

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Шебзухова Татьяна Александровна

Должность: Директор Пятигорского института (филиал) Северо-Кавказского

федерального университета

Дата подписания: 25.04.2024 09:16:13

Уникальный программный ключ:

d74ce93cd40e39275c3ba2f5848641ca1d9e9b8

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕ-  
ЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ПЯТИГОРСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ) СКФУ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, МЕНЕДЖМЕНТА И ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ**

по дисциплине «Разработка управленческих решений»  
для студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент  
направленность (профиль): «Управление бизнесом»

Пятигорск  
2024

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ТЕМА 1. ВВЕДЕНИЕ В ТЕОРИЮ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ .....	5
Практическое занятие 1 .....	5
Концептуальные основы теории принятия решений.....	5
ТЕМА 2. ПОНЯТИЕ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ .....	7
Практическое занятие 2 .....	7
Решение – результат управленческого труда .....	7
ТЕМА 3. СУЩНОСТЬ И СВОЙСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ .....	9
Практическое занятие 3 .....	9
Управленческое решение: ключевые аспекты разработки.....	9
ТЕМА 4. ПОНЯТИЕ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ПРОБЛЕМЫ.....	12
Практическое занятие 4 .....	12
Управленческая проблема и управленческое решение .....	12
ТЕМА 5. ВИДЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ .....	13
Практическое занятие 5 .....	13
Типология управленческих проблем.....	13
ТЕМА 6. ПРОЦЕСС АНАЛИЗА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ В РАЗЛИЧНЫХ СФЕРАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	15
Практическое занятие 6 .....	15
Описание управленческой проблемы.....	15
ТЕМА 7. ПРОЦЕДУРЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ .....	18
Практическое занятие 7 .....	18
Виды процедур принятия решений .....	18
ТЕМА 8. ЭТАПЫ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ .....	21
Практическое занятие 8 .....	21
Этапы процесса принятия решения.....	21
ТЕМА 9. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ..	23
Практическое занятие 9-10.....	23
Стиль руководства в процессе принятия решения.....	23
ТЕМА 10. МОДЕЛИ ОПТИМИЗАЦИИ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ .....	38
Практическое занятие 11 .....	38
Метод декомпозиции проблем.....	38
ТЕМА 11. АНАЛИТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ.....	43
Практическое занятие 12 .....	43
Описание многокритериальных задач принятия решений.....	43
ТЕМА 12. ЭВРИСТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ.....	46
Практическое занятие 13 .....	46

Эвристические методы принятия решений .....	46
ТЕМА 13 МЕТОД ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНОК.....	48
Практическое занятие 14-15.....	48
Применение метода экспертных оценок в процессе принятия решения .....	48
ТЕМА 14. РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.....	53
Практическое занятие 16 .....	53
Процесс реализации управленческих решений.....	53
ТЕМА 15. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.....	56
Практическое занятие 17 .....	57
Оценка экономической эффективности управленческих решений.....	57
ТЕМА 16. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.....	59
Практическое занятие 18 .....	59
Формы ответственности в процессе принятия и реализации решения.....	59

## Введение

**Целью** освоения дисциплины Разработка управленческих решений является формирование набора профессиональных компетенций будущего бакалавра по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Эту цель предполагается достичь при решении следующих основных **задач**:

- формирование системных знаний принципов и методов управления социально-экономическими системами;
- формирование навыков оценки условия и последствий принимаемых организационно-управленческих решений;
- развитие навыков применения методов принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;
- формирование умений применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические и организационно-управленческие модели;
- формирование умений проводить анализ операционной деятельности организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений.

Дисциплина Разработка управленческих решений является обязательной дисциплиной базовой части ОП ВО подготовки бакалавра направления 38.03.02 Менеджмент (направленность (профиль): Управление бизнесом) и реализуется в 7 семестре.

*Объектом* изучения данной дисциплины является операционная (производственная) деятельность организации.

*Предметом* изучения дисциплины является механизм разработки и принятия управленческих решений в организации.

## Тема 1. Введение в теорию принятия решений

### *Практическое занятие 1.*

#### *Концептуальные основы теории принятия решений*

**Цель:** ознакомиться с концептуальными основами теории принятия решений

**Организационная форма:** собеседование

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:**

Студент будет знать:

- понятие «теория принятия решения»;
- место и роль решений в современной экономике.

Студент будет уметь:

- различать глобализацию и интернационализацию экономики;
- описывать причины неопределенности в деятельности предприятия.

**Формируемые компетенции:** ИД-2 ИД-3 ОПК-3, ИД-1 ПК-6

**Актуальность темы:** в условиях неопределенности принятие решений становится проблемным процессом управления организацией.

### *Теоретическая часть*

Недостаточность или отсутствие контроля за процессами в структурных единицах организации, а также за факторами внешней среды расценивается как неопределенность в сфере управления (такую неопределенность часто называют политической неопределенностью в отличие от культурной и технологической неопределенности). Явление неопределенности — самый важный фактор, от которого зависят распределение и перераспределение власти в организации и ее отдельных подразделениях. Неопределенность в сфере управления организацией может появиться при возникновении трех условий:

- отсутствие у руководителя любого управленческого уровня необходимой информации о внутренних и внешних факторах, связанных с ситуацией принятия решения, когда ситуацию невозможно представить достаточно четко;
- незнание последствий, которые может вызвать принятие управленческого решения (руководитель, принимающий решение, не может оценить, как много ресурсов потеряет подразделение или организация в том случае, если решение будет неверным);
- неспособность определить степень влияния отдельного фактора или явления на успех или неудачу принимаемого решения.

Внешняя неопределенность. Неопределенность в отношении внешней среды, где присутствует множество факторов, как правило, приводит к потере суммы власти, которую имеет организация в целом и которую она может использовать при воздействии на отдельные компоненты внешней среды. Так, отсутствие контроля за рыночным отношением снижает уровень влияния организации: она не может эффективно воздействовать на поставщиков, потребителей или конкурентов. Неопределенность такого рода обусловлена сложностью рыночного окружения организации. Чтобы предвидеть направления развития рыночной ситуации, руководитель должен по крайней мере оценить качество собственного продукта и учесть его жизненный цикл, знать развитие технологии и конъюнктуру рынка, ориентировать собственную организацию относительно рыночной среды, определить намерения конкурентов и намерения властных органов по отношению к рынку и т.д. Для крупных и сложных организаций характерен целый лабиринт неопределенностей вследствие переплетающихся взаимоотношений между структурными единицами, множественности и противоречивости внешних условий их деятельности.

Любое знание, получаемое о ситуации во внешней среде, снимает некоторую часть внешней неопределенности и позволяет вернуть или приобрести некоторую долю контроля, например, над частью рынка. Внешняя неопределенность организации оказывает

влияние на процесс адаптации к внешней среде и на возможность успешного достижения целей организации. Сложности в отношениях с внешней средой испытывают в той или иной степени все организации. Поэтому руководству организаций нужно прежде всего вырабатывать соответствующие стратегии отношений с внешней средой, что позволяет считать неопределенность в отношении внешней среды (затрагивающей в основном высшие уровни управления) явной, открытой неопределенностью.

Внутренняя неопределенность. Гораздо опаснее для организации внутренняя, скрытая неопределенность, которая является следствием дефектов в процессе делегирования власти внутри организации между уровнями управления. Внутреннюю неопределенность обычно разделяют на три основных вида.

1. Политическая неопределенность связана в первую очередь с распределением власти и возможностями использования властных ресурсов. Например, руководитель делегировал властные полномочия на более низкий уровень управления, но понял, что для осуществления контроля ему необходимо реорганизовать структуру подразделения. Вместе с тем он не знает, хватит ли его собственных полномочий для проведения такой реорганизации.

2. Технологическая неопределенность основана на незнании или невозможности использования управленческих, коммуникационных, технических и других способов достижения организационных целей. В таких случаях руководитель просто не знает, как осуществляется деятельность во вверенном ему подразделении, в частности не знает, какие усилия должны затрачивать его подчиненные на выполнение поставленных задач, какие средства они должны использовать, сколько времени должно быть затрачено. В результате этого подчиненные сами назначают время выполнения задания, сами разрабатывают нормативы, сами устанавливают себе вознаграждение за выполненную работу. Такая ситуация характерна при использовании узких специалистов, работу которых руководителю трудно представить в деталях.

3. Культурная неопределенность, основу которой составляют различия между теми нормами корпоративной культуры, которым привержены подчиненные, но которые им не соответствуют, а также методам и формам применения власти руководителями организации; кроме того, такого рода неопределенность может возникнуть из-за недостаточно полного освоения подчиненными своих ролей в силу низкого культурного или профессионального уровня.

Очевидно, что все эти виды неопределенности в организации самым тесным образом связаны между собой и могут привести к серьезным последствиям — потере руководителями своей власти и, следовательно, согласно принципу zero sum, к перераспределению власти между отдельными уровнями руководства и между отдельными руководителями, а также к появлению неформальных лидеров, забирающих власть у официальных структур.

### **Вопросы для собеседования:**

#### **Базовый уровень:**

1. Дайте определение сущности понятия «теория принятия решения».
2. Какова роль решений в современной экономике?
3. Назовите основные отличительные характеристики глобализации и интернационализации в управлении организацией.

#### **Повышенный уровень:**

1. Опишите деятельность предприятия как проблемную область.
2. В чем выражается неопределенность деятельности организации?
3. Охарактеризуйте типы неопределенности деятельности организации

## Рекомендуемая литература:

### *Основная литература:*

1. Савчук В.П. Диагностика предприятия. Поддержка управленческих решений [Электронный ресурс]/ Савчук В.П.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Лаборатория знаний, 2020.— 176 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/37036.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Карданская Н.Л. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям / Н.Л. Карданская. — 3-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 439 с. — 978-5-238-01574-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71206.html>

### *Дополнительная литература:*

1. Методология и методы разработки управленческих решений [Электронный ресурс]: практикум/ — Электрон. текстовые данные.— Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2016.— 92 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/66056.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Глебова О.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.В. Глебова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 274 с. — 978-5-906172-20-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62071.html>

## Тема 2. Понятие и определение управленческого решения

### *Практическое занятие 2*

#### *Решение – результат управленческого труда*

**Цель:** закрепление теоретических знаний в области методологии и организации процесса управления

**Организационная форма:** традиционный семинар

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:**

Студент будет знать:

- целевую ориентацию управленческих решений;
- основные типы управленческих решений.

Студент будет уметь:

- определять последовательность процесса принятия управленческих решений;
- различать стили принятия управленческих решений в организации

**Формируемые компетенции:** ИД-2 ИД-3 ОПК-3, ИД-1 ПК-6

**Актуальность темы:** процесс управления организации базируется на разнообразных управленческих решениях, разрабатываемых под воздействием особенностей стиля принятия решений.

### *Теоретическая часть*

Управленческие решения связаны с выполнением управленческих функций, в том числе с планированием, организацией, координацией и контролем каких-либо процессов. Эти решения реализуются в форме распоряжения, деловой беседы, инструкции и др. Тем не менее, не всякое решение, разработанное и реализованное руководителем, является управленческим. Решение называется управленческим, если оно разрабатывается и реализуется для социальной системы и направлено на:

- стратегическое планирование;
- управление управленческой деятельностью;
- управление человеческими ресурсами (производительность, активизация знаний, умений, навыков);
- управление производственной и обслуживающей деятельностью;
- формирование системы управления компании (методология, механизм);
- управленческое консультирование;
- управление внутренними и внешними коммуникациями.

Управленческое решение - это творческое, волевое действие субъекта управления на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации ее функционирования, состоящее в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива по разрешению проблемы или изменению цели.

Термин «управленческое решение» употребляется в двух основных значениях: как процесс и как явление. Как процесс - это поиск, группировка и анализ требуемой информации, разработка, утверждение и реализация управленческих решений. Как явление - это план мероприятий, постановление, устное или письменное распоряжение и т. п.

Экономическая сущность управленческих решений проявляется в том, что на подготовку и реализацию любого УР требуются финансовые, материальные и другие затраты. Каждое УР имеет реальную стоимость. Реализация, эффективного управленческого решения принесет компании прямой или косвенный доход, а ошибочное решение - убытки. Организационная сущность управленческих решений состоит в том, что к этой работе привлекается персонал компании. Для эффективной работы необходимо сформировать работоспособный коллектив, разработать инструкции и положения, наделить работников полномочиями, правами, обязанностями и ответственностью, наладить систему контроля, выделить необходимые ресурсы, в том числе информационные, обеспечить работников необходимой техникой и технологией, координировать их работу.

Социальная сущность управленческих решений заложена в механизме управления персоналом, который включает рычаги воздействия на человека для согласования их деятельности в коллективе. К этим рычагам относятся потребности и интересы человека, мотивы и стимулы, установки и ценности.

Правовая сущность управленческих решений заключается в точном соблюдении законодательных актов РФ и ее международных обязательств, уставных и других документов самой компании.

Технологическая сущность управленческих решений предполагает возможность обеспечения персонала необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами для подготовки и реализации УР.

Таким образом, управленческое решение - это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента. Управленческие решения всегда связаны с изменениями в организации, их инициатором обычно выступает должностное лицо или соответствующий орган, несущий полную ответственность за последствия контролируемых или реализуемых решений.

#### **Вопросы для собеседования:**

##### **Базовый уровень:**

1. Понятие и определение управленческого решения.

2. Целевая ориентация управленческих решений
3. Типология управленческих решений.
4. Функции решений в процессе управления.

**Повышенный уровень:**

1. Стороны процесса принятия управленческого решения и конфликт их интересов
2. Сравнительная характеристика индивидуального стиля принятия решений

**Рекомендуемая литература:**

*Основная литература:*

1. Савчук В.П. Диагностика предприятия. Поддержка управленческих решений [Электронный ресурс]/ Савчук В.П.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Лаборатория знаний, 2020.— 176 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/37036.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Карданская Н.Л. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям / Н.Л. Карданская. — 3-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 439 с. — 978-5-238-01574-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71206.html>

*Дополнительная литература:*

1. Методология и методы разработки управленческих решений [Электронный ресурс]: практикум/ — Электрон. текстовые данные.— Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2016.— 92 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/66056.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Глебова О.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.В. Глебова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 274 с. — 978-5-906172-20-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62071.html>

### **Тема 3. Сущность и свойства управленческих решений**

*Практическое занятие 3*

*Управленческое решение: ключевые аспекты разработки*

**Цель:** формирование представления о сущности и основных свойствах решений

**Организационная форма:** собеседование

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:**

Студент будет знать:

- сущность и свойства управленческих решений;
- важнейшие аспекты управленческих решений;

Студент будет уметь:

- анализировать ресурсы, необходимые для решений;
- формулировать критерии качества управленческих решений.

**Формируемые компетенции:** ИД-2 ИД-3 ОПК-3, ИД-1 ПК-6

**Актуальность темы:** разработка управленческих решений предполагает установление четких критериев качества и определение необходимых для решения ресурсов

### *Теоретическая часть*

Качество управленческого решения в значительной мере определяет конечный результат и зависит от ряда факторов:

- качества исходной информации, определяемого ее достоверностью, достаточностью, защищенностью от помех и ошибок, формой представления;
- оптимального или рационального характера принимаемого решения;
- своевременности принимаемых решений, определяемой скоростью их разработки, принятия, передачи и организации исполнения;
- соответствия принимаемых решений действующему механизму управления и базирующихся на нем методов управления;
- квалификации кадров, осуществляющих разработку, принятие решений и организацию их исполнения;
- готовности управляемой системы к исполнению принятых решений.

*Для того чтобы быть эффективным*, т.е. достигать некоторых поставленных целей, решение должно удовлетворять ряду требований:

- единство целей - непротиворечивость решения ранее поставленным целям. Для этого должна быть проведена структуризация проблемы и построение дерева целей;
- научная обоснованность и правомочность - аргументированность и обоснованность решения, а также соответствие прав и обязанностей органов принятия решения. Аргументы по возможности должны носить формализованный характер. Для достижения научной обоснованности и правомочности необходимо обеспечить: 1) применение к разработке решения научных подходов менеджмента; 2) изучение влияния экономических законов на эффективность решения; 3) применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования для каждого решения.
  - ясность формулировок - ориентация на конкретного исполнителя;
  - краткость формулировок принятого решения - выполнение этого требования повышает конкретность, действенность решений и способствует лучшему усвоению задачи исполнителем;
  - гибкость - существование алгоритма достижения цели при изменении внешних или внутренних условий, описания состояний объекта управления, внешней среды, при которых выполнение решения должно быть приостановлено и начата разработка нового решения;
  - своевременность и оперативность принятия решений, повышающие ценность принятого решения;
  - объективность - менеджеры не должны игнорировать фактические условия или фактическое положение дел при разработке вариантов решений. Для этого необходимо:
    - 1) получить качественную информацию, характеризующую систему разработки решения;
    - 2) обеспечить сопоставимость вариантов решений;
    - 3) обеспечить многовариантность решений;
    - 4) достичь правовой обоснованности принимаемого решения;
- возможность верификации и контроля, отсутствие реальных мероприятий по контролю, особенно когда это известно еще на стадии разработки решений, могут делать всю остальную работу по подготовке и принятию решений бессмысленной;

- автоматизация процесса сбора и обработки информации, процесса разработки и реализации решений - использование средств вычислительной техники, что значительно сокращает время разработки решения и повышает его обоснованность;
- ответственность и мотивация при принятии качественного и эффективного решения;
- наличие механизма реализации - содержание решения должно включать разделы, охватывающие организацию, стимуляцию, контроль при реализации решений.

Кроме того, чтобы быть качественным, управляющее решение должно быть устойчивым в эффективности к возможным ошибкам в определении исходных данных и гибким - предусматривая изменение целей и алгоритмов достижения целей. В противном случае незначительные по величине отклонения исходных данных, которые могут возникнуть в любой момент и по различным причинам, сделают! эффективное управленческое решение неэффективным.

### **Вопросы для собеседования:**

#### **Базовый уровень:**

1. Основные свойства управленческих решений.
2. Описание процесса принятия решения.
3. Совокупность условий принятия решений.
4. Система факторов, влияющих на управленческие решения

#### **Повышенный уровень:**

1. Ресурсы, необходимые для управленческих решений.
2. Определение критериев качества управленческих решений
3. Рациональность управленческих решений

### **Рекомендуемая литература:**

#### *Основная литература:*

1. Савчук В.П. Диагностика предприятия. Поддержка управленческих решений [Электронный ресурс]/ Савчук В.П.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Лаборатория знаний, 2020.— 176 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/37036.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Карданская Н.Л. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям / Н.Л. Карданская. — 3-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 439 с. — 978-5-238-01574-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71206.html>

#### *Дополнительная литература:*

1. Методология и методы разработки управленческих решений [Электронный ресурс]: практикум/ — Электрон. текстовые данные.— Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2016.— 92 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/66056.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Глебова О.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.В. Глебова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 274 с. — 978-5-906172-20-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62071.html>

## Тема 4. Понятие и определение управленческой проблемы

### *Практическое занятие 4*

#### *Управленческая проблема и управленческое решение*

**Цель:** закрепление теоретических знаний относительно характерных управленческих проблем в процессе принятия решений

**Организационная форма:** традиционный семинар

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:**

Студент будет знать:

- понятие и определение управленческой проблемы;
- Сущность и содержание управленческих проблем.

Студент будет уметь:

- анализировать параметры управленческих проблем;
- устанавливать структуру управленческой проблемы.

**Формируемые компетенции:** ИД-2 ИД-3 ОПК-3, ИД-1 ПК-6

**Актуальность темы:** управленческая проблема есть начальный импульс процессу принятия решения.

### *Теоретическая часть*

Управленческая проблема представляет собой сложный вопрос, задачу, требующую своего уяснения, изучения, оценки и решения.

**Проблема** – критическое рассогласование между желаемым и реальным положением дел. Управленческие проблемы возникают вследствие нежелательных явлений внутреннего или внешнего свойства, отличающегося от запланированного, ошибочных действий руководства и рядовых исполнителей.

**К основным причинам возникновения управленческих проблем следует отнести:**

- изначально ошибочные цели организации, способы и сроки их достижения;
- неверные принципы и методы деятельности работников;
- ошибочные критерии оценки возможностей предприятия и сотрудников;
- умышленные нарушения в технике, технологии, финансах, поставках и т. д.;
- изменения в политике и экономике государства;
- природные катаклизмы и стихийные бедствия (пожар, наводнение и др.).

Понятие и определение управленческой проблемы. Сущность и содержание управленческих проблем. Управленческая проблема и управленческое решение. Проблемы-возможности и проблемы-угрозы. Параметры, критерии, последствия проблем, альтернативные решения. Структура управленческой проблемы.

### **Вопросы для собеседования:**

#### **Базовый уровень:**

1. Сформулируйте современную трактовку понятия «управленческая проблема».
2. Каковы основные причины возникновения управленческих проблем?
3. Перечислите основные проблемы-возможности и проблемы-угрозы.

