МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«Приамурский государственный университет имени Шолом-Алейхема»**

Кафедра экономики, управления и финансового права

**Е.Л. Луценко, П.С. Николаева**

Методы принятия управленческих решений

учебно-методическое пособие

Биробиджан

2016

Печатается по решению редакционно – издательского совета Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования

«Приамурский государственный университет имени Шолом-Алейхема»

Методы принятия управленческих решений: учебно-методическое пособие /сост.: Е.Л. Луценко – Биробиджан: Изд-во ПГУ им.Шолом-Алейхема, 2016. – 52 с.

В учебном пособии, подготовленном в соответствии с программой курса и требованиями образовательного стандарта, рассматриваются основные методы принятия управленческих решений. В учебно-методическом пособии определены основные вопросы и проблемы принятия управленческих решений, предложены материалы для контроля знаний студентов по курсу.

Учебное пособие адресовано специалистам в области принятия управленческих решений, студентам вузов, обучающимся по специальности «Менеджмент», «Государственное и муниципальное управление».

Ключевые слова: управление, проблема, управленческое решение, организационные решения, альтернатива, эффективность решения, цель управления, управление рисками

It is printed according to the decision of the editorial board of the publishing of Federal public budgetary educational institution of higher education

«Priamursky state university of a name of Sholem Aleichem»

Methods for making management decisions: study guide / Comp .: EL Lutsenko- Birobidzhan Univ PSU im.Sholom Aleichem, 2016. - 52c.

The training manual, prepared in accordance with the course and the requirements of the educational standard, the basic methods of decision-making. The educational-methodical manual identifies the main issues and problems of management decision-making, offered materials for the control of knowledge of students on the course.

The manual is addressed to those skilled in the management decision-making, students enrolled in the specialty «Management», «State and municipal management».

Keywords: management, problem management decisions, organizational solutions, alternatives, the effectiveness of solutions, management goal, risk management

Рецензенты: д.соц.н, профессор Н.М. Байков

 д.соц.н, профессор Ю.А. Тюрина

к.п.н., доцент Н.Г. Баженова

Содержание

Введение4

## Модуль I. Управленческие проблемы: сущность, виды и процесс анализа5

Модуль II. Процесс принятия управленческих решений10

Модуль III. Методы принятия управленческих решений20

Вопросы к семинарским занятиям24

Задания для самостоятельной работы студента43

Тесты для промежуточной оценки знаний46

Вопросы к экзамену50

Список литературы52

Введение

Учебная дисциплина «Методы принятия управленческих решений» реализуется и осваивается с целью сформировать у студентов теоретические знания и практические навыки по вопросам методов принятия управленческих решений.

Задачами изучаемой дисциплины являются:

- изучение методов обеспечения качества принимаемого управленческого решения в условиях неопределенности внешней и внутренней среды, с учетом факторов неопределенности ситуации и риска вкладываемых инвестиций;

- изучение факторов (экономических законов, научных подходов и др.), влияющих на эффективность управленческого решения как основного условия достижения его конкурентоспособности;

- изучение технологии разработки, принятия, реализации и мотивации качественного управленческого решения;

- изучение методов анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования управленческого решения в рамках системы менеджмента;

- получение практических навыков в применении методических вопросов разработки управленческого решения при помощи проигрывания конкретных ситуаций и решения практических задач;

- закрепление полученных знаний с целью их применения на практике после окончания учебы.

Изучение данной дисциплины базируется на курсах «Основы математического моделирования социально-экономических процессов», «Теория управления», «Маркетинг», «Стратегический менеджмент» и др.

Компетенции, приобретенные в ходе изучения дисциплины «Методы принятия управленческих решений», готовят студента к освоению других профессиональных компетенций. Дисциплина является основной для производственной практики бакалавра, а так же для выполнения выпускной квалификационной работы бакалавра.

## Модуль I. Управленческие проблемы: сущность, виды и процесс анализа

### 1.1. Понятие и определение управленческой проблемы

Понятие управления присуще обществу с момента образования первых групп людей, проживающих на одной территории и преследующих одни цели: защита, борьба за территории, обеспечение существования. Но управление как научное направление появилось только в конце XX века. Начало этого периода совпадает в бурным развитием промышленности, появляются новые крупные организации, которые требовали осознанного и систематизированного управления.

Управленческая проблема – это несоответствие фактического состояния объекта управления, запланированному объекту. Управленческая проблема является причиной изменений как внутри организации, так и во внешнем окружении, что не является негативным явлением. Управленческие проблемы являются причинами совершенствования организации, ее развития и перехода из одного состояния в другое.

Управленческая деятельность тесно связана с выполнением основных функций руководителя: планирование, прогнозирование, организация, контроль, координация. Чем выше уровень управления, тем сложнее принимать управленческие решения, так как масштабы принимаемых решений значимы и глобальны, как и ответственность за них.

Решение - это процесс, и акт выбора, а так же как результат выбора. В зависимости от направления исследования меняется и смысл понятия.

Признаки решения:

- наличие цели;

- возможность выбора из множества альтернативных вариантов;

- необходимость волевого акта.

Управленческое решение - поиск и нахождение наиболее эффективного, наиболее рационального или оптимального варианта действий руководителя;

В наиболее общей форме управленческое решение должно охватывать:

а) цель (совокупность целей) функционирования и развития системы;

б) средства и ресурсы, используемые для достижения этих целей;

в) основные пути и способы достижения целей;

г) сроки достижения целей;

д) порядок взаимодействия между подразделениями и исполнителями;

е) организацию выполнения работ на всех этапах реализации решения.

Важное отличие управленческого решения от прочих видов решений – властность или полномочность решения. Данный признак значит строгое соблюдение субъектом своих прав и полномочий.

Факторы, оказывающие влияние на качество управленческого решения:

1) Научный подход к организации менеджмента в организации:

2) Моделирование принимаемого решения и прогноз последствий;

3) Автоматизация управления;

4) Мотивирование на принятие качественного решения и т.д.

Структура принятия решения преимущественно состоит из трех элементов (см. Рисунок 1.1)

Рациональность

Интуиция

Суждение

РЕШЕНИЕ

Рисунок 1.1. Структура принятия решения

Интуитивное решение основано на ощущении правильности выбора. Данное верное решение основано на опыте, внутреннем предвидении, но полагаясь только на интуицию, субъект принимаемого решения может стать заложником случайностей.

Решение, базирующееся на суждении, схоже с интуитивным. Тем ни менее, в основе суждения лежит осмысленный прошлый опыт, решение принимается по методу аналогии. Данный метод быстр, но что касается ситуаций, которые не имели место случаться, субъект принимаемого решения будет избегать не знакомых областей, что в свою очередь, влечет за собой высокую вероятность наступления рисковых ситуаций.

Рациональные решения базируются на использовании методов математического анализа и прогнозирования, программирования и использования технических средств. Данные средства позволяют вычислить наиболее точный исход и выбрать наилучшую из альтернатив. Но принятие решения имеет творческий характер, а так же зависит от конкретной личности.

Только комплексный подход, участие интуиции, суждений и рациональных средств позволят принять качественное управленческое решение.

Качество управленческого решения – совокупность параметров решений, обеспечивающих их успешное выполнение.

Свойства управленческих решений:

1. осуществимость,
2. эффективность,
3. обоснованность,
4. своевременность,
5. экономичность.

Факторы, влияющие на качество управленческого решения:

а) Ситуационные факторы: данная группа факторов связана с осознанием проблемы - политическая и социально-экономическая среда, общественные и правовые нормы.

б) Поведенческие факторы: связаны с характеристиками субъекта принятия решения - стиль управления, мотивы и интересы, квалификация и личностные характеристики.

Основой управленческого решения является определение проблемы и поиск пути ее решения.

Проблема – (ж. греч.) задача, вопрос, загадка, что предложено на разрешенье, на научное решение; задача, для отыскания неизвестного по данному. (Словарь Даля).

Проблема - 1. Сложный вопрос, задача требующие разрешения, исследования. Постановка, решение проблемы. Проблема воспитания. 2. перен. О чем-н трудно разрешимом, осуществимом. (разг.). Из простого дела устроил проблему. Это не проблема! (о том, что легко и просто сделать) Нет проблем! (все идет хорошо, нет никаких затруднений). (Толковый словарь Ожегова и Шведовой).

Проблема – несоответствие между теми обстоятельствами, в которых человек находится сейчас и теми, в которых он хочет оказаться в будущем (между желаемым и действительным).

Этапы решения проблемы:

I. Определение обстоятельств, в которых находится человек.

II. Осознание собственных потребностей,

III. Принятие решения о действии к удовлетворению потребности,

IV. Действие.

Механизм подготовки к принятию управленческого решения представлены на рисунке 2.

Разработка

УР

Моделирование технологии принятия УР

Анализ внешней среды

Определение параметров эффективности УР

Требования к выходу

УР

Качество входа системы

Рисунок 1.2. Механизм подготовки к принятию решения

Важнейшим элементом разработки управленческого решения является цель.

Цель решения - это конкретные результаты, которые предполагается получить после реализации этого решения в определенных условиях и фиксированном периоде времени.

При анализе эффективности параметров управленческого решения необходимо учитывать цель, она ложится в основу определения параметров качества будущего решения. Необходимо помнить, что цель лежит за пределами системы организации, она должна отражать реакцию внешней среды на организационно-производственную систему.

Требования к цели:

* недвусмысленно сформулирована и понятна исполнителям;
* измеряема, для этого может быть использована обратная связь;
* реальна и достижима в установленные сроки;
* связана с системой вознаграждения, так как цель должна мотивировать действия исполнителя в необходимом для ее достижения направлении;
* совместима с целями отдельных групп исполнителей;

Типы организационных целей:

1. Официальные цели — определяют общее назначение организации, декларируются в уставе или положении об организации, а также заявляются публично руководителем;

2. Оперативные цели — определяют, чем на самом деле в текущий период занимается организация, и могут не полностью совпадать на конкретный период с официальными целями;

3. Операционные цели — направляют деятельность конкретных работников и позволяют давать оценку их работе.

