

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич  
Должность: ректор  
Дата подписания: 03.02.2021 15:23:18  
Уникальный программный ключ:  
9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce536f0fc6

## МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)

Кафедра экономики, управления и политики



## РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Методические указания по проведению практических занятий  
для студентов  
направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
профиль Управление персоналом организации

Курск 2018

УДК 331.101.262

Составитель: Ю.Н. Воробьёв

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент Железняков С.С.

**Разработка управленческих решений:** методические указания по проведению практических занятий для студентов направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление персоналом организации» / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: Ю.Н. Воробьёв - Курск, 2018. - 96с.: Библиогр.: с.96

Предназначены студентам направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление персоналом организации» для практических занятий по дисциплине «Разработка управленческих решений».

Методические указания соответствуют требованиям программы, составленной в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление персоналом организации».

Содержат контрольные вопросы, тестовые задания, задачи.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать 1.02.18. Формат 60x84 1/16.

Усл. печ. л.5,6\_. Уч.-изд. л. 5,0 . Тираж 100 экз. Заказ.211. Бесплатно.

Юго-Западный государственный университет.

305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

## СОДЕРЖАНИЕ

ОБЩИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ» .....	4
Функции решения. Методология организации процесса управления. ....	5
Возникновение науки об управленческих решениях и её связь с другими науками .....	8
Типология управленческих решений. ....	18
Требования к качеству управленческих решений. ....	26
Целевая ориентация управленческих решений. ....	34
Способы оценивания вариантов решения.....	41
Понятие о статистической теории решения. ....	47
Методы экспертных оценок при разработке управленческих решений. ....	53
Коллективные решения.....	62
Разработка управленческого решения на основе межотраслевого баланса....	66
Принятие решений в условиях риска и неопределённости. ....	75
Контроль и реализация решений. ....	82
Системный анализ при принятии управленческих решений. ....	89
Список рекомендуемой литературы .....	95

## **ОБЩИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ»**

Целью освоения дисциплины «Управленческие решения» является формирование теоретических знаний и практических навыков по разработке, принятию и организации выполнения управленческих решений.

Задачи дисциплины:

- усвоить структуру и содержание процесса принятия управленческих решений, необходимость его рациональной организации;
- ознакомить с арсеналом методов разработки и принятия решений, их особенностями и возможностями применения;
- обучить современным технологиям принятия эффективных решений в условиях риска и неопределенности.

Изучив дисциплину «Управленческие решения», обучающиеся должны:

знать:

- классификацию управленческих решений;
- требования, предъявляемые к качеству управленческих решений;
- принципы принятия и реализации управленческих решений.
- теоретические концепции управленческих решений;
- методологические основы разработки, принятия и реализации управленческих решений в условиях нестабильной, изменяющейся среды;
- методологию диагностики предприятия для выявления проблемных ситуаций;
- методику формирования стратегии фирмы и алгоритм ее реализации;
- методы мобилизации научно-технического и производственно-бытового потенциала предприятия и создания эффективного механизма управления предприятием.

уметь:

- выявлять проблемы при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты;
- систематизировать и обобщать информацию, необходимую для принятия управленческих решений;
- использовать основные и специальные методы разработки управленческих решений информации в сфере профессиональной деятельности;
- оценивать эффективность управленческих решений.

владеть:

- специальной терминологией теории разработки, принятия и реализации управленческих решений;
- методами анализа и синтеза при решении экономико-организационных проблем;
- методами обоснования оптимальных управленческих решений;
- навыками разработки, принятия и реализации управленческих решений.

## Функции решения. Методология организации процесса управления.

### Контрольные вопросы

1. В чем заключается сущность управления?
2. В чем состоит суть управленческого воздействия?
3. Что понимается под термином «администрирование»?
4. Что обозначается термином «менеджмент»?
5. В чем состоят основные отличия администрирования и менеджмента?
6. Каковы особенности управленческой деятельности в условиях перехода к рынку?
7. В чем состоит роль менеджмента в рыночной экономике?
8. Что является двигателем развития теории управления?
9. Что изучает теория управления?
10. Какие основные функции выполняет теория управления?

### Темы эссе

1. Современные тенденции в теории управления.
2. Современные тенденции в менеджменте.
3. Проблемы менеджмента в глобальной экономике.

**Задание 1.** Сравните виды деятельности по предложенным параметрам.

Таблица 1 Сравнение видов деятельности

Параметр	Управление	Менеджмент
Субъект управленческого воздействия		
Объект управленческого воздействия		
Характер отношений между субъектом и объектом управления		
Основная цель (цели) управленческого воздействия		
Основные материальные и нематериальные ресурсы, имеющиеся в распоряжении субъекта управления		
Сферы, в которых осуществляется данный вид деятельности		

**Задание 2.** Приведите 5 определений понятия «управление», данных разными авторами. Выделите в них общее и специфичное.

**Задание 3.** Выявите специфические проблемы управления, связанные с характеристиками человеческих ресурсов, технологий, капитала, инноваций, предпринимательских и управленческих кадров и т. д., изучив публикации в печатных и электронных СМИ. Социальные или экономические проблемы данных групп стран (бедность, инфляция, безработица и т. д.) освещать не следует.

Таблица 2 Основные проблемы управления в странах с разным уровнем экономического развития

Группы стран	Проблемы управления
Развитые страны	
Развивающиеся страны	
Слаборазвитые страны	

### Тестовые задания

1. Управление —это:
  - а) искусство;
  - б) наука;
  - в) искусство и наука.
2. Менеджеры имеются в любой организации:
  - а) да;
  - б) нет.
3. Процесс целенаправленного воздействия на объект —это:
  - а) менеджмент;
  - б) управление;
  - в) функция менеджмента.
4. Особый вид деятельности, который позволяет объединить усилия работников организации по достижению общей цели —это:
  - а) менеджмент;
  - б) управление;
  - в) функция менеджмента.
5. Вид управленческой деятельности, который характеризуется однородностью целей, действий или объектов их приложения —это:
  - а) менеджмент;
  - б) управление;
  - в) функция менеджмента.
6. В системе управления организацией субъект управления —это:
  - а) управляющая подсистема;
  - б) управляемая подсистема;
  - в) связующая подсистема.
7. В системе управления организацией объект управления —это:
  - а) управляющая подсистема;
  - б) управляемая подсистема;
  - в) связующая подсистема.
8. Что является продуктом труда руководителя?
  - а) Выполненная функция;
  - б) решенная задача;
  - в) готовая продукция;

г) управленческое решение.

9. В каком виде может быть реализовано в процессе управления управляющее воздействие?

а) Приказ, распоряжение, указание;

б) план, задание;

в) отчет;

г) данные контроля.

10. В каком виде может быть реализована в процессе управления обратная связь?

а) Приказ, распоряжение, указание;

б) план, задание;

в) отчет;

г) данные контроля.

## **Возникновение науки об управленческих решениях и её связь с другими науками**

### **Контрольные вопросы**

1. Разработка управленческого решения - важнейший процесс управления. Обоснуйте данное выражение.
2. Что такое принятие эффективных управленческих решений?
3. Что представляет собой современная теория принятия управленческого решения?
4. Каковы современные науки об управлении?
5. В чем сущность теории принятия управленческих решений?
6. Каков количественный аспект принятия управленческих задач?
7. Каков качественный аспект принятия управленческих задач?
8. Какова роль информации в процессе принятия управленческого решения?
9. Решение и управленческое решение. Их сравнительная характеристика?
10. Какова ответственность за принятие управленческих решений?
11. Какова цель управленческого решения?
12. Каковы критерии, отличающие решение от управленческого решения?
13. Что такое качество управленческих решений?
14. Каковы требования к оформлению управленческих решений?
15. Взаимосвязь целей и решений, построение дерева управленческих решений.
16. Методика экономического обоснования УР по повышению качества системы управления.

### **Задание 1.**

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

Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоят в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы «Саунт». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «Саунт»?

Попробуйте решить данную проблему. Какие действия должна предпринять данная фирма?

Какую информацию ЗАО «Саунт» будет использовать для решения данной проблемы? Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию?

Примите управленческое решение. Подумайте, как принятое Вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы.



От каких факторов в данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения?

Каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений?

Какова будет ответственность в случае принятия неверного, непродуманного, необоснованного управленческого решения? К чему это может привести?

### **Задание 2.**

Открытое Акционерное Общество «Бленд» работает на рынке консалтинговых услуг 10 лет. Штат организации свыше 100 человек. Сначала сотрудники работали с клиентами по одиночке либо произвольно сгруппированной бригадой. Затем было принято управленческое решение, в результате чего все сотрудники были разбиты на бригады по 4 человека. В результате сложилась неблагоприятная ситуация: внутриорганизационные разногласия, в результате чего снизилась производительность труда.

Примите управленческое решение по выходу их сложившейся ситуации. Подумайте, как Вы, если бы были руководителем данной организации, вышли из данной неблагоприятной управленческой ситуации.

Какие управленческие решения должны быть приняты в данной ситуации?

Как принятые Вами решения отразятся на Ваших сотрудниках и на работе самой организации?

Какое решение (инертное, импульсивное, рискованное, осторожное, рациональное, основанное на суждении или интуитивное) Вы примите?

Задание 3. Прочитайте текст кейса и ответьте на вопросы.

### **Эксперимент на предприятии «Вольво»<sup>1</sup>**

Эксперимент на «Вольво», пожалуй, не менее знаменит, чем Хоторнские эксперименты. «Вольво» — самое крупное в Швеции автомобильное предприятие: кроме 28 заводов на территории страны, оно имеет еще 20 заводов за ее пределами. Одно из них — завод в Кальмаре — известно своими начинаниями в области внедрения новых форм организации труда.

В 50—60-е годы компания «Вольво» применяла только индивидуальные, узко специальные формы труда, когда рабочие отвечали за одну или несколько функций. Длительное время такой способ позволял не только увеличивать выпуск продукции, но и вести централизованное планирование. Однако вскоре выяснилось, что жесткая привязанность работника к сборочной линии и очень короткий рабочий цикл прохождения деталей резко повышали утомляемость и неудовлетворенность трудом. Кроме того, возникли серьезные трудности с обеспечением производства, возросла текучесть кадров и прогулы, обнаружилось трудности в привлечении новых рабочих.

В 1972 г. было принято решение о строительстве завода с современной технологией и нетрадиционной системой организации труда. Уже в 1974 г. он выпустил первую продукцию. Цель создания нового предприятия в Кальмаре: без снижения темпов производства перейти к бригадной работе, которая позволила бы рабочим свободно общаться друг с другом, варьировать ритм труда, идентифицировать себя с конечным продуктом, почувствовать ответственность за его качество. Завод намеренно построили в регионе с достаточно невысоким уровнем безработицы.

Предприятие в Кальмаре — сборочный автомобильный завод, рамы и корпуса

для работы которого поставлялись из других мест. Оно состояло из 30 различных участков (цехов) по 15—человек в каждом. Общая численность персонала — 640 человек. Внешний вид заводского здания необычен: четыре шестиугольника с четырьмя внешними и двумя обращенными внутрь сторонами. Корпус автомобиля собирался на вытянутом вдоль внешних стен второго этажа ленточном транспорте, имевшем форму петли, а двигатели — точно также на первом этаже. Обе линии соединялись в одно пространство с общей площадью в 40 тыс. м<sup>2</sup>. Менеджеры намеревались организовать своеобразные микрозаводы внутри одного предприятия. Изготовлением продукции занимались 25 сборочных бригад, каждая из которых имела самостоятельный вход в помещение, комнату отдыха и необходимые удобства. Рабочие собирали достаточно крупные узлы, что увеличивало продолжительность трудового цикла и разнообразило содержание работы.

Основным технологическим новшеством являлся сборочный транспортер — достаточно широкий и удобный, чтобы человек мог работать стоя, легко манипулируя телом и инструментом. Собираемый автомобиль переворачивался на 90 градусов, что позволяло рабочему проводить операции на его донной части. Отдельные секции транспортера снабжены автономным двигателем, в результате чего можно было гибко менять направление и скорость конвейера. За движением транспортера и регулированием порядка сборки следило специальное компьютерное устройство.

Если при традиционном методе работник затрачивал на выполнение одной-двух операций 5 мин., то при новом рабочий цикл увеличился до 20—мин., зато каждый рабочий выполнял все операции, предписанные его бригаде. Примерно до двух третей всей продукции производилось поточно-бригадным методом.

Второе новшество можно назвать сборкой методом «доков»: транспортер останавливался в каком-то одном месте для выполнения всего комплекса операций.

Эти процессом охватывалась одна треть всех занятых.

При бригадной работе сохранилось прежнее деление на трудные и менее приятные операции, с одной стороны, более легкие и приятные

— с другой. Согласно обследованию 1975 г., большинство рабочих предпочитали чередовать операции по методу ротации. Обмен видами деятельности рабочие осуществляли самостоятельно, полагаясь на неформальные нормы предпочтения и оценки видов труда по степени их тяжести. Хотя бригады различались по численности (от 15 до 20 человек) и возрастному составу, лучшими считались группы с широким возрастным диапазоном. Возглавлял бригаду добровольно выбираемый «инструктор». Он считался неформальным лидером, но признавался администрацией в качестве официального руководителя. В его задачи входило обучение новичков, контроль за качеством продукции, участие в переговорах с менеджерами.

При новой системе взаимоотношения в бригаде приобрели ярко выраженный личностный характер, стали более доверительными. От администрации, теперь не скрывались случаи снижения нормы выработки и ошибки; 75% всей информации сообщалось бригаде в устной форме. Социологический опрос обнаружил высокую удовлетворенность трудом, усиление солидарности и автономии.

Хотя внутри бригады рабочие охотно менялись функциями, но возражали,

если это приводило к переходу (даже на короткое время) в другую бригаду. Когда такое случалось, возникали конфликты. Для их решения создавались особые группы, члены которых должны подменять любого рабочего из другой бригады, если тот отсутствовал по болезни или иным причинам. Высокая квалификация позволяла рабочим из этой группы выполнять самые разные операции, а численность группы рассчитывалась по среднему проценту случаев абсентеизма (отсутствия на работе) по заводу.

Хотя эффективность нового конвейера осталась той же, что и у старого, но сократилось число супервайзеров, поскольку ряд их функций взяла на себя бригада. Поточная линия позволила снизить затраты при переходе на новый вид продукции. На 5% по сравнению с другими заводами «Вольво» снизился уровень прогулов, до 16% (против 21% на других предприятиях) сократилась текучесть кадров, улучшились условия труда.

Относительно скромные достижения эксперимента в Кальмаре объясняются объективными условиями. Завод строился в высокоиндустриализованном регионе, жители, которого имели широкий выбор места работы (независимо от уровня безработицы). Чтобы привлечь рабочую силу, понадобилось улучшить условия труда и его организацию. Завод возводился в тот момент, когда уровень образования в стране значительно вырос, изменились требования людей к своей работе. Видимо, этим и объясняется тот факт, что современная организация труда не дала ощутимого повышения производительности.

Вопросы:

1. Как вы думаете, к какой парадигме - классической школе или школе «человеческих отношений» — следует отнести эксперимент в «Вольво»?

2. Попробуйте провести параллели между Хоторнскими экспериментами и описанным в примере шведским опытом нововведения. Есть ли между ними что-либо общее, и если есть, то в чем оно заключается?

3. Повлияли ли объективные факторы — обстановка в стране и регионе — на результаты американского и шведского экспериментов? Сказалась ли безработица на результатах экспериментов?

4. Чем различались цели нововведения в Хоторне и Кальмаре?

5. Какие факторы доминировали в шведском эксперименте — технология и организация производства или неформальные нормы в малой группе?

6. Каким образом удалось решить проблему рестрикционизма в данном эксперименте? Чем такое решение отличается от подхода Тейлора?

7. Почему в Кальмаре возникали межличностные конфликты и как они устранялись? 8. Известно, что шведы перевели на эксперимент весь завод. Предположим, что они поступили бы также, как Э.Мэйо, т. е. ограничили бы эксперимент одной группой или цехом. Закончился бы успешно эксперимент в «Вольво»? Ответ аргументируйте.

**Задание 4.** Прочитайте отрывок из работы Д. Бэрнхем и ответьте на вопросы:

**Джеймс Бэрнхем «Управленческая революция. Что происходит в мире»**

«...Мы вступили сейчас в период социальной трансформации, смысл которого характеризуется необычайно быстрыми изменениями в самых важных общественных институтах: экономических, социальных, политических и культурных. Это есть переход от типа общества, которое мы называем капиталистическим или буржуазным к тому типу общества, которое мы называем менеджеральным. Этот переходный период может быть сопоставлен с переходом от феодального к капиталистическому строю. Начало его можно отнести приблизительно к периоду первой мировой войны, а окончание можно ожидать примерно через лет пятьдесят, когда произойдет полное утверждение нового типа общества... .. Главное, что происходит в процессе этой трансформации, состоит в переходе власти, привилегий и статуса правящего класса к социальной группе или классу менеджеров... Социальное господство менеджеров будет опираться на экономическую структуру, имеющую в своей основе государственную собственность на главные факторы производства. В рамках этой структуры не будет существовать каких-либо прямых прав собственности на основные факторы производства со стороны отдельных частных индивидуумов... Управляющие будут осуществлять контроль над факторами производства и присваивать преференции от распределения

продуктов не прямо, не на основе права частной собственности, а косвенно, контролируя государство, которое, в свою очередь, владеет и контролируют факторы производства... И этого будет вполне достаточно, чтобы поставить их в положение правящего класса. Контроль над государством со стороны менеджеров будет в достаточной мере гарантирован соответствующими политическими институтами, аналогично тому, как при капитализме буржуазия осуществляет свое господство через буржуазные политические институты...

Регулирование производства в менеджеральной экономике будет осуществляться не в автоматическом режиме функционирования рынка, а через сознательную деятельность групп лиц, через соответствующие институты всеобщего менеджерального государства... В менеджеральной экономике кривая долгосрочного развития может вновь пойти вверх после спада, обусловленного умиранием капитализма... Соответственно менеджеральная экономика окажется в лучшем положении по сравнению с капиталистической экономикой в отношении новых изобретений и технических замыслов. Эти процессы не будут ограничены соображениями прибыльности, что в условиях капиталистического рынка зачастую препятствует внедрению новшеств... В условиях менеджеральной экономики появится возможность поднять уровень развития отсталых народов и освоить новые территории, что не в состоянии сделать, как мы наблюдаем сейчас, капиталистическая экономика. Наконец, как уже отмечалось, благодаря преимуществам централизованного контроля над экономикой в целом, можно будет осуществлять планирование в масштабах всей экономики, что недоступно для капиталистической экономики с ее системой обособлений и некоординированного контроля...

Есть все основания считать, что в условиях менеджеральной экономики общий уровень производства материальных благ будет соответственно выше уровня производства при капитализме, в том числе и в отношении таких благ, как продовольствие, жилье, обеспечение теплом. Это указывает на то, что народные массы в целом (это может не обязательно касаться какой либо отдельной части населения, и нет полной гарантии, что это будет именно так) будут иметь более высокие жизненные стандарты... Менеджеральная экономика создает условия для того, чтобы осуществлять планирование производственного процесса в целом. Это станет возможным благодаря централизации контроля над экономическими процессами: будет создан институциональный механизм реализации тщательно разработанных планов на практике. Централизация такого рода и соответствующие механизмы отсутствуют при капитализме, где такое планирование является невозможным, разве что только в крайней ограниченной степени... Даже в условиях менеджерального планирования будет масса путаницы и неразбирихи. Поведение менеджеров в обществе вряд ли будет соответствовать требованиям науки в большей мере, чем поведение любой

другой правящей группировки. Менеджеральное общество – это классовое общество, общество, где есть сильные и есть слабые, привилегированные и угнетенные, правители и управляемые...».