#### **Повышенный уровень:**

1. Охарактеризуйте взаимосвязь между проблемой и управленческим решением.
2. В чем различие между проблемой и проблемной ситуацией?

3. Представьте управленческую проблему как процесс.

### **Рекомендуемая литература:**

#### *Основная литература:*

1. Савчук В.П. Диагностика предприятия. Поддержка управленческих решений [Электронный ресурс]/ Савчук В.П.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Лаборатория знаний, 2020.— 176 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/37036.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Карданская Н.Л. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям / Н.Л. Карданская. — 3-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 439 с. — 978-5-238-01574-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71206.html>

#### *Дополнительная литература:*

1. Методология и методы разработки управленческих решений [Электронный ресурс]: практикум/ — Электрон. текстовые данные.— Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2016.— 92 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/66056.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Глебова О.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.В. Глебова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 274 с. — 978-5-906172-20-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62071.html>

## **Тема 5. Виды управленческих проблем**

### *Практическое занятие 5*

#### *Типология управленческих проблем*

**Цель:** закрепление теоретических знаний о разновидностях управленческих решений

**Организационная форма:** традиционный семинар

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:**

Студент будет знать:

- сущность и особенности хорошо и плохо структурированных проблем;
- характер и сложность управленческих проблем.

Студент будет уметь:

- проводить классификацию управленческих проблем;
- раскрывать парадигму решения управленческих проблем.

**Формируемые компетенции:** ИД-2 ИД-3 ОПК-3, ИД-1 ПК-6

**Актуальность темы:** разносторонняя характеристика управленческих проблем значительно сужает круг поиска наилучшей альтернативы их решения.

#### *Теоретическая часть*

Управленческая проблема – представляет собой сложный вопрос, задачу требующую своего уяснения, изучения, оценки и решения.

Классификация по признакам: степень важности и срочности; масштабы последствий; возможность решения проблемы проблем с наименьшими затратами и в оптимальные сроки; степень риска.

Виды: стратегические, направленные на формирование базы стратегических данных, их уяснение, изучение, оценку и практическое использование; тактические, разрешение которых происходит в более короткие сроки; долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные, текущие по уровням руководства: высшие, среднее и низовое звено.

Основные причины проблем: изначально ошибочные цели, ошибочные критерии, неверные принципы и методы, природные катаклизмы, изменение в политике и государстве, умышленное нарушение в технике, технологиях, финансах, поставках и т.д.

Под проблемой будет пониматься - противоречие между действительным и желаемым состоянием объекта управления, не разрешимое в связи с отсутствием: средств (методов) и (или) ресурсов: трудовых, финансовых, материальных, временных, пространственных и т.д. Таким образом, одна и та же задача для одной организации может быть задачей, а для другой уже проблемой. Более того, одна и та же задача для одной и той же организации на протяжении времени может превратиться из задачи в проблему и наоборот.

В управленческой деятельности выделяются четыре класса наиболее распространенных проблем.

К ним относятся.

1. Стандартные проблемы. Они требуют применения инструкций, установленных руководителем правил для своего решения Пример - прием или увольнение сотрудников в организации.

2. Хорошо структурированные проблемы. Они имеют количественные характеристики и показатели. К их решению чаще всего применяют экономико-математические методы. Пример - расчет эффективности работы персонала в небольшой по численности организации в зависимости от конкретных показателей деятельности персонала и организации (предприятия)

3. Слабо структурированные проблемы. Они имеют не только количественные, но и качественные характеристики. Для их решения, как правило, используется системный подход. Пример – прогнозирование рынка труда или миграции населения в регионе.

4. Неструктурированные проблемы. Их решение возможно на основе экспертных оценок, суждений профессионалов, так как эти проблемы обычно имеют своим предметом малоизученные (неизученные) процессы. Пример - инвестиционная деятельность в регионе с еще неопределенной или неустойчивой экономической ситуацией.

С точки зрения содержания все множество возможных задач управления можно разделить на следующие типы:

- распознавания образов (идентификация);
- оценивания;
- синтеза возможных вариантов;
- анализа проблем;
- факторов;
- анализа тенденций;
- прогнозирования;
- планирования;
- программирования (составления программ реализации);
- организации и оперативного управления;
- реализации принятых решений;
- контроля.

**Вопросы для собеседования:****Базовый уровень:**

1. Дайте характеристику характера и сложности управленческих проблем.
2. Классификация управленческих проблем по субъекту воздействия.
3. Классификация управленческих проблем по уровню риска.
4. Классификация управленческих проблем по степени неопределенности.

**Повышенный уровень:**

1. Охарактеризуйте ключевую парадигму решения управленческих проблем.
2. Субъективная оценка управленческих проблем.
3. Каковы подходы к типологии управленческих задач.

**Рекомендуемая литература:*****Основная литература:***

1. Савчук В.П. Диагностика предприятия. Поддержка управленческих решений [Электронный ресурс]/ Савчук В.П.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Лаборатория знаний, 2020.— 176 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/37036.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Карданская Н.Л. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям / Н.Л. Карданская. — 3-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 439 с. — 978-5-238-01574-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71206.html>

***Дополнительная литература:***

1. Методология и методы разработки управленческих решений [Электронный ресурс]: практикум/ — Электрон. текстовые данные.— Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2016.— 92 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/66056.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Глебова О.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.В. Глебова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 274 с. — 978-5-906172-20-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62071.html>

**Тема 6. Процесс анализа управленческих проблем в различных сферах деятельности организации*****Практическое занятие 6  
Описание управленческой проблемы***

**Цель:** закрепление теоретических знаний и практических навыков проведения идентификации управленческих проблем

**Организационная форма:** анализ кейс-задач

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:**

Студент будет знать:

- сущность процедуры определения управленческих проблем;

- возможные причины несогласованности действий управленческой команды организации.

Студент будет уметь:

- формулировать основные принципы разработки функциональных задач;
- обосновывать необходимость корректировки целей.

**Формируемые компетенции:** ИД-2 ИД-3 ОПК-3, ИД-1 ПК-6

**Актуальность темы:** процесс целеполагания не возможен без описания проблемной ситуации организации

### *Теоретическая часть*

Области возникновения управленческих проблем в деятельности организации. Проблемные ситуации. Идентификация и описание управленческих проблем. Полевые и настольные исследования. Индикаторы проблем. Лица, ответственные за выявление проблем. Трудности выявления проблем. Формулирование проблем. Построение и оценка структуры управленческой проблемы. Представление управленческих проблем. Анализ проблемы. Диаграмма влияния. Оценка последствий разрешения управленческой проблемы. Формирование поля альтернативных решений. Матрица решений.

### *Сюжет видео-кейса*

Торговая сеть «Дискобол» первое время бурно и хаотично росла, однако за последние два года темпы роста резко снизились, потерялась управляемость. Стратегические цели, сформулированные топ-менеджерами, не были достигнуты даже наполовину. Акционеры, крайне недовольные существующим положением дел, поставили перед генеральным директором задачу – кардинально изменить ситуацию в новом году. Тот начал с пересмотра старых и постановки новых целей. Вовлекая в эту работу всех руководителей компании, он пришёл к выводу, что не так просто поставить цели правильно.

### *Информация, позволяющая правильно понять развитие событий*

Все члены управленческой команды проводят несогласованные действия. Отсутствует четко сформулированная стратегия и комплекс мероприятий по ее реализации.

### *Этапы работы с кейсом*

1. Просмотр видео-кейса
2. Групповое обсуждение сценария видео-кейса
3. Заполнение индивидуальной формы с заданиями по видео-кейсу
4. Обсуждение результатов работы с видео-кейсом

### Анализ ситуации «Откуда берутся цели»

Эпизод	Вопросы к эпизоду	Комментарий
1. Генеральный директор: Что я отвечу акционерам?	Как обстоят дела в компании?	
	С какой проблемой столкнулся	

	директор при постановке целей?	
2. Генеральный директор: Что у нас происходит?	С чего следует начать постановку целей?	
	Какую информацию необходимо проанализировать, чтобы поставить годовые цели?	
3. Генеральный директор: Кто должен знать, что на рынке происходит?	Откуда взять информацию об отраслевом рынке?	
	Как поставить цель для другого подразделения?	
	Чем цель отличается от задачи?	
4. Администратор салона: Почему я должен это делать?	Для чего администратору ставить цели?	
	Как поставить цели нижнего уровня?	

### Задание

№ п/п	Уровень	
	Базовый	Повышенный
1	Выявить несогласованность в действиях руководителей	Разработать собственный вариант управленческого решения
2	Охарактеризовать позицию каждого руководителя	Предложить оптимальный вариант поведения службы управления персоналом для решения проблемы организации

3	Описать проблему кампании	
---	---------------------------	--

### Рекомендуемая литература:

#### *Основная литература:*

1. Савчук В.П. Диагностика предприятия. Поддержка управленческих решений [Электронный ресурс]/ Савчук В.П.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Лаборатория знаний, 2020.— 176 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/37036.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Карданская Н.Л. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям / Н.Л. Карданская. — 3-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 439 с. — 978-5-238-01574-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71206.html>

#### *Дополнительная литература:*

1. Методология и методы разработки управленческих решений [Электронный ресурс]: практикум/ — Электрон. текстовые данные.— Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2016.— 92 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/66056.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Глебова О.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.В. Глебова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 274 с. — 978-5-906172-20-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62071.html>

## Тема 7. Процедуры принятия управленческих решений

### *Практическое занятие 7*

#### *Виды процедур принятия решений*

**Цель:** закрепление теоретических знаний относительно процедур принятия управленческих решений

**Организационная форма:** собеседование

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:**

Студент будет знать:

- разновидности процедур принятия решений;
- сущность дескриптивной модели процесса принятия решений.

Студент будет уметь:

- определять типы управленческих бизнес-процессов;
- выявлять области принятия управленческих решений.

**Формируемые компетенции:** ИД-2 ИД-3 ОПК-3, ИД-1 ПК-6

**Актуальность темы:** рациональность управленческих решений напрямую зависит от ответственности процедуры принятия решений набору условий его принятия

### Теоретическая часть

Вне зависимости от типа модели и от того, является решение запрограммирован-

ным или нет, по какой модели руководитель принимает решение, сам процесс принятия решений в теории принятия решений включает несколько этапов.

Первый этап принятия решений – подготовка.

Руководитель выявляет проблему и формулирует вопрос так, чтобы каждый подчиненный понял его важность.

Второй этап принятия решений – это собственно момент принятия решения.

И третий этап принятия решений – исполнение

Принятое решение реализуется, что-то попутно уточняя и корректируя. В этот момент не все руководители готовы пересматривать свои выводы, но они почти всегда могут изменить курс, если только готовы выслушивать других и хотят довести дело до конца.

Правда, если на подготовительном этапе подчиненные почему-то оказывают сопротивление изменениям и Вашим попыткам направить их энергию на решение поставленной задачи, то, скорее всего это неправильно сформулированная задача, или просто не те люди у Вас в подчинении.

Значит, нужно найти новые слова или как уже становится понятно новых исполнителей. Если вынесение вердикта вы понимаете как процесс, то можете в зависимости от реакции окружающих поставить вопрос несколько иначе и тем самым сократить путь к цели.

Если же – как одномоментное действие, то на стадии реализации вас наверняка настигнет неудача, ведь вы не укрепили свои тылы.

Надо всегда помнить – решение, которое не удалось реализовать – ошибочно.

Есть расхожее заблуждение, что способность принимать грамотные решения – дар, который дается кем-то свыше, но мы попробуем несколько расширить рамки обсуждения и поговорить о том, что мы считаем сутью лидерства. Начнем с концепции ориентира, на который равняются хорошие руководители.

Ориентиры при принятии решений

В процессе консультаций мне постоянно задается вопрос:

Какое управленческое решение выбрать?

Как поступить?

Эти вопросы формируют наше будущее, а для руководителей еще и будущее их сотрудников.

Найти перспективный путь проще, если вы действуете в некоей заданной системе координат с понятными условиями. Мы имеем в виду не идею и не стратегию, но что-то среднее: общий курс или ориентир, который определяет характер компании и направление ее развития.

Чтобы определиться с ориентиром, нужно четко понимать суть организации:

в чем выражается успех организации

как его достичь, какие ресурсы для этого необходимы

каковы ее ценности для окружающих, для сотрудников

как создать эффективную мотивацию сотрудников на достижение поставленных целей.

Принимая решение, руководитель может представить себе, насколько его вероятные последствия вписываются в принятый сценарий, и четко увидеть последовательность необходимых действий. Плохо, если ориентир существует сам по себе и самые важные решения никак с ним не соотносятся.

Подготовка к принятию решения Первый, подготовительный этап принятия решения тоже распадается на три этапа.

Во-первых, надо почувствовать и выявить

для этого нужно реагировать на первые, еще не явные ее признаки;

во-вторых – сформулировать вопрос

в-третьих, – привлечь к обсуждению представителей многочисленных групп интересов.

Хорошие руководители все это делают, можно сказать, автоматически, поэтому они всегда готовы к тому, что в любой момент, зачастую совершенно неожиданно, им придется задавать себе трудные вопросы. Эта боевая готовность особенно важна во время кризиса. Вероятность того, что решение будет правильным, возрастает, если руководитель всегда равняется на общий ориентир.

Если лидер не готов к принятию смелых управленческих решений и тем более – если не задал своей организации ориентиры, или что хуже не посвятил в это подчиненных, то вряд ли он заслуживает оправдания и можно рассчитывать на победу.

Делать «два шага назад» на стадии подготовки приходится, если вам не удастся сплотить и сориентировать организацию, – возможно, потому, что вы не совсем правильно очертили проблему или же не нашли убедительных слов. Хорошие руководители в таких случаях не идут напролом, а отступают, пересматривают свое решение, иначе формулируют проблему и ставят цель так, чтобы она была понятна людям.

Принятие решения: На эту завершающую стадию процесса принятия решения времени порой нужно не больше, чем на то, чтобы включить свет. И правда, получается так: только что у руководителя не было четкой программы действий, а в следующую минуту он уже отдает распоряжения. Но потому-то так и важны тщательная подготовка и хорошее исполнение. До того как решение принято, руководитель может перевести дух и заручиться поддержкой сотрудников и партнеров.

Когда заканчивается фаза подготовки и начинается фаза вывода, образуется «окно» – в этот момент у вас есть еще шанс сплотить организацию и направить ее на достижение поставленной вами цели, если этого сделать не удалось. Но чаще всего руководители эту возможность упускают.

### **Вопросы для собеседования:**

#### **Базовый уровень:**

1. Рациональность решения: принципы обеспечения.
2. Особенности процедуры принятия решений.
3. Аналитические и эвристические процедуры.

#### **Повышенный уровень**

1. Deskриптивная модель процесса принятия решений.
2. Управленческие бизнес-процессы и области принятия управленческих решений.

### **Рекомендуемая литература:**

#### *Основная литература:*

1. Савчук В.П. Диагностика предприятия. Поддержка управленческих решений [Электронный ресурс]/ Савчук В.П.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Лаборатория знаний, 2020.— 176 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/37036.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Карданская Н.Л. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям / Н.Л. Карданская. — 3-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 439 с. — 978-5-238-01574-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71206.html>

#### *Дополнительная литература:*

1. Методология и методы разработки управленческих решений [Электронный ресурс]: практикум/ — Электрон. текстовые данные.— Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2016.— 92 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/66056.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Глебова О.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.В. Глебова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 274 с. — 978-5-906172-20-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62071.html>

## Тема 8. Этапы процесса разработки управленческих решений

### *Практическое занятие 8*

#### *Этапы процесса принятия решения*

**Цель:** закрепление теоретических знаний относительно последовательности этапов процесса принятия управленческих решений

**Организационная форма:** традиционный семинар

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:**

Студент будет знать:

- содержание этапов процесса принятия решений;
- разновидности режимов принятия решений.

Студент будет уметь:

- устанавливать последовательность этапов процесса принятия решений;
- различать подходы к выработке альтернативных вариантов решений.

**Формируемые компетенции:** ИД-2 ИД-3 ОПК-3, ИД-1 ПК-6

**Актуальность темы:** последовательный процесс принятия решений позволяет отобрать наиболее рациональную альтернативу управленческого воздействия

### Теоретическая часть

Подготовка управленческого решения подразумевает наличие системы, состоящей из пяти этапов.

**1. Этап формирования цели.** Поставленная цель должна быть существенной и выполнимой с учетом имеющихся ресурсов.

**2. Этап анализа и поиска решений.** Сначала необходимо осмыслить проблему, стоящую перед организацией, определить ее природу и значимость. Проблема - это отклонение фактических параметров от целевых, возможность такого отклонения в будущем в случае непринятия каких-либо действий, изменение целей управления. В процессе осмысления проблемы необходимо установить совокупность факторов, влияющих на конечный результат, допустимые отклонения, данные о ресурсах и т. д. Проблемы бывают:

- стандартные. Для их решения необходим инструкции и руководства;
- жестко структурированные. Решение - применение экономико-математические модели;
- слабо структурированные. Решение - произвести системный анализ;
- неструктурированные (новые). Решение - экспертные оценки и мнения.

Методы выявления причин возникновения проблем:

1. выявление факторов, появление которых совпадает с моментом возникновения проблемы;

2. выявление объектов, аналогичных рассматриваемому, где подобная проблема не возникала;

3. диаграмма "Рыбья кость" (причинно-следственная диаграмма), ее создатель - Иси-кава.

Необходимо проранжировать выявленные причины в порядке важности. Здесь можно воспользоваться правилом Парето: устранение 20% причин может решить проблему на 80%.

**3. Этап принятия решений.** При принятии решения устанавливается альтернатива, т. е. ситуация, в которой нужно сделать выбор одной или нескольких возможностей. Для выбора альтернативы (варианты решения) необходимо:

1) сформировать систему показателей (качественных и количественных), используя метод шкалирования;

2) сформировать критериальную базу. Критерий позволяет ответить на один из следующих вопросов:

- является ли альтернатива допустимой;
- является ли альтернатива удовлетворительной,
- является ли альтернатива оптимальной;
- какая из двух сравниваемых альтернатив лучше;

3) осуществить выбор (принять решение) с учетом рисков и возможностей реализации. "Плохой администратор предлагает правильное решение, а хороший - выполнимое".

**4. Этап воздействия.** Методы воздействия на исполнителей бывают экономическими, организационными и воспитательными. В результате происходит мотивация на выполнение выработанного решения.

**5. Этап реализации и оценки.** Организация производственного процесса с присущими ему стандартами. Оценка фактического результата, сравнение его со стандартными показателями и оценка отклонения. Получение обратной связи.

Для окончательного принятия решений по каждому исследуемому варианту необходимо сопоставить как получаемый в результате принятия решения эффект, так и возможные затраты (денежные, затраты трудовых, материальных и прочих ресурсов) на его реализацию. Количественная оценка эффекта, полученного в результате принятия того или иного решения, выражается не только в денежной форме, но и зависит от изменений в составе капитальных вложений, социальных условий труда, психологического климата и т.д. Сопоставление вариантов предусматривает исключение непригодных и выбор наиболее приемлемых. Анализ производится с использованием методов экономического и системного анализа.

В наиболее общем виде выбор окончательного решения определяется характером поставленной задачи, имеющимися ресурсами, информационной обеспеченностью процесса управления.

Из предложенных способов решения проблемы два удовлетворили компанию сразу:

во-первых, изменение ценовой политики не представляется возможным, т.к. данный рынок самостоятельно регулирует уровень цен на основании спроса и предложения;

во-вторых, изменение структуры службы маркетинга считается не целесообразным, т.к. фирма имеет квалифицированных специалистов, а поиск нового персонала займет время и приведет к дополнительным расходам денежных средств.

Реально возможными остались только варианты изменения стратегии продаж на основании изучения спроса покупателей.

Для принятия решения, требующего определения и учета значительного числа факторов, целесообразно привлекать тех сотрудников, которые в большей или меньшей степени знакомы с поставленной проблемой и смогут дать определенные рекомендации при ее рассмотрении. Отмечается, что групповые решения эффективнее при условии, если группа невелика по составу и числу ее членов имеется возможность непосредственного

общения для обсуждения решений. При этом ценность решения, принимаемого группой, выше и его компетентность больше, чем решения, принятого единолично.

### **Вопросы для собеседования:**

#### **Базовый уровень:**

1. Охарактеризуйте различия в режимах принятия управленческих решений
2. В чем особенность каждого из этапов процесса принятия решений?
3. Выработка альтернативных вариантов управленческих решений.

#### **Повышенный уровень**

1. Опишите различия в централизованном и децентрализованном подходе к принятию решений.
2. Индивидуальный и групповой подходы к принятию решений: отличительные особенности.
3. Система участия и неучастия в процессе принятия решений.