### 1.2. Сущность и виды управленческих проблем

Управленческие проблемы являются сложным вопросом менеджмента, требует своего изучения, оценки и решения.

Характеристики проблемы:

1. Проблема имеет конкретное содержание;

2. Проблема возникает в определенное время и в определенном месте;

3. Проблему порождает круг лиц или организаций.

4. Причинно-следственная связь изменений внешних и внутренних переменных организации и началом проблемы.

Классификационные признаки управленческих проблем:

1. По степени важности (чем важнее проблема, тем более срочного решения она требует);

2. По масштабам (чем глобальнее проблема, тем большее количество организаций она охватывает);

3. По возможности решения (более сложная проблема требует больше времени и средств на ее решение и наоборот);

4. По степени риска (проблема является в больше степени рисковой, если вероятность ее наступления наиболее велика по сравнению с прочими относительно условий, в которых существует организация);

5. По степени структуризации (проблема считается формализованной, если ее возможно выразить количественно/ качественно и т.д.)

6. По способам разработки (безальтернативный – без вариантов решения проблемы, бинарный/многовариантный – проблема решаема двумя и более способами; смешанный – проблема разбивается на подпроблемы и решается наиболее подходящим из предыдущих способов).

Причины возникновения управленческих проблем:

* ошибочно поставленные цели организации на этапе планирования и прогнозирования;
* не правильно выбранные принципы и методы деятельности работников;
* неверные критерии оценки результатов деятельности организации;
* умышленные нарушения в технике, технологии, финансах, поставках и т. д.;
* незапланированные изменения во внешней среде организации (политика, экономика, право, научно-технический прогресс, природные катаклизмы и т.д.);

Управленческие проблемы делятся на три основных класса:

1. Хорошо структурированные проблемы. Данные проблемы могут быть выражены в числовом и символьном варианте, наиболее существенные зависимости ярко выражены. Методами решения данных проблем будет математический аппарат исследования операций.

2. Слабоструктурированные проблемы. Данные проблемы можно представить как в количественном измерении, так и в качественном, но второй вариант измерения преобладает. Методами решения данных проблем будут системные методы.

3. Неструктурированные проблемы. Данные проблемы невозможно охарактеризовать количественно, они не поддаются числовым оценкам. Для решения проблем данного класса используются эвристические методы.

В основе разработки решения проблемы лежит многосторонний и объективный анализ тех условий, в которых предприятие существует постоянно, так же необходимо анализировать тенденции, которые будут иметь место в дальнейшем.

Анализ проблемы проходит несколько этапов:

1). Анализ ситуации, в которой зарождается проблема или уже существует.

2). Анализ проблемы, ее элементов и определение ее класса.

3). Анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на выработку рационального решения проблемы.

4). Определение альтернативных решений, их оценка и выбор наиболее подходящей альтернативы из имеющихся.

5). Согласование решения со всеми уровнями управления, исполнителями и заинтересованными сотрудниками.

6). Утверждение разработанного решения высшим руководством.

Далее начинается процесс непосредственно выполнения принятого решения

Модуль II. Процесс принятия управленческих решений

2.1 Ключевые аспекты процесса принятия управленческих решений

Продуктом управленческого труда является управленческое решение, а принятие управленческого решение – есть процесс, который ведет к появлению продукта.

Принимать решение - значит делать сознательный выбор между имеющимися вариантами, которые позволяют достичь желаемой цели.

Решение – форма осуществления управленческого воздействия субъекта на объект управления.

Требования к решению:

- обоснованность;

- четкая формулировка;

- осуществимость;

- своевременность;

- экономичность;

- согласованность с прочими принятыми решениями;

- полнота информации;

- эффективность.

Принятие решений тесно связано с ответственностью менеджера, который принимает данное решение, поэтому субъект принятия решения должен быть наделен соответствующими полномочиями.

Согласно теории американского социолога М. Рубинштейна, для принятия эффективного решения необходимо выполнить ряд рекомендаций:

**1. Получите полное представление о проблеме.** Принятие любого решения необходимо для получения определенного результата, поэтому четко представляйте себе, какую цель вы преследуете, или какую проблему решаете.

**2. Рассмотрите все варианты решения проблемы.** Чем больше альтернативных вариантов вы рассмотрите, тем больше шансов на принятие оптимального решения.

**3. Мыслите творчески.** Надо стараться мыслить нестандартно. Любое решение, которое кажется разумным, полезно ставить под сомнение.

**4. При принятии решения учитывайте все точки зрения..** Используйте это правило в ситуации, когда она кажется безысходной и неразрешимой.

**5. Изыщите модель или аналогию, которая поможет вам лучше понять сущность решаемой проблемы.** Любая модель упрощает [реальную проблему](http://www.buslergroup.com/obrazovanie-master-klassy-korporativnye-seminary-i-vebinary/rca), сосредоточьтесь на главном. Диаграммы и схемы позволят вам охватить сложную проблему одним взглядом.

**6. Задавайте как можно больше вопросов.** Правильно заданный вопрос может радикально изменить содержание ответа.

**7. Относитесь критически к первой идее.** Люди склонны преувеличивать достоинства первой альтернативы, которая пришла им в голову. Поэтому попробуйте найти другие решения данной проблемы и сравните их с первым.

**8. Перед принятием окончательного решения поговорите с кем-нибудь о своих проблемах.** Всегда полезно поделиться своими мыслями с другими людьми. Это поможет взглянуть на проблему по-новому.

**9. Не пренебрегайте интуицией.** Ведущая роль логического мышления в анализе не подлежит сомнению, но нельзя приуменьшать значение интуиции.

**10. Помните, что каждый человек смотрит на жизнь и возникшие повседневные проблемы со своей точки зрения.** Решения вы должны принимать самостоятельно. Личный опыт, взгляды, ценности и убеждения других людей полезны, однако они могут оказаться всего лишь заблуждениями.

Важную роль в системе принятия решения играет лицо, принимающее решение (ЛПР).

ЛПР – это индивид или группа индивидов, которые производят выбор определенной альтернативы в [качестве](http://www.smartcat.ru/Referat/ctaeqrampx/) решения и несут ответственность за последствия реализации данного решения.

От ЛПР зависит как качество принимаемых решений и его эффективность, поэтому личные характеристики и важнейшие черты лица, принимающего решение, оказывают большое влияние на процесс принятия решение. Если мы говорим о коллективном ЛПР, то здесь учитываются и сочетание черт личности в коллективе.

Для решения разных типов проблем учитываются разные индивидуальные характеристики: для творческих задач необходима оригинальность и гибкость ума, а для стандартных операций – рациональность и т.п.

Постоянные черты ЛПР - это подмножество относительно устойчивых черт, которыми обладают лица, принимающее решения, и которые играют роль при решении любых типов задач. Основные постоянные черты лиц, принимающих решения, представлены на рисунке.



Рисунок 2.1. Постоянные черты лица, принимающего решение

I. Первая важная и постоянна черта ЛПР - целеустремленность.

Цель – это положение вещей, ситуация, состояние, которые могут иметь субъективную ценность или полезность для ЛПР.

ЛПР достигает цели путем решения задач. Потребности порождают цели, в связи с тем, что потребности многообразны, система целей достаточно сложна.

Цели могут достигаться:

- одновременно;

- поочередно.

Лицо, принимающее решение, является сложной целенаправленной системой, которая способна:

* ·создавать подцели различных подуровней, имеющих [иерархическую структуру](http://www.smartcat.ru/Referat/ytaeeramlb/). На вершине находится главная цель, или цель нулевого уровня, далее – цели первого, второго и других, более низких уровней. Важной характеристикой системы целей является поддержка целями низших уровней целей более высокого уровня;
* выбирать средства (методы, стратегии, программы), адекватные данной задаче. Адекватные средства не всегда будут оптимальны. При решении многих задач осуществляется поиск удовлетворительного решения;
* вернуться в случае прерывания процесса решения (из-за внутренних или внешних причин) через некоторое время к этапу, на котором процесс решения был прерван;
* избегать повторений благодаря памяти. При повторении одних и тех же действий достижение цели было бы невозможно;
* завершить работу, если ЛПР достиг ситуации, субъективная [ценность](http://www.smartcat.ru/Referat/ytfeqramlb/) которой соответствует запланированной цели, т.е. [выгоде](http://www.cis2000.ru/cisFinAnalysis/utlecramhf/), которую он хотел получить.

II. Еще ода постоянная черта ЛПР - характеристика систем памяти.

Информация – важное звено принятия решения, она находится в памяти ЛПР. Память делят на три типа:

1. Долговременная память. Данный тип памяти для ЛПР носит ассоциативный характер. Она имеет очень большую емкость, что обеспечивается возможностью кодирования [информации](http://www.smartcat.ru/Referat/xtzepramkc/). К этой [информации](http://www.smartcat.ru/Referat/xtzepramkc/) нет непосредственного доступа. Необходимо затратить время и усилия для считывания этой [информации](http://www.smartcat.ru/Referat/xtzepramkc/). Время считывания в значительной мере зависит от типа [информации](http://www.smartcat.ru/Referat/xtzepramkc/) и способностей конкретной личности. Например, шахматисты имеют большой объем долговременной памяти. Многие из них способны считывать [информацию](http://www.smartcat.ru/Referat/xtzepramkc/) из этой памяти с высокой скоростью. Писатели обладают мощной ассоциативной памятью. Ясно, что возможна тренировка памяти. Однако индивидуальные различия в объеме внешней памяти и скорости считывания [информации](http://www.smartcat.ru/Referat/xtzepramkc/) огромны.
2. Кратковременная память. Данный тип памяти имеет ограниченный объем. [Информация](http://www.smartcat.ru/Referat/xtzepramkc/), хранящаяся в этой памяти, непосредственно доступна. Это главная система, где происходит процесс [переработки](http://www.smartcat.ru/Referat/utzehramhf/) [информации](http://www.smartcat.ru/Referat/xtzepramkc/) в соответствии с целью. [Информация](http://www.smartcat.ru/Referat/xtzepramkc/) поступает в кратковременную память из долговременной памяти или из внешней среды. Результаты обработки [информации](http://www.smartcat.ru/Referat/xtzepramkc/) обогащают долговременную память и, возможно, внешнюю память ЛПР.
3. Внешняя память. Данный тип памяти практически не ограничен по своему объему. Эта память находится во внешнем окружении ЛПР. Ему требуется время для доступа к этой [информации](http://www.smartcat.ru/Referat/xtzepramkc/). Примером внешней памяти являются справочники, заключения [экспертов](http://www.smartcat.ru/Referat/gtheqramtt/). Такая память может иметь различные носители – бумажные, электронные, системы доступа.