Вопросы:

1. Можно ли утверждать, что Д. Бернхем провозглашает неизбежность господства сравнительно небольшой группы бизнесменов-менеджеров, деятельность которых качественно отлична от деятельности инженерно-технического персонала.

2. Какую роль в современном ему обществе Бернхем отводит менеджерам?

**Задание 5.** Обзор материалов социологических исследований

Сформулируйте несколько (не менее 5-ти) актуальных тем исследования современных проблем менеджмента. Используя рекомендуемый перечень научных журналов (см. п.7) и приведённых ниже интернет-ресурсов, сделайте письменный обзор материалов социологических исследований на сформулированные ранее темы.

**Задание 6.** Определение требований, предъявляемых к управленческому решению.

1 этап. В группах по 3-4 человека, студенты придумывают и составляют описание конкретной организационной проблемы и действия менеджера по её разрешению. Каждой группе присваивается порядковый номер.

2 этап. Оценивание представленного управленческого решения. Письменно оформленный текст созданной практической ситуации и управленческого решения группа № 1 передаёт её на оценку группе № 2, группа № 2 – группе № 3 и т.д. Задача студентов каждой группы охарактеризовать действия менеджера и оценить принятое управленческое решение на предмет соответствия основным требованиям.

Объём текста практической ситуации 15-20 предложений. Время на составление описания 10-15 мин. Оценка управленческого решения и действий менеджера составляет 7-10 мин.

**Задание 7.** Написание эссе на тему, предложенную преподавателем.

1. Модели принятия решений в современных организациях: возможности и ограничения в применении;

2. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения;

3. Влияние бюрократических методов управления на качество управленческих решений.

**Тестовые задания:**

**1) Расширенное определение теории принятия управленческого решения:**

а) отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления.

б) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества.

с) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя.

d) Процесс мыслительной деятельности человека.

**2) Узкое определение теории принятия управленческого решения:**

a) Отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления.

b) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества.

с) Процесс мыслительной деятельности человека.

d) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя.

**3) Принятое управленческое решение влияет на:**

a) Сотрудников организации.

b) На организацию в целом.

с) На внешнюю среду.

d) На лицо, принявшее это решение.

**4) Решение –это:**

a) Выбор альтернативы.

b) Результат выбора из нескольких возможных вариантов.

с) Выбор альтернативы руководителем.

d) Процесс мыслительной деятельности человека.

**5) Лицо, принимающее решение несет ответственность за:**

a) «Непродуманные» решения.

b) «Моральные» решения.

с) Решения, принятые в условиях неопределенности и риска.

d) За все принимаемые им решения.

**6) Цель управленческого решения заключается в:**

a) Принятии управленцем решения, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью.

b) Принятии верного управленческого решения.

с) Достижение поставленных перед организацией целей.

d) Удовлетворении потребностей сотрудников.

**7) Лицо, принимающее решение:**

a) Должно обладать профессиональными знаниями и навыками.

b) Должно иметь высшее образование.

с) Быть хорошим психологом.

d) Быть ответственным человеком.

**8) Совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя и обеспечивающих реальность его реализации –это:**

a) Эффективность управленческого решения.

b) Качество управленческого решения.

с) Надежность управленческого решения.

d) Оптимальность управленческого решения.

**9) Для принятия качественного управленческого решения, решение должно быть описано:**

- a) Только качественными показателями.
- b) Только количественными показателями.
- c) Как качественными, так и количественными показателями.
- d) Правильного ответа нет.

**10) Многовариантность решений и правовая обоснованность принимаемого решения обеспечивают:**

- a) Эффективность управленческого решения.
- b) Качество управленческого решения.
- c) Надежность управленческого решения.
- d) Оптимальность управленческого решения.

**11) Личностные оценки руководителя, среда принятия решений, информационные и поведенческие ограничения, взаимозависимость решений –это:**

- a) Факторы, обеспечивающие качество и эффективность управленческого решения.
- b) Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
- c) Параметры качества управленческого решения.
- d) Параметры эффективности управленческого решения.

**12) Какие факторы, снижают вероятность принятия качественного и эффективного управленческого решения:**

- a) Личностные пристрастия или лояльность руководителя к одному из сотрудников.
- b) Структуризация проблемы.
- c) Внутрифирменные конфликты.
- d) Функционирование системы ответственности.

**13) Управленческое решение –это:**

- a) Результат выбора из нескольких возможных вариантов.
- b) Результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.
- c) Выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.
- d) Результат мыслительной деятельности человека.

**14) В каком случае возникает необходимость принятия управленческого решения:**

- a) В случае ликвидации неблагоприятной управленческой ситуации.
- b) В случае достижения поставленных перед организацией задач.
- c) В случае удовлетворения потребностей организации.
- d) В случае улучшения существующей ситуации.

**15) На чем основывается принятие управленческого решения:**

- a) Интуиция.
- b) Суждение.
- c) Рациональность.



d) Профессионализм.

**16) Выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правильный - это:**

- a) Решение, основанное на суждении.
- b) Интуитивное решение.
- c) Рациональное решение.
- d) Профессиональное решение.

**17) Выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом – это:**

- a) Решение, основанное на суждении.
- b) Интуитивное решение.
- c) Рациональное решение.
- d) Профессиональное решение.

**18) Выбор, основанный на методах экономического анализа –это:**

- a) Решение, основанное на суждении.
- b) Интуитивное решение.
- c) Рациональное решение.
- d) Профессиональное решение.

**19) Решения, тщательно оцененные менеджером, рассмотрены все альтернативные варианты –это:**

- a) Рискованные решения.
- b) Импульсивные решения.
- c) Осторожные решения.
- d) Профессиональное решение.

**20) Решения, являющиеся результатом реализации определенной последовательности действий:**

- a) Осторожные решения.
- b) Рациональные решения.
- c) Запрограммированные решения.
- d) Незапрограммированные решения.

**21) Решения, требующиеся в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами:**

- a) Осторожные решения.
- b) Рациональные решения.
- c) Запрограммированные решения.
- d) Незапрограммированные решения.

## Типология управленческих решений

### Контрольные вопросы

1. Дайте определение термину «управленческое решение».
2. В чем заключаются особенности управленческих решений?
3. В каких значениях употребляется термин «управленческое решение»?
4. В чем состоит экономическая, организационная, социальная, правовая и технологическая сущность управленческих решений?
5. Охарактеризуйте точки зрения на место процесса РПУР в управлении организацией.
6. Охарактеризуйте подходы к классификации управленческих решений.
7. Какие требования предъявляются к управленческим решениям?
4. Перечислите основные характеристики управленческих решений.
5. Назовите основные принципы принятия управленческих решений.
6. Приведите типологию управленческих решений.
7. Приведите классификацию управленческих решений.
8. Назовите виды управленческих решений по уровню творческого вклада.
9. Перечислите основные требования к управленческим решениям.
10. Назовите основные факторы, влияющие на качество управленческих решений.
11. Опишите формы подготовки (принятия) и реализации управленческого решения.

### Задания:

Ситуация № 1. Процветание и будущее фирмы зависят, прежде всего, от внедрения нововведений. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением изменениям, внедрению нового, передового. Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям? Какую программу инноваций вы предложите, если вас назначат менеджером данной фирмы?

Ситуация № 2. Какие вы примете решения как менеджер фирмы, если:

- а) продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке;
- б) цены на продукцию фирмы резко снизились;
- в) поставщик отказался от поставок основного сырья для вашей продукции?

(Решения принимать по каждому пункту.)

Ситуация № 3. 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?

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.

Ситуация № 4. Примите оптимальное решение при условии:

а) В связи с сокращением производства необходимо высвободить n-число сотрудников.

б) Резко ухудшилось качество производимой продукции (услуг).

в) На рынке упал спрос на производимую вашей фирмой продукцию (услуги).

Ситуация № 5. Определите показатели рентабельности инвестиций в инновации по трем вариантам:

Варианты	Инвестиции в инновации, у.е.	Предполагаемый доход от внедрения инноваций, у.е.
А	2212,69	2377,10
Б	2223,34	2386,19
В	2246,36	2443,30

Ситуация № 6. На фирме сформировался демократический стиль руководства. Определите приемы по принятию решений при следующих параметрах:

а) распределение ответственности;

б) отношение к подбору кадров;

в) отношение к инициативе;

г) отношение к дисциплине;

и) способ доведения решения до исполнителей.

Ситуация № 7. Вы менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма при помощи дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый пылесос не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете,

что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара. Постановка задачи: Какие действия вы предпримете? Почему?

Ситуация № 8. Вы менеджер на фирме, производящей программные продукты для ПЭВМ. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая (ый) недавно была (был) управляющей (им) в фирме-конкуренте. По какой-то причине она (он) была (был) уволена (ен) и теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять ее (его) на работу. В ином случае можете просто пообещать взять ее (его) на работу. Обида так сильна, что она (он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента. Постановка задачи: Как вы поступите? Почему?

Ситуация № 9. Вы менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но оно окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении.

Постановка задачи: Пойдете ли вы на такой шаг? Почему?

Ситуация № 10. Вы главный менеджер известной фирмы и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он скорее всего передаст заказ именно вам. Постановка задачи: Как поступите вы? Почему?

Ситуация № 11. Вы – менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка». Постановка задачи: Сделаете ли вы такой опрос? Почему?

Ситуация № 12. Вы менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы. Постановка задачи: Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

#### **Тестовые задания:**

1. Что такое управленческое решение?

А. Главный фактор взаимодействия управляющей и управляемой системы.

В. Воздействие на управляемую систему.

С. Действия, вносящие целесообразное изменение в поведение управляемой системы.

Д. План действий, воплощаемый в реальность.

Е. Намерение менеджера изменить ситуацию и достичь определенных результатов.

2. Что такое решение в общем виде?

А. Любой результат мыслительной деятельности человека.

В. Действия руководителя в рамках своих функций.

С. Распоряжение руководителя, поддержанное коллективом.

Д. Выбор лучшей альтернативы.

3. Что такое «конкретная ситуация»?

А. Реальное положение дел относительно провозглашенной цели.

В. Набор реальных ситуаций в производственной или управленческой сфере деятельности, с которым организации приходится сталкиваться в процессе деятельности.

С. Набор причин, которые мешают организациям продвигаться к намеченным целям.

Д. «Фотография» рабочего дня организации.

4. Какие факторы определяют информационное обеспечение разработки УР?

А. Ценность информации, кол-во информации, личность менеджера.

В. Форма представления информации, кол-во информации, полнота информации.

С. Знание менеджера, использование техники, социально-психологическая обстановка.

Д. Полнота информации, качество информации, агрегация информации.

Е. Человеческий фактор, ценность информации, полнота информации.

5. Методология разработки управленческого решения – это:

А. Логика, действия менеджера и команды.

В. Цель и подходы метода разработки решения.

С. Алгоритм разработки управленческого решения.

Д. Последовательность информационных операций.

Е. Совокупность методов анализа ситуаций.

6. Какое решение из предложенных вы бы выбрали в ситуации подчиненный отказался без объяснения причин выполнить ваше распоряжение?

А. Наказал, выговор, снятие надбавки.

В. Проанализировал соответствие компетенций полномочий и ответственности подчиненного и содержание распоряжения.

С. Попытался бы выяснить причины отказа и, если возможно, убедить.

D. Провел бы анализ социально-психологической атмосферы в коллективе.

7. Изложите основное требование к управленческому решению.

A. Должно соответствовать действующему законодательству и уставным документам организации.

B. Иметь четкую целевую направленность.

C. Иметь параметры для внешнего и внутреннего контроля.

D. Должно быть своевременным.

8. Дайте обобщенное определение управленческого решения.

A. Решение, принимаемое руководителем в социальной системе.

B. Решение, принимаемое руководителем в любой сфере его деятельности.

C. Решение, принимаемое руководителем и направленное на управление каким-либо процессом.

D. Решение, направленное на совершенствование управления производством.

9. Организационное решение – это:

A. Совокупность выборов, которые каждый человек должен совершать в повседневной жизни.

B. Выбор альтернатив, необходимый для получения максимального экономического эффекта.

C. Выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью.

D. Решение, связанное с реструктуризацией организации.

10. Назовите решения, которые являются результатом реализации определенной последовательности шагов или действий.

A. Запрограммированные.

B. Организационные.

C. Запрограммированные.

D. Стандартные.

11. Назовите решения, которые требуются в новых ситуациях, которые внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами.

A. Запрограммированные.

B. Организационные.

C. Запрограммированные.

D. Стандартные.

12. По сроку действия решения могут быть:

A. Стратегические.

B. Tактические.

C. Оперативные.

D. Все перечисленные.

13. По содержанию решения могут быть:

A. Технические.

B. Экономические.

C. Организационные.

D. Все перечисленные.

14. По масштабу воздействия решения могут быть:

A. Общие.

B. Частные.

C. Локальные.

D. Все перечисленные.

15. В теории УР к типам управленческих решений по характеру организации разработки относятся решения:

A. Интуитивные.

B. Тактические.

C. Коллегиальные.

D. Консультативные.

16. Программируемые решения – это:

A. Решения, принимаемые с помощью средств вычислительной техники.

B. Решения, принимаемые в соответствии с утвержденными на предприятии программами (повышения квалификации, социальной адаптации, взаимоотношений с клиентами и т.п.).

C. Решения, принимаемые в соответствии с программами, утвержденными на различных уровнях государственного управления.

D. Типичные решения, имеющие четкую структуру, цель, ограничения и последовательность этапов принятия и реализации решений.

17. Субъектом управленческого решения является:

A. Работник организации, чья проблема решается руководителем.

B. Лицо, принимающее решение.

C. Эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения.

D. Документ, утверждаемый менеджером (приказ, инструкция, протокол и т.п.).

18. Непрограммированные управленческие решения носят характер:

A. Творческий.

B. Футуристический.

C. Синтетический.

D. Интегральный.

19. Объектом управленческого решения является:

A. Лицо, принимающее решение.

B. Эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения.

C. Документ, утверждаемый менеджером (приказ, инструкция, протокол и т.п.).

D. Исполнитель решения.

20. Оптимальный вариант из возможных прогнозных альтернатив, принимаемый в установленном порядке, определяющий средства достижения цели и организующий деятельность субъектов и объектов управления, в теории управленческих решений называется:

A. Вариантом.

B. Прогнозом.

- C. Проектом.
  - D. Управленческим решением.
21. Слабоструктурированные УР принимают в ситуациях, характеризующихся:
- A. Неполнотой или недостоверностью информации.
  - B. Детерминированностью объекта управления, стабильностью влияющих факторов.
  - C. Повторяемостью процессов.
  - D. Новизной, многообразием влияющих факторов.
22. По степени инновационности результата УР разделяются на следующие виды:
- A. Много- и одноуровневые.
  - B. Рутинные, селективные.
  - C. Тактические, стратегические.
  - D. Адаптационные, инновационные.
23. Для стратегических УР характерно то, что они:
- A. Учитывают динамику внешней среды.
  - B. Относятся к типу высокоструктурированных.
  - C. Принимаются высшим руководством и требуют высокой квалификации ЛПР.
  - D. Принимаются оперативно и регулярно.
24. Принять решение означает:
- A. Распоряжение о реализации конкретного плана.
  - B. Перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы.
  - C. Рассмотреть все возможные альтернативы.
  - D. Выбор одной из возможных альтернатив.
25. Для стратегических УР характерно то, что они:
- A. Учитывают динамику внешней среды.
  - B. Относятся к типу высокоструктурированных.
  - C. Принимаются высшим руководством и требуют высокой квалификации ЛПР.
  - D. Принимаются оперативно и регулярно.
26. Коллективное принятие УР характеризуется:
- A. Быстрым нахождением компромиссного решения.
  - B. Подавлением большинства меньшинством.
  - C. Противостоянием различных мнений.
  - D. Снижением инициативы работников.
27. К формам разработки управленческих решений относится:
- A. Метод сценариев.
  - B. Приказ.
  - C. Бизнес-план.
  - D. PEST-анализ.
28. Какое определение цели управления вам представляется наиболее точным?



- A. Это идеальное видение будущего.
  - B. Это идеальный образ желаемого возможного и необходимого в состоянии управляемой системы.
  - C. Это предполагаемый результат деятельности.
  - D. Это наше стремление к успеху.
  - E. Это планирование деятельности в соответствии со стремлением достичь необходимого результата.
29. Какова роль информации в разработке управленческого решения?
- A. Является предметом анализа.
  - B. Является средством анализа.
  - C. Главный фактор успеха.
  - D. Позволяет глубже понять проблему.
  - E. Решение – информация командного типа.
30. Индивидуально принимаемые управленческие решения характеризуются:
- A. Высоким уровнем творчества и минимальными затратами времени.
  - B. Минимальными затратами времени при высокой стандартизации и однотипности принимаемых решений.
  - C. Высоким уровнем творчества при больших временных затратах.
  - D. Высокой обоснованностью и научностью, системным подходом.
31. Как формулируется «глобальная цель управления»?
- A. Максимальное удовлетворение потребностей и интересов человека.
  - B. Получение максимальной прибыли организацией.
  - C. Обеспечение слаженной деятельности всех руководителей («все должны "грести" в одном направлении»).
  - D. Реализация миссии и выбранной стратегии организации.

## Требования к качеству управленческих решений

### Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятию «качество УР».
2. Охарактеризуйте стратегии управления качеством УР.
3. Охарактеризуйте основные составляющие качества управленческие деятельности.
4. Охарактеризуйте качество организационной деятельности.
5. Охарактеризуйте процесс управления качеством УР.
6. Охарактеризуйте основные элементы, влияющие на качество УР.

Задание 1. Прочитайте о трех американских компаниях, сделайте выводы о том, какие переменные внутренней среды каждой из организаций можно расценивать как преимущества, какие можно отнести к ее слабым сторонам.

Заполните таблицу сравнений (табл. 1), пользуясь одной из классификаций переменных внутренней среды организации (буквы латинского алфавита замените названиями конкретных составляющих внутренней среды организации). Сильные стороны компаний можно отметить знаком «+», слабые стороны — знаком «-».

Таблица 1 - Сравнение внутренней среды трех автомобилестроительных компаний

Организация	Переменные внутренней среды организации				
	X	Y	Z	V	W
Форд Мотор					
Дженерал Моторз					
Крайслер					

### 1. Компания «Форд Мотор»<sup>1</sup>

Генри Форд представлял собой тип авторитарного предпринимателя прошлого. Всегда настаивающий на собственном пути, презирующий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. На фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Общие же принципы Форда были сформулированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным».

Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек. Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Он построил автомобиль, продаваемый всего за 290

долл., и платил своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени — 5 долл. в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г.

«Форд Мотор» контролировала 56 % рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок.

Форд, как уже отмечалось, был нестигаемо жестким, своевольным и интуитивным человеком. «Человек не должен шляться взад и вперед», — говорил Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и дана была свобода делать все, что необходимо для их выполнения.