### **Рекомендуемая литература:**

#### ***Основная литература:***

1. Савчук В.П. Диагностика предприятия. Поддержка управленческих решений [Электронный ресурс]/ Савчук В.П.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Лаборатория знаний, 2020.— 176 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/37036.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Карданская Н.Л. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям / Н.Л. Карданская. — 3-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 439 с. — 978-5-238-01574-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71206.html>

#### ***Дополнительная литература:***

1. Методология и методы разработки управленческих решений [Электронный ресурс]: практикум/ — Электрон. текстовые данные.— Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2016.— 92 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/66056.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Глебова О.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.В. Глебова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 274 с. — 978-5-906172-20-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62071.html>

## **Тема 9. Психологические аспекты разработки управленческих решений**

### ***Практическое занятие 9-10.***

#### ***Стиль руководства в процессе принятия решения***

**Цель:** ознакомиться с психологическими аспектами принятия решений

**Организационная форма:** управленческий тренинг

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:**

Студент будет знать:

- понятие «стиль руководства в процессе принятия решений»;
- психологические особенности построения процесса принятия решения.

Студент будет уметь:

- различать концепции различных теорий принятия решений;
- описывать особенности стиля принятия управленческих решений.

**Формируемые компетенции:** ИД-2 ИД-3 ОПК-3, ИД-1 ПК-6

**Актуальность темы:** индивидуальные особенности стиля руководства влияют на выбор варианта управленческого решения.

### *Теоретическая часть*

Характерной психологической особенностью человека является его уникальная способность принимать решения в весьма трудных условиях, которым свойственны высокая неопределенность, наличие множества трудносопоставимых критериев и неявных альтернатив, дефицит времени и высокая ответственность. В процессах принятия решений проявляется также присущая человеку ограниченная рациональность выбора вследствие ограниченной возможности оперативной обработки информации, неосуществимости строго рациональных процедур разработки альтернатив решения, влияния социальных и эмоционально-личностных факторов. Кроме того, как уже отмечалось, процессы принятия решений в организации реально сочетают в себе основные особенности как индивидуального, так и группового выбора. В связи с этим необходимо рассмотреть основные психологические факторы разработки и принятия управленческих решений.

Исследуя процессы принятия управленческих решений, психологи выявили множество интересных, специфических особенностей поведения людей, связанных с взаимным наложением индивидуальных и групповых процессов выбора, — *психологических феноменов*, наблюдаемых в процессах принятия решений.

Среди множества таких комплексных феноменов можно выделить **феномен Ф. Ирвина** — завышение значимости и вероятности желательного результата решения и занижения вероятности нежелательного. Среди феноменов, обнаруженных при изучении групповых решений, наиболее известен **феномен «позитивного сдвига риска» Р. Стоунера**. Он состоит в большей рискованности групповых решений по сравнению с индивидуальными. Этот парадоксальный результат казался неожиданным, так как противоречил логичным ожиданиям большей осторожности, взвешенности и меньшего риска, свойственных групповым решениям. Впоследствии, однако, было сделано уточнение, в соответствии с которым группа принимает не более рискованные решения, чем любой из ее членов, а идет на уровень риска, предлагаемый самым рискованным ее членом (естественно, что этот уровень всегда выше среднего по группе).

Говоря о специфических феноменах управленческого решения, необходимо также отметить интересные **явления, описанные Л. Планкеттом и Г. Хейлом**. Это «аналитический паралич», при котором сбор и анализ информации из средства нахождения решения превращается в самоцель, «ослепление решением», при котором аналогичный сдвиг цели на средство происходит при ранжировании альтернатив, а также феномен «излюбленной альтернативы», являющийся следствием стереотипного видения руководителем ситуаций и проблем и способов выхода из них. Даже в иной ситуации, решая нестандартную проблему, руководитель, следуя сложившемуся у него стереотипу, выбирает «любимое» решение.

Одно из наиболее значительных открытий, сделанных при исследовании особенностей групповых решений, принадлежит **Д. Янису**. Это феномен «Groupthink» («групповое

мышление» — неологизм, означающий деформацию мышления индивидов, принимающих решение в группе). Содержание этого феномена может быть описано совокупностью следующих «симптомов»:

- иллюзия неуязвимости, разделяемая большинством или всеми членами группы, следствием чего является излишний оптимизм и повышенный риск;
- коллективное стремление дать рациональное объяснение принимаемому решению, чтобы отбросить любые возможные возражения;
- безусловная вера в исповедуемые группой нормы поведения, побуждающие ее членов игнорировать моральные последствия принимаемых решений,
- стереотипный взгляд на соперников (другие группы) как на людей слабых, глупых или недостойных, что препятствует взаимодействию с ними или ведет к стремлению помешать им достичь своих целей;
- открытое давление на членов группы, выдвигающих возражения и аргументы против групповых стереотипов;
- самоцензура членов группы — их готовность отбросить или преуменьшить собственные сомнения и возражения, касающиеся групповых решений;
- иллюзия единодушия относительно мнений и оценок, соответствующих точке зрения большинства;
- появление самозванных «охранителей группового духа» — членов группы, которые защищают ее от неблагоприятной информации, способной нарушить испытываемое чувство удовлетворенности от принимаемых решений.

Важным аспектом исследования процессов принятия решений является изучение влияния групповой дискуссии на разработку и результаты решения. Особую роль в связи с этим играют два важных противоположных феномена: «схождения» — сближения мнений, суждений, позиций членов группы в ходе дискуссии, а также «расхождения» — поляризации мнений и суждений. Эти феномены характеризуют две стороны одного и того же явления и указывают на возможность разной направленности динамики индивидуальных позиций при их столкновении в ходе групповой дискуссии. «Знак» динамики (сближение или поляризация) зависит от характеристик группы, особенностей проблемы и условий ее решения.

Особое место по значимости и многообразию конкретных проявлений в процессе принятия совместных решений **занимает «эффект состава»**. Под этим эффектом понимается устойчивая зависимость особенностей процесса принятия решений в группе от ее количественного и качественного состава. Так, исследования зависимости продуктивности совместных решений от количества членов группы показали, что слишком малые и слишком большие размеры группы отрицательно сказываются на ее решениях. Наиболее эффективны группы численностью 4—8 человек, однако эта оптимальная величина вариативна и в свою очередь зависит от таких факторов, как структура группы, ее зрелость, компетентность ее членов и, конечно, характер решаемой задачи.

Влияние качественных характеристик группы проявляется как зависимость эффективности ее работы от степени ее однородности. При этом установлено, что продуктивность процесса разработки решения снижается не только в неоднородных группах (в силу проблем совместимости, различных позиций и установок ее членов), но и в максимально однородных группах. В последнем случае на принимаемые решения отрицательно влияет отсутствие необходимого разнообразия мнений, подходов, альтернатив. Кроме того, именно однородность группы является предпосылкой возникновения корпоративной замкнутости. Действие эффекта состава влияет в итоге на такие важнейшие параметры совместных решений, как время их разработки, качество и эффективность.

Совместные решения характеризуются большими затратами времени по сравнению с индивидуальными. Кроме того, в условиях группы индивиду редко удается полностью реализовать свой потенциал, поэтому производительность группы растет гораздо медленнее, чем ее размер. В ряде исследований отмечается также, что индивидуальные решения

более оригинальны, адаптивны и имеют более творческий характер по сравнению с групповыми (хотя эта зависимость существует лишь как тенденция и проявляется не всегда).

## **Задания для управленческого тренинга**

### **Базовый уровень**

#### **Задание 1: «Руководитель-подчиненный»**

**Цель тренинга:**

Формирование навыков соблюдения субординации.

**Размер группы**

Любой

**Время проведения**

15 минут

**Ресурсы**

Инструкции руководителю и подчиненному.

**Порядок проведения тренинга:**

1. Выбор участников тренинга
2. Ознакомление с инструкцией участника тренинга
3. Подготовка участников
4. Тренинг
5. Обсуждение результатов тренинга

#### **Инструкция руководителя**

Сегодня в 10.00 Вы должны делать доклад на Совете директоров. Написание этого доклада Вы поручили Вашему подчиненному. Вы дали ему это задание вчера в 16.00.

В 17.00 вы уехали из офиса, поэтому не знаете результата. На подготовку доклада необходимо 2 часа. Вы уверены, что подчиненный должен был это сделать. В 9 часов Вы приходите на работу. На столе доклада нет. Ваш подчиненный занят другим делом.

#### **Инструкция подчиненного**

Ваш начальник поручил Вам вчера в 16.00 подготовить доклад на Совете директоров. Вы планировали завершить его подготовку еще вчера, но в 17.00 Вам позвонила дочь и сказала, что Вашу любимую собаку - шарпея во время прогулки искусали бродячие собаки. До позднего вечера Вам пришлось решать вопросы по ее доставке в ветлечебницу и обратно, а ночью Вы не могли уснуть потому, что собака скулила. Сегодня утром в 8.45, когда Вы пришли на работу, к Вам подошел начальник планового отдела и попросил срочно подготовить для генерального директора списки с днями рождения сотрудников потому, что эта информация имеется только у Вас. Как раз за этим занятием Вас и застал Ваш начальник, когда в 9.00 пришел на работу.

Вы не должны ничего рассказывать начальнику сами, если он не будет задавать вопросов. Если начальник говорит Вам, чтобы Вы отложили все дела и начали работать над докладом, не соглашайтесь сразу, а скажите, что Вы должны сначала выполнить поручение начальника планового отдела потому, что это нужно для генерального директора. Если начальник скажет, что Вы должны подготовить доклад до 10.00, ответьте, что не успеете это сделать потому, что на это необходимо минимум 2 часа.

#### **Задание 2: «Управленческие ситуации»**

## Инструкция

Вам будет предложено 16 управленческих ситуаций и 4 варианта решений ситуации (А, Б, В или Г).

Выберите, пожалуйста, те варианты решения, которые вам подходят, и отметьте их.

### Ситуация 1

*Ваш непосредственный руководитель, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш руководитель считаете свои задания неотложными.*

**Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения.**

**А.** Не оспаривая задания руководителя, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.

**Б.** Все зависит от того, насколько для меня авторитетен руководитель.

**В.** Выражу подчиненному свое несогласие с заданием руководителя, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, порученные ему без согласования со мной.

**Г.** В интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

### Ситуация 2

*Вы получили одновременно два срочных задания: от вашего непосредственного руководителя и вашего вышестоящего руководителя. Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно начать работу.*

**Ваши действия?**

**А.** В первую очередь начну выполнять задание того, кого больше уважаю.

**Б.** Сначала буду выполнять задание, на мой взгляд, наиболее важное.

**В.** Сначала выполню задание вышестоящего руководителя.

**Г.** Буду выполнять задание своего непосредственного руководителя.

### Ситуация 3

*Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию.*

**Выберите свой вариант поведения в этой ситуации.**

- А. Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешать конфликтные ситуации — это их личное дело.
- Б. Обращу внимание сотрудников на этический кодекс. Если сам не смогу разобраться, попрошу своего руководителя оказать помощь.
- В. Прежде всего, нужно лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.
- Г. Выяснить, кто из членов команды служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

#### Ситуация 4

*В последний четверг цикла, в команде совершен неблагоприятный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего компания понесла убытки. Начальнику неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо. Как бы вы поступили на месте начальника?*

**Выберите приемлемый для вас вариант решения.**

- А. Оставлю выяснение фактов по этому инциденту до окончания выполнения задач цикла.
- Б. Заподозренных в проступке, вызову к себе. Круто поговорю с каждым с глазу на глаз, предложу назвать виновного.
- В. Сообщу о случившемся тем из сотрудников, которым наиболее доверяю, предложу им выяснить конкретных виновных и доложить.
- Г. После приезда ТП в офис проведу собрание команды, публично потребую выявления виновных и их наказания.

#### Ситуация 5

*Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатов. Претенденты отличаются следующими качествами. **Ваши действия?***

- А. Первый стремится, прежде всего, к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не все понимают правильно. Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений («невзирая на лица»), отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.
- В. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

Г. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

### Ситуация 6

*Вам предлагается выбрать заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим руководителем. Ваши действия?*

А. Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением руководителя, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнить все его задания.

Б. Второй может быстро соглашаться с мнением руководителя, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если руководитель авторитетен для него.

В. Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает, неуживчив, с ним трудно контактировать.

Г. Четвертый очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

### Ситуация 7

*Когда вам случается общаться с сотрудниками или подчиненными в неформальной обстановке, к чему вы более склонны?*

А. Вести разговоры, близкие вам по деловым и профессиональным интересам.

Б. Задавать тон беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отстаивать свою точку зрения, стремиться в чем-то убедить других.

В. Разделять общую тему разговоров, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, стремиться не выделяться своей активностью, а только выслушивать собеседников.

Г. Стремиться не говорить о делах и работе, быть посредником в общении, быть непринужденным и внимательным к другим.

### Ситуация 8

*Ваш сотрудник второй раз не выполнил вашего задания в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится.*

---

**Ваши действия?**

А. Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.

**Б.** Не дожидаясь выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать за срыв материально.

**В.** Посоветоваться с опытным работником, авторитетным в команде, как поступить с нарушителем? Если такого работника нет, поднять вопрос о недисциплинированности подчиненного на собрании команды.

**Г.** Не дожидаясь выполнения задания, наказать сотрудника. В дальнейшем повысить требовательность и контроль за его работой.

### **Ситуация 9**

*Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.*

#### ***Ваши действия?***

**А.** Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.

**Б.** В интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

**В.** Найду человека авторитетного на него – заручусь его поддержкой и пониманием ситуации и попытаюсь через него воздействовать.

**Г.** Попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, потом решу, как поступить.

### **Ситуация 10**

*У вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа.*

#### ***Ваши действия?***

**А.** Открыто вызову коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений.

**Б.** Прежде всего, попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к нему.

**В.** Обращусь к коллеге со словами: «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело.

Пора договориться, как работать дальше».

**Г.** Обращусь к другим коллегам, которые в курсе наших взаимоотношений и могут быть посредниками в их нормализации.

### Ситуация 11

*Вас недавно выбрали руководителем коллектива, в котором вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы назначили встречу с подчиненным для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.*

**Как вы начнете беседу при встрече?**

**А.** Независимо от своего опоздания сразу же потребую объяснений об опозданиях на работу.

**Б.** Извинюсь перед подчиненным и начну беседу.

**В.** Поздороваясь, объясню причину своего опоздания и спрошу его: «Как вы думаете, чего можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»

**Г.** Так как на беседу я не планировал выделить более 5 минут а у меня сейчас важная встреча, отменю беседу и перенесу ее на другое время.

### Ситуация 12

*Вы работаете начальником уже второй год. Один ТП обращается к вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием.*

— Почему же на четыре? – спрашиваете вы.

— А когда женился Иванов, вы ему разрешили на четыре, — невозмутимо отвечает ТП и подает заявление. Вы подписываете на три дня, согласно действующему положению. Однако подчиненный выходит на работу спустя четыре дня.

**Как вы поступите?**

**А.** Сообщу о нарушении дисциплины в отдел по работе с персоналом.

**Б.** Предложу подчиненному отработать четвертый день в выходной. Скажу: «Иванов тоже отработал».

**В.** Ввиду исключительности случая (ведь люди женятся не часто) ограничусь публичным замечанием.

**Г.** Возьму ответственность за его прогул на себя. Просто скажу: «Так поступать не следовало».

Поздравлю, пожелаю счастья.

### Ситуация 13

*Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудова-*

*ние. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?*

**Как вы ответите на звонок?**

- А.** «Действуйте согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется».
- Б.** «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».
- В.** «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».
- Г.** «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызывайте врача».

### **Ситуация 14**

*Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего. Какая?*

- А.** Первая: «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывая особенности его личности».
- Б.** Вторая: «Все это не так. Главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».
- В.** Третья: «Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».
- Г.** Четвертая: «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

### **Ситуация 15**

*Вы директор по продажам. После расчета заработной платы и премий некоторые ТП посчитали, что их не правильно рассчитали, и это явилось поводом их жалоб вам. Ваши действия?*

- А. А.** Отвечу жалобщикам примерно так: «Премии утверждает и рассчитывает отдел аналитики, я тут ни при чем».
- Б. Б.** «Хорошо, я учту ваши жалобы и постараюсь разобраться в этом вопросе с вашим начальником».
- В. В.** «Не волнуйтесь, вы получите свои деньги. Изложите свои претензии на мое имя в письменной форме».

Г. Г. Пообещав помочь установить истину, сразу же пойду к управляющему и побеседую с ним. В случае подтверждения обоснованности жалоб предложу выплатить премии в следующем месяце.

### Ситуация 16

*Вы недавно начали работать управляющим филиала, а перешли на эту должность с другого филиала. Однажды, в 09:00 идя по коридору офиса, вы увидели трех ТП, которые о чем-то оживленно беседовали и не обращали на вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, вы увидели ту же картину.*

#### **Ваши действия?**

А. Остановлюсь, дам понять ТП, что я новый управляющий. Вскользь замечу, что беседа их затянулась и пора браться за дело.

Б. Спрошу, кто их непосредственный руководитель. Вызову его к себе.

В. Сначала поинтересуюсь, о чем идет разговор. Затем представлюсь и спрошу, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложу выехать на маршрут.

Г. Прежде всего, представлюсь, поинтересуюсь, как обстоят дела в их команде, как загружены работой, что мешает работать? Возьму этих ТП на заметку.

### Оценка результатов

Подсчитайте количество набранных вами баллов по каждой позиции, и определите полученные приоритеты личных ориентаций в руководстве.

*Ориентация на дело (Д)* характеризует ваш уровень компетенции, способности к самостоятельному принятию решений, вашу личную продуктивность.

*Ориентация на отношения с людьми (П)* характеризует вашу воспитательную гуманную направленность, умение делегировать полномочия, вовлекать членов коллектива в процесс принятия решений.

*Ориентация на себя (С)* характеризует ваше стремление реализовать себя на руководящей работе, добиться личных целей, стремление к самостоятельности и независимости.

*Ориентация на официальную субординацию (О)* характеризует ваше стремление соблюдать внешние

проявления деятельности руководителя, казаться руководителем, соблюдать большую дистанцию с подчиненными, сохранять авторитет любой ценой.

Номер ситуации		Тип ориентации		
	Д	П	С	О

1	Г	Б	В	А
2	Б	А	Г	В
3	А	Г	В	Б
4	А	В	Б	Г
5	Б	А	Г	В
6	В	Б	Г	А
7	А	Г	Б	В
8	А	В	Б	Г
9	Б	В	Г	А
10	В	Г	Б	А
11	Г	Б	В	А
12	Б	В	Г	А
13	А	Г	В	Б
14	Б	Г	А	В
15	Б	Г	А	В
16	В	Г	А	Б

### Повышенный уровень:

**Задание 1.** Прочитайте текст кейса и ответьте на вопросы.

#### Дореволюционные заповеди российского бизнеса

Ещё в 1912 г. российскими предпринимателями было выработано семь принципов ведения дел в России:

1. Уважай власть. Власть – необходимое условие для эффективного ведения дела. Во всём должен быть порядок. В связи с этим проявляй уважение к блюстителям порядка в узаконенных эшелонах власти.

2. Будь честен и правдив. Честность и правдивость – фундамент предпринимательства, предпосылка здоровой прибыли и гармоничных отношений в делах.

3. Уважай право частной собственности. Свобода предпринимательства – основа благополучия государства. Российский предприниматель обязан в поте лица трудиться на благо своей Отчизны. Такое рвение можно проявить только при опоре на частную собственность.

4. Люби и уважай человека. Любовь и уважение к человеку труда со стороны предпринимателя порождает ответную любовь и уважение. В таких условиях возникает гармония интересов, что создаёт атмосферу для развития у людей самых разнообразных способностей, побуждает их проявить себя с лучшей стороны.

5. Будь верен своему слову. Деловой человек должен быть верен своему слову. «Единожды солгавший, кто тебе поверит?» Успех в деле во многом зависит от того, в какой степени окружающие доверяют тебе.

6. Живи по средствам. Не зарывайся. Выбирай дело по плечу. Всегда оценивай свои возможности. Действуй сообразно своим средствам.

7. Будь целеустремлённым. Всегда имей перед собой ясную цель. Предприни-

мателю такая цель нужна, как воздух. Не отвлекайся на другие цели. Служение «двум господам» противоестественно. В стремлении достичь заветной цели не переходи грань дозволенного. Никакая цель не может затмить моральные ценности.

Вопросы:

1. Что из приведённых принципов 1912 г. в полной мере сохранило свою актуальность и в настоящее время, а что отошло на второй план?
2. Какие новые принципы бизнеса должны быть внедрены в практику предпринимательской деятельности в России сегодня?
3. Какие принципы бизнеса считаются сегодня приоритетными?