Есть ряд факторов, определяющих доступность информации для лиц, принимающих решение.

|  |
| --- |
|  |
|  |

Рисунок 2.2. Факторы доступности информации ЛПР

## 2.2. Система ролей менеджера

Если сравнивать понятия ЛРП и менеджера, то понятие лица, принимающего решения, шире, так как ЛРП представлен не только менеджером. С другой точки зрения, принятие решения – лишь одна из многих функций менеджера.

|  |
| --- |
|  |
|  |

Рисунок 2.3. Основные факторы, определяющие содержание работы менеджера

Функции менеджмента выполняются всем аппаратам управления организации, однако определяющее значение имеет руководитель. Руководитель выполняет множество ролей, тесно взаимосвязанных между собой (см. Рисунок 2.4). Ведущая группа ролей связанна именно с принятием решений, как было отмечено в предыдущей главе, для обоснованного и эффективного управленческого решения необходим обмен информацией во внешней и внутренней среде организации. Так как в менеджменте важная составляющая отведена управлению людьми, отсюда – высокая значимость ролей руководителя межличностного характера.



Рисунок 2.3. Схема управленческих ролей (по Минцбергу)

Значимость ролей зависит от уровня управления, к которому относится менеджер.

Руководители высшего уровня управления решают задачи стратегического значения, отвечают за взаимосвязи организации с внешним окружением.

Менеджеры среднего и особенно нижнего уровней управления выполняют роль поставщиков информации и решают вопросы тактические в рамках своего подразделения.

Деятельность менеджера непосредственно связана с определенным кругом задач и действий, которые приведут к ее выполнению. Для менеджера существует ограниченный перечень работ, где исключена свобода действий.

Широта свободы действий – возможность для конкретного менеджера выполнять определенную работу способом, отличным от способов прочих менеджеров. Широту свободы определяют:

1) Требования к работе (то, что должен выполнять менеджер),

2) Ограничения по работе (факторы, определяющие поле возможных действий).

В зависимости от соотношения этих показателей, выделяют три типа работ менеджера (см. Рисунок 2.4)



Рисунок 2.4. Соотношение требований (внутренняя окружность) и [ограничений](http://www.smartcat.ru/Referat/otbeqrambl/) (внешняя окружность)

Первый тип (а) - узкий перечень требований и [ограничений](http://www.smartcat.ru/Referat/otbeqrambl/), выполняется при узкой сфере контроля;

Второй тип (б) – узкий перечень требований и широкий перечень [ограничений](http://www.smartcat.ru/Referat/otbeqrambl/), наибольшая свобода действий;

Третий тип (в) – широкий перечень требований и широкий перечень [ограничений](http://www.smartcat.ru/Referat/otbeqrambl/), выполняется при широкой сфере контроля.

2.3. Построение дерева решений.

Дерево решений - это графическое систематизирование процесса принятия тех или иных решений, где отражены альтернативные решения и состояния среды, а также возможные риски и выигрыши для любых комбинаций данных альтернатив. Пример дерева решений представлен на рисунке 2.5.



Рисунок 2.5. Пример дерева решений

Сферы использования древа решений:

* Проектный менеджмент, структура управления рисками;
* Система менеджмента качества;
* Медицина (диагностика заболеваний);
* Молекулярная биология (структура построения аминокислот).

Порядок построения древа решений:

1. Дерево решений строится с права на лево.

2. Проблема отображается справа, с нее начинается построение дерева.

3. Ветви – это альтернативные решения, которые теоретически могут быть приняты в данной ситуации, а также возможные следствия принятия этих альтернативных решений. Ветви начинают выстраивать из точки исходных данных, и выставляются до получения конечного результата.

Виды ветвей дерева решений:

* пунктирные линии, которые соединяют квадраты - возможные решения;
* сплошные линии, соединяющие кружки возможных конечных результатов.

4. Узлы - это ключевые события, а линии, соединяющие узлы – это работы по реализации проекта. Квадратные узлы – это места, где решение принимается. Круглые узлы – появление результатов. Поскольку, принимая решения, мы не можем влиять на появление исхода, нам нужно вычислить вероятность их появления.

5. На дереве отображается информация о затратах времени, ресурсов, стоимости и вероятность принятия решения.

Одной из наиболее распространенной моделей дерева является трехслойная модель:

* первый слой - возможные решения, после выбора одного из них вводится второй слой;
* второй слой – события, которые могут последовать за принятием решения;
* третий слой – последствия для каждого случая.

2.4. Процедуры принятия управленческих решений

**Управленческое решение –** концентрированное выражение процесса управления на заключительной его стадии, оно возникает при определенном управленческом воздействии и должно отвечать ряду требований и критериев.

Субъект управленческого решения – лицо, принимаемое решение.

Объект управленческого решения – система или операция.

**Основные аспекты управленческого решения:**

**1. Управленческое решение является видом управленческой деятельности, которая протекает в системе организации, данный вид связан с подготовкой и выбором конкретных вариантов действий по решению проблемы;**

**2. Управленческое решение является видом воздействия субъекта на объект (управляющей системы на управляемую);**

**3. Управленческое решение является строго организованной, практически направленной деятельностью.**

**Идея решения выборе альтернативы.**

**Классификация управленческих решений представлена в таблице 2.1.**

**Таблица 2.1 – Классификация управленческих решений**

|  |  |
| --- | --- |
| Классификационный признак | Виды управленческих решений |
| 1. По уровню управления | - УР принимаемые на верхних уровнях управления- УР принимаемые на средних уровнях управления- УР принимаемые на низших уровнях управления |
| 2. По масштабу воздействия | - общие (по системе в целом);- локальные (по части системы);- частные (по элементу системы). |
| 3. По содержанию | - научно-технические;- экономические;- организационные;- социальные. |
| 4. По характеру | - Операционно-распорядительные;- Хозяйственно-руководящие;- Нормативно – центральные. |
| 5. По форме подготовки и принятия | - Единоличные (индивидуальные);- Коллегиальные;- Коллективные. |
| 6. По частоте повторяемости: | - Стандартные;- Творческие. |
| 7. В зависимости от информации: | - Детерминированные (достоверные);- Вероятностные (изменяющаяся информация). |
| 8. В зависимости от цели управления: | - стратегические;- оперативные. |
| 9. По организационному статусу: | - статические;- динамичные |
| 10. По форме осмысления: | - интуитивные;- решения, основанные на суждении;- рациональные. |

**Требования к управленческим решениям:**

1. **Минимальное корректирование;**
2. **Баланс между правами и ответственностью менеджера;**
3. **Обоснованность принимаемого решения;**
4. **Единоличное распорядительство;**
5. **Реальность осуществления;**
6. **Принимаемое решение должно быть эффективным;**
7. **Материально выгодное;**
8. **Адаптивно к изменениям внешней и внутренней среды;**
9. **Адресность;**
10. **Согласование с прочими решениями;**
11. **Полнота содержания.**

Стадии принятия управленческих решений представлены на рисунке 2.6.

******

Рисунок 2.6. Стадии принятия управленческих решений

*Рекомендации по повышению эффективности выполнения управленческого решения:*

1) объективный подход к оценке деятельности участников разработки и принятия управленческого решения;

2) разработка мотивационных установок на эффективное выполнение управленческого решения;

3) стремление к соблюдению установленного плана реализации управленческого решения.

Главный принцип принятия управленческого решения – оптимум (поиск оптимального выгодного управленческого решения в конкретных условиях).

Процесс разработки управленческого решения – установление необходимости воздействия на объект и выработка конкретных действий и их оценка. Процесс представлен на рисунке 2.7.



Рисунок 2.6. Основные этапы разработки управленческих решений

Ограничения, препятствующие эффективному управленческому решению:

* узкий круг полномочий лиц, ответственных за принятие решение;
* недостаточное количество финансовых, человеческих и прочих ресурсов.



Рисунок 2.7. Критерии принятия управленческого решения.

Модуль III. Методы принятия управленческих решений

### 3.1. Теория эвристики

Все методы решения проблем можно разделить на две группы:

а) логические методы – это методы, в которых преобладают логические правила анализа, сравнения, обобщения, классификации, индукции, дедукции и т.д.;

б) эвристические методы - это система принципов и правил, которые задают наиболее вероятностные стратегии и тактики деятельности решающего, стимулирующие его интуитивное мышление в процессе решения, генерирование новых идей и на этой основе существенно повышающие эффективность решения определенного класса творческих задач.

Эвристика (греч. heuresko) – отыскиваю, открываю.

Значения понятия «эвристика»:

1) научно-прикладная дисциплина, изучающая творческую деятельность (в то же время следует признать, что основателей теории и общепринятых основных положений не существует);

2) приемы решения проблемных (творческих, нестандартных, креативных) задач в условиях неопределенности, которые обычно противопоставляются формальным методам решения, опирающимся, например, на точные математические алгоритмы;

3) метод обучения;

4) один из способов создания компьютерных программ.

Таблица 3.1. Исторический анализ развития теории эвристики.

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Вклад в эвристическую теорию |
| Папп Александрийский | Впервые ввел понятие «эвристика» |
| Раймонд Луллий | Пытался создать машину для решения различных задач на основе всеобщей классификации понятий. |
| Имре Лакатос | Позитивная эвристика - правила, которым необходимо следовать в ходе дальнейших рассуждений. Отрицательная эвристика – правила, которые говорят, каких путей следует избегать. |
| Сократ | Впервые разработано и введено в практику учение об эвристических методах. |

Двойственность понятия «эвристический»:

1. Эвристические методы – деятельность человека, направленная на решение не специфической, не стандартной, творческого задачи.

2. Эвристические методы – приемы, которые освоил человек в ходе решения одних задач, и сознательно переносит опыт на решение прочих задач.

