждому решению в каждой прогнозируемой ситуации по формуле:

$$R_j = \text{Рен}_{ij\max} - \text{Рен}_{ij} \quad (1)$$

где $\text{Рен}_{ij\max}$ – максимальное значение рентабельности из значений рентабельности вариантов решений S_i при ситуации L_j;

Рен_{ij} – значение рентабельности из значений рентабельности вариантов решений S_i при ситуации L_j.

Рассчитаем уровни потерь по каждому решению в ситуации L₁.

Из значений рентабельности решений при ситуации L₁ максимальное значение рентабельности характерно для решения S₃.

$$\text{Рен}_{i1\max} = \text{Рен}_{31} = 52 (\%)$$

Согласно формуле (1), уровни потерь по всем решениям в ситуации L₁ составят:

$$R_{11} = 52 - 20 = 32 (\%);$$

$$R_{21} = 52 - 35 = 17 (\%);$$

$$R_{31} = 52 - 52 = 0 (\%);$$

$$R_{41} = 52 - 13 = 39 (\%).$$

Рассчитаем уровни потерь по каждому решению в ситуации L_2 .

Из значений рентабельности решений при ситуации L_2 максимальное значение рентабельности характерно для решения S_1 .

$$Pen_{i2max} = Pen_{12} = 40 (\%).$$

Согласно формуле (1), уровни потерь по всем решениям в ситуации L_2 составят:

$$R_{12} = 40 - 40 = 0 (\%);$$

$$R_{22} = 40 - 25 = 15 (\%);$$

$$R_{32} = 40 - 10 = 30 (\%);$$

$$R_{42} = 40 - 17 = 23 (\%).$$

Аналогичным образом рассчитываем уровни потерь для ситуаций L_3 и L_4 .

Результаты расчетов сведем в таблицу 12.

Таблица 12 – Уровни потерь при реализации решений S_i при ситуациях L_j , (%)

Способы привлечения инвестиций (S_i)	Состояние инвестиционного климата (L_j)			
	L_1	L_2	L_3	L_4
S_1	32	0	27	0
S_2	17	15	0	3
S_3	0	30	3	13
S_4	39	23	22	5

2) Определим наилучший вариант решения на основе принципа недостаточного обоснования Лапласа.

В соответствии с данным принципом наступление каждой прогнозируемой ситуации равновозможно. Вероятность наступления

ситуации L_j в данном случае определяется по формуле:

$$p(L_j) = \frac{1}{m} \quad (2)$$

где m – количество прогнозируемых ситуаций.

Для настоящего примера

$$p(L_j) = \frac{1}{4} = 0,25$$

При определенной вероятности наступления ситуаций наилучшее решение выбирается из следующего условия:

$$S_{i,optim}: R_i = \sum_{j=1}^m R_{ij} * p(L_j) \rightarrow \min \quad (3)$$

Данное условие читается следующим образом: из множества решений i оптимальным будет такое решение, для которого уровень суммарных потерь, определенный с учетом наступления вероятности каждой ситуации, будет минимальным.

Определим уровни суммарных потерь для каждого решения по формуле (3).

$$R_1 = 32*0,25 + 0*0,25 + 27*0,25 + 0*0,25 = 14,75 (\%);$$

$$R_2 = 17*0,25 + 15*0,25 + 0*0,25 + 3*0,25 = 8,75 (\%);$$

$$R_3 = 0*0,25 + 30*0,25 + 3*0,25 + 13*0,25 = 11,5 (\%);$$

$$R_4 = 39*0,25 + 23*0,25 + 22*0,25 + 5*0,25 = 22,25 (\%).$$

Результаты расчетов показывают, что минимальный уровень суммарных потерь характерен для решения S_2 . Это решение на основе принципа недостаточного обоснования Лапласа выбирается как наилучшее.

3) Определим наилучшее решение в соответствии с критерием Вальда.

Формализованное выражение данного критерия следующее:

$$S_{i,optim}: \max_i \min_j R_{ij} \quad (4)$$

Читается данное условие следующим образом: наилучшим (оптимальным) решением будет такое решение, которому соответствует

максимальное значение рентабельности из всех минимальных ее значений в прогнозируемых ситуациях.

Определим сначала по табл. 5.1 минимальные значения рентабельности по каждому решению в соответствии с условием:

$$\min_j \text{Рен}_{ij}:$$

$$\text{Для решения } S_1: \min_j \text{Рен}_{1j} = 10 (\%);$$

$$\text{Для решения } S_2: \min_j \text{Рен}_{2j} = 22 (\%);$$

$$\text{Для решения } S_3: \min_j \text{Рен}_{3j} = 10 (\%);$$

$$\text{Для решения } S_4: \min_j \text{Рен}_{4j} = 13 (\%).$$

Из полученных значений выбираем максимальное значение в соответствии с критерием (4).

Максимальным значением рентабельности в данном случае является значение, соответствующее решению S_2 . Данное решение в соответствии с критерием Вальда и будет являться наилучшим (табл13,14,15).

Варианты данных для выполнения задания

Для всех вариантов условия задачи одинаковые. Различия касаются лишь исходных данных таблиц.