**Задание 2.** Определите стиль принятия управленческого решения по классификации В.Врума и Ф. Йеттона (AI, AII, CI, CII, GII) при следующих условиях:

Условия принятия решения	Стиль принятия решения
На предприятии создалась ситуация, требующая немедленного изменения технологического процесса. Для руководителя, имеющего достаточный опыт и квалификацию, может быть важным мнение главного технолога и начальника планово-экономического отдела.	
В связи с предстоящим сокращением численности работников на предприятии образовались оппозиционные мини-группы, лидеры которых отстаивают личные мнения, создалась конфликтная ситуация.	
Проблема, возникшая на предприятии, нова и неординарна. Руководитель не располагает достаточным количеством информации для ее решения, и для него важны мнения сотрудников. В коллективе царит атмосфера демократии и взаимопонимания.	
В организации предстоит провести сокращение численности работников. Предстоящее решение не совпадает с личными целями сотрудников. Руководитель пользуется авторитетом, и его мнение воспринимается позитивно членами группы.	
Проблема, по которой предстоит принять решение, является для руководителя достаточно сложной и новой. У него недостаточно информации, которую легко получить от подчиненных. Однако групповое обсуждение нецелесообразно.	
При принятии решения возникли разногласия и голоса разделились на равные части. Времени для дальнейшего обсуждения недостаточно. Имеются результаты объективного анализа.	

**Задание 3.** Моделирование персонального управленческого решения.

Принятие решений в конфликтных ситуациях.

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?

Принимая управленческое решение, воспользуйтесь моделью Врума-Йеттона.

Обоснуйте свой выбор.

а) Выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства.

б) Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

в) Изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

г) Установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.

#### **Задание 4.** Построение «дерева решений».

На основе положений модели В.Врума, Ф. Йеттона и А. Яго составьте дерево решений конкретной организационно-управленческой проблемы. Обоснуйте свои решения.

#### **Задание 5.** Составление алгоритма разработки и принятия решения управленческого решения.

Из 18 действий, обозначенных в списке, нужно составить алгоритм решения управленческих проблем. На 1 этапе осуществляется индивидуальная работа, на 2-м – групповая, с участием преподавателя. На данном этапе вносятся необходимые коррективы в ошибочные суждения, обеспечивается обратная связь. Студентам следует пронумеровать действия порядковыми номерами, начиная с 1 по 18; объединяя/группируя их в стадии процесса подготовки, принятия и реализации управленческого решения. Полученные результаты работы заносятся в таблицу.

№	Действия	Результат инд. работы	Результат групп. работы/коррект.	Стадия
1	Структуризация проблемы			
2	Документальное оформление задач			
3	Определение разрешимости проблемы			
4	Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого			
5	Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме			

6	Оформление решения			
7	Разработка вариантов решения проблемы			
8	Определение существования проблемы			
9	Оценка новизны проблемы			
10	Контроль выполнения решения			
11	Выбор решения			
12	Оценка вариантов решения			
13	Координация действий исполнителей решения			
14	Постановка задач исполнителям			
15	Выбор критерия оценки вариантов решения			
16	Установление взаимосвязи с другими проблемами			
17	Формулирование проблемы			
18	Определение причины возникновения проблемы			

**Рекомендуемая литература:**

***Основная литература:***

1. Савчук В.П. Диагностика предприятия. Поддержка управленческих решений [Электронный ресурс]/ Савчук В.П.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Лаборатория знаний, 2020.— 176 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/37036.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Карданская Н.Л. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям / Н.Л. Карданская. — 3-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 439 с. — 978-5-238-01574-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71206.html>

***Дополнительная литература:***

1. Методология и методы разработки управленческих решений [Электронный ресурс]: практикум/ — Электрон. текстовые данные.— Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2016.— 92 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/66056.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Глебова О.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.В. Глебова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 274 с. — 978-5-906172-20-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62071.html>

## Тема 10. Модели оптимизации и принятия решений

### *Практическое занятие 11 Метод декомпозиции проблем*

**Цель:** закрепление практических навыков построения «дерева целей и задач»

**Организационная форма:** решение типовых задач

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:**

Студент будет знать:

- этапы моделирования;
- типы моделей принятия решений.

Студент будет уметь:

- определять последовательность построения «дерева целей»;
- различать уровни возникновения проблем и направления из решения.

**Формируемые компетенции:** ИД-2 ИД-3 ОПК-3, ИД-1 ПК-6

**Актуальность темы:** процесс управления организации базируется на разнообразных управленческих решениях, разрабатываемых под воздействием особенностей стиля принятия решений.

### *Теоретическая часть*

Существует четыре правила для проверки полноты и внутренней непротиворечивости дерева целей.

1. При чтении сверху вниз подцель должна отвечать на вопрос: "Что нужно сделать, чтобы реализовать цель предыдущего уровня?"

2. При чтении снизу вверх цель более высокого уровня должна отвечать на вопрос: «Для чего необходима цель непосредственно под ней.»

3. При чтении подцелей, необходимых для достижения одной цели, следует уточнить, все ли подцели действительно необходимы для ее достижения.

4. При чтении подцелей, необходимых для достижения одной цели, следует уточнить, какие еще подцели этого уровня необходимы для достижения цели.

В зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии в каждой организации устанавливаются свои собственные цели, особенные как по набору параметров организации (желательное состояние которых выступает в виде общих целей организации), так и по количественной оценке этих параметров. Однако, несмотря на индивидуальность в выборе целей, выделяются четыре сферы, применительно к которым организации устанавливают цели, исходя из своих интересов. Этими областями являются:

- доходы организации;
- работа с клиентами;
- потребности и благосостояние сотрудников;
- социальная ответственность.

Как видно, эти четыре сферы касаются также интересов всех влияющих на деятельность организации субъектов.

Наиболее распространенными **направлениями**, по которым в деловых организациях устанавливаются **цели**, являются следующие:

- прибыльность, отражаемая в показателях, типа величина прибыли, рентабельность, доход на акцию и т.п.;

- положение на рынке, описываемое такими показателями, как доля рынка, объем продаж, относительная по отношению к конкуренту доля рынка, доля отдельных продуктов в общем объеме продаж и т.п.;
- производительность, выражающаяся в издержках на единицу продукции, материалоемкости, отдаче с единицы производственных мощностей, объеме производимой в единицу времени продукции и т.п.;
- финансовые ресурсы, описываемые показателями, характеризующими структуру капитала, движение денег в организации, величину оборотного капитала и т.п.;
- мощности организации, выражаемые в целевых показателях, касающихся размера занимаемых площадей, количества единиц техники и т.п.

Ниже приведен пример общего дерева целей предприятия и варианты возможных путей достижения по функциональным направлениям деятельности предприятия. Обратите внимание на то, что в примере отсутствует формулировка целей, дается только общее направление возможных целей.

### Задачи

#### Базовый уровень

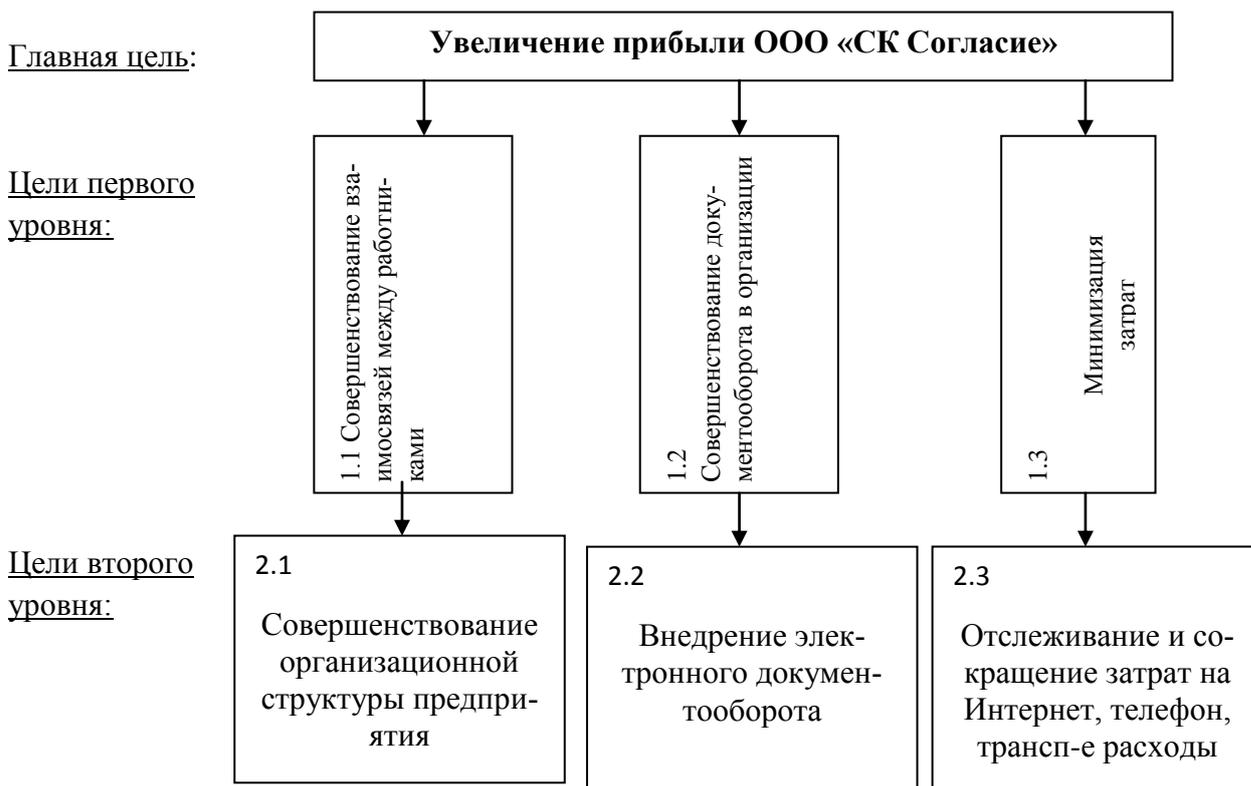
#### Задача 1

##### Задания:

1. Рассмотрите предложенный вариант дерева целей.
2. Проведите проверку правильности построения дерева целей. Запишите результаты и выводы.
3. Предложите свои варианты подцелей для достижения главной цели.

Рассмотрите дерево целей страховой компании по увеличению прибыли с критической точки зрения. Что на ваш взгляд не верно? Предложите свой вариант решения проблемы увеличения прибыли для данной компании.

#### Дерево целей страховой компании



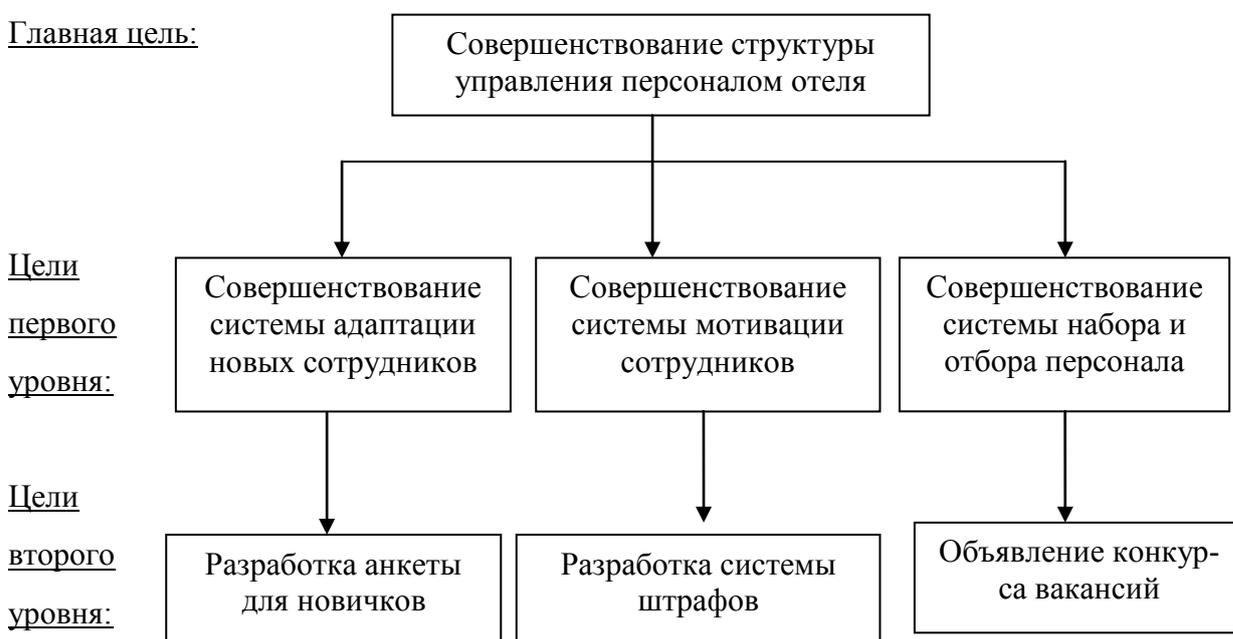
## Задача 2

### Задания:

1. Рассмотрите предложенный вариант дерева целей.
  2. Проведите проверку правильности построения дерева целей. Запишите результаты и выводы.
  3. Предложите свои варианты подцелей для достижения главной цели.
- Рассмотрите ДЦ мини-отеля по совершенствованию структуры управления с критической точки зрения. Что на ваш взгляд не верно? Предложите свой вариант совершенствования структуры управления персоналом гостиницы.

### Дерево целей мини-отеля

#### Главная цель:



### **Повышенный уровень**

## Задача 3

Главная цель: Стимулировать сбыт продукции компьютерной компании в краткосрочной перспективе.

Необходимо:

1. Определите, что является основополагающим для достижения поставленной цели. Сформулируйте цели первого порядка. Запишите их в схеме дерева целей.
2. Для каждой подцели первого порядка определите, какие действия могут обеспечить их достижение. Сформулируйте цели второго порядка. Включите их в схему дерева целей.
3. Проведите аналогичную работу для подцелей второго и нижеследующих уровней, доведя до максимально конкретного уровня действий (Например, подписать договор, купить принтер и т.п.)

### Задача 4

Главная цель: Отремонтировать помещение ателье пошива верхней одежды при ограниченных средствах и сохранении производственных объемов.

Необходимо:

1. Определите, что является основополагающим для достижения поставленной цели. Сформулируйте цели первого порядка. Запишите их в схеме дерева целей.
2. Для каждой подцели первого порядка определите, какие действия могут обеспечить их достижение. Сформулируйте цели второго порядка. Включите их в схему дерева целей.
3. Проведите аналогичную работу для подцелей второго и нижеследующих уровней, доведя до максимально конкретного уровня действий (Например, подписать договор, купить принтер и т.п.)

### Задача 5

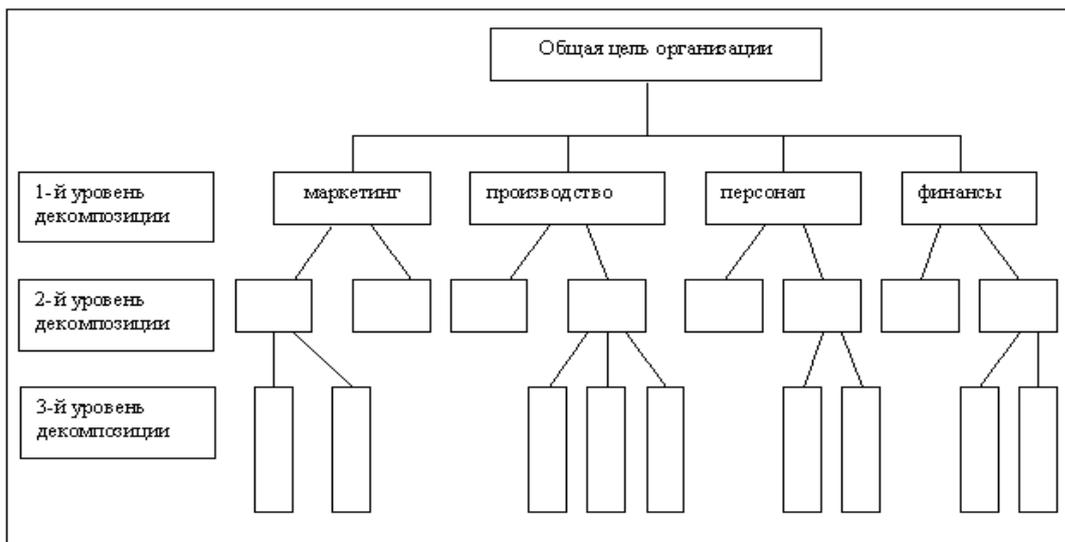
Главная цель: Открыть туристскую фирму (агентство).

Необходимо:

1. Определите, что является основополагающим для достижения поставленной цели. Сформулируйте цели первого порядка. Запишите их в схеме дерева целей.
2. Для каждой подцели первого порядка определите, какие действия могут обеспечить их достижение. Сформулируйте цели второго порядка. Включите их в схему дерева целей.
3. Проведите аналогичную работу для подцелей второго и нижеследующих уровней, доведя до максимально конкретного уровня действий (Например, подписать договор, купить принтер и т.п.)

### Дополнительная информация для решения задач 3-5

#### 1. Шаблон «дерева целей» предприятия



#### 2. Возможные функциональные цели

**Маркетинг** (продвижение продукции/услуг и продажи)

- Увеличение доли рынка;
- Реклама, ПР;
- Увеличение объема сбыта по направлениям, регионам.

#### **Производство**

- Снижение издержек;
- Покупка нового оборудования;
- Автоматизация производства;
- Оптимизация транспортных расходов;
- Оптимизация структуры производства и сбыта;
- Переход на новые технологии (инновации).

#### **Персонал**

- Повышение квалификации;
- Обучение новым технологиям;
- Создание технологии подбора и адаптации персонала;
- Децентрализация управления;
- Разработка системы мотивации и премирования;
- Изменение оплаты труда линейных руководителей.

#### **Финансы**

- Кредитная политика;
- Разработка инвестиционных проектов;
- Увеличение стоимости фирмы.

### **Рекомендуемая литература:**

#### *Основная литература:*

1. Савчук В.П. Диагностика предприятия. Поддержка управленческих решений [Электронный ресурс]/ Савчук В.П.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Лаборатория знаний, 2020.— 176 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/37036.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Карданская Н.Л. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям / Н.Л. Карданская. — 3-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 439 с. — 978-5-238-01574-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71206.html>

#### *Дополнительная литература:*

1. Методология и методы разработки управленческих решений [Электронный ресурс]: практикум/ — Электрон. текстовые данные.— Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2016.— 92 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/66056.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Глебова О.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.В. Глебова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 274 с. — 978-5-906172-20-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62071.html>

## Тема 11. Аналитические методы принятия решений

### Практическое занятие 12

#### Описание многокритериальных задач принятия решений

**Цель:** закрепление теоретических знаний в области многокритериальности задач принятия решений

**Организационная форма:** традиционный семинар

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:**

Студент будет знать:

- сущность многокритериальной задачи принятия решений;
- основы сведения многокритериальных задач к однокритериальным;

Студент будет уметь:

- формулировать основные принципы аддитивной свертки;
- формулировать основные принципы мультипликативной свертки.

**Формируемые компетенции:** ИД-2 ИД-3 ОПК-3, ИД-1 ПК-6

**Актуальность темы:** процесс выбора наилучшего управленческого решения традиционно сопровождается проблемой большого числа критериев выбора

#### Теоретическая часть

**Критерий** – это правило или показатель, позволяющий оценивать и сравнивать анализируемые объекты (альтернативные решения, результаты деятельности, варианты производства и т.д.). Критерии могут быть объективными (например, рентабельность) и субъективными (например, престижность), формальными и содержательными, количественными и качественными.

На рисунке представлена классификация ситуаций принятия решений в зависимости от количества критериев и фактора неопределенности.

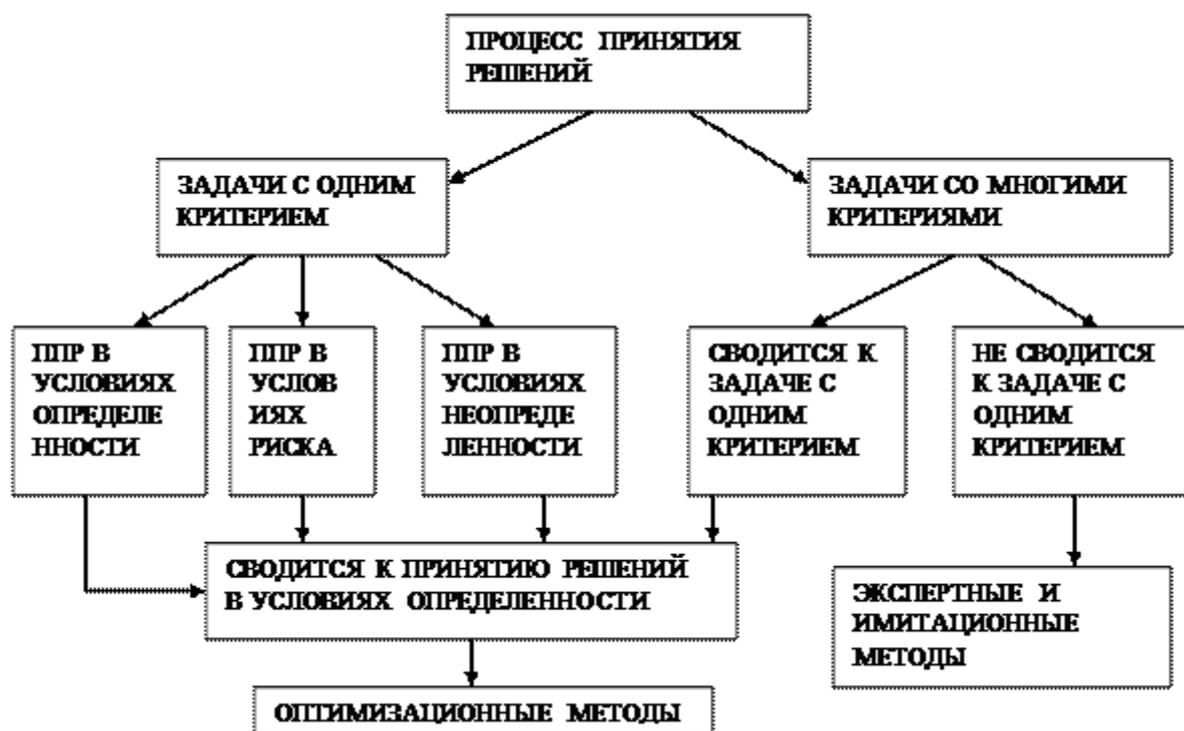


Рис. 1. Классификация ситуаций принятия решений

По сложности решения делятся на однокритериальные и многокритериальные.