В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, фирма «Дженерал Моторз» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило «Дженерал Моторз» захватить 43,5 % автомобильного рынка, оставив «Форду» менее 10 %.

Вместо того чтобы учиться на опыте «Дженерал Моторз», Генри Форд продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма «Форд Мотор» едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства ее спасало только обращение к резерву наличных в 1 млрд долл., который Форд скопил в удачные времена.

## 2. Компания «Дженерал Моторз»

Создание «корпорации будущего», по словам главы компании Р. Смита, требует огромных усилий по перестройке внутрифирменного управления, поскольку нынешние управленческие структуры абсолютно бессистемны.

Стремительное развитие многих корпораций (в т. ч. «Дженерал моторз») привело к тому, что их управление превратилось в «лабиринт не связанных между собой, не скоординированных и даже конкурирующих систем. По мере роста корпораций небольшие подсистемы управления, первоначально приносившие успех, попросту увеличивались в размерах... Различные системы продолжали развиваться и расти независимо друг от друга, преследуя свои узкие цели. В результате компания часто мало отличалась от простой суммы функциональных империй, созданных руководителями соответствующих служб, слепо преданных только «своим» ведомствам. Эти руководители презрительно и даже враждебно относились к другим службам и без всякой симпатии — к общефирменному системному подходу в управлении. По их мнению, такой подход неминуемо должен был разрушить стены, которые они столь тщательно возводили вокруг своих империй. Даже современная техника, в частности компьютерная, не смогла сломать эти «крепостные валы».

Вместо этого каждая служба обзавелась компьютерами и стала ревностно оберегать собственные программное обеспечение и данные».

В настоящее время в «Дженерал моторз» работают почти 900 тыс. человек, из них более 130 тыс. — «белые воротнички» (это только в североамериканских автомобильных подразделениях). «Им просто не нужно так много людей, - считает один отраслевой эксперт. - Все эти парни все время заняты. Но большая часть того, что они делают, не имеет ничего общего с выпуском более современных автомобилей. Они проводят чудовищное количество времени у фотокопировальных машин». Ему вторит другой специалист: «Люди следуют установившимся процедурам. Оказывают ли они (эти процедуры) хоть какое-нибудь воздействие на конечный продукт, на автомобиль, по сути дела не имеет ни малейшего значения». Такой стиль укоренился в системе управления: для реализации практически любого решения требуются десятки, а то и сотни виз. А ведь, по расчетам специалистов, в автомобилестроительных фирмах каждая передача документа от одного должностного лица к другому обходится примерно в 12 долл.

Оказавшись перед необходимостью совершенствования управления, руководство «Дженерал моторз» обратилось к специализированным консультативным фирмам. Проведенная с их участием аттестация внутри корпоративной супергруппы «Шевроле — Понтиак — Кэнада» выявила сотни лишних штатных единиц; анализ работы отдела кадров показал, что впустую тратится примерно 20 % рабочего времени. Изучение работы отдела маркетинга дало аналогичную картину.

Такого рода обследования послужили основой принятия конкретных решений. Так, к 1990 г. аппарат управления сокращен на 25 %. Разумеется, не все в корпорации с энтузиазмом следили за подобным ходом событий. Большинство управляющих избрали тактику пассивного сопротивления. Открыто не высказывая недовольства, они сознательно не меняют стиль действий, методы управления (Р. Смит отмечал, что открытый бунт было бы легче подавить)... Изменить коренным образом содержание и стиль работы аппарата управления, оживить «замороженную середину» (среднее звено) - в этом руководство фирмы видело смысл и основную задачу реорганизации.

### 3. Компания «Крайслер»

Еще до конца служебного дня я обратил внимание на некоторые, казалось бы, незначительные факты, которые меня насторожили. Во-первых, кабинет президента использовался как проходной между другими кабинетами. С изумлением я взирал на то, как менеджеры с чашкой кофе в руке открывали дверь и проходили через кабинет президента в другую дверь. Затем я заметил, что секретарша Риккардо очень уж много времени тратит на частные разговоры по своему личному телефону!..

Очень скоро я сделал свое первое крупное открытие: фирма «Крайслер» отнюдь не функционировала как целостная корпорация... Я с удивлением обнаружил, что в корпорации имеется 35 вице-президентов и

каждый из них бежит по собственной беговой дорожке. Здесь не существовало никакой системы комитетов, не было ничего, что цементировало бы организационную структуру, не было практики совещаний, на которых люди могли бы обмениваться мнениями. Я, например, не мог поверить, что менеджер, возглавляющий конструкторский отдел, не поддерживает постоянной связи с руководителем производственного отдела. Но дело обстояло именно так. Каждый действовал сам по себе...

Я, скажем, вызывал сотрудника из конструкторского отдела, и он стоял передо мной ошарашенный, когда я объяснял ему, что у нас возникла конструкторская проблема или иное затруднение в цепочке «конструирование - производство». Он, возможно, обладал способностью изобрести какой-нибудь агрегат, представляющий чудо конструкторской мысли, агрегат, который сэкономил бы компании кучу денег. Он мог предложить великолепный дизайн новой модели. Существовала лишь одна проблема: он понятия не имел, сумеют ли производственники реализовать его замысел. Почему? А потому, что он никогда на эту тему с ними не говорил.

Никто в корпорации «Крайслер», казалось, не понимал, что взаимодействие различных функций в компании абсолютно необходимо...

Другой пример: сбыт и производство автомобилей находились в ведении одного вице-президента. Для меня это было непостижимо, так как мы здесь имеем дело с чрезвычайно трудоемкими и совершенно различными функциями. К тому же - что еще хуже - обе эти области деятельности не поддерживали между собой практически никакой связи. Производственники строили автомобили, нисколько не интересуясь мнением сбытовиков. Они просто строили их, выводили на заводскую площадку, а затем довольствовались надеждой на то, что кто-нибудь их оттуда заберет. В результате накапливались громадные запасы, и возникал финансовый кошмар.

Но вместо того чтобы связать воедино все виды деятельности компании и анализировать картину в целом, президент и главный финансист корпорации вынуждены были тратить свое время на посещение всех банков, предоставивших фирме «Крайслер» кредиты. Они постоянно бегали из одного банка в другой только для того, чтобы добиваться продления просроченных займов. Это значит, что они занимались повседневным затыканием дыр, концентрируя свое внимание не на том, что произойдет в следующем году, а на том, что случится в следующем месяце.

Постепенно открывалось, что в фирме вообще нет целостной системы финансового контроля. Хуже того, никто во всей корпорации не имел полного представления о том, как составляются финансовые планы и проекты. Даже на самые простейшие вопросы никто не в состоянии был ответить.

Задание 2. Определите, какие составляющие внутренней среды можно выделить для таких специфических объектов управления, как город, район, область, страна.

Задание 1. «General Universal» — это многонациональная компания, штаб-квартира которой находится в России. Она разрабатывает и производит детские товары, от детского питания до игрушек и одежды. В филиалах в странах Азии занято 500 человек. Структура управления представлена на рис. 1. Буква «Р» означает, что данный пост постоянно занимает приезжий из России, а «А» означает представителя Азии. Цифры показывают, сколько лет данный человек занимает этот конкретный пост в «General Asia» (например, (Р,3) означает россиянина, который проработал в данной должности 3 года, а (А,6) —жителя азиатской страны, который занимал свой пост в течение 6 лет).



Рис. 1. Структура управления в «General Asia»

Перечисленные ниже ситуации (1–) содержат по три фактора, действующих одновременно в данной ситуации. Для каждой ситуации решите, кто должен быть возвращен на родину, продвинут или оставлен на том же посту, и определите критерии найма работников на освободившиеся посты. Весь персонал компании работал достаточно эффективно, однако кадровые перемены все равно необходимы.

#### Ситуация 1

А) Представители российской культуры имеют низкую потребность избегать неопределенности.

Б) Условия местного рынка стабильны. «General Asia» доминирует на местном рынке и не имеет значительных конкурентов.

В) Экономика азиатской страны недостаточно развита.

Ощущается нехватка квалифицированного управленческого и технического персонала.

#### Ситуация 2

А) Представители российской культуры имеют высокую потребность избегать неопределенности.

Б) Условия местного рынка очень изменчивы. «General Asia» доминирует на местном рынке, но в настоящее время крупная международная многонациональная компания конкурирует за рыночную долю.

В) «General Universal» выиграет от более интенсивных коммуникаций и трансферта ресурсов между штаб-квартирой и ее филиалами в других странах.

#### Ситуация 3

А) Отношения между приезжим и местным персоналом недружелюбны, и коммуникации внутри «General Asia» плохие.

Б) Коммуникации между «General Asia» и штаб-квартирой - хорошие.

В) Экономика азиатской страны достаточно развита. Не существует недостатка в квалифицированном управленческом и техническом персонале.

#### Ситуация 4

А) Текущая политика «General Universal» состоит в поощрении работников штаб-квартиры, которые получают назначения за рубежом.

Б) Новые законы азиатской страны предлагают значительные налоговые стимулы для многонациональных компаний, которые нанимают местных работников на управленческие должности. Если «General Asia» заменит одного из своих приезжих работников на местного сотрудника, она получит 10-процентную налоговую льготу, если заменит двоих — 20-процентную льготу, и так далее.

В) Представители российской культуры имеют высокую потребность избегать неопределенности.

Задание 2. Определите, какие именно факторы внешней среды (укажите 3–основных) оказывают наиболее существенное влияние на деятельность следующих организаций:

1. Высшее учебное заведение, готовящее кадры для государственной и муниципальной службы.

2. Высшее учебное заведение, готовящее кадры для сферы культуры и искусства.

3. Администрация субъекта федерации.

4. Мэрия крупного города.

5. Правительство страны.

6. Компания, производящая продукты диетического питания.

7. Компания, производящая кондитерские изделия и сладости.

8. Частная аптека.

9. Муниципальная аптека.

Вопросы и задания к аудиторным занятиям

1. В чем состоит значение взаимосвязи основных составляющих внутренней среды организации?

2. Какое значение имеют факторы внешней среды для деятельности организации?

3. Есть ли такие организации, которые почти не подвергаются влиянию факторов внешней среды? Приведите примеры таких организаций.

4. Приведите примеры знакомых Вам организаций, в деятельности которых начались (имеются) проблемы по причине плохого согласования составляющих внутренней среды.

**Тестовые задания:**

1. К функциям управления относятся (выберите несколько пунктов):

- а) оценка результатов;
- б) аттестация персонала;
- в) организация;
- г) формулировка целей;
- д) планирование;
- е) управленческие коммуникации;
- ж) решение проблем;
- з) мотивация.

2. Норма управляемости — это:

- а) количество человек в подчинении одного руководителя;
- б) количество звеньев управления в подчинении одного руководителя;
- в) количество связей в подчинении одного руководителя.

3. В менеджменте корректировка целей деятельности осуществляется в результате выполнения функции:

- а) планирования;
- б) организации;
- в) мотивации;
- г) контроля.

4. Происходят ли изменения в элементах внутренней среды организации в процессе ее функционирования?

- а) Происходят;
- б) не происходят;
- в) происходят только в отдельных элементах.

5. Какие факторы не относятся к внутренним переменным управления (выберите несколько пунктов):

- а) цели;
- б) потребители;
- в) задачи;
- г) проблемы;
- д) решения;
- е) технологии.

6. К топ-менеджерам организации относятся (выберите несколько пунктов):

- а) начальники цехов;
- б) директор по производству;



- в) начальник финансового отдела;
- г) президент компании;
- д) заместитель директора по управлению персоналом.

7. Закончите предложение:

Деятельность по определению соответствия получаемых результатов намеченным целям и своевременной корректировке неверных действий характеризует функцию \_\_\_\_\_.

8. К основным переменным внутренней среды организации относятся (выберите несколько пунктов):

- а) структура;
- б) цели;
- в) поставщики;
- г) персонал;
- д) состояние законодательства.

9. «Колесо менеджмента» состоит из четырех взаимосвязанных функций:

- а) планирование, мотивация, принятие решения, контроль;
- б) контроль, принятие решений, мотивация, планирование;
- в) планирование, организация, мотивация, контроль;
- г) организация, планирование, мотивация, контроль.

10. К менеджерам среднего уровня в организации относятся (выберите несколько пунктов):

- а) начальник цеха;
- б) директор по производству;
- в) начальник планово-экономического отдела;
- г) заместитель директора по управлению персоналом;
- д) заместитель управляющего по коммерции;
- е) мастер.

11. Общепринятым является разделение управления на следующие уровни:

- а) высший, средний и низовой;
- б) первый, второй, третий;
- в) главный и второстепенные;
- д) основной и производные.

## Целевая ориентация управленческих решений

### Контрольные вопросы

1. Укажите место решения при реализации управленческих функций.
2. Какие определения понятия «решение» Вы знаете? В чем отличия между ними?
3. Дайте определение управленческого решения.
4. Чем отличаются оптимальное и эффективное решения?
5. По каким основаниям можно провести классификацию решений?
6. Покажите отличия рационального, интуитивного решения и решения, основанного на суждении.
7. Что такое слабоструктурированная проблема?
8. Перечислите основные этапы разработки решения.
9. Какие методы применяются на этапе прогнозирования возможных последствий принимаемого решения? На этапе выбора альтернатив? На этапе оценки эффективности?
10. Перечислите и охарактеризуйте основные эпохи экономического развития капиталистических стран.
11. Охарактеризуйте особенности стратегии управления производством на этапе массового производства.
12. Когда и в связи с чем в составе стратегических технологий появляются маркетинговые технологии?
13. Какие новые технологии применяются в стратегическом управлении в постиндустриальный период.
14. Приведите принципы и основные этапы разработки стратегического решения.
15. В чем отличие между стратегии связной и несвязной диверсификации.
16. Как различаются стратегии с точки зрения поведения в конкурентной борьбе?
17. Покажите роль прогнозирования в ситуационном анализе.
18. Выделите основные этапы ситуационного анализа.

### Задания:

#### Ситуация № 1

Известная в середине 90-х годов XX в. в России фирма "Родити", включавшая сеть магазинов, в том числе престижный магазин на Новом Арбате, занимавшаяся реализацией товаров достаточно широкого профиля, имевшая мощные связи с западными фирмами, определила свой стиль управления, который можно было бы охарактеризовать как отсутствие реального управления. Он состоял в отказе от выработки стратегии развития фирмы, в отказе от целенаправленных действий, рассчитанных на долговременную перспективу, и

предполагал прежде всего оперативную реакцию на возникавшие ежедневно проблемы. Проблема. Является ли эффективной, по вашему мнению, система управления фирмой "Родити" и, в частности, оправдан ли отказ руководства фирмы от разработки стратегии управления фирмой "Родити"? Оцените, как он может повлиять на результаты экономической деятельности фирмы?

### **Ситуация № 2**

Неэффективная система управления предприятием привела к тому, что оно оказалось на грани банкротства. На складе скопилось значительное количество нераспроданной продукции. Изделия, производимые предприятием, уступают по качеству аналогичным изделиям конкурентов и теряют рынки сбыта, часть ведущих работников предприятия увольняется. Проблема. С чего вы начнете, если вас назначат директором этого предприятия?

### **Ситуация № 3**

Руководство завода по производству тракторов было поставлено перед необходимостью принятия стратегического решения о путях дальнейшего развития завода. На проведенном директором совещании было принято решение о разработке программы долговременного развития предприятия.

Перед планово-экономической службой завода была поставлена задача: прежде чем приступить к разработке программы, надо представить руководству завода согласованную систему целей, обеспечивающих достижение поставленной генеральной цели. В частности, в качестве одной из подцелей достижения генеральной цели, поставленной руководством завода, в систему целей должна быть включена подцель по повышению ритмичности производства тракторов.

Проблема. Как вы оцениваете принятое руководством завода решение о разработке системы стоящих перед заводом целей до разработки программы перспективного развития предприятия? Сформируйте дерево целей программы перспективного развития тракторостроительного завода.

### **Ситуация № 4**

В связи с возросшими требованиями к качеству поставляемой продукции, более жесткими условиями поставки и требованиями техники безопасности руководство крупного угольного разреза разработало программу перспективного развития предприятия, в которой наряду с другими мероприятиями предусматривалась замена устаревшего оборудования. В связи с разработанной программой было принято решение о закупке крупной партии нового оборудования, для чего угольному разрезу требовался кредит в размере 3 млн. долл. Такой суммы "свободных" денег у предприятия не было.

Правильным ли было решение руководства угольного разреза закупать крупную партию нового оборудования? Что, с вашей точки зрения, следовало бы предпринять руководству угольного разреза для того, чтобы, закупка нового оборудования стала возможной?

### Тестовые задания:

1. «Решение — это. \_\_\_». Продолжите фразу, выбрав правильные ответы из списка подсказок:

результата выбора между несколькими альтернативами процесс выбора альтернатив

акт выбора альтернатив

2. «Оптимальное решение — это \_\_\_». Закончите фразу, выбрав правильный вариант из списка подсказок:

решение, удовлетворяющее существующим ограничениям наилучшее решение, решение, достигающее экстремума целевой функции по принятому критерию

решение, достигающее экстремума целевой функции при минимуме затрат

3. Какие элементы входят в состав внешней среды проблемной ситуации? Отметьте правильные ответы:

управляемые переменные

ограничения на значения управляемых переменных неуправляемые переменные

ограничения на значения неуправляемых переменных

факторы неопределенности внешней среды

4. «Решение, достигающее экстремума целевой функции по принятому критерию — это \_\_\_». Продолжите фразу, выбрав правильный ответ из списка подсказок:

допустимое решение оптимальное решение эффективное решение

5. «Возможные взаимоисключающие способы решения проблемы — это \_\_\_». Продолжите фразу, выбрав правильный ответ из списка подсказок:

альтернативы варианты

6. «Решения, опирающиеся на опыт лица принимающего решение — это \_\_\_». Отметьте правильный ответ:

рациональное решение интуитивное решение интеллектуальное решение, основанное на суждении

индивидуальное решение

7. «Если задача не может быть выражена в численной форме, не существует алгоритма ее решения, а цель сформулирована в общем виде, то речь идет о \_\_\_». Продолжите фразу, выбрав правильный ответ:

неструктурированной проблеме

хорошо структурированной проблеме

слабоструктурированной проблеме

8. «Решение о выборе инвестиционного проекта — это. \_\_\_\_\_.».

Продолжите фразу, выбрав правильный ответ:

однокритериальное решение

многокритериальное решение

9. «\_\_\_\_. решение предполагает, что следствия при выборе той или иной альтернативы наступают с вероятностью, притом вероятность

наступлений этих следствий неизвестна». О каком решении идет речь?  
Отметьте правильный ответ:

- детерминистическое
- неопределенное
- рискованное

10. По какому основанию различаются оперативные, тактические и стратегические решения. Отметьте правильный ответ:

- степени новизны
- масштабу воздействия
- сроку реализации и степени воздействия на будущее
- возможности корректировки

11. «Система представляет собой целостный комплекс взаимосвязанных элементов, обладающий эффектом \_\_\_\_». Закончите фразу, выбрав правильные ответы:

- эмерджентности синергичности стабильности
- динамичности

12. Каковы положительные эффекты применения системного анализа?