Эвристические методы обеспечивают выявление, обработку и упорядочение системы закономерностей, механизмов и методологических средств конструирования нового задания и целеустремленных способов деятельности на основе обобщения прежнего опыта и опережающего отражения моделей будущего с целью решения поставленной задачи наиболее эффективно.

Этапы решения задач эвристическим методом:

1. Постановка задачи.

2. Выбор подходящих приемов на основе анализа недостатков и дефектов прототипа и противоречий его развития.

3. Преобразование прототипа с помощью выбранных приемов и формирование нескольких новых технических решений.

4. Анализ новых технических решений относительно осуществимости и степени эффективности использования.

3.2. Методы эвристики

Ниже представлены основные, наиболее популярные методы эвристического мышления, применимые менеджером при принятии управленческих решений.

1) Метод «мозгового штурма»

Автор метода - А.Ф. Осборн.

Данный метод представляет собой способ решения задач путем коллективного группового мышления. При данном методе за короткий промежуток времени составляются множества вариантов решений, из которых избираются наиболее удачные (чаще всего 10-15% от всего количества решений).

Принцип метода: запрет на критику идей участников.

2) Метод коллективного поиска оригинальных идей

Прототип метода «мозгового штурма», но подходит только для решения творческих задач, не требующих расчета.

Принципы метода:

* Демократический стиль руководства креативной группой.
* Доверие творческим способностям коллектива.
* Использование интуитивного и логического мышления.

3) Метод эвристических вопросов (метод ключевых вопросов).

Данный метод используется для поиска и сбора дополнительной информации в условиях проблемы, а так же для упорядочивания имеющейся информации. Заключается в поиске ответов на основные эвристические вопросы: Кто? Что? Зачем? Где? Чем? Как? Когда?

Данный метод прост и применим для решения любых задач, но не дает оригинальных идей и решений (по сравнению с прочими методами).

4) Метод многомерных матриц.

Метод базируется на принципе системного анализа новых связей и отношений, которые проявляются в процессе матричного анализа исследуемой проблемы.

Позволяет решать сложные творческие задачи, искать множество идей, но в матрице может быть большое количество вариантов, из которых выбрать оптимальное решение будет затруднительно.

5) Метод свободных ассоциаций.

В процессе составления ассоциативных рядов между элементами проблемы и внешней среды устанавливаются неординарные взаимосвязи, в результате чего появляются новые идеи решения проблем.

6) Метод инверсии.

Данный метод заключается в поиске решения проблемы с новой точки зрения, чаще, с обратной точки зрения. Он опирается на принципы оптимального использования противоположных методов мышления (анализ и синтез, логическое и интуитивное, статические и динамические характеристики объекта исследования, внешние и внутренние стороны объекта).

Метод развивает диалектические способности мышления, но для его применения требуется высокий уровень творческих способностей, знаний и опыта.

7) Метод эмпатии (метод личной аналогии).

При применении данного метода, объекту приписываются эмоции и чувства самого человека. В основе метода лежит принцип замещения исследуемого процесса, объекта другим.

8) Метод организованных стратегий.

Данный метод позволяет избежать инерцию мышления.

Принципы метода: принцип самоуправления личности в выборе новых стратегий решения творческой задачи; принцип отстранения, то есть рассмотрения объекта, предмета, процесса, всякий раз с неожиданно новой точки зрения.

3.3. Управление риском и неопределенностью при принятии управленческих решений. Выявление факторов риска.

Любое управленческое решение принимается в условиях неопределенности и риска, так как спроектированы на будущее.

Риск — это возможная опасность потерь, вытекающая из специфики тех или иных явлений природы и видов деятельности человеческого общества.

Принятие решений в условиях риска – выбор варианта решения в условиях, когда каждое действие приводит к одному из множества возможных частных исходов, причем каждый исход имеет вычисляемую или экспертно определяемую вероятность появления.

В случае наступления рискового события возможны три варианта результатов:

- отрицательный;

- нулевой;

- положительный.

Неопределенность — это неполнота или недостоверность информации об условиях реализации решения, наличие фактора случайности или противодействия.

Принятие решения в условиях неопределенности - одно или несколько действий имеют своим следствием множество частных исходов, но их вероятности совершенно не известны или не имеют смысла.

Источниками неопределенности являются факторы внешнего и внутреннего окружения.

При разработке и принятии управленческого решения необходимо провести анализ рисков, и запланировать мероприятия по снижению степени их воздействия (см. Рисунок 3.1)

Анализ рисков

Качественный:

Определение факторов риска, и обстоятельств, приводящих к риску

Количественный:

Вычисление величины отдельных рисков и рисков решения в целом

Рисунок 3.1. Виды анализа рисков

Этапы исследования риска:

1. Выявление факторов, влияющих на конкретный вид риска;
2. Анализ факторов;
3. Оценка конкретного вида риска с точки зрения его финансовой целесообразности;
4. Определение допустимого уровня риска;
5. Разработка мероприятий по снижению влияния риска на принятие управленческого решения.

Методы управления рисками:

* избежание риска - уклонения от мероприятия, связанного с риском;
* удержание риска - оставление риска за инвестором (предполагая покрытие возможных убытков за счет резервных средств инвестора);
* передача риска — передача ответственности за риск, например, страховой компании;
* снижение степени риска — уменьшение вероятности потерь и сокращение ожидаемого их объема.

Методы снижения риска:

* диверсификация;
* лимитирование;
* страхование.

Вопросы к семинарским занятиям

## Раздел I. Понятие, сущность и свойства управленческих решений

###

### **Семинар 1. «Причины появления управленческих проблем»**

### Форма: презентации по представленным вопросам

Вопросы к обсуждению:

1. Современные условия хозяйствования: стремительные перемены, глобализация и интернационализация;
2. источники и факторы неопределенности при принятии решений.
3. задания по монографии: Смаржевский И.А. «[Коммуникационный аспект принятия управленческих решений в проектном менеджменте»](file:///C%3A%5CUsers%5CUser%5CDesktop%5C%D0%A3%D0%BD%D0%B8%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%82%5C%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D1%8B%20%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%8F%D1%82%D0%B8%D1%8F%20%D1%83%D0%BF%D1%80%20%D1%80%D0%B5%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B9%5C%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BC%D1%83%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B9%20%D0%B0%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%8F%D1%82%D0%B8%D1%8F%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D1%85%20%D1%80%D0%B5%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%B2%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%BC%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B5) http://biblioclub.ru/index.php?page=search (сайт ПГУ – библиотека – университетская библиотека онлайн – регистрация):
* составить глоссарий по монографии
* выделить основные вопросы монографии
* написать краткую аннотацию и составить презентацию по монографии

Реферативные доклады:

1. влияние мировой экономической конъюнктуры на деятельность организаций;

1. учет влияния внешних факторов при принятии управленческих решений.

Практикум

***Задание 1.***

1) Подготовить библиографию литературных источников по принятию управленческих решений.

2) Подготовить определения «управленческого решения» из различных источников

а) из экономической литературы;

б) из психологической литературы;

Сравнить экономические и психологические определения «управленческого решения». Определить сходства и различия.

3) Данное задание выполняется письменно. Вспомнить последнее решение, которое вам лично приходилось принимать. Кратко опишите ситуацию. Какое решение вы приняли в этой ситуации? Проанализируйте, каким образом вы принимали это решение. Опишите последовательность действий, выполненных вами. Запишите основные этапы принятия вами этого решения.

В группе по 5-7 человек обсудите индивидуальные стратегии принятия решения и выработайте общую стратегию обыденного принятия решения.

***Задание 2.***

Закрытое акционерное общество «Саунт» работает на рынке 5 лет. Занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успело зарекомендовать себя.

Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоит в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы «Саунт». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «Саунт»? Попробуйте решить данную проблему. Какие действия должна предпринять данная фирма? Какую информацию ЗАО «Саунт» будет использовать для решения данной проблемы? Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию? Примите управленческое решение. Подумайте, как, принятое Вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы. От каких факторов в данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения? Каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений?

### **Семинар 2. «Понятие и определение управленческого решения»**

### Форма: презентации по представленным вопросам

Вопросы к обсуждению:

1. понятие и определение управленческого решения;
2. примеры управленческих решений.

Реферативные доклады:

1. примеры принятия решений в российских и зарубежных компаниях;
2. история становления теории принятия решений;
3. вклад виднейших теоретиков и практиков управления в теорию принятия решений.

Практикум

Организационная структура предприятия - системообразующий элемент предприятия как целостного организма, определяющий его функционирование. Это главный инструмент управления, регламентирующий состав, величину, размещение, профиль деятельности, ответственность, подчиненность производственных и обслуживающих подразделений, объединяемых общим аппаратом управления для выполнения всех целевых функций, зафиксированных в уставе компании. Организационная структура означает иерархию подчинения и связи структурных единиц, которые производят бизнес-процессы. Попытайтесь оценить эффективность организационной структуры Вашей компании. Характерны ли для Вашей компании следующие черты:

- чрезмерная замкнутость структурных подразделений на первых руководителей с неизбежным снижением эффективности управления в связи с их перегруженностью;

- наличие множества заместителей директора и директоров с размытыми и пересекающимися диапазонами ответственности;

- неадекватная информационная поддержка деятельности предприятия, прежде всего его коммерческой и финансовой деятельности;

- недостаточная или структурно размытая работа с персоналом (отдел кадров, отдел работы с персоналом, отдел организации труда и заработной платы);

- отсутствие или формальное наличие жизненно необходимых финансово-экономических подразделений и руководителей, ответственных за результаты финансовой деятельности предприятия (финансовый директор);

- отсутствие службы управления изменениями, которая ориентирует организацию в конкретный момент времени на требования внешней среды.

Если Вы обнаружили в предложенном списке хотя бы одну черту, характерную для Вашей компании, то Вам стоит задуматься о необходимости изменений.

Если Вы считаете, что Вашей компании присущи две и более характеристики из предложенного списка, то внести определенные коррективы в деятельность Вашего предприятия жизненно необходимо.