**1. Однокритериальные методы выбора.** Считается известным:

- исходное множество альтернатив  $A = \{A_i\}, i = 1..m$ ;
- оценки результатов выбираемых альтернатив  $f(A)$ ;
- критерий выбора  $\max_i f(A)$  или  $\min_i f(A)$ .

В процессе решения задачи определяется альтернатива  $A^*$ , для которой  $f(A^*) = \max f(A_i)$  или  $f(A^*) = \min f(A_i)$ .

**2. Многокритериальные методы выбора.** В достаточно большом количестве случаев принятия решений приходится учитывать не один, а несколько критериев.

**Пример:** Выбор интегрированной информационной системы предприятия осуществляется по **следующим критериям:**

1. Соответствие функций системы требованиям, выработанным в процессе анализа и построения информационной модели предприятия.
2. Соответствие системы современным технологическим стандартам (архитектура клиент-сервер, используемые СУБД, возможность распределенной работы и интеграция с Интернет).
3. Возможности системы по настройке и изменению.
4. Уровень сложности сопровождения и администрирования.
5. Адаптивность системы к конкретным условиям деятельности.
6. Стоимость системы.
7. Другие.

Известен целый ряд **методов решения многокритериальных задач**, которые можно разбить на следующие группы:

1. Сведение многих критериев к одному путем введения весовых коэффициентов для каждого критерия (более важный критерий получает больший вес).
2. Минимизация максимальных отклонений от наилучших значений по всем критериям.
3. Оптимизация одного критерия (почему-либо признанного наиболее важным), а остальные критерии выступают в роли дополнительных ограничений.
4. Упорядочение (ранжирование) множества критериев и последовательная оптимизация по каждому из них.
5. Поиск согласованного по некоторым правилам экспертного решения.

Чаще всего задачу выбора пытаются решить на основе **построения интегрального (обобщающего) критерия**. Для этого используются разнообразные способы «свертки» показателей, т.е. построение различных обобщающих показателей, прежде всего, аддитивных и мультипликативных.

**Аддитивный обобщающий показатель (критерий)** получается как взвешенная сумма оценок по частным показателям (критериям).

$$P = \sum_{i=1}^N p_i \lambda_i$$

где  $p_i$  – значение  $i$ -го показателя (критерия);

$\lambda_i$  – вес (значимость)  $i$ -го показателя (критерия).

**Мультипликативный обобщающий показатель** строится как взвешенное произведение оценок по отдельным показателям.

$$P = \prod_{i=1}^N p_i^{\lambda_i},$$

где  $p_i$  – значение  $i$ -го показателя (критерия);

$\lambda_i$  – вес (значимость)  $i$ -го показателя (критерия).

Общей особенностью данных обобщающих критериев является то, что они предусматривают возможность малой степени достижения одних целей за счет большей степени достижения других. При этом в оценке «стираются» различия отдельных критериев. Также проблемой является определение весов критериев.

В целом ряде хозяйственных ситуаций нежелательно сведение оценок объектов по разным критериям к одной, так как противоречивость критериев имеет существенное значение.

Для преодоления этого недостатка исследователи стараются представить пространство критериев. Одним из возможных средств решения этой задачи являются различные графические представления альтернатив в пространстве критериев. Примером подобного подхода, получившего широкое распространение в маркетинговых исследованиях, является так называемый «профильный анализ».

Способы сведения многокритериальной задачи к однокритериальной: построение общего критерия, выделение главного критерия, использование пороговых критериев, введение меры расстояния в критериальном пространстве. Схемы агрегирования частных критериев: аддитивная и мультипликативная свертки.

### **Вопросы для собеседования:**

#### **Базовый уровень:**

1. Основные положения многокритериальных задач принятия решений.
2. Способы сведения многокритериальной задачи к однокритериальной: построение общего критерия
3. Способы сведения многокритериальной задачи к однокритериальной: выделение главного критерия.
4. Способы сведения многокритериальной задачи к однокритериальной: использование пороговых критериев.
5. Способы сведения многокритериальной задачи к однокритериальной: введение меры расстояния в критериальном пространстве.

#### **Повышенный уровень:**

1. Схемы агрегирования частных критериев: аддитивная свертка.
2. Схемы агрегирования частных критериев: мультипликативная свертка.

### **Рекомендуемая литература:**

### ***Основная литература:***

1. Савчук В.П. Диагностика предприятия. Поддержка управленческих решений [Электронный ресурс]/ Савчук В.П.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Лаборатория знаний, 2020.— 176 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/37036.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Карданская Н.Л. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям / Н.Л. Карданская. — 3-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 439 с. — 978-5-238-01574-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71206.html>

### ***Дополнительная литература:***

1. Методология и методы разработки управленческих решений [Электронный ресурс]: практикум/ — Электрон. текстовые данные.— Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2016.— 92 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/66056.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Глебова О.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.В. Глебова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 274 с. — 978-5-906172-20-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62071.html>

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

### ***Практическое занятие 13***

#### ***Эвристические методы принятия решений***

**Цель:** закрепление теоретических знаний относительно специфики использования эвристических приемов в процессе выбора варианта решения

**Организационная форма:** традиционный семинар

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:**

Студент будет знать:

- достоинства и недостатки эвристической процедуры принятия решений;
- основы применения экспертных и коллегиальных методов принятия решений.

Студент будет уметь:

- анализировать проблемы применения экспертных методов;
- описывать процедуру планирования сценариев развития ситуации..

**Формируемые компетенции:** ИД-2 ИД-3 ОПК-3, ИД-1 ПК-6

**Актуальность темы:** при отсутствии необходимой информации в процессе принятия решений целесообразно использовать эвристические и экспертные методы принятия решений.

### ***Теоретическая часть***

*Эвристические методы* основаны на логике, интуиции и опыте лиц, принимающих решение (ЛПР). Данные методы позволяют «уловить» и использовать эти процессы при разработке альтернатив. В зависимости от используемого подхода эвристические методы подразделяются на формально-эвристические и неформально-эвристические.

Основа *формально-эвристических* методов – формализация приемов решения сложных задач человеком путем моделирования его мыслительных процессов. Включают метод эволюционного моделирования, лабиринтные методы и др.

*Эволюционное моделирование* предполагает наличие исходного опыта по процессу принятия УР. Этот опытный, информационный материал необходим, чтобы запустить модель эволюции. На основе имеющегося опыта разрабатывается несколько вариантов решения, позволяющих подойти к ликвидации проблемы и достижению цели решения с разных позиций. Каждый вариант исследуется на основе заранее определенных критериев. В режиме испытаний исходное, опорное решение («родительское») изменяется случайным образом, в результате чего производится «потомок» (генерированная идея). Если «потомок» хуже «родителя», он отбрасывается, и путем очередной мутации рождается новый «потомок». Если же «потомок» лучше, то отбрасывается «родитель», а «потомок» занимает его место, и процедура повторяется вновь. Основное достоинство данного метода: возможность использования вычислительной техники, что позволяет проводить поиск довольно быстро. Однако нельзя получить выдающегося, нестандартного, творческого решения.

*Лабиринтные методы* основаны на пошаговом поиске с последующей оценкой возможного продолжения пути ликвидации проблемы. Если направление «тупиковое», происходит возврат в исходную точку, и процесс повторяется вновь, пока не будет найден путь дальнейшего перемещения.

*Концептуальное моделирование* основано на сборе исходной информации при анализе ситуации и построении структурной модели, позволяющей вычленять наиболее важные элементы отношений. Основное средство для достижения цели – метод структуры, базирующейся на принципе декомпозиции (разъединении).

### **Вопросы для собеседования:**

#### **Базовый уровень:**

1. Охарактеризуйте психологические методы анализа УР.
2. Охарактеризуйте методы подключения новых интеллектуальных источников анализа УР.
3. В чем сущность экспертных методов анализа УР?

#### **Повышенный уровень:**

1. В чем состоят особенности применения эвристического метода ?
2. Каковы основные проблемы привлечения экспертов к принятию решений?

### **Рекомендуемая литература:**

#### **Основная литература:**

1. Савчук В.П. Диагностика предприятия. Поддержка управленческих решений [Электронный ресурс]/ Савчук В.П.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Лаборатория знаний, 2020.— 176 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/37036.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Карданская Н.Л. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям / Н.Л. Карданская. — 3-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 439 с. — 978-5-238-01574-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71206.html>

#### **Дополнительная литература:**

1. Методология и методы разработки управленческих решений [Электронный ресурс]: практикум/ — Электрон. текстовые данные.— Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2016.— 92 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/66056.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Глебова О.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.В. Глебова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 274 с. — 978-5-906172-20-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62071.html>

### **Тема 13 Метод экспертных оценок.**

#### *Практическое занятие 14-15*

#### *Применение метода экспертных оценок в процессе принятия решения*

**Цель:** сформировать навыки группового взаимодействия

**Организационная форма:** групповое решение задач

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:**

Студент будет знать:

- понятие экспертного метода выработки решения;
- процедуру проведения мозгового штурма;

Студент будет уметь:

- проводить индивидуальную экспертизу характеристик работника;
- оценивать степень согласованности экспертов в группе;
- выявлять приоритетные характеристики работника.

**Формируемые компетенции:** ОПК-3 ПК-6

**Актуальность темы:** применение экспертного метода позволяет разработать оптимальное решение проблемы при отсутствии фактических данных об объекте анализа.

#### Постановка задачи:

В ходе решения поставленной задачи студентам, используя метод мозгового штурма, необходимо произвести экспертную оценку индивидуальных характеристик потенциального сотрудника с целью выявления резервов наращивания трудового потенциала организации.

#### Исходная информация:

В настоящее время экспертные оценки являются сформировавшимся научным методом анализа сложных неформализуемых проблем. Сущность метода экспертных оценок заключается в рациональной организации проведения экспертами анализа проблемы с количественной оценкой суждений и обработкой их результатов. Обобщенное мнение группы экспертов принимается как решение проблемы.

В данной практической работе студентам необходимо выделить четыре важнейшие индивидуальные характеристики работника, с позиции наращивания потенциала организации.

В процессе решения задачи студентам необходимо:

#### **Базовый уровень:**

1. Выделить четыре важнейшие индивидуальные характеристики работника, с позиции наращивания потенциала организации.
2. Провести индивидуальную ранжировку объектов сравнения
3. Составить групповую матрицу экспертных оценок

**Повышенный уровень:**

4. Оценить степень согласованности экспертов
5. Сформулировать выводы экспертов

В процессе принятия решений эксперты выполняют унифицированную работу по формированию и оценке решений. В данной работе в качестве объектов для анализа экспертов выступают индивидуальные характеристики, к которым относятся:

1. Должность;
2. Целевые ориентиры;
3. Сведения о наиболее удачных проектах с участием работника;
4. Тип командной роли.
5. Стаж работы по специальности;
6. Стаж работы в должности;
7. Перспективное перемещение в рамках предприятия;
8. Сведения о причине увольнения с предыдущего места работы;
9. Психологический тип личности;
10. Уровень интеллектуального развития;
11. Удобный режим работы;
12. Сведения о повышении квалификации;
13. Уровень стрессоустойчивости;
14. Уровень конфликтности;

Порядок решения задачи:

1. Используя метод парных сравнений, эксперт составляет индивидуальную матрицу предпочтений с последующей ранжировкой индивидуальных характеристик.

2. Затем все индивидуальные ранги сводятся в групповую матрицу предпочтений и оценивается степень согласованности экспертов.

3. При ранжировке объектов используется мера согласованности мнений группы экспертов - дисперсионный коэффициент конкордации, введенный Кендалом. Этот коэффициент определяется по формуле:

$$W = \frac{12}{d^2 * (m^3 - m)} * S \quad (1),$$

где: W - коэффициент конкордации;

d - количество экспертов;

m - количество объектов;

S - дисперсия, определяемая по формуле:

$$S = \sum_{i=1}^m \left( \sum_{s=1}^d R_{is} - \bar{R} \right)^2 \quad (2),$$

где:  $R_{is}$  - ранг, присваиваемый i-му объекту s - м экспертов

При наличии связанных рангов коэффициент конкордации определяется следующим образом:

$$W = \frac{12 * S}{d^2 * (m^3 - m) - d * \sum_{s=1}^d T_s} \quad (3),$$

где:  $T_s$  - показатель связанных рангов в S-й ранжировке, который определяется по формуле:

$$T_s = \sum_{k=1}^{H_s} (h_k^3 - h_k) \quad (4),$$

где:  $H_s$  - число групп равных рангов в S-й ранжировке;

$h_k$  - число равных рангов в k-й группе связанных рангов при ранжировке S-м экспертом.

Гипотеза о согласии экспертов в ранжировках принимается по критерию  $\chi^2$  Пирсона. Если

$$\chi_{расч}^2 = \frac{12 * S}{d * m * (m + 1) - \frac{1}{m - 1} * \sum_{s=1}^d T_s} > \chi_{крит}^2 \quad (5),$$

то гипотеза принимается, то есть мнения экспертов совпали не случайно.

Результатом работы экспертной группы является выбор четырех индивидуальных характеристик работника.

Индивидуальная матрица (эксперт 1)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	К. пр	Ri
1	X	2	3	4	5	6	7	1	1	10	11	12	1	1	4	6
2	2	X	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12	1
3	3	3	X	3	3	3	3	8	9	3	3	3	3	14	10	2
4	4	2	3	X	5	6	4	4	4	4	4	4	13	4	8	3
5	5	2	3	5	X	6	5	5	5	10	11	12	13	5	6	11
6	6	2	3	6	6	X	7	8	9	6	11	6	6	12	6	11
7	7	2	3	4	5	7	X	8	9	10	11	12	7	7	4	6
8	1	2	8	4	5	8	8	X	9	8	11	12	8	8	6	11
9	1	2	9	4	5	9	9	9	X	9	11	12	13	9	6	11
10	10	2	3	4	10	6	10	8	9	X	10	10	10	10	7	4
11	11	2	3	4	11	11	11	11	11	10	X	12	13	14	6	11
12	12	2	3	4	12	6	12	12	12	10	12	X	13	14	6	11
13	1	2	3	13	13	6	7	8	13	10	13	13	X	13	6	11
14	1	2	14	4	6	14	7	8	9	10	14	14	13	x	4	6

Индивидуальная матрица (эксперт 2)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	К. пр	Ri
1	X	2	3	4	1	6	1	8	9	10	1	11	1	1	6	7,5

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

Индивидуальная матрица (эксперт 3)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	К. пр	Ri
1	X	1	1	1	1	6	1	8	1	10	11	12	13	14	6	8,5
2	1	X	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	14	9	2
3	1	3	X	3	3	6	3	8	3	3	11	12	3	3	8	3
4	1	4	3	X	4	4	4	8	4	10	4	12	13	4	7	4
5	1	2	3	4	X	6	7	5	9	10	11	5	5	5	4	13,5
6	6	2	6	4	6	X	6	6	9	10	11	12	13	6	6	8,5
7	1	2	3	4	7	6	X	7	7	10	11	7	7	7	6	8,5
8	8	2	8	8	5	6	7	X	9	10	8	8	8	14	6	8,5
9	1	2	3	4	9	9	7	9	X	10	11	12	13	9	4	13,5
10	10	2	3	10	10	10	10	10	10	X	10	10	10	10	11	1
11	11	2	11	4	11	11	11	8	11	10	X	12	13	14	6	8,5
12	12	2	12	12	5	12	7	8	12	10	12	X	13	14	6	8,5
13	13	2	3	13	5	13	7	8	13	10	13	13	X	14	6	8,5
14	14	14	3	4	5	6	7	14	9	10	14	14	14	x	6	8,5

Индивидуальная матрица (эксперт 4)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	К. пр	Ri
1	X	2	1	4	1	1	1	8	9	10	11	12	1	14	5	11

2	2	X	3	2	5	2	7	8	2	10	2	2	2	2	8	4
3	1	3	X	3	3	6	3	3	3	3	3	3	3	3	11	1
4	4	2	3	X	4	4	4	4	4	4	4	4	13	4	10	2
5	1	5	3	4	X	6	5	8	9	5	5	12	13	5	5	11
6	1	2	6	4	6	X	6	6	6	10	11	12	13	14	5	11
7	1	7	3	4	5	6	X	7	9	7	7	7	13	14	5	11
8	8	8	3	4	8	6	7	X	8	10	11	12	8	14	5	11
9	9	2	3	4	9	6	9	8	X	10	11	12	9	9	5	11
10	10	10	3	4	5	10	7	10	10	X	10	10	10	10	9	3
11	11	2	3	4	5	11	7	11	11	10	X	12	13	11	5	11
12	12	2	3	4	12	12	7	12	12	10	12	X	13	14	6	6
13	1	2	3	13	13	13	13	8	9	10	13	13	X	14	6	6
14	14	2	3	4	5	14	14	14	9	10	11	14	14	x	6	6

## Групповая матрица

	Э 1	Э 2	Э 3	Э 4	Σ Ri
1	6	7,5	8,5	11	33
2	1	3	2	4	<b>10</b>
3	2	4	3	1	<b>10</b>
4	3	1	4	2	<b>10</b>
5	11	12,5	13,5	11	48
6	11	12,5	8,5	11	43
7	6	12,5	8,5	11	38
8	11	12,5	8,5	11	43
9	11	11	13,5	11	43
10	4	2	1	3	<b>10</b>
11	11	7,5	8,5	11	38
12	11	7,5	8,5	6	33
13	11	7,5	8,5	6	33
14	6	7,5	8,5	6	28
Σ	105	105	105	105	420

$$T_{s1} = (7^3 - 7) + (3^3 - 3) = 360$$

$$T_{s2} = (6^3 - 6) + (4^3 - 4) = 270$$

$$T_{s3} = (8^3 - 8) + (2^3 - 2) = 510$$

$$T_{s4} = (7^3 - 7) + (3^3 - 3) = 360$$

$$\Sigma T_s = 1500$$

$$W = \frac{12 * 2590}{4^2 * (14^3 - 14) - 4 * 1500} = 0,82 > 0,8$$

Т.к. значение коэффициента конкордации больше нормы, то мнение экспертов можно признать, причем гипотеза о согласии принимается, так как:

$$\chi^2_{расч} = \frac{12 * 2590}{4 * 14 * (14 + 1) - \frac{1}{14 - 1} * 1500} = 42,89 > 27,7$$

Вывод: Приоритетными индивидуальными характеристика работника с позиции наращивания потенциала организации являются: целевые ориентиры, сведения о наиболее удачных проектах с участием работника, тип командной роли, уровень интеллектуального развития

#### **Рекомендуемая литература:**

##### *Основная литература:*

1. Савчук В.П. Диагностика предприятия. Поддержка управленческих решений [Электронный ресурс]/ Савчук В.П.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Лаборатория знаний, 2020.— 176 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/37036.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Карданская Н.Л. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям / Н.Л. Карданская. — 3-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 439 с. — 978-5-238-01574-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71206.html>

##### *Дополнительная литература:*

1. Методология и методы разработки управленческих решений [Электронный ресурс]: практикум/ — Электрон. текстовые данные.— Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2016.— 92 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/66056.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Глебова О.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.В. Глебова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 274 с. — 978-5-906172-20-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62071.html>

## **Тема 14. Реализация управленческих решений**

### *Практическое занятие 16*

#### *Процесс реализации управленческих решений*

**Цель:** ознакомление с теоретическими основами построения процесса разработки и принятия управленческих решений

**Организационная форма:** традиционный семинар

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:**

Студент будет знать:

- сущность и особенности сторон процесса принятия решений;
- основные цели построения дерева решений.

Студент будет уметь:

- описывать эффективные и успешные решения.