Отметьте правильные ответы

увеличение степени понимания проблемы ускорение процесса принятия решения увеличение возможности обсуждения  
возможность экономии ресурсов

13. Выстройте этапы принятия решения, по М.Мескону, в правильной последовательности

- диагностика проблемы
- формулировка ограничений и критериев принятия решений
- определение альтернатив
- оценка альтернатив
- выбор альтернатив
- реализация альтернатив
- получение обратной связи и корректировка решения

14. Выстройте в правильной последовательности этапы принятия решения:

- выявление проблемы;
- анализ и диагностика проблемной ситуации;
- постановка цели;
- формулировка основных критериев оценки
- поиск альтернатив
- прогнозирование внешней ситуации
- прогнозирование последствий реализации альтернатив формулировка дополнительных критериев оценки
- оценка и выбор альтернатив
- принятие и разработка решений
- согласование решений
- утверждение решения
- исполнение решения

контроль реализации  
оценка эффективности решения.  
корректировка решения

15. На каких этапах разработки решения применяется метод SWOT-анализа? Отметьте правильные ответы:

на этапе анализа причин и постановки диагноза  
на этапе постановки целей  
на этапе поиска альтернатив  
на этапе прогнозирования внешней ситуации  
на этапе прогнозирования последствий реализации альтернатив  
на этапе выбора альтернатив  
на этапе согласования решения

16. На каком этапе принятия решений не применяется метод «Дельфи»? Отметьте правильный ответ:

на этапе анализа причин и постановки диагноза  
на этапе постановки целей  
на этапе поиска альтернатив  
на этапе прогнозирования внешней ситуации  
на этапе прогнозирования последствий реализации альтернатив  
на этапе выбора альтернатив  
на этапе исполнения решения  
на этапе согласования решения

17. На каком этапе разработки решения применяются такие же методы, как на этапе планирования? Отметьте правильный ответ:

на этапе поиска альтернатив  
на этапе прогнозирования внешней ситуации  
на этапе прогнозирования последствий реализации альтернатив  
на этапе выбора альтернатив  
на этапе согласования решения  
на этапе утверждения решения  
на этапе контроля реализации решения  
на этапе оценки эффективности

18. Какие этапы разработки решения обеспечивают обратную связь этого процесса? Выберите верный ответ:

этап согласования решения  
этап выбора альтернатив  
этап оценки эффективности этап управления реализацией

19. Какие методы применяются на этапе выбора альтернатив?

Выберите верные ответы:  
фактографические методы прогнозирования  
платежная матрица  
метод «затраты-выгоды»  
метод дерева целей

20. Какие методы применяются на этапе прогнозирования последствий реализации альтернатив? Выберите верные ответы:

метод «Дельфи»  
метод морфологического анализа  
метод максимина

21. Какой этап экономического развития передовых Европы и США характеризуется резким ростом объемов производства и формированием его

инфраструктуры? Отметьте правильный ответ:  
этап массового производства этап массового сбыта  
постиндустриальный этап

22. С какого этапа начинается технология разработки стратегических решений? Выберите правильный ответ:

с анализа и прогноза внутренней и внешней среды  
с выявления стратегических интересов лиц, принимающих стратегическое решение

23. Укажите в правильной последовательности этапы разработки стратегических решений:

выявление стратегических интересов  
анализ и прогноз внутренней и внешней среды организации  
определение основных результатов  
определение технологий  
представление информации о ресурсах  
определение цели стратегического управления

24. Дополните список элементов стратегии:

долговременные цели  
ресурсы  
(технологии)  
(системы управления)

25. Какие стратегии относятся к числу портфельных? Выберите правильные ответы:

стратегия диверсификации стратегия ликвидации предприятия  
стратегия инновации стратегия фокусирования

26. «Стратегия \_\_\_\_\_ связана со стремлением уменьшить вес затрат, увеличить рентабельность». О какой стратегии идет речь? Вставьте пропущенное название стратегии минимизации издержек

27. «Технологии ситуационного анализа основаны на логике движения \_\_\_\_\_». Продолжите фразу, выбрав правильный ответ из списка подсказок:

от частного к общему от общего к частному

28 Дополните список элементов ситуационного подхода:

интерпретация ситуации с выделением наиболее важных последствий  
прогнозирование последствий принимаемых решений  
(принятие эффективного решения, принятие решения)

29. Какой этап следует за анализом ситуации в ситуационном подходе? Отметьте правильный ответ:

анализ информации

выделение ситуационных переменных

30. С какого этапа начинается разработка решения при ситуационно подходе? Отметьте правильный ответ:

с анализа проблемы с постановки целей



## Способы оценивания вариантов решения

### Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте понятия «эффект от принятия управленческого решения» и «эффективность управленческого решения».
2. Охарактеризуйте понятие «экономическая эффективность управленческого решения».
3. Охарактеризуйте понятие «организационная эффективность управленческого решения».
4. Охарактеризуйте понятие «социальная эффективность управленческого решения».
5. Охарактеризуйте понятие «технологическая эффективность управленческого решения».
6. Охарактеризуйте понятие «психологическая эффективность управленческого решения».
7. Охарактеризуйте понятие «правовая эффективность управленческого решения».
8. Опишите методы расчета экономической эффективности подготовки и принятия управленческого решения.
9. Опишите особенности систем интеллектуальной, аналитической и информационной поддержки процесса принятия управленческих решений.
10. Какова ответственность, в системах принятия и реализации управленческих решений? Виды ответственности.

### Тестовые задания:

1. Что определяет в первую очередь эффективность неформальных решений?
  - А. Личность менеджера, лидерство.
  - В. Профессиональная подготовка персонала.
  - С. Знание структуры ценностей и интересов.
  - Д. Социально-психологическая обстановка в коллективе.
  - Е. Информация о неформальных отношениях в коллективе.
2. Какое определение качества УР вы сочтете наиболее точным и полным?
  - А. Это эффективность управленческого решения.
  - В. Свойства и характеристики решения, оцениваемые по критерию желаемого успеха.
  - С. Это одна из характеристик управленческого решения.
  - Д. Это содержание решения.
  - Е. Способ оценки решения.
3. Какой набор факторов определяет качество управленческого решения?
  - А. Методология разработки решения, использование техники, временные ограничения.
  - В. Объем информации, профессионализм персонала, личные качества менеджера.

- C. Методы анализа, реальные цели, объём информации.
  - D. Организация разработки, ответственность персонала, моделирование ситуации.
  - E. Целевая организация и методология.
4. Какой состав характеристик дает наиболее полное представление о качестве УР?
- A. Полнота информации, ясность контроля, ответственность.
  - B. Целенаправленность, поле самостоятельности, ответственность.
  - C. Профессионализм персонала, качества менеджера, моделирование ситуации.
  - D. Цель, ситуация, проблема.
  - E. Своевременность, адресность, конкретность.
5. К методам повышения эффективности процесса управления относятся:
- A. Сокращение отдельных операций.
  - B. Изменение последовательности выполнения операций.
  - C. Упрощение процедуры выполнения операций.
  - D. Все перечисленное.
6. К основным способам повышения эффективности процесса управления относятся:
- A. Сокращение трудоемкости операций.
  - B. Включение новых операций для улучшения качества работ.
  - C. Упрощение подготовки документов.
  - D. Все перечисленное.
7. Психологическая эффективность УР выражается в достижении таких целей организации:
- A. Сокращение загрязняющих выбросов в окружающую среду.
  - B. Ускорение управленческих процессов в организации.
  - C. Улучшение психологического климата в коллективе.
  - D. Рост мотивации работников.
8. Достижение организационных целей за счет меньших усилий, меньшего числа работников или меньшего времени приводит к повышению эффективности управленческих решений:
- A. Организационной.
  - B. Экономической.
  - C. Технологической.
  - D. Социальной.
9. В общем виде в теории УР под эффективностью УР понимают:
- A. Сокращение затрат.
  - B. Ресурсную результативность, полученную по итогам разработки и реализации УР в организации.
  - C. Ускорение управленческих процессов в организации.
  - D. Экономия ресурсов.
10. Организационная эффективность УР – это достижение целей за счет:
- A. Меньших усилий.
  - B. Меньшего числа работников.

C. Сокращения расходов.

D. Меньшего времени.

11. Социальная эффективность УР выражается в достижении таких целей:

A. Рост прибыли предприятия.

B. Рост общественного продукта.

C. Снижение значимости влияния конкурентов.

D. Рост социальной защищенности населения.

12. В теории УР результатами технологических решений традиционно являются:

A. Снижение трудоемкости продукции.

B. Рост объемов продаж продукции.

C. Снижение брака продукции.

D. Повышение конкурентоспособности продукции.

13. УР проявляется в четком указании: кто, что и когда должен выполнить.

A. Правомочность.

B. Эффективность.

C. Конкретность.

D. Обоснованность.

14. \_\_\_\_\_ управленческих решений подчеркивает обязательность соотношения ожидаемого и достигнутого экономического и социального эффекта с затратами на его разработку и реализацию.

A. Конкретность.

B. Эффективность.

C. Качество.

D. Обоснованность.

15. Для каких управленческих проблем более полно разработана система критериев оценки решений?

A. Структурированных.

B. Слабоструктурированных.

C. Для любых, независимо от их структурированности.

D. Среднеструктурированных.

16. Сущность риска составляет:

A. Угроза возможных потерь.

B. Невозможность предвидеть все последствия принимаемого решения.

C. Неподготовленность предпринимателя или менеджера к действиям в условиях неопределенности.

D. Большая вероятность неверных действий руководителя.

17. Роль руководителя в процессе контроля за выполнением принятого решения состоит:

A. Во всем перечисленном.

B. В распознавании наметившихся отклонений от принятого решения.

C. В постоянном отслеживании хода реализации решения.

D. Во внесении необходимых корректив, если в этом возникает потребность.

18. Какие свойства информации играют наиболее важную роль при РУР?

A. Средства коммуникативности.

B. Свойства накопления.

C. Свойства качественной и количественной определенности.

D. Свойства превращения в знания.

E. Свойства обрабатываемости.

19. Какова роль информации в разработке управленческого решения?

A. Является предметом анализа.

B. Является средством анализа.

C. Главный фактор успеха.

D. Позволяет глубже понять проблему.

E. Решение – информация командного типа.

20. Может ли организация, имеющая много денег на расчетных счетах и валютных счетах, быть неприбыльной?

A. Может.

B. Исключено.

C. Это зависит от организационно-правовой формы предприятия.

D. Зависит от способа расчета прибыли.

**Задания.**

**Задание 1**

Закрытое акционерное общество «Саунт» работает на рынке 5 лет. Занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успело зарекомендовать себя. Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоят в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы «Саунт». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «Саунт»?

Попробуйте решить данную проблему. Какие действия должна предпринять данная фирма?

Какую информацию ЗАО «Саунт» будет использовать для решения данной проблемы? Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию?

Примите управленческое решение. Подумайте, как принятое вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы.

От каких факторов в данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения?

Каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений?

Какова будет ответственность в случае принятия неверного, непродуманного, необоснованного управленческого решения? К чему это может привести?

## **Задание 2**

### **«Ответственность за неудачу»**

Экономическое положение и финансовые показатели крупной производственно-торговой фирмы за последние несколько месяцев ощутимо ухудшились. А по некоторым товарным позициям наметилась устойчивая тенденция к сокращению оборота. На совещании у руководства директор по маркетингу предложил поправить положение с помощью масштабной и действенной рекламной кампании и поручить начальнику отдела рекламы подготовить соответствующий проект.

Начальник отдела рекламы приступил к разработке возможных вариантов рекламной кампании и вскоре направил их директору по маркетингу, которому был подчинен. Через несколько дней он получил утвержденный вариант и в соответствии с ним отдел разработал детальный проект рекламной кампании, который был для сведения направлен директору по маркетингу. Прошла неделя, но реакции не последовало. Тогда начальник отдела рекламы обратился к секретарю директора по маркетингу с просьбой узнать, рассмотрел ли шеф их проект, и на следующий день получил окончательный проект рекламной кампании, подписанный директором по маркетингу.

Начальник отдела рекламы безотлагательно начал реализацию предусмотренных проектом рекламных мероприятий, однако к намеченному сроку ожидаемого результата получено не было. Более того, скоро выяснилось, что рекламная кампания в целом оказалась крайне неудачной. Когда это стало для всех очевидно, директор по маркетингу вызвал начальника рекламного отдела и стал упрекать его в том, что предложенный им проект был недостаточно продуман и принес лишь дополнительные расходы.

Однако начальник отдела рекламы решительно защищался от этой, по его мнению, необоснованной критики. Он заявил: «Я не понимаю ваших упреков. Вы сами дали —зеленой свет для реализации наших предложений. Все мои проекты были своевременно представлены, на них есть ваши визы. Хорошо, что я сохранил все документы и теперь нельзя свалить на меня и мой отдел всю вину за нашу общую неудачу!»

Вопросы для анализа:

1. Что вы скажете по поводу такой реакции начальника отдела рекламы на упреки руководства?
2. Кто несет ответственность за провал рекламной кампании?
3. О какой ответственности в данной ситуации может идти речь?
4. Какое значение в этом случае имела подпись директора по маркетингу?

5. Какие выводы могут быть сделаны в отношении начальника рекламного отдела?

6. Какие решения в отношении возникших проблем целесообразны в данной ситуации?

## Понятие о статистической теории решения

### Контрольные вопросы

1. Каковы факторы, влияющие на качество управленческих решений?
2. Каковы источники неопределенности в процессе принятия управленческих решений?
3. Каковы виды неопределенности в процессе принятия управленческих решений?
4. Что значит риск в процессе принятия управленческих решений?
5. Каковы разновидности риска управленческих решений?
6. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
7. Анализ риска в процессе принятия управленческих решений.
8. Каковы факторы, влияющие на риск в процессе принятия управленческих решений?
9. Какие Вы знаете типы рисков в процессе принятия управленческих решений?

### Тестовые задания:

- 1) По критерию определенности информации различают решения, принятые в условиях:
  - a) Определенности.
  - b) В условиях неопределенности.
  - c) Вероятностной определенности (риска).
  - d) Все вышеперечисленное правильно.
- 2) Какие виды неопределенности в зависимости от причин ее появления можно выделить в процессе принятия решений?
  - a) Количественную, информационную, профессиональную, ограничительную, внешней среды.
  - b) Количественную, информационную, профессиональную, ограничительную, стоимостную.
  - c) Количественную, информационную, профессиональную, ограничительную, стоимостную, внешней среды.
  - d) Только количественную.
- 3) Неопределенность при принятии решений может быть устранена полностью или частично:
  - a) Единственным способом.
  - b) Двумя способами.
  - c) Тремя способами.
  - d) Пятью способами.
- 4) Предметом риска при принятии решений являются ресурсы:
  - a) Материальных, финансовых, информационных, интеллектуальных или недополученных доходов, трудовых.

b) Материальных, финансовых, информационных, интеллектуальных или недополученных.

c) Материальных, информационных, интеллектуальных или недополученных доходов, трудовых.

d) Только материальные ресурсы.

5) Выберите неправильный вариант. Типичные признаки рискованных ситуаций в процессе принятия решений:

a) Величина потенциального ущерба.

b) Вероятность наступления последствий принятого решения.

c) Альтернативность выбора.

d) Невозможность управления риском.

e) Надежда на успех.

6) К объективным факторам, влияющим на риск при принятии решений, относятся:

a) Инфляция, организация труда, конкуренция, политические и экономические кризисы.

b) Инфляция, конкуренция, политические и экономические кризисы.

c) Производственный потенциал, инфляция, конкуренция, политические и экономические.

d) Только политические и экономические факторы.

7) Условия риска при принятии управленческого решения –это:

a) Условия достоверности.

b) Условия определенности.

c) Условия неизмеримой неопределенности.

d) Условия измеримой неопределенности.

e) Условия надежности.

8) Чем характеризуются условия неопределенности:

a) Достаточно полным количеством информации для организации действий.

b) Отсутствием достаточного количества информации для организации действий.

c) Отсутствием измеримой неопределенности для организации действий.

d) Отсутствием качественной информации.

9) Почему в отечественной экономике на данном этапе ее развития риск в процессе принятия решений особенно вероятен:

a) Из-за неустойчивости экономической среды.

b) Из-за неустойчивости политической ситуации.

c) Из-за неустойчивости социальной среды.

d) Из-за неустойчивости правовой среды.

10) Какова последовательность катастрофического риска: a) Потеря прибыли.

b) Увольнение руководителя.

c) Банкротство.

d) Потеря дохода.



11) Численные размеры рисков определяют при: а) Количественном анализе.

b) Качественном анализе.

c) Статистическом анализе.

d) Экономико-математическом методе.

12) Такие факторы, как - производственный потенциал, организация труда, уровни специализации, техника безопасности, относятся к:

a) Субъективным факторам, влияющим на риск.

b) Объективным факторам, влияющим на риск.

c) Динамическим факторам, влияющим на риск.

d) Статистическим факторам, влияющим на риск.

### **Задания.**

**Задание 1.** Разбейтесь на группы по два человека. Представьте следующую игровую ситуацию. Вы владеете фирмой, которая торгует бытовой химией. Неожиданно для Вас открывается новая фирма, которая также занимается продажей бытовой химии. Расположилась она в соседнем от вас здании. Новая фирма устанавливает цены на свой товар ниже Ваших. Вам, в данной ситуации, следует быстро и оперативно принять решение, чтобы не потерять ваших клиентов.

Проанализируйте данную неблагоприятную управленческую ситуацию. Каковы будут ваши действия? Принимаемое Вами решение будет принято в условиях риска, определенности или неопределенности? Каковы эти условия риска (определенности, неопределенности). Примите управленческое решение по выходу из сложившейся управленческой ситуации.

**Задание 2.** Прочитайте текст кейса и ответьте на вопросы.

«Генри Форд в сравнении с Альфредом П. Слоуном мл.»

Генри Форд и Альфред П. Слоун младший были великими руководителями.

Они противостояли друг другу в 20-х гг., когда впервые возникла концепция управления как профессии и научной дисциплины.

Генри Форд представлял архетип авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирающий теории и «бессмысленное» чтение книг. Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. На фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Форд расценил предложение Альфреда П. Слоуна о реорганизации «Дженерал Моторс» следующим образом: «...картинка с развесистой клюквой посередине... Человек вынужден слоняться взад вперед, и от ответственности каждый уваливает, следуя мудрости лентяев, что две головы лучше одной». Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить

автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным».

У Форда было достаточно оснований насмеяться над новомодными идеями Слоуна для фирмы «Дженерал Моторс». Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долл., и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени — 5 долл. в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56% рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок, фирма «Дженерал Моторс», которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, хаотично перемешанных за провололочной оградой, располагала всего 13% рынка и дрейфовала к банкротству.

К счастью, семья Дюпонов ради спасения огромных капиталовложений в акции «Дженерал Моторс» приняла на себя ведение ее дел, пока крах еще не разразился. Пьер С. Дюпон, сам крупный сторонник современного управления, назначил президентом фирмы Альфреда П. Слоуна. Слоун быстро превратил в реальность планы, над которыми издевался Форд, тем самым введя в практику то, что остается до сих пор главным принципом управления крупными компаниями. Реорганизованная «Дженерал Моторс» располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения.