### **Семинар 3. «Сущность и свойства управленческих решений»**

### Форма: презентации по представленным вопросам

Вопросы к обсуждению:

1. сущность и свойства управленческих решений;
2. типология управленческих решений;
3. управленческое решение с ситуационной и процессной точек зрения.

Реферативные доклады:

Стили принятия решений.

Практикум

Изучите условия кейс-задачи и ответьте на следующие вопросы:

1. Как же компании изменить пристрастия региональных строителей?
2. Как обратить их внимание на другие, менее знакомые марки стройматериалов?
3. Какие изменение должны произойти в самой организации?

Самир Марданов не знает, как изменить профессиональные пристрастия татарских строителей. Чтобы повысить рентабельность работы, компания «МСМ-Казань» продает стройматериалы производителей, не слишком известных в регионе. Но сломать стереотипы местных строителей и убедить их перейти на новые марки пока не удается.

Компания «МСМ-Казань», оптом торгующая строительными материалами, создана в декабре 2007 года как «дочка» двух крупных строительных фирм Татарии - ЗАО «КСК - Промышленные технологии» и одного из казанских СМУ. Интерес строителей к рынку стройматериалов понятен: Казань активно готовится к проведению летней Универсиады-2013 и в городе строятся десятки объектов.

Как правило, местные оптовые торговцы стройматериалами предлагают полный ассортимент товаров: гипсовые и цементные смеси, лакокрасочную продукцию и т. д. Но число производителей, с которыми работают региональные дилеры, невелико. Почти в каждой группе строительных материалов есть производитель-лидер, на чью продукцию татарские строители за многие годы крепко «подсели».

В этой ситуации новая компания оказалась перед непростым выбором. Либо продавать товар, уже ставший популярным у конечного потребителя, но тогда максимум, на что можно рассчитывать,- субдилерский договор с одним из давних партнеров компании-производителя и маржа не выше 17%. Либо рискнуть и стать эксклюзивным дилером производителей, пока не завоевавших лояльность местных строителей. Маржа в этом случае составит в среднем 30%. «МСМ-Казань» выбрала второй путь. «Мы подумали: а почему бы нам не попробовать продвигать в нашем регионе новые марки, еще не представленные здесь, но завоевавшие популярность в соседних областях и даже в сопредельных с Россией государствах?» - рассказывает Самир Марданов, в прошлом инженер-строитель, а ныне начальник отдела развития «МСМ-Казань» и исполняющий обязанности генерального директора компании.

Так, в дилерском пакете МСМ есть марка «Крепс», входящая в пятерку крупнейших производителей сухих строительных смесей России, но, до сих пор не представленная в Татарии. Когда-то производитель уже пытался штурмовать местный рынок, но неудачно. Теперь МСМ предпринимает новую попытку вывести «Крепс» на местный рынок. В общей сложности в дилерском пакете МСМ девять компаний, из них четыре передали МСМ эксклюзивные права на распространение своей продукции в Казани, на всей территории Татарии или даже по всему Поволжью.

Рынок зацементирован.

«Мы рассчитывали на очень большую емкость нашего рынка,- рассказывает Самир Марданов.- Я сам работал на стройке и знаю, что при всем многообразии торговых организаций часто бывает, что найти какую-то торговую позицию даже популярной марки бывает сложно. Например, в ситуации, когда завод компании-производителя встает на профилактику».

Полностью реализовать свой потенциал и выйти на полную мощность оптовый торговец стройматериалами может в лучшем случае через два года работы. В «МСМ-Казань» учли это при формировании своих планов на ближайшие полгода: реализовывать 20 тонн строительных смесей, 4 тонны лакокрасочной продукции, не меньше 1 тыс. рулонов теплоизоляционных материалов в месяц. Но в июле, в разгар строительного сезона, удалось продать лишь 2 тонны строительных смесей, менее 2 тонн лакокрасочной продукции, 400 рулонов теплоизоляционных материалов.

Как оказалось, потребители просто не готовы воспринимать продукцию малоизвестных производителей. Например, на рынке цементных смесей региона доминируют две марки: Unis и Vetonit. Доля всех других производителей пока несопоставима с долей этих двух: не более 35%. При этом для многих местных строителей марка Unis - полноценный синоним понятия «плиточный клей», объясняет Марданов. Всю гипсовую продукцию в Татарии под твердым контролем держит Knauf.

Эта ситуация - закономерный итог активной маркетинговой политики самих производителей. Например, тот же Knauf даже открыл в Казанском архитектурно-строительном университете собственный учебно-консультационный центр.

«Мы говорили об этой ситуации нашим поставщикам, пытались аргументировать необходимость усилий с их стороны,- рассказывает Марданов. - Но они относятся к местному рынку, я бы сказал, с очень робкой надеждой. Они согласны вкладываться в продвижение, но в разумных пределах, то есть далеко не в таких масштабах, как когда-то Knauf и Unis».

При этом, уверяет Самир Марданов, за рынок все-таки стоит бороться. По оценкам «МСМ-Казань», емкость рынка строительных смесей Татарии - около 40 тыс. тонн в месяц. При этом самые крупные оптовые компании, торгующие этими смесями, занимают не более 10% рынка каждая.

Многолетнюю привязанность строителей к определенным маркам Самир Марданов объясняет еще и тем, что компаниям-поставщикам удалось лично заинтересовать начальников отделов снабжения строительных компаний: «Мы тоже пытались это сделать. В некоторых случаях нам это удается. В целом, когда речь заходит о личных скидках и вознаграждениях, политика отдела снабжения кардинально меняется. Но все равно вывести продажи на желаемый уровень нам пока не удалось».

Воины в чистом поле.

Основной прием в борьбе за повышение уровня продаж - личный контакт с потенциальными клиентами. Менеджеры отдела продаж компании условно разделены на две группы: одни работают «в поле», а другие обзванивают строительные организации, высылают коммерческие предложения по факсу и электронной почте.

«Полевые» менеджеры выезжают непосредственно на строительные объекты, где лично общаются с сотрудниками отделов снабжения, начальниками участков, инженерами и т. д. При них всегда есть демонстрационные палеты, на которых можно сравнить предлагаемые образцы с аналогами от конкурентов. После проведения презентации строительные компании получают возможность заказать небольшую разовую поставку. И если условия всех устраивают, дальнейшее сотрудничество продолжается в большем объеме.

Пока статистика продаж не очень радостная: объездив десяток строительных компаний, контракт на разовую поставку менеджер заключает в среднем только с двумя-тремя из них. Объективно 20-30% - неплохой показатель. Если бы контракты заключались на сумму хотя бы 200 тыс. руб., руководство компании было бы довольно. Но средняя сумма заключаемых контрактов - всего 10 тыс. руб., и далеко не всегда после первой разовой поставки следует контракт на крупные суммы. За полгода работы «МСМ-Казань» сумела договориться только с тремя крупными партнерами, суммы контрактов с которыми превышают заветные 200 тыс. руб. Эффективность менеджеров, работающих в офисе, несколько выше, чем «полевых»: примерно четыре контракта на 10 контактов. Но стоимость контрактов, увы, не выше, чем у «полевиков».

Общением с потенциальными клиентами "МСМ-Казань" не ограничивается. Компания размещает рекламу в СМИ. «Телевизионная реклама слишком дорога для нас, к тому же она рассчитана на повышение розничных продаж,- рассуждает Марданов.— Мы решили, что более полезной будет реклама в специализированных СМИ». Сейчас МСМ размещает рекламные модули и статьи в четырех печатных изданиях: «Стройка», «Из рук в руки» и в двух региональных газетах о строительстве. Раньше изданий, с которыми сотрудничала МСМ, было больше, но именно эти были признаны наиболее эффективными.

Кроме того, компания установила поблизости от своих складов баннер площадью 18 кв. м с совместной рекламой «МСМ-Казань» и производителя строительных смесей «Крепс». Ежемесячный маркетинговый бюджет компании - 65 тыс. руб.

Примерно такую же рекламную стратегию используют и конкуренты: печатают объявления и статьи в специализированных СМИ, наружную рекламу размещают только в непосредственной близости от собственных складов.

Производители, чьей продукцией торгует МСМ, тоже выразили готовность помочь в борьбе с конкурентами. «Мы договорились, что производители разделят с нами наши маркетинговые бюджеты»,- говорит Марданов. Договаривались по сложной схеме: в первоначальное продвижение новых марок и их рекламную кампанию МСМ вкладывается самостоятельно. Через срок, указанный в договоре (от четырех до шести месяцев), МСМ сдает производителю отчет о тратах на рекламу - и производитель возвращает 50-70% затрат.

Некоторые производители, например тот же «Крепс», заранее утверждают маркетинговый бюджет с компанией, планируют совместные акции. Другие доверяют маркетинговую кампанию МСМ, оговаривая лишь сумму, больше которой тратить на продвижение не рекомендуется.

Как же компании изменить пристрастия региональных строителей? Как обратить их внимание на другие, менее знакомые марки стройматериалов?

Проанализируйте ситуацию, применив все возможные графические схемы и системы.

## Раздел II. Управленческие проблемы: сущность, виды и процесс анализа

### **Семинар 4. «Понятие и определение управленческой проблемы»**

### Форма: развернутый ответ на вопрос

Вопросы к обсуждению:

1. понятие и определение управленческой проблемы. Примеры проблем управления;
2. управленческая проблема и управленческое решение;
3. структура управленческой проблемы;
4. области возникновения управленческих проблем;
5. классификация управленческих проблем.

Реферативные доклады:

Проблемы управления в известных зарубежных компаниях.

Практикум

***Задание 1.***

Открытое Акционерное Общество «Бленд» работает на рынке консалтинговых услуг 10 лет. Штат организации свыше 100 человек. Сначала сотрудники работами с клиентами поодиночке, либо произвольно сгруппированной бригадой. Затем было принято управленческое решение, в результате чего все сотрудники были разбиты на бригады по 4 человека. В результате сложилась неблагоприятная ситуация: внутриорганизационные разногласия, в результате чего снизилась производительность труда. Примите управленческое решение по выходу их сложившейся ситуации. Подумайте, как Вы, если бы были руководителем данной организации, вышли из данной неблагоприятной управленческой ситуации. Какие управленческие решения должны быть приняты в данной ситуации? Как принятые Вами решения отразятся на Ваших сотрудниках и на работе самой организации? Какое решение Вы примите?