Таблица 13 – Вариант 1. Рентабельность, %

Способы привлечения инвестиций (S_i)	Состояние инвестиционного климата (L_j)			
	L_1	L_2	L_3	L_4
S_1	1,6	1,4	2,9	2,2
S_2	3,3	2,4	1,3	2,6
S_3	2,1	1,8	3,5	2,2
S_4	1,6	1,9	1,1	2,3

Таблица 14 – Вариант 2. Рентабельность, %

Способы привлечения инвестиций (S_i)	Состояние инвестиционного климата (L_j)			
	L_1	L_2	L_3	L_4
S_1	11	14	10	15
S_2	30	22	13	12
S_3	12	16	31	23
S_4	14	17	15	20

Таблица 15 – Вариант 3. Рентабельность, %

Способы привлечения инвестиций (S_i)	Состояние инвестиционного климата (L_j)			
	L_1	L_2	L_3	L_4
S_1	4	2	1	5
S_2	5	1	3	2
S_3	2	6	4	3
S_4	3	7	5	4

ДОКЛАДЫ В ВИДЕ ПРЕЗЕНТАЦИЙ

В современных условиях будущий специалист (бакалавр, магистр) должен обладать не только профессионально ориентированными навыками и умениями, но и иметь достаточно высокий уровень компьютерной и информационной грамотности. Изучение данной дисциплины как нельзя лучше способствуют приобретению навыков принятия и реализации управленческих решений. Обучающимся предлагается выполнить доклад по темам курса в виде презентации. Причем, презентация выступает не только как форма или средство передачи и оформления информации, но и является индикатором уровня информационной грамотности.

Также представление презентации развивает у обучающихся навыков публичного выступления в интерактивном режиме.

Обучающиеся готовят доклад по вопросам, оформляют его в виде презентации и публично представляют на практическом занятии. В

обсуждении участвует вся аудитория. Оценивается качество представленного доклада, его оформление и защита. Презентация должна содержать титульный лист с темой доклада, Ф.И.О. обучающихся, основную (содержательную) часть и библиографический список (оформляется в соответствии с «Общими методическими указаниями по оформлению письменных работ»).

Доклад оценивают и преподаватель, и студенты. Пример оценочной таблицы (проставляются баллы в зависимости от градации баллов по БРС):

Оформление доклада (наличие всех элементов)	
Соответствие представленного материала теме доклада	
Наличие примеров	
Защита доклада (свободное владение материалом, соблюдение временных рамок выступления)	

Примерные темы презентаций

1. История развития теории управленческих решений
2. Подготовка и планирование управленческих решений
3. Оценка эффективности управленческих решений
4. Принятие решений в условиях неопределенности и риска
5. Информационные технологии разработки и принятия решений
6. Экспертные методы разработки управленческих решений
7. Стратегические и тактические управленческие решения
8. Человеческий фактор в процессе реализации решения
9. Специфика управленческих решений в условиях кризисной ситуации
10. Методы моделирования в процессе разработки решений
11. Роль информации при принятии управленческого решения
12. Качество решения: факторы и оценка

13. Психологические аспекты принятия решений
14. Современные системы контроля разработки и реализации управленческих решений
15. Компьютерные системы поддержки принятия решений
16. Влияние внешней среды на разработку и реализацию управленческих решений
17. Влияние внутренней среды на разработку и реализацию решений
18. Эволюция информационных систем в области принятия решений
19. Современные методы принятия управленческих решений
20. Особенности практики принятия и реализации управленческих решений в конкретной отрасли экономики
21. Риски при подготовке и принятии управленческих решений
22. Методы коллективного принятия управленческих решений
23. Особенности принятия решений в коммерческих организациях
24. Отечественная практика подготовки и реализации управленческих решений
25. Зарубежная практика подготовки и реализации решений.

ТЕСТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Вопрос 1

Расширенное определение теории принятия управленческого решения:

Варианты ответов

- отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления
- понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества
- процесс мыслительной деятельности человека

- понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя

Вопрос 2

Узкое определение теории принятия управленческого решения:

Варианты ответов

- отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления

- понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества

- процесс мыслительной деятельности человека

- понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя

Вопрос 3

Принятое управленческое решение влияет на:

Варианты ответов

- сотрудников организации

- на организацию в целом

- на внешнюю среду

- на лицо, принявшее это решение

Вопрос 4

Современный метод коллективного принятия тех или иных управленческих решений:

Варианты ответов

- Афины

- Парето

- Исикава

- Дельфи

Вопрос 5

Лицо, принимающее решение, несет ответственность за:

Варианты ответов

«непродуманные» решения

- «моральные» решения
- решения, принятые в условиях неопределенности и риска
- за все принимаемые им решения

Вопрос 6

Цель управленческого решения заключается в:

Варианты ответов

- принятии управленцем решения, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью
- принятии верного управленческого решения
- достижение поставленных перед организацией целей
- удовлетворении потребностей сотрудников

Вопрос 7

Лицо, принимающее решение:

Варианты ответов

- должно обладать профессиональными знаниями и навыками
- должно иметь высшее образование
- должно быть хорошим психологом
- должно быть ответственным человеком

Вопрос 8

Управленческое решение – это:

Варианты ответов

- результат выбора из нескольких возможных вариантов
- выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью
- результат мыслительной деятельности человека
- распоряжение

Вопрос 9

Выбор управленческого решения, сделанный только на основе ощущения того, что он правильный, – это:

Варианты ответов

- решение, основанное на суждении
- интуитивное решение
- рациональное решение
- профессиональное решение

Вопрос 10

Выбор решения, обусловленный знаниями или опытом,— это:

Варианты ответов

- решение, основанное на суждении
- интуитивное решение
- рациональное решение
- профессиональное решение

Вопрос 11

Выбор управленческого решения, основанный на методах экономического анализа, – это:

Варианты ответов

- решение, основанное на суждении
- интуитивное решение
- рациональное решение
- профессиональное решение

Вопрос 12

Решения, являющиеся результатом реализации определенной последовательности действий:

Варианты ответов

- осторожные решения
- рациональные решения
- запрограммированные решения
- незапрограммированные решения

Вопрос 13

Решения, требующиеся в ситуациях, которые в определенной мере

новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами:

Варианты ответов

- осторожные решения
- рациональные решения
- запрограммированные решения
- незапрограммированные решения

Вопрос 14

Что является важным критерием принятия эффективного управленческого решения?

Варианты ответов

- опыт работы руководителя
- четкое представление целей, к которым стремится организация
- организационная структура предприятия
- наличие контролирующего параметра

Вопрос 15

Диагностика управленческой ситуации позволяет:

Варианты ответов

- выявить острые проблемы, которые необходимо решить в первую очередь
- уточнить цели организации
- определить эффективность решения той или иной проблемы
- выявить количественную информацию

Вопрос 16

Анализ нескольких альтернативных вариантов развития ситуации способствует:

Варианты ответов

- принятию более эффективных решений
- принятию более надежных решений
- принятию своевременных решений

- принятию качественных решений

Вопрос 17

Чем характеризуются условия неопределенности при принятии управленческих решений?

Варианты ответов

- достаточно полным количеством информации для организации действий
- отсутствием достаточного количества информации для организации действий
- отсутствием измеримой неопределенности для организации действий
- отсутствием качественной информации

Вопрос 18

Процесс подготовки и принятия управленческого решения включает:

Варианты ответов

- 2 стадии
- 4 стадии
- 6 стадий
- 3 стадии

Вопрос 19

Периодом для реализации краткосрочного решения будет:

Варианты ответов

- месяц
- год
- 6 месяцев
- 5 лет

Вопрос 20

Набор решений по размещению ресурсов и направлению их использования для достижения организационных целей, это:

Варианты ответов

- план
- акт
- контроль
- стратегия

Вопрос 21

Основное отличие стратегического управленческого решения от оперативного решения:

Варианты ответов

- законность
- период планирования
- востребованность
- последовательность

Вопрос 22

Модель принятия управленческого решения, которая отражает лишь индивидуальные интересы, называют

Варианты ответов

- политической
- рациональной
- ограниченной рациональности
- стратегической

Вопрос 23

Модель принятия управленческого решения, которая приносит максимум выгоды для организации, называют

Варианты ответов

- политической
- рациональной
- иррациональной
- неразумной

Вопрос 24

Набор решений по размещению ресурсов и направлению их

использования для достижения организационных целей, называется...

Варианты ответов

- план
- акт
- контроль
- стратегия

Вопрос 25

Периодически повторяющиеся, рутинные управленческие проблемы
обычно называют:

Варианты ответов

- структурированными
- незаконными
- законными
- неструктурированными

Вопрос 26

Важнейшим критерием оценки управленческих решений является

Варианты ответов

- структурированность
- информационная обеспеченность
- уровень законности
- уровень риска

Вопрос 27

Регламентацию, алгоритмизацию процесса принятия управленческих
решений называют:

Варианты ответов

- стимулированием
- структурированием
- программированием
- тестированием

Вопрос 28

Последний этап процесса принятия и реализации управленческого решения - это

Варианты ответов

- тестирования
- оценка выполнения
- контроль
- выполнение

Вопрос 29

Важный современный метод оптимизации управленческих решений - это:

Варианты ответов

- фиксирование
- экстраполирование
- моделирование
- демонстрирование

Вопрос 30

Одно из ограничений, препятствующих принятию качественных непрограммированных управленческих решений, - это

Варианты ответов

- дефицит оборотных средств
- избыток капитала
- дефицит времени
- избыток информации

Вопрос 31

Этап контроля, осуществляемый до начала реализации решения:

Варианты ответов

- последний
- окончательный
- предварительный
- текущий

Вопрос 32

Современная проблема информационного обеспечения процесса принятия решений:

Варианты ответов

- информационная сфера
- количество информации
- объем информации
- асимметричность информации

Вопрос 33

Управленческие решения, представляющие собой стандартный ответ на структурированные проблемы:

Варианты ответов

- фиксированные
- программированные
- непрограммированные
- дисконтированные

Вопрос 34

Важный критерий оценки проектных управленческих решений:

Варианты ответов

- объем оборотных средств
- срок окупаемости
- дефицит времени
- избыток информации