Слоун как личность был полной противоположностью Форду, Последний был несгибаемо жестким, своевольным и интуитивным человеком, а любимыми словами Слоуна стали «концепция», «методология» и «рациональность». Человек не шлялся взад вперед, как предсказывал Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и дана свобода делать все, что необходимо для их выполнения. Важно и то, что Слоун разработал хитроумную систему контроля, позволявшую ему и другим руководителям высшего уровня всегда быть в курсе того, что происходит в их гигантской организации.

В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которым босс командует, а остальные выполняют, управленческая команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стиливых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный

конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив «Форду» менее 10%.

Несмотря на жестокий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того, чтобы учиться на опыте «Дженерал Моторс», он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма «Форд Мотор» едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства ее спасало только обращение к резерву наличных в 1 млрд. долл., который Форд скопил в удачливые времена.

Вопросы:

1. Кто был лучшим менеджером, — Форд или Слоун? Почему?
2. Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху фирм «Форд Мотор» и «Дженерал Моторс»? Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы «Форд Мотор»?
3. Хотя и сегодня «Дженерал Моторс» больше «Форда», обе фирмы сконструированы и управляются схожим образом. Почему это так?
4. Какова важнейшая причина поражения Форда?

**Задание 2.** Составление SWOT-матрицы.

Проведите SWOT анализ на примере функционирования (или отдельного периода деятельности) известного современного предприятия, сделайте необходимые выводы и разработайте рекомендации по повышению/поддержанию конкурентоспособности.

**Задание 3.** Прочитайте текст кейса и ответьте на вопросы.

«Ошибка в планировании»

Ольга Петровна решила создать свой бизнес. У неё была цель и мечта, к которой она давно стремилась. Она выяснила, что около одного из учебных колледжей совершенно отсутствуют какие-либо кафе или столовые. Взяв кредит в банке, она решила открыть небольшую закусочную неподалёку от колледжа, так как была уверена, что дело пойдёт хорошо. Так и случилось. Полгода закусочная Ольги Петровны пользовалась огромным спросом, и у неё всегда были клиенты. Но затем Ольга Петровна, как умный предприниматель, поняла, что бизнес нужно расширять. Начать она решила с изменения меню, перед ней стал выбор изменить меню, включая туда полноценные обеды, стоимостью от 300 рублей, или фирменные закуски стоимостью не более 50 рублей.

Она понимала, что нужно расширяться, и поскольку у всех хороших закусочных уже были полноценные обеды, она и решила включить именно их. Тогда Ольга Петровна изменила меню и бросила все свободные финансовые средства на новые обеды. Но спустя месяц она поняла, что дела закусочной заметно ухудшились, покупателей

стало мало и продукты для обедов быстро портились и пропадали. Ещё через два месяца Ольга Петровна была вынуждена закрыть свою закусочную.

Вопросы:

1. Как вы оцениваете подход Ольги Петровны к предварительному изучению рынка?

2. Как можно сформулировать миссию предприятия Ольги Петровны?

3. Соответствовали ли запланированные изменения миссии организации?

4. Какой фактор внешней среды плохо проанализировала Ольга Петровна?

5. Как бы вы посоветовали действовать Ольге Петровне? Почему?

**Задание 4.** Написание эссе на темы, предложенные преподавателем.

Темы (проблемные направления) эссе (по выбору обучающегося):

Особенности принятия решений в социальной сфере;

Роль информации и её характеристик в процессе управления.

Причины формирования неопределённости: анализ факторов внутренней среды организации.

## Методы экспертных оценок при разработке управленческих решений

### Контрольные вопросы

1. Дайте определение терминам «метод», «методика», «методология».
2. Опишите методы диагностики проблем.
3. Опишите методы генерирования альтернатив. Сущность методов активизации мышления.
4. Сущность методов соединения альтернатив.
5. Опишите методы оценки и выбора альтернатив и методы экспертных оценок.
6. Сущность критериальных методов оценки и выбора альтернатив.
7. Опишите методы реализации управленческих решений.
8. Опишите индивидуальные методы принятия управленческих решений.
9. Опишите коллективные методы принятия управленческих решений.
10. Опишите эвристические методы принятия управленческих решений.
11. Что такое креативные методы принятия нестандартных решений?
12. Опишите методы экспертного ранжирования.

### Задания.

#### Задание 1

План годового выпуска продукции производственного предприятия составляет 800 единиц, при этом на каждую единицу готовой продукции требуется 1 единица комплектующего изделия КИ-1. Известно, что стоимость подачи одного заказа составляет 200 руб., цена единицы комплектующего изделия – 480 руб., а стоимость содержания комплектующего изделия на складе составляет 15% его цены. Требуется определить оптимальный размер заказа на комплектующее изделие КИ-1.

#### Задание 2

По данным учета затрат стоимость подачи одного заказа на комплектующее изделие составляет 158 руб., годовая потребность в комплектующем равна 10 568 шт., цена единицы комплектующего – 256 руб., стоимость хранения комплектующего изделия равна 25% его цены.

Определите оптимальный размер заказа на комплектующее изделие.

#### Задание 3

Известно, что издержки выполнения заказа составляют 2 у.е. за 1 т, количество необходимого материала равно 1250 т, закупочная цена 1 т – 150 у.е., издержки хранения составляют 20% цены. Определите оптимальный размер заказа (партии поставки).

#### Задание 4

Годовая потребность в материалах составляет 1550 шт., число рабочих дней в году – 226, оптимальный размер заказа – 75 шт., время поставки каждой партии – 10 дней, возможная задержка поставки – 2 дня.

Определите параметры системы управления запасами с фиксированным размером заказа.

#### **Задание 5**

Исходные данные те же, что и в задаче 4.

Рассчитайте параметры системы управления запасами с фиксированным интервалом времени между заказами.

#### **Задание 6**

Годовая потребность в полуфабрикатах составляет 1550 шт., число рабочих дней в году – 226, оптимальный размер заказа (партии поставки) – 75 шт. Поставка осуществляется грузовым автомобилем со средней эксплуатационной скоростью 22,92 км/ч. Поставщик находится на расстоянии 2200 км, общее время на погрузочно-разгрузочные работы, отдых водителя и т.п. составляют 2 дня за рейс. Возможная задержка в поставке – 2 дня. Определите параметры системы с фиксированным размером заказа, а именно:

- а) ожидаемое дневное потребление полуфабрикатов;
- б) срок расходования партии поставки;
- в) ожидаемое потребление за время поставки;
- г) максимальное потребление за время поставки (с учетом возможной задержки в поставке очередной партии);
- д) гарантийный запас.

Постройте графически систему с фиксированным размером заказа (партии поставки) по известным и рассчитанным данным.

#### **Задание 7**

Использование метода Дельфи для принятия управленческого решения в турфирме. В туристической организации возникла проблема снижения ее конкурентного статуса на фоне появления новых конкурентов, имеющих значительные преимущества (известный бренд, низкие цены). Цель: выработать оптимальное управленческое решение посредством групповой сессии и использования приемов экспертных оценок. 1 этап. Проблема обсуждается в группе специалистов, строится дерево причинно-следственной связи (дерево проблем) 2 этап. Используется метод мозговой атаки и определяется 5-8 альтернатив, которые являются способами решения рассматриваемой проблемы. 3 этап. На основе таблицы Дельфи определяются наиболее весомые альтернативы.

#### **Тестовые задания:**

1. Какие из перечисленных приемов составляют эвристическую группу методов принятия решения?

А. Аналогии, инверсии, мозговой атаки.

В. Морфологического анализа, группировки, математического моделирования.

С. Корреляционного анализа, коллективного блокнота, программирования.

Д. Аналогии, дисперсионного анализа, теории массового обслуживания.

2. В чем состоит смысл метода экспертных оценок принимаемого решения?

А. Специалисты в конкретной области определяют эффективность выбранной альтернативы.

В. Группа людей оценивает выбранное решение.

С. Один специалист делает заключение о качестве принятого решения.

Д. Члены коллектива проводят оценку принятого решения.

3. Назовите метод оптимизации УР, разновидностью которого является экономический анализ.

А. Метод математического моделирования.

В. Метод экспертных оценок.

С. Метод мозгового штурма.

Д. Платежная матрица.

4. Назовите метод оптимизации УР, который применяется в сжатые сроки и в условиях минимума информации.

А. Метод математического моделирования.

В. Метод экспертных оценок.

С. Метод мозгового штурма.

Д. Метод Дельфи.

5. Назовите метод оптимизации управленческих решений, который применяется в тех случаях, когда задача полностью или частично не поддается формализации.

А. Метод математического моделирования.

В. Метод экспертных оценок.

С. Метод мозгового штурма.

Д. Метод выборочного анкетирования.

6. Постройте технологическую цепочку процесса разработки УР по методу Дельфи:

А. Сбор и обработка результатов опроса, составление справки и информирование экспертов о результатах экспертизы.

В. Повторный индивидуальный опрос экспертов, при котором каждый эксперт предлагает вариант решения с учетом имеющихся в справке.

С. Индивидуальный опрос экспертов с помощью анкетирования или интервьюирования.

Д. Составление новой справки и процедура ознакомления и опроса повторяется до тех пор, пока не будет выработано единое мнение.

7. Какой из перечисленных методов относится к методам прогнозирования ситуации?

А. Методы экстраполяции.

В. Функционально-стоимостной анализ.

С. Методы экспертиз.

D. Метод деловой игры.

8. Какой из перечисленных методов относится к методам выбора альтернатив?

A. Метод презентации.

B. Метод построения дерева решений.

C. Метод оценки порога безубыточности.

D. Методы экстраполяции.

9. Какой из перечисленных методов эффективен при прогнозировании?

A. Метод Дельфи.

B. Метод ПАТТЕРН.

C. Метод мозгового штурма.

D. Метод презентации.

10. Постройте технологическую цепочку процесса разработки УР по методу Дельфи:

A. Повторный индивидуальный опрос экспертов, при котором каждый эксперт предлагает вариант решения с учетом имеющихся в справке.

B. Индивидуальный опрос экспертов с помощью анкетирования или интервьюирования.

C. Составление новой справки и процедура ознакомления и опроса повторяется до тех пор, пока не будет выработано единое мнение.

D. Сбор и обработка результатов опроса, составление справки и информирование экспертов о результатах экспертизы.

11. Метод в разработке УР основан на ряде кратких выступлений группы специалистов для расширения кругозора участников и оказания на них воздействия.

A. Ключевых вопросов.

B. Дельфи.

C. Деловых переговоров.

D. Симпозиума.

12. Оценка полезности результатов групповых решений определяется с использованием:

A. Критерия Сэвиджа.

B. Стратегии минимизации отклонений индивидуальных решений от группового решения.

C. Принципа максимина.

D. Теории запасов.

13. Суть метода «635» заключается:

A. В рассмотрении 635 альтернативных вариантов решений.

B. В предложении и рассмотрении шести идей за три часа пятью группами участников.

C. В высказывании шестью группами участников по три идеи за пять минут.

D. В высказывании за шесть минут трех идей пятью участниками.

14. Правило максимакса в теории принятия решений означает:

A. Принятие наиболее эффективного решения.



- В. Принятие осторожного решения.
  - С. Принятие оптимистичного и рискованного решения.
  - Д. Максимальный доход при максимальных инвестициях.
15. Расположите в правильной последовательности этапы проведения функционально-стоимостного анализа (ФСА) при принятии УР:
- А. Творческий исследовательский.
  - В. Рекомендательный и внедренческий.
  - С. Информационный и аналитический.
  - Д. Подготовительный.
16. Какой из перечисленных методов относится к методам контроля за реализацией УР?
- А. Анализ гибких бюджетов.
  - В. Метод презентаций.
  - С. Анализ поведения затрат.
  - Д. Разработка новых должностных инструкций.
17. Дерево решений позволяет:
- А. Гарантировать эффективность принятия решения и достижение цели.
  - В. Минимизировать риски предприятия.
  - С. Проанализировать действия конкурентов.
  - Д. Проанализировать варианты принятия решений в зависимости от внешних факторов.
18. В условиях определенности наиболее эффективным будет метод:
- А. Экстраполяции.
  - В. Сценариев.
  - С. Маржинальной прибыли.
  - Д. Синектики.
19. Зона безопасной или устойчивой работы организации характеризуется:
- А. Разностью между маржинальным доходом и прибылью от реализации.
  - В. Разностью между фактическим и критическим объемом реализации.
  - С. Разностью между маржинальным доходом и постоянными затратами.
  - Д. Отсутствием незавершенного производства.
20. Применение метода сценариев и сценарного подхода эффективно:
- А. В условиях неопределенности и риска для разработки, выбора и реализации УР.
  - В. В условиях ограниченности ресурсов и определенности характеристик развития событий для выбора УР.
  - С. Для высокопрофессиональной среды технических специалистов.
  - Д. Для людей с несовпадающими жизненными ценностями, менталитетом, вероисповеданием.
21. Правило максимина в теории принятия решений означает:
- А. Выбор стратегии максимального дохода из минимально возможных.

В. Выбор максимально безопасного решения.  
С. Выбор стратегии минимальных расходов.  
D. Выбор стратегии максимального риска при минимальных затратах.

22. В платежной матрице анализируются:

- A. Доходы и расходы организации.
- В. Объем продаж и прибыль.
- С. Стратегии и потребляемые ресурсы/ возможные доходы.
- D. Стратегии и действия конкурентов.

23. Метод мозгового штурма позволяет:

- A. Активизировать память ЛПР для принятия эффективного решения.
- В. Стимулировать мышление на уровне подсознания.
- С. Гарантировать высокую эффективность УР и достижение цели.
- D. Принимать программируемые, типичные решения.

24. Анализ маржинальной прибыли основан на допущении:

- A. Условия деятельности организации определены.
- В. Условия деятельности организации не определены.
- С. Издержки подразделяются на переменные и постоянные.
- D. Получение прибыли возможно и желательно.

25. В условиях ограниченности ресурсов критерием принятия решения является:

- A. Рентабельность.
- В. Маржинальная прибыль.
- С. Критерий Вальда.
- D. Удельная маржинальная прибыль.

26. \_\_\_\_\_ – это методы разработки УР, которые основываются на сопоставлении фактических и нормативных показателей, выявлении отклонений и причин их появления.

- A. Факторный анализ и метод сравнений.
- В. Теория запасов и теория массового обслуживания.
- С. Экономико-математические модели и экономический анализ.
- D. Качественные и количественные методы.

27. К формам реализации управленческих решений можно отнести:

- A Матрицу распределения ответственности.
- В. Приказ.
- С. Тренинг.
- D. Положение об оплате труда.

28. Экстраполяция – это метод принятия управленческих решений, основанный на \_\_\_\_\_.

A. Приближенном вычислении отсутствующих данных внутри исследуемого интервала.

В. Прогнозировании развития объектов в будущем по тенденциям его поведения в настоящем.

- С. Определении показателей энтропии.
- D. Расчете величины удельной маржинальной прибыли.

29. Маржинальный доход равен:
- A. Прибыль минус постоянные затраты.
  - B. Выручка минус переменные затраты.
  - C. Доходу на единицу выпущенной продукции.
  - D. Маржинальной прибыли.
30. В теории УР к количественным методам прогноза относят метод:
- A. Причинного анализа (на основе моделей регрессии).
  - B. Экспертных оценок.
  - C. Анкетирования целевых групп о намерениях.
  - D. Экстраполяции (на основе моделей временных рядов).
31. Оценку выгоды покупателей или клиентов целесообразно производить на основе данных:
- A. Управленческого учета.
  - B. Бухгалтерского (финансового) учета.
  - C. ABC-метода.
  - D. Налогового учета.
32. Система «директ-костинг» используется:
- A. Для составления внешней отчетности и уплаты налогов.
  - B. Для разработки инвестиционной политики организации.
  - C. Для принятия краткосрочных управленческих решений.
  - D. Все ответы верны.
33. Постройте технологическую цепочку процесса мозговой атаки:
- A. Развитие идей в ассоциативные цели и обобщение результатов по протоколу.
  - B. Вынесение и четкое определение проблемы перед отобранными участниками мозговой атаки.
  - C. Представление и анализ проблемы ведущим и высказывание предложений участниками.
  - D. Оценка идей комитетом по оценке.
34. Основными методами прогнозирования, применяемыми в теории УР, являются методы:
- A. Экстраполяции.
  - B. Ретроспективного анализа.
  - C. Экспертных оценок.
  - D. Интерполяции.
35. Метод мозгового штурма в принятии УР применяется в тех случаях, когда:
- A. Есть возможность ориентироваться на уже апробированные варианты решения проблемы.
  - B. Имеется минимум информации о проблеме и установлены сжатые сроки.
  - C. Решение принимается на основе обширной цифровой информации, которая может быть легко формализована.
  - D. В организации нет специалистов по рассматриваемой проблеме.

36. Метод мозгового штурма в принятии УР применяется в тех случаях, когда:

А. Решение принимается на основе обширной цифровой информации, которая может быть легко формализована.

В. В организации нет специалистов по рассматриваемой проблеме.

С. Имеется минимум информации о проблеме и установлены сжатые сроки.

Д. Есть возможность ориентироваться на уже апробированные варианты решения проблемы.

37. С точки зрения теории управленческих решений метод \_\_\_\_\_ в разработке УР основан на выработке творческих идей путем постановки автора идеи на место участника проблемы:

А. Ключевых вопросов.

В. Симпозиума.

С. Эмпатии.

Д. Синергии.

38. .... – это методы разработки УР, которые основываются на сопоставлении фактических и нормативных показателей, выявлении отклонений и причин их появления.

А. Факторный анализ и метод сравнений.

В. Качественные и количественные методы.

С. Экономико-математические модели и экономический анализ.

Д. Теория запасов и теория массового обслуживания.

39. Модель ожидания потребностей основана на:

А. Обобщении мнения экспертов.

В. Соединении и усреднении мнения экспертов.

С. Опросе клиентов.

Д. Опросе мнения опытных торговых агентов.

40. Какой метод в теории УР относят к количественным методам прогнозирования?

А. Метод Дельфи.

В. Причинно-следственное моделирование.

С. Анализ временных рядов.

Д. Метод экспертных оценок.

41. Оценка полезности результатов групповых решений определяется с использованием:

А. Стратегии суммирования рангов оцениваемых альтернатив.

В. Стратегии минимакса.

С. Предельного анализа.

Д. Принципа максимина.

42. При ранжировании большого числа объектов:

А. Целесообразно отказаться от ранжирования.

В. Целесообразно объединять неустойчивые ранги.

С. Необходимо увеличить количество экспертов.

Д. Необходимо провести повторное обследование.