***Задание 2.***

Сеть крупных универсамов открыла новый магазин. Сначала руководство данной сети придерживалось стратегии «низких цен» для привлечения клиентов. Затем цены в новом универсаме резко выросли. Спустя некоторое время через дорогу от данного магазина открылся новый универсам «Четверочка», в котором цены на все аналогичные товары минимальны. И уже в течение длительного времени цены не поднимаются.

Как Вы считаете, каково настоящее положение универсама. Как отразилось открытие нового магазина на работе универсама. Может ли руководство изменить ситуацию. Поставьте себя на место руководства магазина. Каковы будут Ваши действия. Используя принцип «Черного ящика» проанализируйте все факторы «внешней среды», «вход в систему», «обратную связь», «процесс в системе». На выходе получите управленческое решение. Проанализируйте последствия принятого Вами управленческого решения.

### **Семинар 5. «Сущность и виды управленческих проблем»**

### Форма: развернутый ответ на вопрос

Вопросы к обсуждению:

1. характеристики управленческих проблем;
2. виды и сущность проблемных ситуаций в организациях;
3. ключевые категории управленческих проблем.

Реферативные доклады:

1. примеры управленческих проблем в российских и зарубежных компаниях;
2. примеры структуры управленческих проблем.

Практикум

### ***Задание 1.***

### Предположите, что Вы открыли фирму. Определите, каким видом деятельности она занимается. Проанализируйте все факторы, влияющие на Вашу деятельность. Предположите, что Ваша фирма столкнулась с неблагоприятной управленческой ситуацией. Четко поставьте проблему. В результате сложившейся ситуации Вам следует принять управленческое решение. Разработайте, примите управленческое решение, проанализируйте результат. Последовательность разработки, реализации и анализа управленческого решения должна соответствовать основным этапам разработки управленческого решения.

***Задание 2.***

Назовите такую форму рассудочного влияния в процессе принятия решений, при которой эффект достигается во время дискуссии руководителя и подчиненного, и этот эффект является компромиссом.

1) внушение;

2) просьба;

3) убеждение;

4) подражание;

5) приказ.

### **Тема 6. «Процесс анализа управленческих проблем»**

### Форма: развернутый ответ на вопрос

Вопросы к обсуждению:

1. области возникновения управленческих проблем;
2. идентификация и описание управленческих проблем;
3. построение и оценка структуры управленческой проблемы;
4. анализ проблемы и построение дерева решений;
5. формирование поля альтернативных решений;
6. оценка последствий решения проблемы.

Реферативные доклады:

1. примеры управленческих проблем в российских и зарубежных компаниях;
2. решение управленческой проблемы в российской компании.

Практикум

***Задание 1.***

Определите типы управленческих решений в следующих трех случаях:

а) Директор туристической компании, анализируя данные о том, что в период с 1 по 10 ноября из года в год существенно возрастает спрос на путевки на зарубежные морские курорты в связи со школьными каникулами, принимает решение о повышении цен на путевки в этот период.

б) Руководитель производственного предприятия принимает решение о том, что выпускаемая его предприятием продукция для повышения ее конкурентоспособности на рынке требует доработки с целью совершенствования ее технических характеристик и внешнего вида.

в) Руководитель кадровой службы крупного серьезного банка принимает решение о приеме на работу молодого и пока неопытного сотрудника на ответственную должность на основании того, что во время собеседования он показался ему очень серьезным, исполнительным и вполне перспективным.

1) в случае а) - запрограммированное решение;

в случае б) - интуитивное решение;

в случае в) - компромисс.

2) в случае а) - решение, основанное на суждении;

в случае б) - незапрограммированное решение;

в случае в) - интуитивное решение.

3) в случае а) - незапрограммированное решение;

в случае б) - решение, основанное на суждении;

в случае в) - запрограммированное решение.

4) в случае а) - компромисс;

в случае б) - решение, основанное на суждении;

в случае в) - интуитивное решение.

5) в случае а) - рациональное решение;

в случае б) - решение, основанное на суждении;

в случае в) - незапрограммированное решение.

***Задание 2.***

Какое из указанных решений относится к категории управленческих решений?

1) глава семейства принимает решение о том, что отпуск семья должна провести на Кипре, в июле месяце;

2) глава государства принимает решение о роспуске кабинета министров;

3) руководитель отдела продаж принимает решение о том, что ему пора на пенсию;

4) руководитель отдела сбыта принимает решение о том, что для увеличения объемов сбыта необходимо пересмотреть систему мотивации сотрудников своего отдела;

5) суд принял решение о выдворении гражданина Китая за пределы РФ.

## Раздел III. Процесс принятия управленческих решений

###

### **Семинар 7. «Ключевые аспекты процесса принятия управленческих решений»**

### Форма: развернутый ответ на вопрос, коллоквиум

Вопросы к обсуждению:

1. достоинства и недостатки индивидуального или коллективного принятия решений;
2. методы коллективного принятия решений;
3. управленческие конфликты: сущность, способы преодоления;
4. управление изменениями и конфликтами при принятии решений;
5. проблемы распределения ресурсов и компромиссов в процессе подготовки управленческих решений, модели переговоров.

Практикум

Примите правильное кадровое решение относительно сотрудницы отдела бухгалтерии, которая имеет достаточно большой опыт работы в данном отделе, достигла определенных успехов, но в последнее время стала допускать ошибки и неточности в серьезных отчетных документах.

1) с сотрудницей следует прекратить трудовой договор, так как ошибки в работе бухгалтера недопустимы;

2) учитывая большой опыт сотрудницы, ее следует оставить на данной должности, но дать в помощь более молодую сотрудницу, которая будет отслеживать и предупреждать ее ошибки;

3) в данной ситуации необходимо перевести сотрудницу на другую должность с более низким окладом, но и с невысокой степенью ответственности и точности расчетов;

4) сотруднице необходимо предложить уйти на пенсию, так как ее возраст и большой стаж работы позволяют сделать ей такое предложение со стороны руководителя предприятия;

5) сотруднице необходимо повысить заработную плату за такую ответственную работу, так как экономическая мотивация будет способствовать повышению качества и точности ее работы.

### **Семинар 8. «Процедуры принятия управленческих решений»**

### Форма: развернутый ответ на вопрос, коллоквиум

Вопросы к обсуждению:

1. аналитические (дескриптивные) процедуры принятия решений, их достоинства и недостатки;
2. эвристические процедуры принятия решений, их достоинства и недостатки;
3. применение экспертных методов при принятии решений.

Реферативные доклады:

1. описание методов коллективного принятия решений;
2. методология проведения деловых игр;
3. примеры управленческих конфликтов в зарубежных компаниях;
4. применение математических моделей для распределения ресурсов и достижения компромиссов в процессе подготовки управленческих решений.

Практикум

***Задание 1.***

Отметьте, какая из проблем применения научных методов принятия управленческих решений имеет место в данной ситуации:

На стадии построения модели управления одним из технологических процессов специалисты не привлекали к этому процессу будущих пользователей этой модели, то есть менеджеров, которые должны непосредственно участвовать в управлении процессом. В итоге, при применении модели на практике у менеджеров процесса возникло множество вопросов, многие ситуации были непонятны для них. Применение модели в итоге встретило сопротивление и неодобрение менеджеров.

1) чрезмерная стоимость;

2) недостоверные исходные допущения;

3) информационные ограничения;

4) слабое использование на практике;

5) страх пользователей.

***Задание 2.***

Из предложенных вариантов выберите тот, который является неправильным требованием, предъявляемым к управленческим решениям:

1) управленческое решение должно иметь адресат и сроки исполнения;

2) управленческое решение должно быть обоснованным;

3) управленческое решение должно быть сформулировано наиболее полно, подробно;

4) управленческое решение должно быть правомочным;

5) управленческое решение должно быть непротиворечивым.

### **Семинар 9. «Этапы процесса принятия решений»**

### Форма: развернутый ответ на вопрос, коллоквиум

Вопросы к обсуждению:

1. общая модель процесса подготовки и принятия решений;
2. роли участников процесса принятия решений;
3. виды управленческих решений;
4. примеры управленческих решений по основным и вспомогательным бизнес-процессам;
5. принятие решений по управлению проектом;
6. ошибки анализа управленческих проблем и принятия решений.

Реферативные доклады:

1. описание модели процесса подготовки и принятия управленческих решений в российской компании, формулирование предложений по ее совершенствованию;
2. модель принятия решений В. Врума;
3. особенности деятельности высших органов управления компании в процессе подготовки, принятия и реализации управленческих решений;
4. управление проектами как особый вид процесса принятия управленческих решений.

Практикум

Деловая игра «Слалом».

1. Цель игры. Основная цель игровой деятельности – это оперативное принятие управленческих решений руководителем.

2. Техническая подготовка. Предварительно для проведения деловой игры необходимо подготовить:

* идентификаторы участников игры (в 2-х экземплярах);
* жетоны произвольной формы (6-8 штук);
* папки с деловыми бумагами для подчиненных; заявление рабочего цеха;
* таблицы наблюдений;
* часы или секундомер;
* карандаш.

3. Участники игры и их функции.

Руководитель (Начальник цеха) спешит на совещание к генеральному директору, все участники которого уже собрались и ждут его. По пути к кабинету директора Начальника цеха постоянно останавливают сотрудники или «просители», обращаясь с различными «сверхнеотложными» делами, которые ему приходится решать буквально «на бегу». Руководитель может оперативно решить вопрос (в этом случае он получает жетон от своего собеседника) либо «отмахнуться» от просьбы (в этом случае он жетон не получает). Время, отпущенное на всю дистанцию, 5 минут. Чем больше будет набрано жетонов, тем выше рейтинг руководителя.

Студент-практикант – играет роль первого «препятствия» в предстоящем слаломе, интересуется, на каком рабочем месте ему проходить производственную практику и кто будет его курировать из специалистов – «производственников».

Сотрудник планово-диспетчерского отдела цеха просит подписать бумагу (например, отчет о выполнении плана). Долго ищет необходимые листы в папке для бумаг, постоянно извиняется за свою несобранность и настаивает на подписи начальника цеха.