**Формируемые компетенции:** ИД-2 ИД-3 ОПК-3, ИД-1 ПК-6

**Актуальность темы:** процесс принятия управленческих решений напрямую зависит от интересов сторон этого процесса.

### *Теоретическая часть*

При реализации УР перед руководителем стоит задача выбора форм его доведения до исполнителя (предписание, совет, разъяснение и др.). Каждая форма имеет определенные особенности и юридический статус.

**Выписка** – законченный фрагмент какого-либо документа.

**Деловая беседа** – специально организованная руководителем встреча с подчиненными или группой подчиненных для обмена мнениями по заранее оговоренной теме, актуальной для компании.

**Деловое слово** – твердое решение руководителя, данное подчиненному в устной форме, подкрепленное авторитетом руководителя как среди подчиненных, так и среди вышестоящего руководства.

**Деловая игра (тренинг)** – специально организованная интенсивная деятельность работников по подготовке и реализации УР на основе имитационных моделей реальных процессов. В процессе деловой игры закрепляются навыки РПУР за счет многократного повторения однотипных ситуаций, методов и технологий РПУР.

**Заседание** – узкопрофессиональные совещания для решения в основном организационных вопросов (например, заседание профкома, заседание президиума и т. д.).

**Информационное письмо** – набор уточняющих сведений к договору, соглашению, оферте и т. д., отправляемых заинтересованным лицам.

**Рекомендательное письмо** – решение авторитетного специалиста поручиться за какого-либо человека, компанию или деятельность перед потенциальным или конкретным работодателем, поставщиком или потребителем.

**Личный пример** – действия руководителя в среде подчиненных по заранее подготовленному сценарию для развития у них эффекта подражания авторитетам в технике выполнения УР.

**Методика** – документ, включающий совокупность методов для профессионального выполнения какой-либо деятельности (например, методика подбора и расстановки кадров).

**Наставление** – деловая беседа, проводимая руководителем с целью научить, передать опыт для успешного выполнения УР.

**Обучение** – деловая беседа, проводимая руководителем с целью дать новые знания или информацию для выполнения какой-либо деятельности.

**Отчет** – решение специалиста о результатах индивидуальной или коллективной проделанной работы по выполнению УР. Отчет может быть письменным или устным.

**Письмо** – текст какого-либо сообщения, посылаемого заинтересованным лицам или организациям.

**Предписание** – официальное извещение какому-либо должностному лицу об обязательном выполнении приведенного решения в установленный срок.

**Принуждение** – деловая беседа, проводимая руководителем с целью осознанно заставить работника выполнить путем угроз или повышенного вознаграждения.

**Разъяснение** – деловая беседа, проводимая руководителем с целью объяснить, сделать более понятным суть и содержание УР.

**Совет** – деловая беседа, проводимая руководителем с целью поделиться собственными взглядами по поводу выполнения УР. Совет не является обязательным для исполнения подчиненным.

**Совещание** – коллективная деловая беседа, проводимая с целью оперативного доведения до подчиненных конкретных задач, использования коллективного разума, обмена информацией и накопленным опытом для выполнения важным УР.

**Сообщение** – деловая беседа, проводимая руководителем с целью передачи дополнительной информации, необходимой для выполнения УР.

**Убеждение** – деловая беседа, проводимая руководителем с целью добиться у подчиненного требуемых прочных взглядов или понятий по содержанию УР для его выполнения (например, убеждение в необходимости соблюдения техники безопасности на рабочем месте).

**Условие** – отдельный документ или текст в документе, отражающий требования, предъявляемые сторонами договора, соглашения (например, условия конкурса на замещение вакантной должности).

Для успешного выполнения УР необходимо для каждой формы подготовки решения найти соответствующую ей форму реализации. Форма реализации – это механизм выполнения подготовленного решения.

Каждая форма подготовки УР может иметь несколько форм реализации.

- Для акцепта, договора, контракта, оферты, соглашения и устава – это деловое слово, информационное письмо, отчет, письмо, предписания, совещание, убеждение и условие.

- Для инструкции, кодекса, положения, протокола, правила и указания – это деловая беседа, деловое слово, наставление, обучение, принуждение, разъяснения, совет и сообщение.

Для закона, постановления, приказа, распоряжения и указа – это выписка, заседание, личный пример, методика, наставление, предписание, принуждение, разъяснение, убеждение и условие.

**Контроль** УР как на стадии разработки, так и на стадии реализации, является важнейшей функцией управления. Контроль может осуществляться в двух вариантах: по результатам и по упреждению.

*Контроль по результатам* осуществляется на базе организационной, технической, экономической, финансовой и другой документации. Оценивается отклонение фактического результата от планового, зафиксированного в соответствующих документах. Например, контроль сроков, проработанности, согласованности с заинтересованными сторонами элементов бизнес-плана. Данный вариант контроля эффективен для циклических процессов с малым временем цикла, например, несколько часов или дней, при небольшой стоимости разработки или реализации УР. Путем корректировок УР можно постепенно, «цикл за циклом» совершенствовать УР, анализируя предыдущий результат разработки или реализации.

*Контроль по упреждению* осуществляется на базе норм, стандартов и правил до начала или в процессе разработки или реализации УР. Он применим к любой организации и характеризует высокий профессионализм управленческого ремесла.

Развитие теории и практики контроля привело к созданию нового направления в менеджменте – *контроллингу*. Он включает административный и технологический контроль, ревизию и аудит.

Для УР составляющие контроллинга имеют следующие толкования:

- *административный контроль* – проверка и постоянное наблюдение за процесса-

ми разработки УР, сроками и качеством их выполнения;

– *технологический контроль* – проверка и постоянное наблюдение за используемыми технологиями при разработке и реализации УР;

– *ревизия* – документальная фискальная проверка результатов разработки или реализации УР;

– *аудит* – документальная проверка результатов разработки или реализации УР, устанавливающая уровень их соответствия определенным критериям, нормам или стандартам. Аудиторов обычно выбирает сама контролируемая организация.

Различают три вида контроля: предварительный, текущий и заключительный.

### **Вопросы для собеседования:**

#### **Базовый уровень:**

1. Каковы основные формы доведения управленческих решений до исполнителя
2. Сетевое моделирование в процессе принятия решений.
3. Разновидности методов организации выполнения решений

#### **Повышенный уровень**

1. Назначение контроля реализации решений.
2. Совокупность методов выполнения контроля реализации решений.
3. Методы построения сетевых матриц

### **Рекомендуемая литература:**

#### ***Основная литература:***

1. Савчук В.П. Диагностика предприятия. Поддержка управленческих решений [Электронный ресурс]/ Савчук В.П.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Лаборатория знаний, 2020.— 176 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/37036.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Карданская Н.Л. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям / Н.Л. Карданская. — 3-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 439 с. — 978-5-238-01574-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71206.html>

#### ***Дополнительная литература:***

1. Методология и методы разработки управленческих решений [Электронный ресурс]: практикум/ — Электрон. текстовые данные.— Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2016.— 92 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/66056.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Глебова О.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.В. Глебова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 274 с. — 978-5-906172-20-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62071.html>

## **Тема 15. Эффективность управленческих решений**

**Практическое занятие 17**  
**Оценка экономической эффективности управленческих решений**

**Цель:** закрепление навыков оценки экономической эффективности управленческих решений

**Организационная форма:** собеседование

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:**

Студент будет знать:

- понятие «эффект» и «эффективность» управленческого решения;
- ключевые аспекты управления эффективностью решения.

Студент будет уметь:

- описывать методы оценки экономической эффективности управленческих решений;
- определять условия применения отдельных методов оценки эффективности.

**Формируемые компетенции:** ИД-2 ИД-3 ОПК-3, ИД-1 ПК-6

**Актуальность темы:** основной характеристикой управленческого решения является его эффективность как соотношение эффекта и затрат на реализацию решения

### Теоретическая часть

При рассмотрении экономической эффективности ( $\mathcal{E}_\mathcal{E}$ ) методически трудно достоверно определить стоимость прибавочного продукта, полученного в результате реализации конкретного УР, т. е. его рыночную стоимость. Реализованное в виде информации УР непосредственно не выражается в материально-вещественной форме товара, услуги или знаний, а создает для них условия. Положительный экономический эффект от УР – это экономия, отрицательный – убыток. Известны ряд методов для измерения (точнее, оценки)  $\mathcal{E}_\mathcal{E}$ , среди которых чаще используется:

- косвенный метод сопоставления различных вариантов;
- по конечным результатам;
- по непосредственным результатам деятельности.

*Косвенный* метод предполагает анализ рыночной стоимости УР и затрат на УР путем анализа вариантов УР для одного и того же типа объекта, разработанных и реализованных примерно в одинаковых условиях. УР до конкретной реализации проходит еще много уровней управления и производства, поэтому необходимо отделить влияние субъективного фактора, тормозящего или ускоряющего данный процесс.

Данный метод позволяет вместо рыночной стоимости УР использовать рыночную стоимость произведенной продукции. Так, при реализации двух вариантов УР относительную экономическую эффективность для первого решения можно определить из следующего соотношения:

$$\mathcal{E}_\mathcal{E} = (\Pi_{2T} / Z_{2T} - \Pi_{1T} / Z_{1T}) \times 100\%,$$

где  $\Pi_{1T}$  – прибыль, полученная за реализацию товара при первом варианте УР;

$\Pi_{2T}$  – прибыль, полученная за реализацию товара при втором варианте УР;

$Z_{1T}$  – затраты на производство товара при первом варианте УР;

$Z_{2T}$  – затраты на производство товара при втором варианте УР.

Так, если руководитель своими решениями только поддерживает производство на одном уровне, то экономическая эффективность УР будет равна нулю, а другие виды эффективности при этом могут быть и значительными, например, организационная, социальная.

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

$$\mathcal{E}_3 = (\Pi \times K) / OЗ,$$

где  $\Pi$  – прибыль полученная от реализации товара;

$OЗ$  – общие затраты;

$K$  – доля УР в эффективности производства ( $K = 20-30\%$ ).

*Метод определения  $\mathcal{E}_3$  по непосредственным результатам* деятельности основан на оценке непосредственного эффекта от УР при достижении целей, реализации функций, методов и др. Основными параметрами при оценке  $\mathcal{E}_3$  являются стандарты (временные, ресурсные, финансовые и др.). величину  $\mathcal{E}_3$  определяют из соотношения:

$$\mathcal{E}_{3i} = C_i / P_i \times 100\%$$

где:  $C_i$  – стандарт на использование (трату) ресурса  $i$  для разработки и реализации УР;

$P_i$  – реальное использование (затраты)  $i$  ресурсы для разработки и реализации УР.

При расчете  $\mathcal{E}_3$  данным методом необходимо определить значения  $\mathcal{E}_3$  по нескольким ресурсам ( $m$ ) и затем по приоритетности ресурсов ( $\Pi_i$ ) найти среднее значение  $\mathcal{E}_3$ :

$$\mathcal{E}_3 = (\sum \mathcal{E}_{3i} \times \Pi_i) / m.$$

### **Вопросы для собеседования:**

#### **Базовый уровень:**

1. Охарактеризуйте понятие «эффект» и «эффективность».
2. Варианты проявления положительного эффекта управленческого решения.
3. Варианты проявления отрицательного эффекта управленческого решения.

#### **Повышенный уровень**

1. Охарактеризуйте основные составляющие эффективности управленческого решения.
2. Охарактеризуйте методы оценки экономической эффективности управленческого решения.

### **Рекомендуемая литература:**

#### **Основная литература:**

1. Савчук В.П. Диагностика предприятия. Поддержка управленческих решений [Электронный ресурс]/ Савчук В.П.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Лаборатория знаний, 2020.— 176 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/37036.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Карданская Н.Л. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям / Н.Л. Карданская. — 3-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 439 с. — 978-5-238-01574-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71206.html>

#### **Дополнительная литература:**

1. Методология и методы разработки управленческих решений [Электронный ресурс]: практикум/ — Электрон. текстовые данные.— Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2016.— 92 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/66056.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Глебова О.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.В. Глебова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 274 с. — 978-5-906172-20-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62071.html>

## Тема 16. Управленческие решения и ответственность

### *Практическое занятие 18*

#### *Формы ответственности в процессе принятия и реализации решения*

**Цель:** закрепление теоретических знаний о форме ответственности руководителя, принимающего управленческие решения

**Организационная форма:** круглый стол

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:**

Студент будет знать:

- понятие «ответственность» в процессе принятия решений;
- разновидности форм ответственности.

Студент будет уметь:

- различать виды и формы ответственности;
- описывать влияние сферы деятельности на уровень ответственности руководителя.

**Формируемые компетенции:** ИД-2 ИД-3 ОПК-3, ИД-1 ПК-6

**Актуальность темы:** полномочия руководителя по принятию управленческих решений предполагают возникновение ответственности за их результаты

### Теоретическая часть

Один из главных вопросов при принятии управленческих решений - вопрос об ответственности руководителя, которая возникает в случае нанесения вреда организации или элементам ее внешней среды. Ответственность за результаты принятого решения и его исполнения (или неисполнения) - весьма важный фактор при принятии решения; поэтому менеджер в процессе разработки управленческого решения должен оценить возможную меру ответственности в случае выбора каждой из возможной альтернатив. Для этого необходимо прежде всего определить вид ответственности и степень, в которой менеджеры ответственны перед другими людьми или группами как внутри организации, так вне их.

**Под ответственностью** понимают принуждение к соблюдению и исполнению определенных требований, норм и правил.

Такие требования и нормы могут быть выработаны и установлены:

- государством (законом) и тогда речь идет о *юридической ответственности*;
- руководством определенной организации - в этом случае ответственность можно определить как *административную*;
- гражданским обществом - ответственность является *социальной*;
- группой людей в процессе межличностного общения - такая ответственность называется *моральной*.

Чтобы выяснить, перед кем ответственен руководитель, необходимо знать, кому и как он подотчетен. **Подотчетность** - это способ осуществления ответственности. Подотчетность определяется видом, методами и процедурами контроля, под которым находится менеджер и его решения.

Рассмотренным видам ответственности соответствуют определенные механизмы контроля, что отражено в табл. 2.

Таблица 2.

Вид ответственности и механизм контроля

Вид ответственности	Механизм контроля
Юридическая а) уголовная б) гражданская	Судебная система
Административная а) дисциплинарная б) материальная	Иерархический контроль
Социальная	Общественное мнение
Моральная	Корпоративная культура

В зависимости от исторических, социальных и национально- культурных особенностей страны данные виды ответственности имеют различную значимость. В современных российских условиях социальная ответственность фактически не действует и наиболее значимы административная и юридическая ответственность. Что же касается моральной ответственности, то в обществе, переживающем системный кризис и резкую смену ценностей, она неизбежно ослабевает.

**Юридическая ответственность** может иметь уголовный и гражданский характер.

**Уголовная ответственность** возникает в случае совершения преступления и заключается в применении к виновному государственного принуждения в виде наказания, определяемого приговором суда.

**Гражданская ответственность** возникает в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения обязательств и заключается в применении к правонарушителю установленных законом или договором мер воздействия, влекущим для него экономически невыгодные последствия имущественного характера: компенсация убытков, уплата неустойки (штрафы, пени), возмещения вреда.

Условиями возникновения юридической ответственности являются:

- совершения противоправного действия (бездействия);
- наличие вреда;
- причинно- следственная связь между противоправным действием (бездействием) и вредом;
- доказанная вина причинителя вреда.

Основной метод обеспечения юридической ответственности - право обращения в суд в связи с решениями и действиями руководителей (должностных лиц). Система подотчетности судам действует на трех основных уровнях:

1. решение может быть обжаловано потому, что закон или указ, на котором оно было основано, признан нарушающим Конституцию;
2. суды имеют право определять, соответствует ли закону конкретное решение;
3. суды могут выносить решения о мерах наказания в отношении должностных лиц, нарушивших закон.

Любое должностное лицо, которое выходит за рамки своих полномочий, может быть сочтено персонально ответственным за свои действия.

Необходимо, однако, учитывать, что в качестве процедуры осуществления ответственности механизм судебного контроля страдает серьезными недостатками. Основные из них:

- *Отсутствие ответственности за бездействие.* Судебный надзор относится, как правило, только к совершенным действиям, но не к бездействию. Он применяется для того, чтобы пресекать злоупотребления властью, а не принуждать к ее осуществлению, и, следовательно, редко направлен на то, чтобы заставить руководителя на деле соблюдать законы.
- *Медлительность.* Судебная процедура слишком медлительна, а объем административных решений настолько огромен, что подвергнуть судебному контролю даже малую их часть означало бы остановить весь процесс управления.
- *Высокие издержки.* Судебные издержки и гонорары адвокатов довольно высоки. Никто не может заранее сказать, как долго будет рассматриваться дело и каким будет его исход.
- *Рассмотрение технических вопросов.* Многие решения носят технический характер и разрабатываются специалистами. Поэтому судьи, не являясь в таких делах профессионалами, вынуждены вызывать экспертов. В таких ситуациях одна группа специалистов будет говорить одно, другая - другое, а суд должен решить, кто из них лучше разбирается в данном вопросе.

Сказанного достаточно, чтобы показать, что судебные методы контроля могут охватывать лишь крайне незначительную часть управленческих решений, преимущественно административного характера.

Наиболее распространенным видом ответственности руководителей является *административная ответственность*, средством реализации которой служит механизм иерархического контроля. Ответственность и подотчетность в организации невозможны без авторитета, выраженного в праве руководить. Это право осуществляется с помощью *скалярной цепи* - канала отдачи команд, идущих сверху вниз, и обратного канала ответственности и подотчетности, идущего снизу вверх. Если высший руководитель организации может назначать и отстранять своих заместителей, те - своих подчиненных и так далее, то таким образом каждый менеджер в организации является ответственным и подотчетным перед каждым вышестоящим уровнем иерархии, и механизм иерархического контроля становится всеобъемлющим. Тем, кто «внизу», всегда придется осуществлять принятые на вышестоящем уровне решения под угрозой санкций или отставки и держать ответ перед руководством за свои решения.

Административная ответственность в зависимости от вида санкций может быть дисциплинарной и материальной.

- *Дисциплинарная* ответственность - форма воздействия, использующая дисциплинарные высказывания: замечание, выговор, перевод на низшую должность, увольнение.
- *Материальная* ответственность - обязанность сотрудника возместить организации, в которой он работает, имущественный ущерб, причиненный по его вине.

Однако и механизм иерархического контроля имеет определенные ограничения. *Масштаб организации и объем решаемых проблем.* В достаточно крупной организации, чем выше поднимается менеджер по иерархической лестнице, тем меньше времени у него остается для хотя бы общего контроля решений своих подчиненных. Кроме того, современная организация предполагает глубокую специализацию. Руководитель же всегда вынужден обобщать и тем больше, чем выше его статус в иерархии. Таким образом, очень часто руководитель не обладает знанием проблемы, достаточным для самостоятельного анализа предложенного специалистами решения, даже если бы он обладал временем. По этим же причинам многие управленческие решения иницируются более низкими звенья-

ми. В значительной степени на высших уровнях иерархии принятие руководителем рекомендаций своих сотрудников основано на доверии к подчиненным.

Еще одним ограничителем механизмов иерархического контроля как средства обеспечения ответственности является *отождествление руководителя со своим структурным подразделением*. Менеджер встает на точку зрения своих подчиненных и, как правило, пытается защитить их от критики извне: ведь это «его» организационная единица, ее сотрудники - «его» сотрудники и он не может играть роль независимого контролера. Действительно, независимый контроль ставит перед руководителем серьезную дилемму. Если менеджер не отождествляет себя со своими подчиненными и придерживается независимой точки зрения, то вряд ли он сможет обеспечить их подчинение и добиться согласия с ценностями, лежащими в основе принимаемых решений. Если же он отождествляет себя с подчиненными, то разделяет и свойственные им ценности, а, следовательно, не сможет эффективно контролировать принимаемые им решения.

*Недостатки процессов коммуникации.* Довольно частые сбои в процессе обмена информацией также являются ограничителем механизма иерархического контроля. Если исполнители недостаточно информированы о том, что думают их высшие менеджеры, то и руководство мало знает о подлинных настроениях и мыслях подчиненных. Если о мотивах и целях принятия решений вовремя не сообщается, если информация фильтруется или искажается в процессе коммуникации, то в той же степени перестает действовать и иерархический контроль.

Кроме рассмотренных выше формальных видов ответственности руководитель несет за свои решения еще и неформальную - *моральную ответственность* - *необходимость следовать нормам человеческих отношений*, механизмом реализации которой является корпоративная культура.

Под *корпоративной культурой* понимается вся совокупность групповых ценностей, норм поведения и способов деятельности, разделяемых членами организации. Организация, существующая достаточно долго, формирует в себе определенную культуру. В соответствии с ней развивается комплекс правил и традиций, которые соединяют прошлое и настоящее, нынешние решения согласуются с прошлыми, а прошлые и нынешние - с будущим.

В организации действуют довольно мощные психологические факторы, обеспечивающие соответствие принимаемых решений организационной культуре, ее ценностям, традициям, нормам поведения. Если принятое решение выпадает из этой культуры, то ставит под сомнение авторитет руководителя и требует от него трудных и болезненных объяснений.