Вопрос 35

Требуемое в ряде случаев действие в процессе реализации решения:

Варианты ответов

- фиксирование
- экстраполирование
- корректировка
- демонстрация

Вопрос 36

Вид контроля за реализацией решений, позволяющий влиять на процесс

Варианты ответов

- упреждающий
- избыточный
- текущий
- окончательный

Вопрос 37

Метод, используемый для сравнения альтернативных вариантов решений:

Варианты ответов

- дерево решений
- экстраполирование
- моделирование
- демонстрация

Вопрос 38

Возможность наступления при реализации решения нежелательного события – это:

Варианты ответов

- цель
- риск
- шанс
- вероятность

Вопрос 39

Современный метод коллективного принятия тех или иных управленческих решений:

Варианты ответов

- интуитивный
- экспертных оценок

- эвристический
- демонстративный

Вопрос 40

Вид контроля управленческих решений, не позволяющий влиять на процесс их реализации

Варианты ответов

- общий
- окончательный
- текущий
- избыточный

ПРИНЯТИЕ ВАЖНЫХ РЕШЕНИЙ

Как вы принимаете важные личные решения? Чтобы выяснить это, вспомните о тех моментах, когда вы принимали важное решение о выборе карьеры, о дорогой покупке или об инвестициях. В какой степени каждый из приведенных терминов описывает то, как вы приходили к решению?

Выберите пять терминов, которые лучше всего описывают то, как вы делали свой окончательный выбор в той или иной ситуации.

1. Логика.....
2. Внутреннее знание.....
3. Данные
4. Испытанное ощущение.....
5. Факты.....
6. Инстинкт.....
7. Концепции.....
8. Предчувствие.....
9. Благоразумие.....
10. Чувства.....

Оценка и объяснение результатов:

Четные пункты имеют отношение к линейному стилю принятия тех или

иных решений, а нечетные – к нелинейному.

Линейный стиль означает использование логической рациональности при принятии решений, нелинейный - главным образом интуиции.

Сколько из 5 выбранных терминов предполагает использование рационального и сколько – интуиции? Если все 5 соответствуют только линейному или нелинейному стилю, то вы можете определить свой доминирующий подход к принятию решений. Если какие – то четыре термина являются линейными или нелинейными, то тогда соответствующий подход будет квалифицироваться как предпочтительный.

Рациональный подход предполагает предпочтение к рациональной модели принятия решений, интуитивный - к поиску приемлемых решений.

ОЦЕНКА СТИЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Каков Ваш индивидуальный стиль принятия решений?

На каждый из приведенных ниже вопросов дайте ответ, который лучше всего описывает ваш стиль принятия решений.

Подумайте о том, как вы обычно действуете в университете или на работе, отметьте первый пришедший вам в голову вариант.

Помните, что здесь нет правильных или неправильных ответов.

1. На работе (в учебе) для меня важнее всего:

- а) практические результаты
- б) наилучшее решение
- в) творческие подходы или идеи
- г) хорошие условия труда

2. Мне нравится работа:

- а) техническая, с четко поставленными задачами
- б) разнообразная
- в) позволяющая мне действовать независимо и творчески
- г) предполагающая тесное сотрудничество с другими людьми

3. Больше всего мне нравится работать с людьми:

- а) энергичными и амбициозными
- б) квалифицированными и организованными
- в) открытыми для новых идей
- г) приятными в общении и доверчивыми

4. Когда у меня возникает проблема, я обычно:

- а) полагаюсь на то, что хорошо зарекомендовало себя в прошлом
- б) тщательно анализирую ситуацию
- в) рассматриваю различные креативные подходы
- г) обращаюсь за советом к другим

5. Я особенно хорошо:

- а) запоминаю даты и цифры
- б) решаю сложные задачи
- в) нахожу альтернативные решения
- г) уживаюсь в коллективе

6. Когда у меня очень мало времени, я:

- а) быстро принимаю решения и быстро их исполняю
- б) следую установленным планам и приоритетам
- в) работаю в своем темпе и ничего не делаю второпях
- г) обращаюсь за помощью и поддержкой к другим людям

7. Находясь в коллективе, обычно я:

- а) поддерживаю беседу
- б) размышляю над тем, что обсуждают другие
- в) наблюдаю
- г) прислушиваюсь к беседе

8. Меня считают:

- а) агрессивным
- б) дисциплинированным
- в) творческим
- г) поддерживающим других

9. Больше всего мне не нравится:

- а) вытаскивать ситуацию из-под контроля
- б) делать скучную работу
- в) следовать правилам
- г) чувствовать себя отвергнутым другими

10. Обычно я принимаю решения:

- а) прямые и практичные
- б) схематичные или абстрактные
- в) широкие и гибкие
- г) учитывающие потребности других людей

Далее следует произвести подсчет баллов – количества ответов «а», «б», «в», «г»

Следует заметить, что:

Количество ответов «а» - оценка вашего директивного стиля

Количество ответов «б» - оценка вашего аналитического стиля

Количество ответов «в» - оценка вашего концептуального стиля

Количество ответов «г» - оценка вашего поведенческого стиля

Эти вопросы позволяют оценить ваш стиль принятия решений в соответствии с классификацией, представленной на рисунке 5.