Молодой мастер участка обращается к начальнику цеха с конкретными вопросами (например, по поводу прогула одного из рабочих; простоя оборудования и нехватки рабочих-ремонтников; возврата с последующего участка бракованных деталей) и ожидает помощи в выборе наиболее правильного варианта решения этих проблем.

Рабочий цеха просит предоставить ему отгул за свой счет на несколько дней, ссылаясь на семейные проблемы, представляет заявление на подпись.

Кладовщик цеха, также как и мастер участка, обращается к начальнику цеха с проблемами и ждет немедленного их решения (например, кладовщик может поинтересоваться сроками предстоящей инвентаризации на складе; обсудить проблему обеспечения рабочих цеха специальным инструментом и т.д.).

Сотрудник отдела МТО завода. Целью его разговора с начальником цеха является получение необходимой информации о потенциальном поставщике какого-либо сырья, топлива, материального ресурса, полуфабриката, узла и т.д. Беседа носит неформальный характер.

Журналист из местной газеты получил задание подготовить репортаж об одном из старейших работников предприятия - Ветеране Труда Иванове П.А., который много лет работает в этом цехе (возможный вариант-журналист хочет взять интервью у начальника цеха, сделать его фотографию и т.д.). Журналист очень энергичный, словоохотлив, немного навязчив.

4. Порядок проведения деловой игры.

Распределить роли между студентами группы, ознакомить их с заданием.

Студенты, выполняющие роль «препятствий», должны, во-первых, добиться того, чтобы их вопрос (просьба) был полностью выслушан и оперативно решен начальником цеха; во-вторых, чтобы диалог между ними и начальником цеха продолжался как можно дольше.

В том случае, если конкретный вопрос оперативно разрешен, начальник цеха получит жетон по окончании диалога.

Студенты, выполняющие функции наблюдателей, следят за ходом игры и заполняют соответствующую таблицу.

## Раздел IV. Методы принятия управленческих решений

### **Семинар 10. «Принципы эвристики»**

### Форма: развернутый ответ на вопрос, коллоквиум

Вопросы к обсуждению:

1. понятие и сущность эвристики;
2. принципы эвристического решения управленческих проблем;
3. применение эвристики при принятии управленческих решений.

Реферативные доклады:

1. теория решения изобретательских задач;
2. примеры эвристического решения управленческих проблем в российских и зарубежных компаниях.

Практикум

***Задание 1.***

Студенты делятся на три подгруппы. Каждой группе дается письменное описание процесса принятия управленческого решения. Группе необходимо проанализировать ситуацию по следующей схеме: 1) выделить основные этапы принятия управленческого решения в данной ситуации; 2) выделить субъекта принятия управленческого решения, 3) спрогнозировать дальнейшее развитие ситуации по принятию управленческого решения.

Домашнее задание: сделать письменное заключение для субъекта принятия управленческого решения по диагностике и коррекции принятия управленческого решения.

***Задание 2.***

Перед руководством организации встал вопрос о внедрении на рынок нового вида продукции. Для разработки и внедрения новшества требуются инвестиции, а также привлечение дополнительного персонала, налаживание нового, более мощного оборудования и введение дополнительных мощностей. Для поиска решения данной проблемы и отбора возможных альтернатив директор собирает совещание руководителей различных подразделений организации: финансовой службы, отдела маркетинга, кадрового, планового, производственного отделов. Каждый из участников совещания высказывает свои идеи, сразу обговариваются ограничения и отсеиваются нерациональные варианты. Выдвинутые идеи руководитель передает на доработку специалистам-экспертам. В течение недели выносится общее решение, и вырабатываются пути его реализации.

Какой метод был использован для принятия решения в данной ситуации?

1) метод экспертных оценок;

2) метод «мозгового штурма»;

3) метод экономико-математического моделирования;

4) прогнозирование;

5) «дерево решений.

### **Семинар 11. Аналитические методы принятия решений**

### Форма: развернутый ответ на вопрос, коллоквиум

Вопросы к обсуждению:

1. методы математического программирования;
2. имитационные методы принятия решений;
3. применение социально-экономического прогнозирования при подготовке решений;
4. применение финансово-экономического моделирования при оценке последствий принимаемых решений.

Реферативные доклады:

1. применение математических методов при решении задач управления;
2. построение математической модели проблемной ситуации (на примере российской компании);
3. построение имитационной модели проблемной ситуации (на примере российской компании);
4. построение социально-экономических прогнозов;
5. использование программных продуктов при принятии управленческих решений.

Практикум

Из предложенных вариантов, характеризующих методы принятия управленческих задач, выберите тот, который является верным:

1) интеллектуальные системы относятся к человеко-машинным методам;

системный анализ - к комплексным методам;

системная динамика - к имитационному моделированию.

2) диалоговые методы относятся к человеко-машинным методам;

метод ветвей и границ - к комплексным методам;

интеллектуальные системы - к имитационному моделированию.

3) статистическое моделирование относится к человеко-машинным методам;

социологические исследования - к комплексным методам;

функционально-стоимостной анализ - к имитационному моделированию.

4) игровое моделирование относится к человеко-машинным методам;

экспертные системы - к комплексным методам;

системный анализ - к имитационному моделированию.

5) системный анализ относятся к человеко-машинным методам;

системная динамика - к комплексным методам;

диалоговые методы – к имитационному моделированию.

### **Семинар 12. Эвристические методы принятия решений**

### Форма: развернутый ответ на вопрос, коллоквиум

Вопросы к обсуждению:

1. риск и неопределенность как факторы внешнего окружения, влияющие на правильность принимаемых решений;
2. эвристика как метод решения сложных неструктурированных управленческих проблем;
3. эвристические методы принятия управленческих решений;
4. выявление факторов риска, оценка степени риска;
5. метод планирования сценариев и метод «военная игра»;
6. метод творческих групп «Hewlett-Packard».

Реферативные доклады:

1. применение эвристических методов для разрешения реальных ситуаций на примере российской компании;
2. проблемы и ограничения применения экспертных и эвристических методов;
3. применение метода планирования сценариев для выхода из конкретной ситуации в российской компании.

Практикум

***Задание 1.***

Учебной группе предлагается кейс «Переговоры». Группа делится на 4 подгруппы, каждая из которых получает инструкции. Группам необходимо подготовиться к переговорам, целью которых является выработка коллегиального управленческого решения. Каждая группа выделяет для переговоров двоих своих представителей. Участники, которые не участвуют в переговорах непосредственно являются группой экспертов по принятию коллегиальных управленческих решений. Их задача отследить насколько грамотно будет приниматься коллегиальное управленческое решение.

***Задание 2.***

Назовите такую форму рассудочного влияния в процессе принятия решений, при которой эффект достигается во время дискуссии руководителя и подчиненного, и этот эффект является компромиссом.

1) внушение;

2) просьба;

3) убеждение;

4) подражание;

5) приказ.

Задания для самостоятельной работы студента

Цель самостоятельной работы студентов – освоение методов получения и овладения новыми знаниями, приобретение практического навыка самостоятельного поиска источник литературы, а так же , непосредственный анализ различных явлений и процессов, самостоятельная работа позволяет усовершенствовать научные навыки студента в практической деятельности.

Самостоятельная работа студентов подразумевает выполнение практического задания индивидуально или в группе, где студент добывает новые знания, а так же обобщает знания, полученные на лекционных занятиях.

Данный вид деятельности предполагает самостоятельное изучение студентами определенных преподавателем вопросов во внеаудиторное время.

Письменная самостоятельная работа должна соответствовать следующей структуре:

* Титульный лист.
* Содержание.
* Введение.
* Ответы на задание.
* Заключение.
* Список литературы.
* Приложение.

Работа должна быть выполнена в печатном виде на белых листах формата А4, шрифт: Times New Roman, кегель: 14, междустрочный интервал: одинарный.

Темы для подготовки докладов, сообщений и рефератов

1. Организационные и социально-психологические основы разра­ботки управленческих решений.
2. Основные требования к разработке и качеству управленческих решений.
3. Технология принятия управленческих решений.
4. Анализ практики принятия решения в отечественных и зарубеж­ных компаниях.
5. Анализ японских методов управления.
6. Управленческая этика в принятии решений.
7. Анализ проблем учета риска в принятии управленческих решений.
8. Стиль и методы принятия решений современными руководите­лями: тенденции, анализ и оценка.
9. Анализ проблем учета неопределенности в принятии управлен­ческих решений.
10. Особенности принятия решений в сфере инновационного ме­неджмента.
11. Анализ проблем организации выполнения управленческих ре­шений.
12. Особенности принятия решений в сфере управления интеллек­туальными активами.
13. Анализ проблем использования методов многокритериальной оценки при выборе управленческих решений.
14. Анализ проблем использования методов прогнозирования в про­цессе разработки управленческих решений.

15.Анализ особенностей использования информационных систем при разработке управленческих решений.

# Темы контрольных работ по дисциплине

1. История становления теории принятия решений.
2. Вклад виднейших теоретиков и практиков управления в теорию принятия решений.
3. Модели принятия управленческих решений.
4. Управленческие решения в системе бизнес-процессов.
5. Примеры решения управленческих проблем в известных компаниях.
6. Имитационные методы принятия решений.
7. Применение социально-экономического прогнозирования при подготовке решений.
8. Использование программных продуктов при принятии управленческих решений.
9. Эвристические методы принятия управленческих решений.
10. Системы поддержки принятия решений.
11. Реализация модели принятия решений В. Врума.
12. Методы коллективного принятия решений.
13. Управление конфликтами в процессе принятия управленческих решений.
14. Применение математических моделей для распределения ресурсов и достижения компромиссов в процессе подготовки управленческих решений.
15. Своя тема (согласовывается с преподавателем)

Задания к коллоквиуму

1 коллоквиум

1. Характер и сложность управленческих проблем.
2. Хорошо структурированные и плохо структурированные проблемы.
3. Классификация управленческих проблем по критериям: субъект воздействия, объект воздействия, уровень организационной иерархии, время возникновения, уровень риска, степень неопределенности и пр.
4. Парадигмы управленческих решений.
5. Десять ключевых вопросов при принятии управленческих решений.
6. Стороны принятия управленческих решений.
7. Эффективные и успешные решения.
8. Построение дерева решений.