43. Правило минимакса в теории принятия решений означает:
- A. Выбор стратегии максимального дохода из минимально возможных.
  - B. Выбор максимально безопасного решения.
  - C. Выбор стратегии выбора минимальных расходов при максимально возможных исходах.
  - D. Выбор стратегии максимального риска при минимальных затратах.
44. Теория очередей применяется для принятия решений, связанных:
- A. С ситуациями определения очередности поставок запасов.
  - B. С ситуациями ожидания клиентами получения услуги.
  - C. С расчетом необходимого количества каналов обслуживания.
  - D. С ситуацией A и C одновременно.
45. Использование метода конференций эффективно в процессе:
- A. Выбора альтернатив УР.
  - B. Выявления проблемной ситуации.
  - C. Контроля за реализацией УР.
  - D. Ведения переговоров с потенциальными заказчиками.
46. Технология проведения симпозиума в процессе принятия УР означает:
- A. Определение ролей участникам симпозиума для всестороннего обсуждения проблемы.
  - B. Выделение этапов процесса принятия УР.
  - C. Согласование времени выступления докладчиков.
  - D. Определение обсуждаемой тематики выступлений.
47. К качественным методам принятия управленческих решений относят:
- A. Анализ временных рядов.
  - B. Корреляционно-регрессионный анализ.
  - C. Маржинальный анализ.
  - D. Экспертные опросы и анкетирование.
48. Теория запасов применяется для принятия решений, связанных:
- A. С ситуациями определения очередности поставок запасов.
  - B. С ситуациями ожидания клиентами получения услуги.
  - C. С расчетом необходимого количества каналов обслуживания.
  - D. С определением экономически выгодного размера запасов.
49. SWOT-анализ в стратегическом планировании основан на разделении факторов на:
- A. Политические, экономические, оппортунистические и технологические.
  - B. Стратегические, тактические, политические и экономические.
  - C. Силы, слабости, угроз и потерь.
  - D. Силы, слабости, угроз и возможностей.

## Коллективные решения

### Контрольные вопросы

1. Назовите этапы процесса разработки и принятия управленческого решения.
2. Какие виды управленческих решений Вы знаете?
3. Какие выделяют модели принятия управленческих решений?
4. Назовите виды рисков.
5. Какие методы преодоления рисков Вам известны?
6. В чем состоит значение коммуникаций в управлении?
7. Назовите этапы коммуникационного процесса.
8. Какие выделяют виды коммуникаций?
9. Какие встречаются барьеры в коммуникациях?
10. Назовите основные способы преодоления коммуникационных барьеров.

### Темы эссе

1. Проблемы организации процесса разработки управленческих решений.
2. Влияние современной экономической ситуации на характер управленческих решений.
3. Влияние ситуации экономического кризиса на целевую ориентацию управленческих решений.
4. Современные модели принятия управленческих решений.
5. Применение методов принятия управленческих решений в российских организациях.
6. Особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска в условиях России.

**Задание 1.** Составьте перечень тех данных, которые, по Вашему мнению, необходимы для обоснованного принятия следующих управленческих решений:

1. Разработка автомобилестроительной компанией концепт модели автомобиля будущего.
2. Решение о количестве новых средних школ, которые необходимо построить в городе в течение 10 лет.
3. Выбор руководством компании места для строительства ресторана быстрого питания в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя крупными городами.
4. Решение Правительства страны о строительстве международного аэропорта в одном из отдаленных крупных городов страны.

**Задание 2.** Выполните оценку значимости нескольких объектов с точки зрения сочетания критериев доходности и социальной значимости.

Таблица 1 - Матрица оценки привлекательности объекта инвестирования

Доходность	Социальная значимость		
	Высокая значимость	Средняя значимость	Низкая значимость
Доходный			
Окупаемый			
Бездоходный			

1. Жилой дом.
2. Ресторан для иностранных туристов.
3. Больница.
4. Собачья площадка.
5. Гостиница.
6. Канализация.
7. Мост.
8. Сахарный завод.
9. Школа.
10. Столовая.

Перечислите условия, в зависимости от которых объект может быть помещен в тот или иной квадрант матрицы.

**Задание 3.** Согласно Уставу г. Сибирска, главой местной администрации может стать лицо, назначенное на эту должность по контракту по результатам конкурса.

1. Определите, какая информация о кандидатах на этот пост должна оказаться в распоряжении конкурсной комиссии.

2. Окончательное решение о выборе наиболее достойного кандидата из представленных конкурсной комиссией кандидатур принимает городская Дума. Определите, к каким видам управленческих решений относится данное решение.

3. Какие методы принятия данного решения, на Ваш взгляд, было бы целесообразно использовать депутатам городской Думы?

**Тестовые задания:**

1. К связующим процессам в менеджменте относятся (выберите несколько пунктов):

- а) коммуникации;
- б) выбор целей управления;
- в) мотивация работников;
- г) принятие решений;
- д) управление неформальной структурой.

2. Процесс принятия решений начинается:

- а) с формулирования целей;
- б) с определения лица, ответственного за принятие решений;

- в) со сбора информации о ситуации;
- г) с анализа внешней среды;
- д) с выявления проблемы.

3. Основным препятствием на пути повышения эффективности межличностных коммуникаций в менеджменте является:

- а) различная компетентность партнеров по коммуникации;
- б) плохие условия общения;
- в) плохое знание языка;
- г) коммуникативный шум;
- д) невнимательность.

4. Групповое принятие решений всегда предпочтительней индивидуального:

- а) да;
- б) нет.

5. Какая из предложенных ниже последовательностей шагов верна при принятии управленческого решения:

- а) разработка альтернатив, анализ альтернатив, выбор наилучшей из альтернатив;
- б) формулировка проблемы, разработка альтернатив, выбор наилучшей альтернативы;
- в) анализ альтернатив, выбор наилучшей из альтернатив, согласование выбранной альтернативы с коллективом;
- г) формулировка проблемы, выбор приемлемой альтернативы, обсуждение выбранной альтернативы;
- д) анализ альтернатив, обсуждение альтернатив в коллективе, выбор альтернативы.

6. Критерием эффективности межличностной коммуникации является:

- а) удовлетворенность партнеров по коммуникации;
- б) точность формулировок;
- в) доброжелательная атмосфера общения;
- г) желание сторон продолжить коммуникацию;
- д) близость смысла принятого сообщения к смыслу посланного сообщения.

7. Канал в процессе коммуникации - это:

- а) способ установления обратной связи;
- б) средство передачи сообщения;
- в) способ устранения шума.

8. Решение, не зависящее от прошлого опыта, а основанное на объективном аналитическом процессе, является:

- а) рациональным;
- б) интуитивным;
- в) основанным на суждении;
- г) аналитическим.

9. Любое решение, принятое менеджером, является:

- а) оптимальным, то есть наилучшим из существующих;



б) компромиссным, то есть не самым лучшим, но в той или иной мере устраивающим всех.

10. Модель для принятия решения представляет собой:

а) уменьшенную копию какого-либо объекта;

б) упрощенное изображение реальной ситуации.

## **Разработка управленческого решения на основе межотраслевого баланса**

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение плана, прогноза, программы, проекта.
2. Проведите классификацию прогнозов по программно-целевому критерию.
3. Чем отличаются плановый, программный и организационный прогноз.
4. Каков период упреждения у оперативного, краткосрочного, среднесрочного, долгосрочного и дальнесрочного прогнозов?
5. Какие методы относятся к числу фактографических?
6. Чем отличаются методы исторической и математической аналогии?
7. Каковы достоинства и недостатки метода «Делфи»?
8. В чем причина популярности в современном управлении и прогностике метода прогнозных сценариев?
9. Развитие каких объектов лучше всего прогнозировать методом морфологического анализа?
10. В каких случаях целесообразно использовать экспертные методы прогнозирования?
11. Что такое «безразмерный показатель глубины прогнозирования»?
12. Перечислите основные этапы поискового прогнозирования.
13. Каково содержание прогнозной ретроспекции?
14. Как производится верификация прогноза?
15. Как обеспечить соблюдение принципа непрерывности прогнозирования?
16. Перечислите особенности прогнозирования на современном этапе общественного и экономического развития.
17. От чего зависят прямые и косвенные последствия реализации решения?
18. Какие методы применяются для оценки последствий реализации управленческих решений?
19. Опишите метод горизонтальных и вертикальных матриц принятия решений.
20. Чем отличаются линейные и сетевые графики?
21. Какие элементы сетевых графиков Вы знаете?

### **Тестовые задания**

1. Какие параметры проблемной ситуации прогнозируются при принятии решения? Отметьте правильные ответы:
  - цель
  - альтернативы
  - факторы неопределенности внешней среды
  - последствия реализации альтернатив
  - критерии
2. Что такое прогноз? Выберите правильные ответы:

описание возможных и желательных перспектив, состояний, решений проблем будущего

информация о будущем, полученная на основе жизненного опыта, более или менее верные догадки о будущем

вероятностное научно обоснованное суждение о перспективах, возможных состояниях того или иного явления в будущем и (или) об альтернативных путях и сроках их осуществления

3. По какому критерию различаются нормативный и поисковый прогнозы? Выберите правильный ответ:

по периоду упреждения

по масштабу

по цели

по типу исходной информации

4. «Нормативное прогнозирование — это прогнозирование \_\_\_\_\_».

Закончите фразу, выбрав правильный вариант из списка подсказок:

от настоящего к будущему

от будущего к настоящему

5. «Решение относительно конкретного мероприятия или объекта, необходимого для реализации того или иного аспекта программы - это \_\_\_\_\_».

6. «Прогноз с периодом упреждения от 1 года до 5 лет — это \_\_\_\_\_». Выберите правильный вариант из списка подсказок и закончите фразу:

оперативный прогноз

краткосрочный прогноз

среднесрочный прогноз

долгосрочный прогноз

7. Какие методы прогнозирования базируются на статистической информации? Выберите правильный ответ:

фактографические

экспертные

аналитические

8. Какие из перечисленных методов относятся к методам индивидуальной экспертной оценки? Выберите правильный ответ:

дельфийский метод

метод интервью

метод «мозгового штурма»

9. «Метод прогнозных комиссий относится к \_\_\_\_\_». Закончите фразу, выбрав из списка подсказок правильный вариант:

методам индивидуальной экспертной оценки

методам коллективной экспертной оценки

фактографическим методам прогнозирования

10. «Аналитический метод прогнозирования, основанный на установлении логической последовательности состояний объекта прогнозирования и их возможных значений с последующим перебором и оценкой вариантов сочетаний этих значений — это \_\_\_\_».

матричный метод

аналитический метод прогнозирования

метод морфологического анализа

11. Какой из методов прогнозирования использует в качестве основы прогноза закономерность развития объекта, сходного по природе с исследуемым? Выберите правильные ответы:

прогнозная экстраполяция

метод исторической аналогии

метод математической аналогии

публикационный метод прогнозирования

12. Какие методы прогнозирования необходимо применить, если безразмерный показатель глубины прогнозирования примерно равен 1?

Выберите правильные ответы:

фактографические методы

экспертные методы

13. Отметьте фактографические методы прогнозирования:

статистический метод

метод экстраполяции

метод морфологического анализа

метод «мозгового штурма»

метод исторической аналогии

метод математической аналогии

14. В каком случае при прогнозировании используются экспертные методы? Выберите правильные ответы:

если безразмерный показатель глубины прогнозирования примерно равен 1

если безразмерный показатель глубины прогнозирования больше 1

если безразмерный показатель глубины прогнозирования меньше 1

15. «Для современного этапа прогнозирования характерно \_\_\_\_».

Закончите фразу, выбрав из списка подсказок правильный вариант:

увеличение доли долгосрочного прогнозирования по сравнению с краткосрочным и среднесрочным

повышение доли локальных и региональных прогнозов по сравнению с глобальными

увеличение доли экспертных, качественных методов прогнозирования по сравнению с математическими, чисто количественными «включенность» прогнозирования в управленческую деятельность: в планирование, программирование, проектирование, экспертизу, принятие решений.

16. «Для прогноза развития организации в условия динамически развивающейся внешней среды рекомендуется использовать \_\_\_\_».

Закончите фразу, выбрав из списка подсказок правильный вариант:  
метод экстраполяции

метод исторической аналогии метод «прогнозных сценариев  
метод «мозговой атаки»

17. «Метод прогнозные сценариев относится к. \_\_\_\_». Закончите фразу,  
выбрав правильный вариант из списка подсказок:

фактографическим методам экспертным методам  
аналитическим методам

18. Верно ли следующее высказывание: «Инверсная верификация — это верификация путем проверки адекватности прогностической модели в ретроспективном периоде?»

Да

Нет

19. Дополните список параметров, содержащихся в задании на прогноз:  
период упреждения прогноза

объект прогнозирования

план (приказ, постановление)

20. «Этап прогнозирования, на котором исследуется история развития объекта прогнозирования и прогнозного фона с целью получения их систематического описания —это \_\_\_\_» Закончите фразу, выбрав правильный вариант из списка подсказок:

прогнозный диагноз

прогнозная ретроспекция

прогнозный эксперимент

21. Дополните список подэтапов, входящих в этап проспекции:

прогнозный диагноз

верификация

(синтез прогнозов)

22. В каком виде может существовать прогнозная модель? Отметьте  
правильный ответ:

в виде схемы

в виде графа

в виде классификации

в виде таблицы

23. «Проспекция —это этап прогнозирования, на котором. \_\_\_\_».

Закончите фразу, выбрав из списка подсказок правильный вариант:

исследуется история развития объекта прогнозирования и прогнозного  
фона с целью получения их систематического описания

исследуется систематическое описание объекта прогнозирования и  
прогнозного фона с целью выявления тенденции их развития и выбора  
(разработки) моделей и методов прогнозирования

по результатам диагноза разрабатываются прогнозы объекта

прогнозирования производятся верификация и синтез прогнозов

24. На каком этапе прогнозирования выявляется взаимосвязь между факторами и показателями развития объекта прогнозирования? Выберите правильный ответ:

- на этапе прогнозного диагноза
- на этапе проспекции
- на этапе формирования прогнозной модели

25. Когда проводится верификация прогноза? Выберите правильный ответ:

- после корректировки прогноза
- после наступления прогнозируемых событий
- после формирования прогнозных вариантов или альтернатив

26. «Верификация прогноза путем его сопоставления с прогнозами, полученными из других источников информации —это \_\_\_\_». Закончите фразу, выбрав правильный вариант из списка подсказок:

- консеквентная верификация
- инверсная верификация
- косвенная верификация

27. Что такое инверсная верификация? Выберите правильный ответ:

- проверка правильности сформированной прогностической модели с помощью дополнительно приглашенных экспертов
- проверка правильности сформированной прогностической путем ее сопоставления с параметрами развития объекта прогнозирования в прошлом

28. «Верификация прогноза путем использования дополнительного обоснования или изменения экспертов —это \_\_\_\_». Закончите фразу, выбрав правильный вариант из списка подсказок:

- верификация оппонентом
- верификация повторным опросом
- консеквентная верификация

29. Дополните список принципов прогнозирования:

- принцип системности прогнозирования
- принцип согласованности прогнозирования
- принцип вариантности прогнозирования
- принцип непрерывности прогнозирования
- принцип верифицируемости прогнозирования (принцип рентабельности прогнозирования)

30. «Принцип прогнозирования, требующий корректировки прогноза по мере поступления новых данных об объекте прогнозирования —это \_\_\_\_». Закончите фразу, выбрав правильный вариант из списка подсказок:

- принцип корректируемости
- принцип верифицируемости
- принцип непрерывности

31. В соответствие с каким принципом необходимо стремиться к тому, чтобы экономический эффект от использования прогноза превышал затраты на его разработку? Отметьте правильный ответ:

- в соответствие с принципом вариативности;
- в соответствие с принципом согласованности;
- в соответствие с принципом рентабельности.

32 «Повышение веса долгосрочных и дальнорочных прогнозов является одной из современных тенденций прогнозирования». Верно ли данное высказывание?

да

нет

33. Доля каких прогнозов выше в современном прогнозировании?

экспертных

математических

34. «Прогнозная информация о тенденциях развития объекта управления –это \_\_\_\_». Закончите фразу, выбрав правильный вариант из списка подсказок:

прогнозная информация о вариантах развития внешней среды  
прогнозная информация о побочных последствиях реализации альтернатив

прогнозная информация о прямых последствиях реализации альтернатив

35. С чего необходимо начинать анализ факторов, влияющих на развитие объекта прогнозирования? Отметьте правильный ответ:

с выделения наиболее значимых факторов

с определения типа неопределенности внешней среды

с выявления динамики факторов неопределенности внешней среды

36. «Определение динамики развития факторов, влияющих на развитие объекта прогнозирования, проводится только методами экспертного прогнозирования». Правильно ли это утверждение?

да

нет

37. Дополните список наиболее распространенных кривых, отражающих развитие объектов:

кривая Перла

кривая Гомперца

(экспонента)

38. Какие модели экстраполяции строятся исходя из условий максимального приближения к тренду процесса с учетом его особенностей и ограничений? Отметьте правильный ответ:

регрессионные

феноменологические

39. «Возможные последствия реализации альтернатив зависят только от выбранной альтернативы». Верно ли данное высказывание?

да

нет

40. Дополните список методов прогнозирования последствий принимаемого решения:

«Дельфийский метод»

(метод прогнозных сценариев)

(метод морфологического анализа)

(метод имитационного моделирование)

41. Какой метод прогнозирования позволяет лучше оценить чувствительность внешней среды к угрозам? Выберите правильный ответ:

- метод экстраполяции
- метод прогнозных сценариев

42. Каким методом следует прогнозировать мероприятия, необходимые для реализации какого-либо решения? Выберите правильный ответ.

- нормативным
- поисковым

43. Дополните список основных элементов сетевых графиков:

- события
- (работы)

44. Укажите в правильной последовательности этапы сетевого планирования:

расчленение комплекса работ на отдельные части и их закрепление за ответственными исполнителями

- выявление каждым исполнителем всех событий и работ
- построение первичных сетевых графиков
- построение сводного сетевого графика
- обоснование или уточнение времени выполнения каждой работы в сетевом графике

45. Какие методы планирования чаще всего применяются для оптимального распределения ресурсов при заданных ограничениях?

Отметьте правильный ответ:

- метод вертикальных матриц
- метод горизонтальных матриц

## **Задания.**

### **Задание №1**

Примите решение в рассматриваемой проблемной ситуации, используя известные Вам методы прогнозирования:

На складах одной из крупных компьютерных фирм скопилось значительное количество непроданных персональных компьютеров, что отрицательно сказывалось на рентабельности производства. Руководство фирмы поставило задачу резко сократить количество непроданных персональных компьютеров.

Аналитической группой было сгенерировано несколько альтернативных вариантов решения этой проблемы, среди которых было отобрано два основных. Первый отобранный альтернативный вариант решения проблемы состоял в значительном снижении отпускной цены.

Второй отобранный альтернативный вариант решения проблемы состоял в обновлении упаковки и заметном повышении продажной цены.

По каждому из отобранных альтернативных вариантов решения были разработаны сценарии развития ситуации после того, как на



рынок сбыта будут выброшены персональные компьютеры, у которых в одном случае будет значительно снижена продажная цена, а в другом случае обновлена, упаковка и заметно повышена цена.

Проблема 3. Определите в общих чертах характер развития ситуации по первому и по второму сценариям. Какой сценарий развития сложившейся ситуации вы считаете более предпочтительным?

#### **Задание №2.**

Проанализируйте и разработайте сценарии (базовый и альтернативные) развития научно-технологического потенциала г. Новосибирска, используя указанную информацию.

Современное состояние научно - технологического и промышленного потенциала города Новосибирска

Промышленный комплекс города формировался отраслями всесоюзной специализации, поэтому его развитие связано с конъюнктурой на межрегиональных рынках и в значительной степени зависит от государственной политики и решений, направленных на оживление отечественной промышленности.

Традиционно экономика города опиралась на промышленное производство, большую долю которого составлял оборонно-промышленный комплекс, а также на фундаментальную и отраслевую науку. В городе расположено 217 крупных и средних предприятий, 93 учреждения науки и научного обслуживания, 36 вузов, более ста малых инновационно-производственных предприятий.