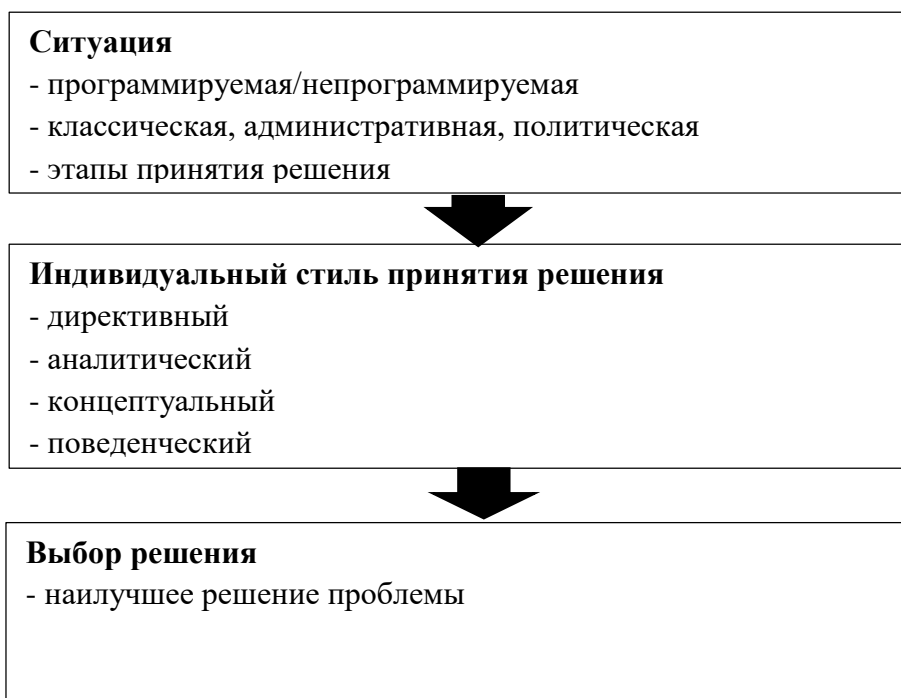


Рисунок 5. Влияние личности менеджера на принятие решений

Необходимо пояснить следующее.

Индивидуальным стилем принятия решений называют используемые разные подходы к восприятию проблем и принятию решений. Исследования позволили выделить четыре основных стиля принятия решений: директивный, аналитический, концептуальный, поведенческий.

Директивный стиль характерен для людей, предпочитающих простые, ясные решения. Менеджеры, использующие этот стиль, принимают решения быстро, потому что они не любят иметь дело с большими объемами информации и способны рассматривать только одну – две альтернативы.

Менеджеры с *аналитическим стилем* любят находить комплексные решения, основанные на максимально возможном количестве данных, которые им удастся собрать. Эти индивиды тщательно изучают альтернативы и весьма часто основывают свои решения на объективных,

рациональных данных, полученных из систем управленческого учета, а также из других имеющихся источников.

Индивиды, предпочитающие *концептуальный стиль*, также любят рассматривать большое количество информации. Однако они в большей степени, чем приверженцы аналитического стиля, социально ориентированы и любят беседовать с другими людьми о проблемах и возможных путях их решения.

Поведенческий стиль часто используется менеджерами, проявляющими заботу о других людях. Менеджеры, использующие такой стиль, любят поговорить с людьми один на один, чтобы понять их отношение к проблеме и возможное влияние на них конкретного варианта решения.

И так, каков ваш доминирующий стиль принятия решений? Вы удивлены или полученный результат соответствует вашим представлениям о том, какой стиль вы используете чаще всего?

Имеется ли необходимость вносить коррективы в ваш сложившийся стиль принятия решений?

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Почему, по Вашему мнению, управленческие решения в современных условиях являются фундаментом эффективной работы менеджера любого уровня?

2. Объясните основные различия между риском и неопределенностью. Покажите, как могут различаться процессы принятия решений в этих ситуациях?

3. Проанализируйте три решения, которые были приняты Вами за последний год. Какие из них были программируемыми, а какие – непрограммируемыми?

4. Какие возможности и какие потенциальные проблемы порождает наличие в организации более одной коалиции, каждая из которых отстаивает собственное управленческое решение или собственный способ действий в какой-либо ситуации?

5. Вспомните какое-нибудь неверное решение, которое было принято Вами в прошлом в университете или на работе. Чем было мотивировано его принятие Вами?

6. Перечислите возможные преимущества и возможные недостатки использования компьютерных технологий при принятии тех или иных управленческих решений.

7. Каков Ваш доминирующий стиль принятия управленческих или иных решений? Какой стиль Вам удобнее всего применять в тех или иных ситуациях?

8. Считаете ли Вы, что использование интуиции является вполне допустимым способом принятия управленческих решений в современной организации?

9. Вы, как новоиспеченный менеджер, имеете весьма острую нехватку опыта в принятии тех или иных управленческих решений, что вполне естественно и объяснимо. Какими способами Вы можете

компенсировать свою нехватку практического опыта?