Таким образом, устанавливая неписанные правила, корпоративная культура ограничивает принимаемые решения еще и определенным кругом моральных принципов, норм и традиций и тем самым заполняет бреши, неизбежно оставляемые механизмами формального контроля.

### **Перечень дискуссионных тем для круглого стола:**

#### **Базовый уровень:**

1. Охарактеризуйте понятие «ответственность руководителя».
2. Что порождает возникновение различных форм ответственности?
3. Охарактеризуйте ответственность с позиции обратной связи организации.

#### **Повышенный уровень**

1. Опишите различия в методах обеспечения ответственности руководителя.
2. Ответственность и скалярная цепь организации.
3. Влияние качества коммуникации на уровень ответственности руководителя.

**Рекомендуемая литература:*****Основная литература:***

1. Савчук В.П. Диагностика предприятия. Поддержка управленческих решений [Электронный ресурс]/ Савчук В.П.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Лаборатория знаний, 2020.— 176 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/37036.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Карданская Н.Л. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям / Н.Л. Карданская. — 3-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 439 с. — 978-5-238-01574-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71206.html>

***Дополнительная литература:***

1. Методология и методы разработки управленческих решений [Электронный ресурс]: практикум/ — Электрон. текстовые данные.— Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2016.— 92 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/66056.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Глебова О.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.В. Глебова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 274 с. — 978-5-906172-20-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62071.html>

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ПЯТИГОРСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ) СКФУ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, МЕНЕДЖМЕНТА И ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ  
ПО ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ  
ОБУЧАЮЩИХСЯ**  
по дисциплине «Разработка управленческих решений»  
для студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент  
направленность (профиль): «Управление бизнесом»

## СОДЕРЖАНИЕ

<b><u>ВВЕДЕНИЕ</u></b> .....	66
<b><u>1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТА ПРИ ИЗУЧЕНИИ ДИСЦИПЛИНЫ «РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»</u></b> .....	67
<b><u>2. ПЛАН-ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ</u></b> .....	69
<b><u>3. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ</u></b> .....	70
<b><u>4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА</u></b> .....	70
<b><u>5.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К СОБЕСЕДОВАНИЮ</u></b> .....	73
<b><u>6. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ДИСКУССИИ</u></b> .....	76
<b><u>7.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОМУ РЕШЕНИЮ ЗАДАЧ</u></b> .....	77
<b><u>8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО РЕШЕНИЮ КЕЙС-ЗАДАЧ</u></b> .....	77
<b><u>9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ</u></b> .....	79
<b><u>10.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ</u></b> .....	83
<b><u>СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ</u></b> .....	85

## ВВЕДЕНИЕ

**Целью** освоения дисциплины «Разработка управленческих решений» является формирование набора профессиональных компетенций будущего бакалавра по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (направленность (профиль) «Управление бизнесом»).

Эту цель предполагается достичь при решении следующих основных **задач**:

- формирование системных знаний принципов и методов управления социально-экономическими системами;
- формирование навыков оценки условия и последствий принимаемых организационно-управленческих решений;
- развитие навыков применения методов принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;
- формирование умений применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические и организационно-управленческие модели;
- формирование умений проводить анализ операционной деятельности организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений.

Дисциплина Разработка управленческих решений является обязательной дисциплиной базовой части ОП ВО подготовки бакалавра направления 38.03.02 Менеджмент (направленность (профиль): Управление бизнесом) и реализуется в 5 семестре (ОФО) и 6 семестре (ОЗФО).

*Объектом* изучения данной дисциплины является операционная деятельность организации.

*Предметом* изучения дисциплины является процесс разработки и принятия управленческих решений в организации.

## 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТА ПРИ ИЗУЧЕНИИ ДИСЦИПЛИНЫ «РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»

Самостоятельная работа – это вид учебной деятельности, выполняемый учащимся без непосредственного контакта с преподавателем или управляемый преподавателем опосредовано через специальные учебные материалы; неотъемлемое обязательное звено процесса обучения, предусматривающее прежде всего индивидуальную работу учащихся в соответствии с установкой преподавателя или учебника, программы обучения.

В современной дидактике самостоятельная работа студентов рассматривается, с одной стороны, как вид учебного труда, осуществляемый без непосредственного вмешательства, но под руководством преподавателя, а с другой – как средство вовлечения студентов в самостоятельную познавательную деятельность, формирования у них методов организации такой деятельности. Эффект от самостоятельной работы студентов можно получить только тогда, когда она организуется и реализуется в учебно-воспитательном процессе в качестве целостной системы, пронизывающей все этапы обучения студентов в вузе.

В процессе самостоятельной деятельности студент должен научиться выделять познавательные задачи, выбирать способы их решения, выполнять операции контроля за правильностью решения поставленной задачи, совершенствовать навыки реализации теоретических знаний. Формирование умений и навыков самостоятельной работы студентов может протекать как на сознательной, так и на интуитивной основе. В первом случае исходной базой для правильной организации деятельности служат ясное понимание целей, задач, форм, методов работы, сознательный контроль за ее процессом и результатами. Во втором случае преобладает смутное понимание, действие привычек, сформировавшихся под влиянием механических повторений, подражание и т. п.

Самостоятельная работа студента под руководством преподавателя протекает в форме делового взаимодействия: студент получает непосредственные указания, рекомендации преподавателя об организации самостоятельной деятельности, а преподаватель выполняет функцию управления через учет, контроль и коррекцию ошибочных действий. Опираясь на современную дидактику, преподаватель должен установить требуемый тип самостоятельной работы студентов и определить необходимую степень ее включения в изучение своей дисциплины.

Формы самостоятельной работы студентов разнообразны. В соответствии с рабочей программой дисциплины «Разработка управленческих решений» предусмотрены следующие виды самостоятельной работы студента:

- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к экзамену.

В процессе подготовки к практическим занятиям обучающийся самостоятельно изучает литературу, решает задачи, осуществляет подготовку к круглому столу.

**Цель самостоятельного изучения литературы** – самостоятельное овладение знаниями, опытом исследовательской деятельности.

**Задачами** самостоятельного изучения литературы являются:

- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- развитие познавательных способностей и активности студентов.

**Цель самостоятельного решения задач** - овладение профессиональными умениями и навыками деятельности по профилю будущей деятельности.

**Задачами** самостоятельного решения задач являются:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;

- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений.

**Цель решения кейс-задач** – овладение методом активного проблемно-ситуационного анализа, основанное на обучении путем решения конкретных задач-ситуаций

**Задачами** решения кейс-задач являются:

- совершенствования навыков и получения опыта в диагностике проблем;
- осмысления значения деталей, описанных в ситуации;
- анализа и синтеза информации и аргументов;
- принятия решений в соответствии с выявленной проблемой.

**Цель подготовки к круглому столу** – овладение метод обсуждения и разрешения спорных вопросов. В ходе круглого стола студент формулирует новый, более удовлетворяющий все стороны ответ на стоящий вопрос. Результатом ее может быть общее соглашение, лучшее понимание, новый взгляд на проблему, совместное решение.

**Задачами** подготовки к круглому столу являются:

- осознание студентами противоречий и трудностей, связанных с обсуждаемой проблемой;
- актуализация ранее полученных знаний;
- творческое переосмысление возможностей применения знаний.

#### **Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

Код, формулировка компетенции	Код, формулировка индикатора	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций, индикаторов
<b>ОПК-3.</b> Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.	<b>ИД-2 ОПК-3</b> На основе анализа результатов проблемных ситуаций организации выявляет и формирует организационно-управленческие решения, разрабатывает и обосновывает их с учетом достижения экономической, социальной и экологической эффективности;  <b>ИД-3 ОПК-3</b> Оценивает ожидаемые результаты реализации предлагаемых организационно-управленческих решений, применяя современный компьютерный инструментарий	Проводит анализ проблемной ситуации; формирует и обосновывает проект управленческого решения с учетом достижений экономической, социальной и экологической эффективности  Использует современные компьютерные инструменты для оценки результатов реализации разработанных управленческих решений
<b>ПК-6</b> Способен использовать количественные и качественные методы анали-	<b>ИД-1 ПК-6</b> Способен использовать методы принятия решений в управлении деятельностью организации,	Анализирует управленческую информацию с целью выбора и применения от-

за информации для проведения прикладных и научных исследований, принятия управленческих решений в области бизнеса	применять в процессе работы навыки обработки управленческой информации.	дельных методов принятия управленческих решений
---	---	---

## 2. ПЛАН-ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

### Технологическая карта самостоятельной работы студента

#### Очная форма обучения

Код реализуемых компетенций	Вид деятельности студентов	Средства и технологии оценки	Объем часов, в том числе			
			СРС	Контактная работа с преподавателем	Всего	
<b>5 семестр</b>						
ИД-2 ОПК-3 ИД-3 ОПК-3 ИД-1 ПК-6	Самостоятельное изучение литературы	Собеседование	17,1	1,9	19	
	Подготовка к практическим занятиям	Дискуссия	4,5	0,5	5	
	Подготовка к практическим занятиям	Письменный отчет о решении типовых задач	4,5	0,5	5	
	Подготовка к практическим занятиям	Письменный отчет о групповом решении задачи	4,5	0,5	5	
	Подготовка к практическим занятиям	Письменный отчет о решении кейс-задачи	4,5	0,5	5	
	Выполнение контрольной работы	Контрольная работа	9	1	10	
	Подготовка к тестированию	Тестирование	4,5	0,5	5	
<b>Итого за 5 семестр</b>			48,6	5,4	54	
<b>Итого</b>						
ИД-2 ОПК-3 ИД-3 ОПК-3 ИД-1 ПК-6	Подготовка к экзамену	Экзамен	Вопросы к экзамену	48,6	5,4	54

#### Очно-заочная форма обучения

Код реализуемых компетенций	Вид деятельности студентов	Средства и технологии оценки	Объем часов, в том числе		
			СРС	Контактная работа с преподавателем	Всего
<b>6 семестр</b>					
ИД-2 ОПК-3 ИД-3 ОПК-3 ИД-1 ПК-6	Самостоятельное изучение литературы	Собеседование	72,9	8,1	81
	Подготовка к практическим занятиям	Дискуссия	4,5	0,5	5

	Подготовка к практическим занятиям	Письменный отчет о решении типовых задач	4,5	0,5	5	
	Подготовка к практическим занятиям	Письменный отчет о групповом решении задачи	4,5	0,5	5	
	Подготовка к практическим занятиям	Письменный отчет о решении кейс-задачи	4,5	0,5	5	
	Выполнение контрольной работы	Контрольная работа	9	1	10	
	Подготовка к тестированию	Тестирование	4,5	0,5	5	
<b>Итого за 6 семестр</b>			104,4	11,6	116	
<b>Итого</b>						
ИД-2 ОПК-3 ИД-3 ОПК-3 ИД-1 ПК-6	Подготовка к экзамену	Экзамен	Вопросы к экзамену	43,2	4,8	48

### 3. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ

В рамках рейтинговой системы успеваемость студентов по каждой дисциплине оценивается в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации.

#### Текущий контроль

#### Рейтинговая оценка знаний студента

№ п/п	Вид деятельности студентов	Сроки выполнения	Количество баллов
<b>5 семестр</b>			
1	Контрольная точка № 1 (Практическое занятие № 4)	8	30
2	Контрольная точка № 2 (Практическое занятие № 10)	16	25
<b>Итого за 5 семестр</b>			<b>55</b>

Максимально возможный балл за весь текущий контроль устанавливается равным **55**. Текущее контрольное мероприятие считается сданным, если студент получил за него не менее 60% от установленного для этого контроля максимального балла. Рейтинговый балл, выставляемый студенту за текущее контрольное мероприятие, сданное студентом в установленные графиком контрольных мероприятий сроки, определяется следующим образом:

Уровень выполнения контрольного задания	Рейтинговый балл (в % от максимального балла за контрольное задание)
Отличный	<b>100</b>
Хороший	<b>80</b>
Удовлетворительный	<b>60</b>
Неудовлетворительный	<b>0</b>

### Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация в форме экзамена предусматривает проведение обязательной экзаменационной процедуры и оценивается 40 баллами из 100. В случае если рейтинговый балл студента по дисциплине по итогам семестра равен 60, то программой автоматически добавляется 32 премиальных балла и выставляется оценка «отлично». Положительный ответ студента на экзамене оценивается рейтинговыми баллами в диапазоне от 20 до 40 ( $20 \leq S_{\text{экз}} \leq 40$ ), оценка меньше 20 баллов считается неудовлетворительной.

Шкала соответствия рейтингового балла экзамена 5-балльной системе

Рейтинговый балл по дисциплине	Оценка по 5-балльной системе
35 – 40	Отлично
28 – 34	Хорошо
20 – 27	Удовлетворительно

Итоговая оценка по дисциплине, изучаемой в одном семестре, определяется по сумме баллов, набранных за работу в течение семестра, и баллов, полученных при сдаче экзамена:

*Шкала пересчета рейтингового балла по дисциплине  
в оценку по 5-балльной системе*

Рейтинговый балл по дисциплине	Оценка по 5-балльной системе
88 – 100	Отлично
72 – 87	Хорошо
53 – 71	Удовлетворительно
< 53	Неудовлетворительно

Рейтинговая оценка знаний студента очно-заочной формы обучения не предусмотрена.

## 4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

Самостоятельная работа студента начинается с внимательного ознакомления с содержанием учебного курса.

Изучение каждой темы следует начинать с внимательного ознакомления с набором вопросов. Они ориентируют студента, показывают, что он должен знать по данной теме. Вопросы темы как бы накладываются на соответствующую главу избранного учебника или учебного пособия. В итоге должно быть ясным, какие вопросы темы учебного курса и с какой глубиной раскрыты в конкретном учебном материале, а какие вообще опущены. Требуется творческое отношение и к самому содержанию дисциплины.

Вопросы, составляющие ее содержание, обладают разной степенью важности. Есть вопросы, выполняющие функцию логической связки содержания темы и всего курса, имеются вопросы описательного или разъяснительного характера, а также исторического экскурса в область изучаемой дисциплины. Все эти вопросы не составляют сути понятийного, концептуального содержания темы, но необходимы для целостного восприятия изучаемых проблем.

Изучаемая дисциплина имеет свой категориально-понятийный аппарат. Научные понятия — это та база, на которой строится каждая наука. Понятия — узловые, опорные пункты как научного, так и учебного познания, логические ступени движения в учебе от простого к сложному, от явления к сущности. Без ясного понимания понятий учеба крайне затрудняется, а содержание приобретенных знаний становится тусклым, расплывчатым.

Студент должен понимать, что самостоятельное овладение знаниями является главным, определяющим. Высшая школа создает для этого необходимые условия, помогает будущему высококвалифицированному специалисту овладеть технологией самостоятельного производства знаний.

В самостоятельной работе студентам приходится использовать литературу различных видов: первоисточники, монографии, научные сборники, хрестоматии, учебники, учебные пособия, журналы и др. Изучение курса предполагает знакомство студентов с большим объемом научной и учебной литературы, что, в свою очередь, порождает необходимость выработки у них рационально-критического подхода к изучаемым источникам.

Существует несколько форм ведения записей:

— план (простой и развернутый) — наиболее краткая форма записи прочитанного, представляющая собой перечень вопросов, рассматриваемых в книге или статье. Развернутый план представляет собой более подробную запись прочитанного, с детализацией отдельных положений и выводов, с выпиской цитат, статистических данных и т.д. Развернутый план — неоценимый помощник при выступлении с докладом на конкретную тему на семинаре, конференции;

— тезисы — кратко сформулированные положения, основные положения книги, статьи. Как правило, тезисы составляются после предварительного знакомства с текстом источника, при его повторном прочтении. Они помогают запомнить и систематизировать информацию.

### Составление конспектов

Большую роль в усвоении и повторении пройденного материала играет хороший конспект, содержащий основные идеи прочитанного в учебнике и услышанного в лекции. Конспект — это, по существу, набросок, развернутый план связного рассказа по основным вопросам темы.

В какой-то мере конспект рассчитан (в зависимости от индивидуальных особенностей студента) не только на интеллектуальную и эмоциональную, но и на зрительную память, причем текст конспекта нередко ассоциируется еще и с текстом учебника или записью лекции. Поэтому легче запоминается содержание конспектов, написанных разборчиво, с подчеркиванием или выделением разрядкой ключевых слов и фраз.

Самостоятельно изученные темы предоставляются преподавателю в форме конспекта, по которому происходит собеседование. Теоретические темы курса (отдельные вопросы), выносимые на самостоятельное изучение, представлены ниже.

### Тема самостоятельного изучения № 1

#### Психологические аспекты принятия решений

**Вид деятельности студентов:** самостоятельное изучение литературы, использование интерактивных учебных курсов

**Итоговый продукт самостоятельной работы:** конспект

**Средства и технологии оценки:** собеседование

#### План конспекта:

1. Модель Врума — Йеттона.
2. Десять правил принятия решений М. Рубинштейна.
3. Система принятия решений С. Джонсона.

#### Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1,2	1,2	1	1

### Тема самостоятельного изучения № 2

#### Многокритериальные задачи принятия решений

**Вид деятельности студентов:** самостоятельное изучение литературы, использование интерактивных учебных курсов

**Итоговый продукт самостоятельной работы:** конспект

**Средства и технологии оценки:** собеседование

**План конспекта:**

1. Построение множества Парето.
2. Принцип Парето.
3. Построение эффективной области для двух критериев.
4. Проблемы решения задач многокритериальной оптимизации.

**Работа с литературой:**

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1,2	1,2	1	1

## 5.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К СОБЕСЕДОВАНИЮ

По основным темам дисциплины проводится собеседование в форме устного доклада студента. При подготовке к собеседованию необходимо ознакомиться с вопросами для собеседования по каждой теме. При подготовке рекомендуется использовать конспект лекций, соответствующую основную и дополнительную литературу.

### Тема 1. Введение в теорию принятия решений

1. Дайте определение сущности понятия «теория принятия решения».
2. Какова роль решений в современной экономике?
3. Назовите основные отличительные характеристики глобализации и интернационализации в управлении организацией.
4. Опишите деятельность предприятия как проблемную область.
5. В чем выражается неопределенность деятельности организации?
6. Охарактеризуйте типы неопределенности деятельности организации

### Тема 2. Понятие и определение управленческого решения

1. Понятие и определение управленческого решения.
2. Целевая ориентация управленческих решений
3. Типология управленческих решений.
4. Функции решений в процессе управления.
5. Стороны процесса принятия управленческого решения и конфликт их интересов
6. Сравнительная характеристика индивидуального стиля принятия решений

### Тема 3. Сущность и свойства управленческих решений

1. Основные свойства управленческих решений.
2. Описание процесса принятия решения.

3. Совокупность условий принятия решений.
4. Система факторов, влияющих на управленческие решения
5. Ресурсы, необходимые для управленческих решений.
6. Определение критериев качества управленческих решений
7. Рациональность управленческих решений

#### **Тема 4. Понятие и определение управленческой проблемы**

1. Сформулируйте современную трактовку понятия «управленческая проблема».
2. Каковы основные причины возникновения управленческих проблем?
3. Перечислите основные проблемы-возможности и проблемы-угрозы.
4. Охарактеризуйте взаимосвязь между проблемой и управленческим решением.
5. В чем различие между проблемой и проблемной ситуацией?
6. Представьте управленческую проблему как процесс.

#### **Тема 5. Виды управленческих проблем**

1. Дайте характеристику характера и сложности управленческих проблем.
2. Классификация управленческих проблем по субъекту воздействия.
3. Классификация управленческих проблем по уровню риска.
4. Классификация управленческих проблем по степени неопределенности.
5. Охарактеризуйте ключевую парадигму решения управленческих проблем.
6. Субъективная оценка управленческих проблем.
7. Каковы подходы к типологии управленческих задач.

#### **Тема 7. Процедуры принятия управленческих решений**

1. Рациональность решения: принципы обеспечения.
2. Особенности процедуры принятия решений.
3. Аналитические и эвристические процедуры.
4. Дескриптивная модель процесса принятия решений.
5. Управленческие бизнес-процессы и области принятия управленческих решений.

#### **Тема 8. Этапы процесса разработки управленческих решений**

1. Охарактеризуйте различия в режимах принятия управленческих решений
2. В чем особенность каждого из этапов процесса принятия решений?

3. Выработка альтернативных вариантов управленческих решений.
4. Опишите различия в централизованном и децентрализованном подходе к принятию решений.
5. Индивидуальный и групповой подходы к принятию решений: отличительные особенности.
6. Система участия и неучастия в процессе принятия решений.