Прошедшее за последнее десятилетие перераспределение собственности, разрыв межрегиональных экономических связей, резкое (до 100 % по отдельным позициям) сокращение государственного заказа, изменения в региональной политике привели к существенным деформациям производственного потенциала города. Произошло падение промышленного производства, индекс его физического объема к уровню 1991 г. составляет 36 %. Особенно пострадали высокотехнологичные отрасли машиностроения: приборостроение, электроника и микроэлектроника.

Многие сегменты российского рынка оказались захваченными зарубежными технологиями и продуктами. Потери традиционных рынков сбыта выявили низкую конкурентоспособность отечественных технологий, особенно в гражданском секторе. Слабо развита инновационная инфраструктура, и внедрение разработок по-прежнему является слабым звеном научно - технологической сферы.

Нарушился процесс воспроизводства основных фондов, технологические системы и инженерная инфраструктура устарели физически и морально, упала надежность бесперебойного обеспечения тепловой и электрической энергией как промышленности, так и отраслей жизнеобеспечения. Объем вложений в основные производственные фонды ниже их начисленной амортизации и компенсирует не более 30 -

35 % их реального выбытия, в результате чего производственный аппарат сокращается на 5 % в год.

Среднесписочная численность работающих в промышленности за десять лет сократилась в два раза (с 257 тыс. до 121 тыс. человек). Проблемой является возрастной разрыв в кадрах как рабочих, так и специалистов: на одного работающего старше 55 лет приходится один работник моложе 30 лет. Такие пропорции ставят под вопрос возможность даже простого воспроизводства рабочей силы.

В последние два года в промышленности города наметились признаки стабилизации: к уровню 1999 года выпуск товаров и услуг увеличился в сопоставимой оценке на 6,9 %, а к уровню 1998 года - на 13,4 %, впервые за последние годы возросло число занятых в промышленности (на 2,4 %), удельный вес рентабельных предприятий за два года возрос на 11,3 процентных пункта и составил 71,5 %.

Основной причиной роста производства стала четырехкратная девальвация рубля, что привело к снижению конкурентоспособности импортных товаров (особенно продовольственных), и увеличение государственного оборонного заказа (в 1,5 раза к уровню 1999 года). Значимым фактором в обеспечении прироста объемов промышленного производства становится промышленная политика мэрии: объем муниципального заказа составил 1,2 млрд. рублей, усилиями Дирекции межрегиональных программ на внешних рынках были размещены заказы на 640 млн. рублей.

По оценкам специалистов, действие девальвации как фактора прироста объемов промышленности исчерпало себя в 2000 году. Безынвестиционный (за счет сокращения простаивающих мощностей) период в состоянии обеспечить прирост лишь 1 - 2 % и не может продлиться более чем до 2003 года. Нужны действенные меры по реструктуризации и повышению рентабельности предприятий, что выдвигает на первый план задачу объединения усилий мэрии и научно - производственных коллективов по повышению эффективности промышленного производства на территории города.

#### **Задание:**

1. Проанализируйте современное состояние научно-технологического и промышленного потенциала города Новосибирска.
2. Разработайте сценарии (базовый и альтернативные) развития научно-технологического и промышленного потенциала города Новосибирска.
3. Укажите используемые методы при разработке сценариев.

## Принятие решений в условиях риска и неопределённости

### Контрольные вопросы

1. Чем отличаются рискованные, неопределенные и определенные ситуации?
2. Какие алгоритмические методы выбора альтернатив Вы знаете?
3. В каких единицах можно оценивать последствия принимаемых решений в «платежной матрице»?
4. Как осуществляется подсчет среднего ожидаемого значения каждой альтернативы в «платежной матрице»?
5. Какие алгоритмические методы применимы в ситуациях неопределенности?
6. Чем отличается метод максимина и минимакса?
7. Какая стратегия выбора применима, если ЛПР решает задачу минимизации затрат?
8. Как строится матрица сожалений?
9. Какую «идеологию» реализует стратегия «максимакса»?
10. Где и применительно к каким задачам был разработан метод «стоимость-эффективность»?
11. Как должны быть сформулированы требования к ресурсам и к эффективности в методе «стоимость-эффективность»?
12. Приведите основные стадии анализа «стоимость-эффективность»
13. Как исчислять потоки стоимости при использовании метода «стоимость-эффективность»?
14. В чем суть метода «стоимость-прибыль»?
15. Как описываются прибыли в методе «стоимость-прибыль»?
16. Какие методы экспертных оценок Вы знаете?
17. Опишите основные этапы экспертного анализа при использовании метода Черчмена-Акофа.
18. Охарактеризуйте процедуры и способы организации экспертиз.

### Тестовые задания:

1. «Ситуация, когда наступление значимых событий имеет определенную вероятность и может быть оценено количественно называется \_\_\_\_». Закончите фразу, выбрав правильный вариант из списка подсказок:  
рискованной ситуацией  
неопределенной ситуацией
2. «Алгоритмические методы — это методы \_\_\_\_». Закончите фразу, выбрав правильный вариант из списка подсказок:  
нормативной теории  
дескриптивной теории
3. В каком случае при выборе альтернатив применяется метод платежной матрицы? Выберите правильные ответы:  
если внешняя среда носит определенный характер

если последствия реализации альтернатив можно выразить количественно

если внешняя среда носит неопределенный характер

4. Какие методы выбора альтернатив применимы в ситуациях, когда вероятности осуществления различных состояний внешней среды известны?

Выберите правильный ответ:

метод максимина

метод матрицы сожалений

метод платежной матрицы

5. Какие данные необходимы для составления матрицы сожалений?

Отметьте правильные ответы:

набор альтернатив

критерии выбора

ситуации внешней среды, значимые для реализации решения вероятности осуществления ситуаций внешней среды факторы неопределенности

возможные упущенные выгоды

цели решения

6. Какие элементы процесса принятия решений представлены в платежной матрице? Выберите правильные ответы

альтернативы

ЛПР;

прямые последствия реализации альтернатив побочные последствия реализации альтернатив;

внешние условия реализации альтернатив;

набор критериев выбора альтернатив.

7. «Метод минимакс применяется в ситуации когда известны \_\_\_\_\_» :

Закончите фразу, выбрав из списка подсказок правильный вариант:

затраты

прибыли

8. В каком случае необходимо применить метод матрицы сожалений?

Отметьте правильный ответ:

в случае рискованного решения

в случае неопределенного решения

9. Какой метод выбора альтернатив использует менеджер, действующий осторожно? Отметьте правильный ответ:

метод максимина

метод максимакса

10. Какой метод выбора альтернатив применим в случае, если руководитель имеет дело с минимизацией затрат? Отметьте правильный ответ:

метод минимакса;

метод максимина.

11. Какая из двух матриц служит основой для построения другой?

Отметьте правильный ответ:

матрица сожалений

платежная матрица

12. «Метод максимина применяется в случае, если последствия описываются в терминах прибылей». Верно ли данное высказывание?

верно

неверно

13. Дополните список экономических методов выбора альтернатив:

метод «стоимость - эффективность»

(метод «затраты –прибыли»)

14. С какого этапа начинается анализ «стоимость - эффективность»?

Выберите правильный ответ:

определение объема и характера исследования построение модели (матрицы) стоимости

построение модели (матрицы) эффективности

15. В какой области первоначально использовался метод «стоимость - эффективность»? Выберите правильный ответ:

в сфере сельского хозяйства

в сфере торговли

в военной сфере

16. В каком виде должны быть сформулированы требования на ресурсы при использовании метода «стоимость - эффективность»? Выберите правильный ответ:

в количественном выражении в качественном выражении

в денежном выражении

17. Укажите в правильной последовательности стадии анализа «стоимость - эффективность»:

определение объема и характера исследования;

построение модели стоимости

построение модели эффективности

синтез оценки стоимости и эффективности

18. «При проведении анализа «стоимость - эффективность» требования к системе в целом формулируются на стадии построения матрицы эффективности». Верно ли данное высказывание.

да

нет

19. Как можно осуществить синтез оценки стоимости и эффективности? Отметьте правильные ответы:

выбирается наиболее эффективный и, одновременно, самый дешевый проект

выбирается самый эффективный проект при фиксированном уровне стоимости

выбирается самый дешевый проект при фиксированном уровне эффективности

выбирается проект с максимальным уровнем эффективности на единицу денежной стоимости.

20. В какой сфере впервые был использован метод «затраты - выгоды»?  
в военной сфере  
в сфере промышленности  
в социальной сфере

21. В какой форме должны быть представлены общественные выгоды при использовании метода «затраты-выгоды»? Выберите правильный ответ:

в баллах  
в натуральном выражении  
в количественной форме  
в денежном выражении

22. «Метод «затраты-прибыли» применяется в случае, когда \_\_\_\_\_». Закончите фразу, выбрав из списка подсказок правильный вариант:

затраты и прибыли выражены в денежной форме  
затраты выражены в денежной форме, а прибыли представлены через натуральные количественные показатели  
затраты представлены в денежной форме, а прибыли - частично через количественные, частично через качественные показатели

23. Укажите в правильной последовательности этапы анализа «затраты-выгоды»:

формулировка наиболее важных целей мероприятия  
ранжирование целей  
количественная интерпретация целей оценка выгод в денежных терминах синтез затрат и общественных выгод

24. Какие методы экспертных оценок лучше применить, если альтернатив достаточно много? Выберите правильные ответы:

метод нормирования  
метод средней точки  
метод экспертной классификации

25. «Метод парных сравнений относится к методам качественных экспертных оценок при выборе альтернатив» Верно ли данное высказывание?

верно  
неверно

26. «Выбор альтернатив при использовании метода Черчмена-Акофа начинается с \_\_\_\_\_». Закончите фразу, выбрав правильный вариант из списка подсказок:

сопоставления первой по предпочтительности альтернативы с суммой всех остальных

назначению каждой из альтернатив количественной оценки ранжированию всех альтернатив по предпочтительности

27. «Каждый из экспертов непосредственно указывает значение показателя каждой из альтернатив при использовании метода \_\_\_\_\_». Закончите фразу, выбрав правильный вариант из списка подсказок:

ранжирования нормирования

векторов предпочтений

28. «Применение экспертных технологий целесообразно \_\_\_\_».

Закончите фразу, выбрав правильные варианты из списка подсказок:  
при определении целей

при формировании альтернатив

при прогнозной экстраполяции

29. Какие методы используются при организации коллективных экспертных опросов? Выберите правильные ответы:

метод Дельфи

метод прогнозных сценариев

метод интервью

### **Практическое задание №1**

Работа на данном семинаре предполагает групповую работу над управленческими ситуациями, требующих выбора альтернатив с помощью

алгоритмических методов.

В частности студенты показывают, как они применяют алгоритмические методы – платежную матрицу методы максимина, минимакса, матрицы сожалений для выбора альтернатив следующих ситуациях:

1. Набор персонала из внешних и внутренних источников.
2. Выбор методов стимулирования сбыта.
3. Выбор системы дополнительных услуг покупателям при продаже товара.
4. Выбор форм проведения рекламной кампании.
5. Выбор форм и механизмов привлечения населения к принятию государственных и муниципальных решений.
6. Выбор форм проведения ремонта и пр.

### **Практическое задание № 2**

#### **Управленческая ситуация № 1**

Администрация крупного города проводила конкурс на закупку автобусов для нужд города. Необходимо было принять решение о закупке большой партии автобусов, которые в наибольшей степени удовлетворяли бы условию создания удобства для пассажиров и имели высокое качество. При этом стоимость автобуса должна была быть минимально возможной. Естественно, что это важное управленческое решение должно приниматься коллегиально, для чего и был организован конкурс.

Организация конкурса была поручена подведомственной организации, которая имела опыт проведения конкурсов, но не имела опыта работы с городским транспортом.

В конкурсной комиссии, которая была сформирована для принятия

решения о закупке автобусов, преобладали чиновники, а не специалисты, имеющие непосредственное отношение к эксплуатации городского транспорта.

*Проблема 1. Как вы относитесь к решению администрации города о проведении конкурса на закупку большой партии автобусов для нужд города? Правильно ли сформирована конкурсная комиссия? Какие рекомендации вы бы дали организаторам конкурса?*

### **Развитие управленческой ситуации № 1**

В соответствии с законодательством Российской Федерации и законодательством

регионов государственные и муниципальные закупки, производимые на большую сумму, должны осуществляться на конкурсной основе с помощью подрядных торгов. Победителя конкурса, с которым заключается контракт на поставку автобусов, определяет конкурсная комиссия.

Однако в рассматриваемом случае конкурсная комиссия была недостаточно компетентной для принятия важного решения, поскольку в нее не вошли специалисты, способные профессионально оценить качество представленных участниками конкурса предложений.

В итоге включенные в конкурсную документацию требования к закупаемым автобусам были значительно завышены, и ни одно из предприятий, производящих автобусы, не смогло обеспечить поставку автобусов в соответствии с требованиями технических условий.

Организаторы конкурса вынуждены были объявить конкурс несостоявшимся. Средства, выделенные на проведение конкурса, а самое главное, время были потрачены впустую.

Участие в процедуре принятия важных управленческих решений специалистов, профессионально знакомых с этой ситуацией, необходимо при принятии решений, связанных с обеспечением необходимых технических характеристик и других специальных свойств объекта принятия решения, необходимых технических характеристик и других специальных свойств. Кроме того, в данном случае, в условиях значительных финансовых затратах, специалисты могли бы применить для обоснования своего выбора расчеты по платежной матрице, в которой при выборе учитывались бы временные, стоимостные и технологические критерии с учетом неопределенности. Факторам неопределенности послужили бы допуски на надежность и другие технологические характеристики автобусов, ценовой диапазон с учетом изменения транспортных расходов, неопределенность времени поставок.

В 1979 г. резко изменилось положение на автомобильном рынке США. Нефтяной кризис повлиял на структуру спроса, сместив его в сторону малолитражных автомобилей, у которых расход топлива значительно ниже. Для многих автомобилестроительных фирм США это было полной



неожиданностью. В лучшем положении оказалась крупнейшая в стране автомобилестроительная компания "Дженерал моторе", которая незадолго до кризиса в отделении "Шевроле" начала выпуск малолитражного автомобиля "Ситэйшн". Резко повысился спрос на малолитражные автомобили японского производства. Перед фирмой встала необходимость принятия стратегического решения о дальнейших путях развития.

Проанализируйте положение, сложившееся на автомобильном рынке США в конце 1979 г. Насколько необходима была корректировка стратегии компании "Дженерал моторе"? Что, по вашему мнению, стоило предпринять руководству компании в сложившейся ситуации?

## Контроль и реализация решений

### **Контрольные вопросы**

1. Перечислите основные этапы организации исполнения и контроля решения.
2. Какие процедуры составляют стадию планирования решения? Какими методами обеспечивается его выполнение?
3. Какие процедуры составляют стадию согласования решения? Какими методами обеспечивается его выполнение?
4. Какие процедуры составляют стадию контроля реализации решения? Какими методами обеспечивается его выполнение?
5. Чем отличается пассивное и интерактивное планирование?
6. Какая система организации обеспечивает согласование решения?
7. Охарактеризуйте «правило подписи». Какой цели оно служит?
8. За счет чего может быть обеспечена быстрота процесса согласования?
9. Какие виды ответственности имеют значение при принятии решения?
10. Какие виды контроля исполнения решения Вы знаете?
11. Выделите основные этапы контроля.
12. Назовите основные принципы контрольной деятельности.
13. Чем отличается оценка экономической и социальной эффективности?
14. Как можно оценить социальную эффективность с точки зрения качественных показателей?
15. Что понимается под эффективностью в широком и узком смысле?
16. Каковы обобщенные показатели экономической эффективности?
17. Что такое целевая эффективность?
18. Как и на каком этапе разработки решения задаются критерии и методы оценки измерения целевой эффективности?

### **Тестовые задания:**

1. «Контроль реализации решения проводится после этапа \_\_\_\_». Закончите фразу, выбрав правильный вариант из списка подсказок:  
оценки эффективности планирования  
управления реализацией
2. Дополните список методов; применяемых на этапе планирования.  
тактическое планирование  
стратегическое планирование  
нормативное планирование  
изыскательское планирование  
программно-целевое планирование  
(сетевые графики, сетевое планирование)
3. «Метод Дельфи используется на этапе \_\_\_\_». Закончите фразу,

выбрав правильные варианты из списка подсказок:

планирования  
оценки эффективности контроля реализации  
прогнозирования

4. «Качество исполнения решения оценивается на этапе \_\_\_\_».

Закончите фразу, выбрав правильные варианты из списка подсказок:

оценки эффективности  
контроля реализации

5. «Выбор средств решения задач, поставленных руководством или являющихся традиционными для предприятия, относится к \_\_\_\_». Закончите фразу, выбрав правильные варианты из списка подсказок:

тактическому планированию  
стратегическому планированию  
оперативному планированию

6. Что характеризует преактивное планирование? Выберите правильный ответ:

ориентация на прошлое  
стремление сохранить существующее положение дел в организации  
нацеленность на изменения, опора на прогноз

7. Какие меры позволяют ускорить процесс согласования решений?

Выберите правильный ответ:

установление предельных сроков внесения критических замечаний  
определить необходимость в корректировке принятого решения

8. Отметьте возможные субъекты согласования решения по выбору проекта застройки городской площади в департаменте архитектуры и строительства мэрии

исполнители —строительные организации жители города  
архитекторы  
депутаты Областного совета

9. «Быстрота согласования решения обеспечивается за счет передача проектов решений всем участникам согласования за определенное время до совещания». Верно ли данное высказывание?

Да  
Нет

10. Что из перечисленных мер относится к принципам контрольной деятельности? Отметьте правильные ответы:

осмысленность и однозначность восприятия стандарта сотрудниками  
необходимость согласования этапов и времени контроля с исполнителями  
двустороннее общение с сотрудниками  
вознаграждение за выполнение установленных стандартов и норм  
обязательность контроля всех операций процесса исполнения

11. Дополните список методов, применяемых для доведения задачи до исполнителя:

совещания

собрания,  
беседы  
показ образцов исполнения  
(инструктирование)  
(изучение документов)

12. Какой из видов контроля позволяет выявить, достаточны ли для реализации решения имеющиеся ресурсы? Выберите правильный ответ:

предварительный  
текущий  
заключительный

13. С какого этапа начинается процесс контроля? Отметьте правильный ответ:

с определения масштаба допустимых отклонений  
с измерения фактических результатов  
с установления стандартов

14. К числу принципов контрольной деятельности относятся осмысленность и однозначность восприятия стандартов сотрудниками. Верно

ли данное высказывание?  
да  
нет

15. Какие меры необходимо, прежде всего, принять, если цель решения не достигнута? Отметьте правильный ответ:

пересмотреть цель  
устранить отклонение от цели  
выявить причину отклонения

16. Какая модель эффективности позволяет оценивать социальные последствия принятых решений? Выберите правильные ответы:  
модель экономической эффективности      модель социальной эффективности

модель целевой эффективности  
модель технической эффективности

17. К какому классу показателей эффективности относится предоставление дополнительных услуг потребителям продукции? Выберите правильный ответ:

к классу показателей экономической эффективности  
к классу показателей социальной эффективности

18. «Экономическая эффективность выражает степень удовлетворения спроса населения». Верно ли данное высказывание?