10. Какие из принятых Вами за последний год – два управленческих или иных решений были весьма успешными для организации или лично для Вас? В чем состоит причина этого, что способствовало этому, а что – затрудняло это?

11. Какие из современных методов подготовки и принятия управленческих решений используются менеджерами организации, в которой Вы работаете?

12. Какие ошибки допускают менеджеры организации, в которой Вы работаете, при принятии и реализации тех или иных управленческих решений?

13. Какая модель – классическая, административная или политическая - лучше всего описывает ваш подход к принятию и реализации управленческих решений, а также подход менеджеров вашей организации?

14. Как, какими методами, на ваш взгляд, можно обеспечить объединение интуитивного и рационального подходов к принятию управленческих решений?

15. Какие шаги можно предпринять менеджеру, чтобы соперничество коалиций происходило в форме конструктивной дискуссии и не привело к расколу организации?

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ

1. Что такое менеджмент?
2. В чем состоит сущность управления?
3. Каково соотношение понятий «управление» и «менеджмент»?
4. Что такое «управленческое решение»?
5. Какие решения называют программными?
6. Что включает процесс принятия и реализации управленческого

решения?

7. Как классифицируются управленческие решения?

8. Какие этапы включает стадия подготовки к принятию управленческого решения?

9. Какие решения называют стратегическими?

10. Какие этапы включает стадия выработки и принятия управленческого решения?

11. Какие решения называют интуитивными?

12. Какие этапы включает стадия реализации управленческого решения?

13. Каковы критерии оценки решений?

14. Что такое риски решений?

15. Что такое моделирование решений?

16. Каковы цели моделирования решений?

17. Что такое эффективность решений?

18. Каковы ограничения в подготовке и принятии управленческих решений?

19. Для чего разрабатывают альтернативные варианты управленческих решений?

20. Как классифицируются коммуникации в организациях?

21. Каковы основные причины неэффективных коммуникаций в организациях?

22. Каковы условия принятия рациональных решений?

23. Какие решения называют программированными?

24. Что такое «политическая модель принятия решений»?

25. Что рекомендуется для принятия эффективных решений?

26. Какую модель принятия решений называют рациональной?

27. Что такое модель принятия решений «ограниченной рациональности»?

28. Что такое «эффективность управленческих решений»?

29. Какие ошибки допускают при подготовке управленческих решений?

30. Что представляют собой риски при принятии управленческих решений?

31. Какие недостатки и ошибки допускаются при подготовке и принятии управленческих решений?

32. Каковы факторы принятия эффективных решений?

33. Какими методами можно определять эффективность принятия управленческих решений?

34. В чем состоят отличия стратегических, тактических и оперативных управленческих решений?

ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ (ЗАЧЕТУ)

1. Управленческие решения: понятие, сущность.
2. Взаимосвязь проблемы, цели, ситуации и решения.
3. Альтернативы и их характеристики. Выбор оптимальной альтернативы. Ограничения и критерии принятия решений. Требования, предъявляемые к критериям.
4. Типология управленческих решений по различным критериям.
5. Стратегические, тактические и оперативные решения и их характеристики.
6. Процесс принятия и реализации управленческого решения.
7. Стадия подготовки к принятию решения
8. Стадия выработки и принятия решения
9. Стадия реализации решения
10. Групповое принятие решения
11. Модель принятия управленческого решения.
12. Методы принятия решений, их классификация.
13. Понятие и основные этапы диагностики проблемы.

14. Методы сбора информации о проблеме. Первичная и вторичная, внутренняя и внешняя информация. Требования, предъявляемые к информации.

15. Методы анализа проблем: диаграмма «вход-выход», диаграмма процесса, диаграмма рассеивания, диаграмма Исикавы, диаграмма Парето.

16. Метод мозгового штурма: понятие, этапы, варианты метода.

17. Метод «Делфи»: понятие, этапы

18. Общая характеристика метода экспертных оценок.

19. Подбор экспертов. Требования к эксперту. Коэффициент компетентности эксперта.

20. Методы получения количественных и качественных экспертных оценок

21. Решения, принимаемые в условиях определенности, неопределенности, риска. Понятие риска. Безрисковые ситуации.

22. Способы оценки степени риска. Статистический подход к оценке рисков.

23. Методы трансформации рисков и финансирования рискового ущерба.

24. Понятие экономической, социальной, экологической эффективности управленческого решения.

СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ РЕШЕНИЯ – передача подчиненному решения или деятельности из сферы действий руководителя. Одновременно с решением (деятельностью) для его выполнения должна также делегироваться необходимая компетенция в специальной сфере (функциональная) и полномочия.

ИННОВАЦИОННОЕ РЕШЕНИЕ – 1. Нововведение, новшество технико-технологического, организационно-управленческого, производственного, социального и иного характера.

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ РЕШЕНИЯ – совокупность сведений о внутреннем и внешнем состояниях системы управления, используемых для оценки ситуации и разработки управленческих решений. Она обладает определенными свойствами: накоплением, движением, сохранением при использовании, стоимостью, измерением, коммуникативностью, разнообразием форм. Ее характеризуют: полнота и ценность, достоверность, форма представления, объем, своевременность, структура.