2 коллоквиум

1. Управление риском и неопределенностью при принятии управленческих решений.
2. Выявление факторов риска.
3. Эвристическая процедура принятия решений, ее достоинства и недостатки. Экспертные и коллегиальные методы принятия решений.
4. Оценка степени риска.
5. «Диаграмма-торнадо».
6. Деловые игры.
7. Методы морфологического анализа.
8. Планирование сценариев.
9. Ключевые проблемы использования эвристических и экспертных методов в процессе управления.

Тесты для промежуточной оценки знаний

1. В результате чего может быть не выполнено принятое управленческое решение:

1) неэффективная работа сотрудников;

2) изменение законодательства;

3) появление на рынке конкурирующей фирмы.

2. Какие виды контроля существуют:

1) предварительный контроль;

2) прогнозируемый контроль;

3) текущий контроль.

4) заключительный контроль

3. От чего зависит структура прогноза:

1) срока, на который он разрабатывается;

2) от деятельности организации;

3) от научно-технического развития;

4) от структуры управления.

4. На каком этапе проведения функционально-стоимостного анализа оценивают затраты на изготовление и функционирование объекта и его составных частей, затраты на обслуживание объекта:

1) на подготовительном этапе;

2) на информационном этапе;

3) на аналитическом этапе.

5. Какой метод анализа использует диаграммы, графики для оформления результатов анализа:

1) математический метод;

2) графический метод;

3) иллюстративный метод.

6. От чего зависит способ представления процесса принятия управленческого решения:

1) от внешней среды;

2) от научного подхода, применяемого к разработке управленческого решения;

3) от действующей системы внутренней коммуникации.

7. На каком этапе планируются действия по реализации принятого управленческого решения:

1) на этапе разработки плана действий;

2) на этапе контроля реализации плана;

3) на этапе принятия управленческого решения.

8. Неопределенность при принятии решений может быть устранена полностью или частично:

1) единственным способом;

2) двумя способами;

3) тремя способами.

9. Какой подход рассматривает организацию как совокупность взаимосвязанных элементов:

1) функциональный подход;

2) воспроизводственный подход;

3) системный подход;

4) ситуационный подход.

10. Какой подход рассматривает технические, экономические, экологические, организационные, социальные, психологические аспекты менеджмента и их взаимосвязи:

1) интеграционный подход;

2) системный подход;

3) комплексный подход.

11. Метод системного исследования, применяемый по назначению объекта с целью повышения полезного эффекта на единицу совокупных затрат за жизненный цикл объекта - это:

1) функционально-стоимостной анализ;

2) метод элиминирования;

3) метод цепных подстановок.

12. В каком случае возникает необходимость принятия управленческого решения:

1) в случае ликвидации неблагоприятной управленческой ситуации;

2) в случае достижения поставленных перед организацией задач;

3) в случае удовлетворения потребностей организации.

13. Управленческое решение - это:

1) результат выбора из нескольких возможных вариантов;

2) результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента;

3) выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

14. Каковы составляющие системы контроля:

1) принятие необходимых корректирующих решений;

2) выявление отклонений от поставленных организацией целей;

3) выявление качественных показателей.

15. Под суждение о возможных состояниях объекта в будущем, о сроках его существования, понимают:

1) процесс прогнозирования;

2) процесс контроля;

3) процесс анализа.

16. Перечислите основные этапы функционально-стоимостного анализа:

1) диагностический, аналитический, исследовательский, внедренческий;

2) подготовительный, творческий, аналитический, рекомендательный, внедренческий, эксплуатационный;

3) подготовительный, информационный, аналитический, творческий, исследовательский, рекомендательный, внедренческий.

17. Выберите неправильный вариант. Типичные признаки рисковых ситуаций в процессе принятия решений:

1) величина потенциального ущерба;

2) вероятность наступления последствий принятого решения;

3) альтернативность выбора;

4) невозможность управления риском;

5) надежда на успех.

18. Какова последовательность действий нижестоящими структурами после получения задания от вышестоящих:

1) распределение ресурсов;

2) уточнение целей;

3) сбор информации о проблеме;

4) назначение ответственных исполнителей.

19. Какова цель прогнозирования управленческих решений:

1) прогнозирование затрат;

2) прогнозирование качества;

3) прогнозирование финансовых показателей.

20. Что происходит на творческом этапе проведения функционально-стоимостного анализа.

1) формирование вариантов выполняемых функций;

2) формулирование всех возможных функций объекта;

3) выработка предложений по совершенствованию объекта;

4) технико-экономическое обоснование решения.

21. Какова средняя величина риска при принятии управленческого решения:

1) 20%;

2) 40%;

3) 50%.

Вопросы к экзамену

1. Понятие и определение управленческого решения. Сущность и свойства управленческих решений. Примеры управленческих решений.
2. Понятие и определение управленческое проблемы. Причины появления управленческих проблем. Деятельность предприятия как проблемная область.
3. Неопределенность управленческих проблем.
4. Сущность и содержание управленческих проблем. Управленческая проблема и управленческое решение.
5. Проблемы-возможности и проблемы-угрозы.
6. Управленческая проблема с ситуационной и процессной точек зрения.
7. Структура управленческой проблемы. Характер и сложность управленческих проблем. Простые и сложные проблемы.
8. Ключевые категории управленческих проблем.
9. Парадигмы решения управленческих проблем.
10. Процесс принятия решений. Стороны процесса принятия управленческого решения. Управленческое решение с точки бенефициаров.
11. Важнейшие аспекты управленческих решений.
12. Понятие эффективного решения. Критерии качества управленческих решений.
13. Рациональные и успешные управленческие решения.
14. Ресурсы, необходимые для управленческих решений.
15. Процедура принятия решений. Виды процедур принятия решений.
16. Дескриптивная модель принятия решений. Преимущества и ограничения.
17. Эвристическая процедура принятия решений. Преимущества и ограничения.
18. Области возникновения управленческих проблем. Проблемные ситуации в организации.
19. Идентификация и описание управленческих проблем. Полевые и настольные исследования.
20. Проблема как совокупность ситуаций, требующих разрешения. Индикаторы проблемы, их типы. Лица, ответственные за выявление проблем.
21. Формулирование управленческих проблем. Критические факторы успеха в правильном формулировании проблемы. Признаки неправильного определения проблемы. Трудности выявления и описания проблем.
22. Анализ управленческих проблем. Процесс построения структуры управленческой проблемы. Ценность анализа проблем. Ограничения анализа управленческих проблем.
23. Формирование представления управленческой проблемы. Диаграмма влияния.
24. Дерево решений. Матрица решений.
25. Режимы принятия управленческих решений.
26. Метод равной торговли.
27. Методы морфологического анализа.
28. Методы портфельного анализа.
29. Принципы эвристики. Использование эвристики для принятия решений с множественными целями.
30. Факторы, влияющие на принятие эвристического решения. Эвристические подходы к поиску альтернативных возможностей.
31. Ролевые игры. Метод "военная игра". Условия применения ролевых игр.
32. Проблемы эвристического решения проблем. Случайный недосмотр.
33. Фундаментальный недосмотр. Проблема ценностей при принятии решений.
34. Элементы правильного выбора решения. Факторы успеха при принятии управленческих решений.
35. Причины ограничения руководителями решений. Причины отступничества от ранее принятых решений.
36. Сопротивление процессу принятия решений. Устранение возражений лиц, участвующих в принятии решений.

Список литературы

1. Адизес Ицхак К. Управляя изменениями: пер. с англ. / И.К.Адизес. - СПб.: Питер, 2012. - 224с.
2. Басовский Л.Е. Менеджмент: учебное пособие для вузов / Л.Е. Басовский. - М.: Инфра-М, 2011. - 216с.
3. Борисов А.Б. Большой экономический словарь / сост. А.Б. Борисов. - М.: Книжный мир, 2002. - 895с.
4. Венделин А.Г. Подготовка и принятие управленческого решения. Методологический аспект / А.Г. Венделин.- М.: Экономика, 2010. – 648 с.
5. Зуб А.Т. Принятие управленческих решений. Теория и практика: учебное пособие для вузов / А.Т. Зуб. - М.: Форум; Инфра-М, 2010. - 400с.
6. Игнатьева А.В. Менеджмент: учебно-практическое пособие / А.В. Игнатьева, М.М. Максимцов, И.В. Вдовин и др. - М.: Вузовский учебник; Инфра-М, 2011. - 284с.
7. Кибанов А.Я. Методические положения по проведению функционально-стоимостного анализа системы управления объединения (предприятия). Нормативные и методические материалы / А.Я. Кибанов, В.И. Крупнов.- М.: ЦНИИ «Электроника», 2009. – 463 с.
8. Кикоть В.Я. Социальное управление. Теория, методология, практика: монография / В.Я. Кикоть, Д.И. Грядовой. - М.: Юнити-Дана, 2010.
9. Кунц Г. Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих решений / Г. Кунц, С. Одонелл. - М.: Прогресс, 2008. – 279 с.
10. Мазур И.И. Корпоративный менеджмент: справочник для профес. / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге и др.; под ред. проф. И.И.Мазура. - М.: Высшая школа, 2003.
11. Мендель А.В. Модели принятия решений: учебное пособие для вузов / А.В.Мендель. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.
12. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 480с.
13. Румянцева З.П. Общее управление организацией: принципы и процессы. / З.П. Румянцева и др. // Мод. программа для менеджеров. - №3. - М.: ИНФРА-М, 2009.-312с.
14. Уварова Г.В. Методы управления и принятия решений/ Г.В. Уварова.- М.: Центр общественных наук, 2008. – 347 с.
15. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 344с.
16. Филинов Н.Б. Разработка и принятие управленческих решений: учебное пособие / Н.Б.Филинов. - М.: Инфра-М, 2010. - 308с.
17. Юкаева В.С. Модели принятия решений: учебное пособие / В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувикова. - М.: Дашков и К, 2012. - 324с.