да  
нет

19. Дополните список возможных показателей эффективности разработки решения с позиции оценки качественных показателей:

степень научной обоснованности решения  
своевременность предоставления проекта решения  
ориентация на прогрессивный зарубежный и отечественный опыт  
численность занятых в разработке решения  
снижение расходов, связанных с разработкой проекта решения  
(применение технических средств)

(степень риска в реализации решения, степень риска)

(многовариантность расчетов)

20. Какой показатель экономической эффективности отрасли использовался до недавнего уровня в России? Выберите правильный ответ  
национальный доход  
прибыль

производительность труда

21. Дополните список частных показателей экономической эффективности.

рентабельность

оборачиваемость средств

окупаемость капиталовложений

соотношение роста заработной платы и производительности труда

(фондоёмкость)

(фондоотдача)

(производительность труда)

22. «Число трудоустроенных граждан характеризует социальную эффективность работы службы занятости». Верно ли данное высказывание?

верно

неверно

23. Дополните список субъектов согласования при принятии решения по закупке нового компьютерного оборудования в коммерческой организации:

руководство организации

технические эксперты

экономисты

поставщики оборудования

(потребители, пользователи, сотрудники организации)

24. «Эффективность управления в узком смысле слова \_\_\_\_».

это результат деятельности, достигнутый за счет труда всего коллектива

(включая работников аппарата управления)

отражает результативность собственно управленческой деятельности

25 «Обобщающими показателями социальной эффективности в узком смысле являются \_\_\_\_». Закончите фразу, выбрав правильные варианты из списка подсказок:

соотношение доходов к затраченным ресурсам

своевременность выполнения заказа

количество решений, принятых с участием работников трудового

коллектива

26. Дополните список показателей целевой эффективности.

вероятность достижения цели

вероятность получения требуемого результата  
вероятностно-гарантированный результат (средний результат) (гарантированный результат)

27. На каком этапе разработки решения задаются критерии целевой эффективности? Выберите правильный ответ:

при разработке альтернатив

при формировании набора критериев выбора альтернатив

при прогнозировании факторов неопределенности

28. «Показатель \_\_\_\_\_ может отражать время реагирования на срочный вызов или запрос клиента». Вставьте пропущенное слово, выбрав его из следующего списка подсказок:

регулярности

оперативности

### **Практическое задание № 1.**

Необходимо обсудить и проанализировать в группах следующую управленческую ситуацию:

Эффективная реализация управленческого решения невозможна без эффективно действующей системы планирования.

Известный специалист в области экономики и управления Дж.К. Гэлбрейт назвал бредом распространившееся в странах бывшего соцлагеря мнение о возможности тотального регулирования экономики рыночного уровня.

Во многих отраслях промышленности США в частном секторе сложилась система централизованного планирования при реализации принимаемых управленческих решений стратегического характера.

Лидер американского автомобилестроения "Дженерал моторс" сосредоточил на своих предприятиях выполнение почти всех операций, связанных с производством автомобилей,

от выпуска комплектующих узлов и деталей и до сбыта продукции, запчастей и сопутствующих товаров. Компания "Дженерал моторс" производит также дизельные двигатели, тепловозы, дорожно-строительное оборудование, продукцию военного назначения и т.д.

Управленческие решения стратегического характера, принимаемые руководством компании, оказывают влияние на основные составляющие производства, организованные по принципу вертикальной интеграции. В основе реализации крупномасштабных решений - централизованное планирование.

Проанализируйте возможные варианты организации процесса реализации крупномасштабных управленческих решений в крупных компаниях, подобных "Дженерал моторс". Есть ли альтернатива плановой системе реализации крупномасштабных решений в таких компаниях?

## **Практическое задание №2**

Необходимо обсудить и проанализировать в группах следующую управленческую ситуацию:

Сегодня битва под Аустерлицем — достояние истории, одна из ее ярких страниц, подтверждающих тезис: при примерно равном соотношении сил победа остается за

тем, кто на стадии реализации управленческого решения осуществляет постоянный контроль исполнения принятого решения, анализирует складывающуюся ситуацию и своевременно отдает необходимые приказы и распоряжения. Вспомним, что же решило судьбу Аустерлицкого сражения.

Ключевую роль в сложившейся расстановке сил противостоящих друг другу армии Наполеона и армии союзнических войск играли Праценские высоты, которые занимала русская армия. Император Александр I под влиянием австрийского императора Франца принял ошибочное решение оставить Праценские высоты для казавшегося ему целесообразным наступления. Кутузов, который отчетливо понимал тяжелые последствия этого шага, не хотел это делать, медлил, но вынужден был подчиниться прямому приказу императора.

Оцените сложившуюся под Аустерлицем ситуацию как управленческую проблему. Какую роль в исходе битвы сыграло умение реализовать управленческое решение, корректируя при необходимости принятое ранее решение?

## **Практическое задание №3.**

Группам предлагается задание:

Еще в древности говорили, что управлять можно только тем, что измеримо. Если невозможно измерить степень достижения поставленной цели, то невозможно определить, достигнута она или нет. Если отсутствует возможность измерить или, как еще говорят, оценить ситуацию, значение критерия, характеризующего тот или иной ее аспект, реализацию принятого управленческого решения, то невозможно реально говорить о наличии в системе управления обратной связи. Разберите следующую проблемную ситуацию, исходя из данного понимания оценки эффективности.

Руководство завода, производящего стройматериалы, эффективность принятых управленческих решений и системы управления заводом в целом оценивало прежде всего на основании анализа бухгалтерской отчетности

Первой информацией, на основании которой руководство завода судило о результатах деятельности, был бухгалтерский баланс за истекший период.

Правильно ли, с вашей точки зрения, поступало руководство завода, оценивая эффективность управленческой деятельности на основании бухгалтерской отчетности? Как на основании бухгалтерского баланса за истекший период можно судить о результатах деятельности завода?

#### **Практическое задание №4.**

Необходимо проанализировать и обсудить в группе следующую ситуацию:

На заводе стройматериалов, речь о котором шла в управленческой ситуации № 1, руководство завода, рассмотрев годовой балансовый отчет, обратило внимание на следующие моменты:

Показатель реализованной продукции в расчете на 1 руб. среднегодовой стоимости имущества вырос на 10%. Показатель выручки от реализации продукции в расчете на 1 руб. среднегодовой стоимости имущества вырос на 7 %. Дебиторская задолженность возросла на 30 %. Денежные средства на расчетном счете увеличились на 24 %.

Как, с вашей точки зрения, факты, установленные при рассмотрении руководством завода годового балансового отчета, характеризуют результаты работы завода в истекшем году?

#### **Практическое задание № 5.**

Приступая к реорганизации системы управления, руководство одного из московских предприятий поставило задачу определить критерии для оценки эффективности принимаемых управленческих решений. Для определения такой системы критериев была приглашена консалтинговая фирма, профессионально занимающаяся проблемами реорганизации систем управления предприятиями.

Как вы оцениваете решение руководства предприятия о разработке системы критериев для оценки эффективности управленческой деятельности? Какие критерии, по вашему мнению, являются наиболее важными при оценке управленческой деятельности предприятия?



## Системный анализ при принятии управленческих решений

### Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте понятия «эффект от принятия управленческого решения» и «эффективность управленческого решения».
2. Охарактеризуйте понятие «экономическая эффективность управленческого решения».
3. Охарактеризуйте понятие «организационная эффективность управленческого решения».
4. Охарактеризуйте понятие «социальная эффективность управленческого решения».
5. Охарактеризуйте понятие «технологическая эффективность управленческого решения».
6. Охарактеризуйте понятие «психологическая эффективность управленческого решения».
7. Охарактеризуйте понятие «правовая эффективность управленческого решения».
8. Опишите методы расчета экономической эффективности подготовки и принятия управленческого решения.
9. Опишите особенности систем интеллектуальной, аналитической и информационной поддержки процесса принятия управленческих решений. Организация ситуационных центров.
10. Какова ответственность, в системах принятия и реализации управленческих решений? Виды ответственности.

### Задание 1

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

Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоят в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы «Саунт». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «Саунт»?

Попробуйте решить данную проблему. Какие действия должна предпринять данная фирма? Какую информацию ЗАО «Саунт» будет использовать для решения данной проблемы? Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию?

Примите управленческое решение. Подумайте, как принятое вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы.

От каких факторов в данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения?

Каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений,

поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений?

Какова будет ответственность в случае принятия неверного, непродуманного, необоснованного управленческого решения? К чему это может привести?

## **Задание 2**

«Ответственность за неудачу»

Экономическое положение и финансовые показатели крупной производственно-торговой фирмы за последние несколько месяцев ощутимо ухудшились. А по некоторым товарным позициям наметилась устойчивая тенденция к сокращению оборота. На совещании у руководства директор по маркетингу предложил поправить положение с помощью масштабной и действенной рекламной кампании и поручить начальнику отдела рекламы подготовить соответствующий проект.

Начальник отдела рекламы приступил к разработке возможных вариантов рекламной кампании и вскоре направил их директору по маркетингу, которому был подчинен. Через несколько дней он получил утвержденный вариант и в соответствии с ним отдел разработал детальный проект рекламной кампании, который был для сведения направлен директору по маркетингу. Прошла неделя, но реакции не последовало. Тогда начальник отдела рекламы обратился к секретарю директора по маркетингу с просьбой узнать, рассмотрел ли шеф их проект, и на следующий день получил окончательный проект рекламной кампании, подписанный директором по маркетингу.

Начальник отдела рекламы безотлагательно начал реализацию предусмотренных проектом рекламных мероприятий, однако к намеченному сроку ожидаемого результата получено не было. Более того, скоро выяснилось, что рекламная кампания в целом оказалась крайне неудачной. Когда это стало для всех очевидно, директор по маркетингу вызвал начальника рекламного отдела и стал упрекать его в том, что предложенный им проект был недостаточно продуман и принес лишь дополнительные расходы. Однако начальник отдела рекламы решительно защищался от этой, по его мнению, необоснованной критики. Он заявил: «Я не понимаю ваших упреков. Вы сами дали —зеленой свет! для реализации наших предложений. Все мои проекты были своевременно представлены, на них есть ваши визы. Хорошо, что я сохранил все документы и теперь нельзя свалить на меня и мой отдел всю вину за нашу общую неудачу!»

Вопросы для анализа:

1. Что вы скажете по поводу такой реакции начальника отдела рекламы на упреки руководства?
2. Кто несет ответственность за провал рекламной кампании?
3. О какой ответственности в данной ситуации может идти речь?
4. Какое значение в этом случае имела подпись директора по маркетингу?
5. Какие выводы могут быть сделаны в отношении начальника рекламного отдела?

6. Какие решения в отношении возникших проблем целесообразны в данной ситуации?

**Тестовые задания:**

**1. Что определяет в первую очередь эффективность неформальных решений?**

- A. Личность менеджера, лидерство.
- B. Профессиональная подготовка персонала.
- C. Знание структуры ценностей и интересов.
- D. Социально-психологическая обстановка в коллективе.
- E. Информация о неформальных отношениях в коллективе.

**2. Какое определение качества УР вы сочтете наиболее точным и полным?**

- A. Это эффективность управленческого решения.
- B. Свойства и характеристики решения, оцениваемые по критерию желаемого успеха.
- C. Это одна из характеристик управленческого решения.
- D. Это содержание решения.
- E. Способ оценки решения.

**3. Какой набор факторов определяет качество управленческого решения?**

- A. Методология разработки решения, использование техники, временные ограничения.
- B. Объем информации, профессионализм персонала, личные качества менеджера.
- C. Методы анализа, реальные цели, объем информации.
- D. Организация разработки, ответственность персонала, моделирование ситуации.
- E. Целевая организация и методология.

**4. Какой состав характеристик дает наиболее полное представление о качестве УР?**

- A. Полнота информации, ясность контроля, ответственность.
- B. Целенаправленность, поле самостоятельности, ответственность.
- C. Профессионализм персонала, качества менеджера, моделирование ситуации.
- D. Цель, ситуация, проблема.
- E. Своевременность, адресность, конкретность.

**5. К методам повышения эффективности процесса управления относятся:**

- A. Сокращение отдельных операций.
- B. Изменение последовательности выполнения операций.
- C. Упрощение процедуры выполнения операций.
- D. Все перечисленное.

**6. К основным способам повышения эффективности процесса управления относятся:**

- A. Сокращение трудоемкости операций.
- B. Включение новых операций для улучшения качества работ.
- C. Упрощение подготовки документов.

D. Все перечисленное.

**7. Психологическая эффективность УР выражается в достижении таких целей организации:**

- A. Сокращение загрязняющих выбросов в окружающую среду.
- B. Ускорение управленческих процессов в организации.
- C. Улучшение психологического климата в коллективе.
- D. Рост мотивации работников.

**8. Достижение организационных целей за счет меньших усилий, меньшего числа работников или меньшего времени приводит к повышению эффективности управленческих решений:**

- A. Организационной.
- B. Экономической.
- C. Технологической.
- D. Социальной.

**9. В общем виде в теории УР под эффективностью УР понимают:**

- A. Сокращение затрат.
- B. Ресурсную результативность, полученную по итогам разработки и реализации УР в организации.
- C. Ускорение управленческих процессов в организации.
- D. Экономия ресурсов.

**10. Организационная эффективность УР – это достижение целей за счет:**

- A. Меньших усилий.
- B. Меньшего числа работников.
- C. Сокращения расходов.
- D. Меньшего времени.

**11. Социальная эффективность УР выражается в достижении таких целей:**

- A. Рост прибыли предприятия.
- B. Рост общественного продукта.
- C. Снижение значимости влияния конкурентов.
- D. Рост социальной защищенности населения.

**12. В теории УР результатами технологических решений традиционно являются:**

- A. Снижение трудоемкости продукции.
- B. Рост объемов продаж продукции.
- C. Снижение брака продукции.
- D. Повышение конкурентоспособности продукции.

**13. УР проявляется в четком указании: кто, что и когда должен выполнить.**

- A. Правомочность.
- B. Эффективность.
- C. Конкретность.
- D. Обоснованность.

**14. \_\_\_\_\_ управленческих решений подчеркивает обязательность соотношения ожидаемого и достигнутого экономического и социального**

**эффекта с затратами на его разработку и реализацию.**

- A. Конкретность.
- B. Эффективность.
- C. Качество.
- D. Обоснованность.

**15. Для каких управленческих проблем более полно разработана система критериев оценки решений?**

- A. Структурированных.
- B. Слабоструктурированных.
- C. Для любых, независимо от их структурированности.
- D. Среднеструктурированных.

**16. Сущность риска составляет:**

A. Угроза возможных потерь.  
B. Невозможность предвидеть все последствия принимаемого решения.

C. Неподготовленность предпринимателя или менеджера к действиям в условиях неопределенности.

D. Большая вероятность неверных действий руководителя.

**17. Роль руководителя в процессе контроля за выполнением принятого решения состоит:**

- A. Во всем перечисленном.
- B. В распознавании наметившихся отклонений от принятого решения.
- C. В постоянном отслеживании хода реализации решения.
- D. Во внесении необходимых корректив, если в этом возникает потребность.

**18. Какие свойства информации играют наиболее важную роль при РУР?**

- A. Средства коммуникативности.
- B. Свойства накопления.
- C. Свойства качественной и количественной определенности.
- D. Свойства превращения в знания.
- E. Свойства обрабатываемости.

**19. Какова роль информации в разработке управленческого решения?**

- A. Является предметом анализа.
- B. Является средством анализа.
- C. Главный фактор успеха.
- D. Позволяет глубже понять проблему.
- E. Решение – информация командного типа.

**20. Может ли организация, имеющая много денег на расчетных счетах и валютных счетах, быть неприбыльной?**

- A. Может.
- B. Исключено.
- C. Это зависит от организационно-правовой формы предприятия.
- D. Зависит от способа расчета прибыли.



### Список рекомендуемой литературы

1. Криворотов, В. В. Конкурентоспособность предприятий и производственных систем [Электронный ресурс]: учебное пособие / В. В. Криворотов, А. В. Калина, С. Е. Ерыпалов. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 351 с. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=426601>
2. Карданская, Н. Л. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник / Н. Л. Карданская. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 439 с. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436715>
3. Методы оптимальных решений в экономике и финансах [Текст] : учебник для студентов, обуч. по направлениям подготовки "Экономика" и "Прикладная математика и информатика (квалификация (степень) "бакалавр") / коллектив авторов ; под ред. В. М. Гончаренко, В. Ю. Попова. - 3-е изд., стер. - Москва : КноРус, 2017. - 400 с. : ил. - (Бакалавриат). - Авт. указ. на обороте тит. л. - Библиогр.: с. 399-400 (43 назв.). - ISBN 978-5-406-04181-9 : 605.87 р.
4. Системы поддержки принятия решений [Текст] : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Санкт-Петербургский гос. ун-т ; под ред. В. Г. Халина, Г. В. Черновой. - Москва : Юрайт, 2016. - 494 с. - (Бакалавр и магистр. Академический курс). - ISBN 978-5-9916-5201-8 : 1165.23 р.
5. Веснин, В. Р. Основы управления [Текст] : учебник для бакалавров / В. Р. Веснин. - М. : Проспект, 2013. - 272 с. - ISBN 978-5-392-09214-7 : 250.00 р
6. Орлов, А. И. Теория принятия решений [Текст] : учебник / А. И. Орлов. - М. : Экзамен, 2006. - 573 с.
7. Вертакова, Ю. В. Управленческие решения: разработка и выбор [Текст] : учебное пособие / Ю. В. Вертакова, И. А. Козьева, Э. Н. Кузьбожев. - М. : КноРус, 2005. - 352 с.
8. Смирнов, Э. А. Управленческие решения [Текст] : учебное пособие / Э. А. Смирнов. - М. : ИНФРА-М, 2001. - 264 с.
9. Литвак, Б. Г. Разработка управленческого решения [Текст] : учебник для студентов вузов / Б. Г. Литвак. - М. : Дело, 2001. - 392 с.
10. Учитель, Ю. Г. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник / Ю. Г. Учитель, А. И. Терновой, К.И. Терновой. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 383 с. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117136>
11. Экономическая оценка инвестиций [Электронный ресурс]: методические рекомендации для самостоятельной работы студентов очной (заочной) формы обучения направления 080400.62 «Управление персоналом» профиль «Управление персоналом организации» / Юго-Западный государственный университет, Кафедра экономики и управления; ЮЗГУ; сост. Е. В. Тинькова. - Курск: ЮЗГУ, 2014. - 31 с.
12. Экономическая теория (микро- и макроэкономика, мировая экономика) [Электронный ресурс]: методические рекомендации по

написанию курсовой работы для студентов направления подготовки 380304.62 Государственное и муниципальное управление / ЮЗГУ; сост. М. А. Пархомчук. - Электрон. текстовые дан. (321 КБ). - Курск: ЮЗГУ, 2015. - 31 с.

13. Экономика [Электронный ресурс]: методические указания для самостоятельной работы по изучению дисциплины для студентов направлений подготовки 23.03.03, 15.03.01, 28.03.01, 15.03.05 / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: А. А. Кононов, Е. Ю. Чарочкина. - Электрон. текстовые дан. (765 КБ). - Курск : ЮЗГУ, 2015. - 115 с.

14. Управленческие решения [Текст] : методические рекомендации для само-стоятельной работы / Курский государственный технический университет, Кафедра экономики и управления ; сост. В. А. Дудко. - Курск : КурскГТУ, 2009. - 31 с