КЛАССИФИКАЦИЯ РЕШЕНИЙ: по стадиям жизненного цикла товара; по иерархии планирования (стратегические, тактические, оперативные); по функциональным областям организации; по времени (краткосрочные, средне- и долгосрочные); по уровням принятия (на уровне индивида, подразделения или организации); по программированности (программированные и непрограммированные); по количеству задействованных при формировании решения уровней иерархии и т. д.

КРИТЕРИИ СРАВНЕНИЯ РЕШЕНИЙ – в качестве их можно рассматривать следующие: ожидаемый эффект от реализации проекта, необходимые финансовые ресурсы, уровни риска и неопределенности, время (осуществления проекта или вложения инвестиций), срок окупаемости проекта, качество объекта, надежность объекта, технические характеристики объекта и другие.

МЕНЕДЖМЕНТ (англ. *management* – управление, заведование, организация) – 1. Практическая деятельность по управлению производственной, коммерческой или иной организацией, преследующая определенные цели. 2. Теория (наука) управления, совокупность принципов, методов, средств и форм управления. 3. В современной отечественной практике – руководящий состав предприятия, акционерного общества.

МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ - «мозговая атака», метод выдвижения предложений, групповой анализ ситуации, причинно-следственная диаграмма, карта мнений, метод «Дельфи» и др.

МЕТОДЫ СРАВНЕНИЯ И ОЦЕНКИ РЕШЕНИЙ - критериальное сравнение Кепнера-Трего, платежная матрица, а также дерево целей или решений, с помощью которого можно получить общую картину решения: выборы, риски и возможные исходы.

МОДЕЛИРОВАНИЕ РЕШЕНИЙ - методы оптимизации управленческих решений, которые делятся на логические, физические и экономико-математические.

МОДЕЛЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ ОГРАНИЧЕННОЙ РАЦИОНАЛЬНОСТИ – предполагает, что менеджер или организация в своем желании быть рациональными зависят от имеющихся у них возможностей познания, привычек и предубеждений.

МОДЕЛЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ ПОЛИТИЧЕСКАЯ – модель, отражающая желание членов организации максимально реализовать в первую очередь свои индивидуальные интересы.

МОДЕЛЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ РАЦИОНАЛЬНАЯ - это выбор такой альтернативы, которая принесет максимум выгоды для определенной организации.

ПОДГОТОВКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ - первая стадия процесса принятия и реализации управленческого решения.

ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ - вторая стадия процесса принятия и реализации управленческого решения.

ПРОБЛЕМЫ НЕСТРУКТУРИРОВАННЫЕ – проблемы, характеризующиеся уникальностью и новизной, по ним существует большая неопределенность.

ПРОБЛЕМЫ СТРУКТУРИРОВАННЫЕ – проблемы, по которым существует достаточная определенность в отношении причин их появления в организации или вне ее.

ПРОГРАММИРОВАНИЕ РЕШЕНИЙ - под ним понимается регламентация, алгоритмизация процесса принятия и реализации управленческих решений.

ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ РЕШЕНИЯ – совокупность последовательно выполняемых действий по подготовке, принятию и реализации решения. Включает стадии: подготовка к принятию решения, выработка и принятие управленческого решения, реализация управленческого решения.

РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ – последняя стадия процесса принятия и реализации управленческого решения.

РЕШЕНИЯ НЕПРОГРАММИРОВАННЫЕ – это, по-существу, поиск ответа на неструктурированные проблемы данной организации, по ним нет ясности и готовых альтернатив.

РЕШЕНИЯ ПРОГРАММИРОВАННЫЕ – представляют собой относительно стандартный, рутинный ответ на возникающую структурированную внутреннюю или внешнюю проблему конкретной организации.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ – совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, благодаря которым осуществляется процесс управления, возникают новые целостные свойства. Современная С.У. должна обладать высокой гибкостью, оперативно реагировать на изменения факторов внешней и внутренней сред организации,

обеспечивать высокую эффективность управления и ее функционирования. С.У. организации включает заведенный в ней порядок принятия и реализации решений.

СТИЛЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ АНАЛИТИЧЕСКИЙ – характерен для менеджеров, которые любят находить комплексные решения, основанные на максимально возможном количестве данных, которые им удастся собрать. Эти индивиды тщательно изучают альтернативы и часто основывают свои решения на объективных, рациональных данных, полученных из разных источников.

СТИЛЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ ДИРЕКТИВНЫЙ - характерен для людей, предпочитающих простые, ясные решения. Менеджеры, использующие этот стиль, принимают решения быстро, потому что они не любят иметь дело с большими объемами информации и способны рассматривать только одну – две альтернативы.

СТИЛЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ Под ним понимают используемые менеджерами разные подходы к восприятию проблемы и принятию решений.

СТИЛЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ- предпочитающие Индивиды также любят рассматривать большое количество информации. Однако они в большей степени, чем приверженцы аналитического стиля, социально ориентированы и любят беседовать с другими людьми о проблеме и возможных путях ее решения.

СТИЛЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ - часто используется менеджерами, проявляющими заботу о других людях. Менеджеры, использующие такой стиль, любят поговорить с людьми один на один, чтобы понять их отношение к проблеме и возможное влияние на них конкретного варианта решения.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ – качественно определенное генеральное направление функционирования и развития организации, его реализацию на основе рационального использования всех видов ресурсов,

адекватного реагирования на факторы внешней среды и их изменения.