### **Тема 9. Психологические аспекты разработки управленческих решений**

1. Охарактеризуйте понятие «стиль руководства» в процессе принятия решений.
2. Охарактеризуйте ключевые положения модели Врума-Йеттона
3. Обоснуйте целесообразность применения правил принятия решений М.Рубинштейна
4. Особенности системы принятия решений С.Джонсона.
5. Особенности командного стиля принятия управленческих решений

### **Тема 11 Аналитические методы принятия решений**

1. Основные положения многокритериальных задач принятия решений.
2. Способы сведения многокритериальной задачи к однокритериальной: построение общего критерия
3. Способы сведения многокритериальной задачи к однокритериальной: выделение главного критерия
4. Способы сведения многокритериальной задачи к однокритериальной: использование пороговых критериев.
5. Способы сведения многокритериальной задачи к однокритериальной: введение меры расстояния в критериальном пространстве.
6. Построение множества Парето.
7. Принцип Парето.
8. Схемы агрегирования частных критериев: аддитивная свертка.
9. Схемы агрегирования частных критериев: мультипликативная свертка.
10. Построение эффективной области для двух критериев.
11. Проблемы решения задач многокритериальной оптимизации.

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

1. Охарактеризуйте психологические методы анализа УР.
2. Охарактеризуйте методы подключения новых интеллектуальных источников анализа УР.
3. В чем сущность экспертных методов анализа УР?
4. В чем состоят особенности применения эвристического метода?
5. Каковы основные проблемы привлечения экспертов к принятию решений?

### **Тема 14. Реализация управленческих решений**

1. Каковы основные формы доведения управленческих решений до исполнителя
2. Сетевое моделирование в процессе принятия решений.
3. Разновидности методов организации выполнения решений
4. Назначение контроля реализации решений.
5. Совокупность методов выполнения контроля реализации решений.
6. Методы построения сетевых матриц

### **Тема 15. Эффективность управленческих решений**

1. Охарактеризуйте понятие «эффект» и «эффективность».
2. Варианты проявления положительного эффекта управленческого решения.
3. Варианты проявления отрицательного эффекта управленческого решения.
4. Охарактеризуйте основные составляющие эффективности управленческого решения.
5. Охарактеризуйте методы оценки экономической эффективности управленческого решения.

## **6. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ДИСКУССИИ**

По теме 16 «Управленческие решения и ответственность» проводится круглый стол, в ходе которого студенты должны аргументировано отстаивать свою точку зрения по заданным темам.

Круглый стол проводится с целью диагностики уровня закрепления новых знаний, оценки коммуникативных компетенций, умения приводить аргументы и контраргументы, формирование навыков публичного выступления. При диагностике результатов основными критериями являются:

- демонстрация предварительной информационной готовности к обсуждению;
- выступление с проблемным вопросом;
- аргументация ответов на вопросы оппонентов;
- формулировка критических замечаний и вопросов к выступающему.

В процессе подготовки к участия в круглом столе необходимо составить конспект источников литературы по следующим дискуссионным темам

### **Темы дискуссионных тем для круглого стола**

1. Охарактеризуйте понятие «ответственность руководителя».
2. Что порождает возникновение различных форм ответственности?
3. Охарактеризуйте ответственность с позиции обратной связи организации.
4. Опишите различия в методах обеспечения ответственности руководителя.
5. Ответственность и скалярная цепь организации.
6. Влияние качества коммуникации на уровень ответственности руководителя.

## 7.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОМУ РЕШЕНИЮ ЗАДАЧ

По следующим темам на практических занятиях выполняются типовые задачи, а также проводится групповое решение задач в соответствии с рабочей программой дисциплины. Отдельные задания по этим задачам выполняются студентом самостоятельно.

№ темы	Название темы	Название задачи	Номер задания, выносимого на самостоятельную проработку
10	Модели оптимизации и принятия решений	Метод декомпозиции проблем	Задача 3,4,5
13	Метод экспертных оценок.	Применения метода экспертных оценок в процессе принятия решений	№ 2. Сформулировать основные направления совершенствования системы мотивации персонала организации.

### Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1,2	1,2	1	1,2

## 12. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО РЕШЕНИЮ КЕЙС-ЗАДАЧ

### Тема 6. Процесс анализа управленческих проблем в различных сферах деятельности организации

#### Сюжет видео-кейса

Торговая сеть «Дискобол» первое время бурно и хаотично росла, однако за последние два года темпы роста резко снизились, потерялась управляемость. Стратегические цели, сформулированные топ-менеджерами, не были достигнуты даже наполовину. Акционеры, крайне недовольные существующим положением дел, поставили перед генеральным директором задачу – кардинально изменить ситуацию в новом году. Тот начал с пересмотра старых и постановки новых целей. Вовлекая в эту работу всех руководителей компании, он пришёл к выводу, что не так просто поставить цели правильно.

#### Информация, позволяющая правильно понять развитие событий

Все члены управленческой команды проводят несогласованные действия. Отсутствует четко сформулированная стратегия и комплекс мероприятий по ее реализации.

#### Этапы работы с кейсом

1. Просмотр видео-кейса
2. Групповое обсуждение сценария видео-кейса
3. Заполнение индивидуальной формы с заданиями по видео-кейсу
4. Обсуждение результатов работы с видео-кейсом

#### Анализ ситуации «Откуда берутся цели»

Эпизод	Вопросы к эпизоду	Комментарий
1. Генеральный	Как обстоят дела в	

директор: Что я отвечу акционерам?	компании?	
	С какой проблемой столкнулся директор при постановке целей?	
2. Генеральный директор: Что у нас происходит?	С чего следует начать постановку целей?	
	Какую информацию необходимо проанализировать, чтобы поставить годовые цели?	
3. Генеральный директор: Кто должен знать, что на рынке происходит?	Откуда взять информацию об отраслевом рынке?	
	Как поставить цель для другого подразделения?	
	Чем цель отличается от задачи?	
4. Администратор салона: Почему я должен это делать?	Для чего администратору ставить цели?	
	Как поставить цели нижнего уровня?	

### Задание

№ п/п	Уровень	
	Базовый	Повышенный
1	Выявить несогласованность в действиях руководителей	Разработать собственный вариант управленческого решения
2	Охарактеризовать позицию каждого руководителя	Предложить оптимальный вариант поведения службы управления персоналом для решения проблемы организации
3	Описать проблему кампании	

## 9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Целью выполнения контрольной работы по дисциплине «Разработка управленческих решений» является углубление и систематизация знаний, а также формирование навыков и умения самостоятельной аналитической работы студента со специальной литературой, законодательными, нормативными и статистическими материалами, периодическими изданиями, умения анализировать и обобщать теоретический и практический материал.

Контрольная работа представляет собой результат самостоятельного изучения дисциплины студентом, объемом 20-24 страницы рукописного текста, 10-12 страниц машинописного (компьютерного) текста.

Структура контрольной работы выглядит следующим образом:

1. Титульный лист
2. Теоретический вопрос;
3. Практическое задание;
4. Тестовое задание
4. Список используемой литературы

Ваш вариант определяется по последней цифре номера зачетной книжки и составляет теоретический вопрос, практическое и тестовое задание.

### Перечень теоретических вопросов

1. Роль руководителя и делегирование полномочий при принятии управленческих решений
2. Оценка эффективности и качества управленческих решений
3. Управленческие решения по совершенствованию системы управления персоналом предприятия
4. Разработка и принятие управленческих решений по формированию и совершенствованию кадровой работы (политики) на предприятии
5. Управленческие решения по совершенствованию информационного обеспечения управленческой деятельности на предприятии
6. Управленческие решения по стратегическому управлению предприятием
7. Управленческие решения по совершенствованию системы антикризисного управления предприятием
8. Прогнозирование в процессе выработки и реализации управленческих решений
9. Управленческие решения по отбору и найму персонала
10. Управленческие решения по повышению конкурентоспособности предприятия

### Практическое задание

#### *«Построение дерева целей»*

4. Рассмотрите предложенные варианты главной цели.
5. Определите, что является основополагающим для достижения поставленной цели. Сформулируйте цели первого порядка. Запишите их в схеме дерева целей.
6. Для каждой подцели первого порядка определите, какие действия могут обеспечить их достижение. Сформулируйте цели второго порядка. Включите их в схему дерева целей.
7. Проведите аналогичную работу для подцелей второго и нижеследующих уровней, доведя до максимально конкретного уровня действий (Например, подписать договор, купить принтер и т.п.)

Варианты главных целей:

1. Стимулировать сбыт продукции компьютерной компании в краткосрочной перспективе.
2. Повысить конкурентоспособность гостиницы.
3. Отремонтировать помещение ателье пошива верхней одежды при ограниченных средствах и сохранении производственных объемов.
4. Расширить региональный сегмент туристской фирмы.

### **Методологический аспект**

В зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии в каждой организации устанавливаются свои собственные цели, особенные как по набору параметров организации (желательное состояние которых выступает в виде общих целей организации), так и, по количественной оценке, этих параметров. Однако, несмотря на индивидуальность в выборе целей, выделяются четыре сферы, применительно к которым организации устанавливают цели, исходя из своих интересов. Этими областями являются:

- доходы организации;
- работа с клиентами;
- потребности и благосостояние сотрудников;
- социальная ответственность.

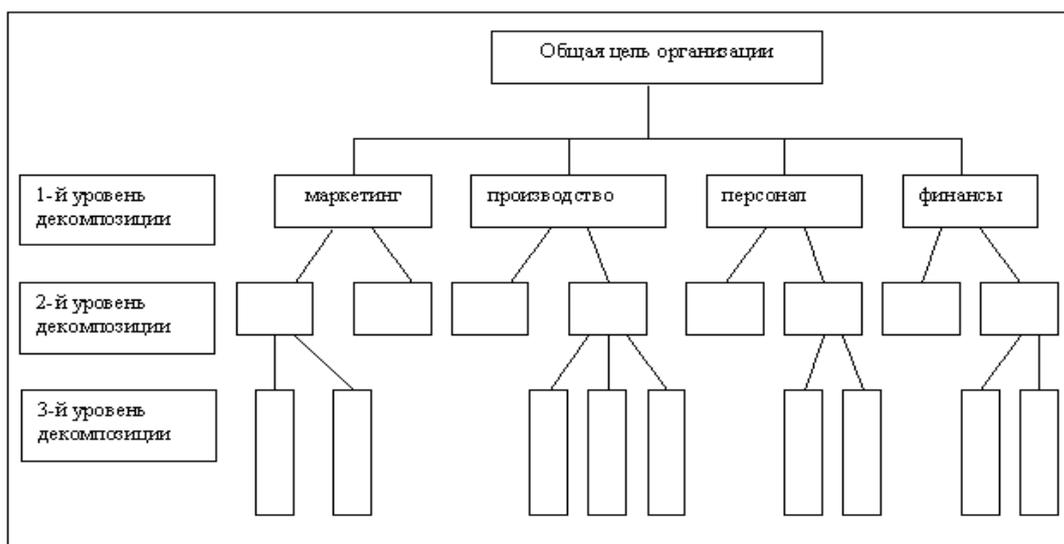
Как видно, эти четыре сферы касаются также интересов всех влияющих на деятельность организации субъектов.

Наиболее распространенными **направлениями**, по которым в деловых организациях устанавливаются **цели**, являются следующие:

- прибыльность, отражаемая в показателях, типа величина прибыли, рентабельность, доход на акцию и т.п.;
- положение на рынке, описываемое такими показателями, как доля рынка, объем продаж, относительная по отношению к конкуренту доля рынка, доля отдельных продуктов в общем объеме продаж и т.п.;
- производительность, выражающаяся в издержках на единицу продукции, материалоемкости, отдаче с единицы производственных мощностей, объеме производимой в единицу времени продукции и т.п.;
- финансовые ресурсы, описываемые показателями, характеризующими структуру капитала, движение денег в организации, величину оборотного капитала и т.п.;
- мощности организации, выражаемые в целевых показателях, касающихся размера занимаемых площадей, количества единиц техники и т.п.

Ниже приведен пример общего дерева целей предприятия и варианты возможных путей достижения по функциональным направлениям деятельности предприятия. Обратите внимание на то, что в примере отсутствует формулировка целей, дается только общее направление возможных целей.

## Дерево целей предприятия



### Маркетинг (продвижение продукции/услуг и продажи)

- Увеличение доли рынка;
- Реклама, ПР;
- Увеличение объема сбыта по направлениям, регионам.

### Производство

- Снижение издержек;
- Покупка нового оборудования;
- Автоматизация производства;
- Оптимизация транспортных расходов;
- Оптимизация структуры производства и сбыта;
- Переход на новые технологии (инновации).

### Персонал

- Повышение квалификации;
- Обучение новым технологиям;
- Создание технологии подбора и адаптации персонала;
- Децентрализация управления;
- Разработка системы мотивации и премирования;
- Изменение оплаты труда линейных руководителей.

### Финансы

- Кредитная политика;
- Разработка инвестиционных проектов;
- Увеличение стоимости фирмы.

**Тестовое задание****1. Управление проектом – это ...**

- а) декомпозиция проблемы на составляющие элементы
- б) формализованное представление экономической задачи
- в) профессиональная деятельность по руководству ресурсами

**2. Альтернатива – это ...**

- а) один из возможных способов достижения цели или один из конечных вариантов решений
- б) вариант действий ЛПР (лица, принимающего решения)
- в) способ выражения различий в оценке альтернативных вариантов с точки зрения участников процесса выбора

**3. Процессы принятия управленческих решений в организациях, как правило, ...**

- а) носят индивидуальный характер
- б) протекают в паритетных группах
- в) протекают в иерархических группах

**4. ЛПР (лицо, принимающее решения) – это ...**

- а) человек, который лично работает в рассматриваемой области деятельности, является признанным специалистом по решаемой проблеме, может и имеет возможность высказать суждения по ней
- б) группа людей, имеющая общие интересы и старающаяся оказать влияние на процесс выбора и его результат
- в) субъект, который всерьез намерен устранить стоящую перед ним проблему, выделить на ее разрешение и реально задействовать имеющиеся у него активные ресурсы, суверенно воспользоваться положительными результатами от решения проблемы или взять на себя всю ответственность за неуспех, неудачу, за напрасные расходы

**5. Активная группа – это ...**

- а) группа лиц, принимающих решение
- б) группа людей, имеющая общие интересы и старающаяся оказать влияние на процесс выбора и его результат
- в) группа людей, владеющих проблемой

**6. Под эффективностью управленческого решения понимается ...**

- а) результат, полученный от реализации решения
- б) разность между полученным эффектом и затратами на реализацию решения
- в) отношение эффекта от реализации решения к затратам на его разработку и осуществление
- г) достижение поставленной цели

**7. Эксперт – это ...**

- а) группа людей, имеющая общие интересы и старающаяся оказать влияние на процесс выбора и его результат
- б) человек, который лично работает в рассматриваемой области деятельности, является признанным специалистом по решаемой проблеме, может и имеет возможность высказать суждения по ней

- в) субъект, который всерьез намерен устранить стоящую перед ним проблему, выделить на ее разрешение и реально задействовать имеющиеся у него активные ресурсы, суверенно воспользоваться положительными результатами от решения проблемы или взять на себя всю ответственность за неуспех, неудачу, за напрасные расходы

#### **8. Процессы принятия управленческих решений в организациях, как правило,**

...

- а) носят индивидуальный характер
- б) протекают в паритетных группах
- в) протекают в иерархических группах

#### **9. Критерий – это ...**

- а) вероятностный показатель оценки альтернатив
- б) способ выражения различий в оценке альтернативных вариантов с точки зрения участников процесса выбора
- в) один из возможных способов достижения цели или один из конечных вариантов решений

#### **10. Цель управленческого решения заключается в:**

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

### **КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ РАБОТЫ**

Контрольная работа заслуживает оценки «зачтено» в том случае, если студент показал достаточные знания рассматриваемой проблемы разработки управленческих решений, верно построил дерево целей, сопроводил их соответствующими выводами и иллюстрациями, успешно защитил контрольную работу.

Контрольная работа заслуживает оценки «незачтено» в том случае, если студент не показал достаточные знания рассматриваемой проблемы разработки управленческих решений, допустил ошибки при построении дерева целей.

### **10. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ**

Изучение дисциплины «Разработка управленческих решений» завершается экзаменом. Подготовка к экзамену способствует закреплению, углублению и обобщению знаний, получаемых, в процессе обучения, а также применению их к решению практических задач. Готовясь к экзамену, студент ликвидирует имеющиеся пробелы в знаниях, углубляет, систематизирует и упорядочивает свои знания. На экзамене студент демонстрирует то, что он приобрел в процессе обучения по конкретной учебной дисциплине.

На консультации перед экзаменом студентов познакомят с основными требованиями, ответят на возникшие у них вопросы. Поэтому посещение консультаций обязательно.

При подготовке к экзамену необходимо использовать конспекты лекций по дисциплине, учебники и учебные пособия (из списка основной и дополнительной литературы) или конспект литературы, прочитанной по указанию преподавателя в течение семестра.

Вначале следует просмотреть весь материал по сдаваемой дисциплине, отметить для себя трудные вопросы. Обязательно в них разобраться. В заключение еще раз целесообразно повторить основные положения.

Систематическая подготовка к занятиям в течение семестра позволит использовать время экзаменационной сессии для систематизации знаний.

### Вопросы к экзамену

1. Место и роль решений в процессе управления.
2. Способы управления рисками.
3. Природа и сущность управленческого решения.
4. Количественные оценки степени риска.
5. Кривая риска, коэффициент риска.
6. Различия между частным выбором и управленческим (организационным) решением.
7. Принятие решений в условиях неопределенности, способы ее уменьшения.
8. Классификация управленческих решений.
9. Организация выполнения решений, возможные трудности и их причины.
10. Необходимость согласования принимаемых решений, причины и последствия несогласованности.
11. Формализованные и неформализованные решения, способы их разработки.
12. Обратная связь в процессе принятия решений: необходимость и способы реализации.
13. Структура и содержание процесса принятия решений.
14. Ответственность за решение и его последствия.
15. Виды и меры ответственности руководителя.
16. Японская модель процесса принятия решений «ринги», ее основные особенности.
17. Возможность и методы эффективности управленческих решений.
18. Цель, проблема, решение; связи и соотношения этих категорий.
19. Современные методы разработки и оптимизации решений, области и условия их применения.
20. Психологические феномены в процессе принятия решений.
21. Определение критериев выбора, одно- и многокритериальные решения.
22. Организация и контроль исполнения решений. Модель реализации принятого решения.
23. Качество решения, его составляющие и факторы, влияющие на него.
24. Формы принятия управленческих решений.
25. Коллективный выбор и коллективное решение.
26. Методы моделирования в процессе принятия решений, основные виды моделей.
27. Методы экспертных оценок, их возможности в процессе принятия решений.
28. Понятие управленческой проблемы.
29. Характер проблем, решаемых менеджерами.
30. Сущность метода коллективной генерации идей («мозговой атаки»).
31. Содержание и особенности метода Дельфи.
32. Классификация проблем Г. Саймона и А. Ньюэлла
33. Прогнозирование развития ситуации с помощью метода разработки сценариев.
34. Количественные и качественные экспертные оценки, способы их получение.

- ния.
35. Аппарат управления организацией как механизм принятия решений.
  36. Проблема соотношения централизации и децентрализации в процессе принятия решений.
  37. Влияние стиля руководства на процесс принятия решений.
  38. Модель Врума-Йеттона и ее значение.
  39. Многокритериальный выбор решения.
  40. Метод «затраты-прибыль».
  41. Принятие решений в условиях неопределенности
  42. Принятие решений в условиях риска.
  43. Модель теории игр: «ситуация на рынке»
  44. Экспертные методы принятия УР.
  45. Альтернативы и предпринимательские цели
  46. Параметрический метод оценки конкурентоспособности изделия
  47. Метод «суммирование рангов»
  48. Метод парных сравнений.
  49. Метод последовательных сравнений
  50. Роль функционально-стоимостного анализа в принятии решения

## **11. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

### *Основная литература:*

3. Савчук В.П. Диагностика предприятия. Поддержка управленческих решений [Электронный ресурс]/ Савчук В.П.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Лаборатория знаний, 2020.— 176 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/37036.html>.— ЭБС «IPRbooks»
4. Карданская Н.Л. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям / Н.Л. Карданская. — 3-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 439 с. — 978-5-238-01574-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71206.html>

### *Дополнительная литература:*

3. Методология и методы разработки управленческих решений [Электронный ресурс]: практикум/ — Электрон. текстовые данные.— Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2016.— 92 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/66056.html>.— ЭБС «IPRbooks»
4. Глебова О.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.В. Глебова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 274 с. — 978-5-906172-20-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62071.html>

### *Методическая литература*

1. Жуковская Н.П. Разработка управленческих решений: методические указания по

выполнению практических работ для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» - Пятигорск: СКФУ, 2022. (электронная версия)

#### **Интернет-ресурсы:**

1. <http://biblioclub.ru> - «Университетская библиотека онлайн»
2. <http://www.iprbookshop.ru> - ЭБС «IPRbooks»
3. <http://www.consultant.ru> - Справочно-правовая система (СПС, КонсультантПлюс)
4. <http://catalog.ncstu.ru/> - Электронная библиотека СКФУ.
5. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.cfin.ru/>