ТРЕБОВАНИЯ К РЕШЕНИЯМ: обоснованность; своевременность принятия; краткость и ясность; правомочность; конкретность в отношении времени, исполнителей, ресурсов; обеспечение требований субъектов влияния; оптимизация затрат на принятие и реализацию решения.

УПРАВЛЕНИЕ (В ОБЩЕМ ВИДЕ) – определенный тип взаимодействия двух объектов (органов), один из которых находится в позиции субъекта управления, а другой – в позиции объекта управления.

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ – это результат анализа, прогнозирования, экономического и иного обоснования достижения конкретной цели системы управления.

УЧАСТИЕ РАБОТНИКОВ В РЕШЕНИИ – эффективная форма привлечения членов трудового коллектива к управлению организацией или ее подразделением. При этом используется понятие «партиципативное управление».

ЦЕЛЬ РЕШЕНИЯ – желаемое, возможное и необходимое состояние социально-экономической системы, которое должно быть достигнуто. Определение Ц.У. – начальный этап процесса управления. Ц.У. должна соответствовать требованиям объективных законов и определяться с учетом реальных возможностей развития системы.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕШЕНИЯ – сложная категория, отражающая отношение результатов деятельности по принятию и реализации решения к произведенным при этом затратам (или использованным материальным, финансовым и иным ресурсам).

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Основная литература

1. Кузнецова, Н. В. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Н. В. Кузнецова. — Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2024. — 222 с. — ISBN 978-5-16-010495-9. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1006742>.
2. Макрусев, В.В. Методы принятия управленческих решений (бакалавриат) [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.В. Макрусев, В.Ф. Волков, О.А. Дмитриева. — Электрон. дан. — Москва : РТА, 2019. — 212 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/74168>.
3. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / В. Л. Сендеров [и др.]. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 227 с. — ISBN 978-5-16-31. Юкаева, В.С. Принятие управленческих решений [Электронный ресурс] : учебник / В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувикина. — Электрон. дан. — Москва : Дашков и К, 2016. — 324 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/93383>. 011735-5. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/114530>.

Дополнительная литература

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 11.03.2024).
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 14.02.2024).
3. ГОСТ Р ИСО 9004-2019 «Менеджмент качества. Качество организации. Руководство по достижению устойчивого успеха организации». Издание официальное: утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 20 августа 2019 г. № 514-ст. – Москва: Стандартинформ, 2019.

4. Балашов А.П. Теория организации и организационное поведение: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2019.
5. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник. – М.: Проспект, 2018.
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр; ИНФРА-М, 2022.
7. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.
8. Дафт Р. Менеджмент. – 10-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2017.
9. Друкер Питер Ф. Эффективное управление предприятием. – М.: ИД «Вильямс», 2018.
10. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: регламентация и управление: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2018.
11. Латфуллин Г.Р., Никитин А.С., Серебренников С.С. Теория менеджмента: учебник для вузов. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2019.
12. Маслова Е.Л. Менеджмент: учебник для бакалавров. – 3-е изд. – М.: ИТК «Дашков и К°», 2023.
13. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Вильямс, 2020/
14. Питерс Т., Уотерман-мл. Р. В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки: пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2014.
15. Семенов А.К., Набоков В.И. Менеджмент: учебник для бакалавров. – 3-е изд. – М.: ИТК «Дашков и К°», 2022.
16. Тебекин, А.В. Методы принятия управленческих решений: учебник для бакалавров / А.В. Тебекин.- М.: Издательство Юрайт, 2024.
17. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента: пер. с англ. – М.: Контроллинг, 1991.
18. Трофимова, Л.А. Методы принятия управленческих решений: учебник для бакалавров / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. - М.: Издательство Юрайт, 2014.

19. Управление – это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд / сост. Г.Л. Подвойский. – М.: Республика, 1992.
20. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник. – 9-е изд., испр. и доп. – М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2018.
21. Хэмел Г., Брин Б. Будущее менеджмента: пер. с англ. – СПб.: Изд-во «Бест Бизнес Букс», 2015.
22. Черняк, В.З. Методы принятия управленческих решений: учебник / В.З. Черняк, И.В. Довдиенко. - 2-е изд., стер.- М.: Издательский центр «Академия», 2014.

Размещается в сети Internet на сайте ФГБОУ ВО ГАУ Северного Зауралья
<https://www.gausz.ru/nauka/setevye-izdaniya/2024/skvortsov-lylov.pdf>,
в научной электронной библиотеке eLIBRARY, ИТАР-ТАСС, РГБ,
доступ свободный

Издательство электронного ресурса
Редакционно-издательский отдел ФГБОУ ВО ГАУ Северного Зауралья.
Заказ № 1217 от 28.05.2024; авторская редакция.
Почтовый адрес: 625003, Тюменская область, г. Тюмень, ул. Республики, 7.
Тел.: 8 (3452) 290-111, e-mail: rio2121@bk.ru

ISBN 978-5-98346-165-9



9 785983 461659 >