



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»

**Е.Г. Зиновьева**  
**С.В. Коптякова**

## **УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

*Утверждено Редакционно-издательским советом университета  
в качестве учебного пособия*

Магнитогорск  
2018

УДК 658 (076.5)  
ББК 60.82 (я7)

**Рецензенты:**

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономики, управления и права,  
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной  
службы при Президенте Российской Федерации»

**И.А. Агеева**

кандидат экономических наук, доцент,  
заведующая кафедрой экономики и финансов,  
ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный технический  
университет им. Г.И. Носова»

**А.Г. Васильева**

**Зиновьева, Е.Г., Коптякова С.В.**

**Управленческие решения** [Электронный ресурс] : практикум / Екатерина Георгиевна Зиновьева, Светлана Владимировна Коптякова ; ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова». – Электрон. текстовые дан. (0,78 Мб). – Магнитогорск : ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова», 2018. – 1 электрон. опт. диск (CD-R). – Систем. требования : IBM PC, любой, более 1 GHz ; 512 Мб RAM ; 10 Мб HDD ; MS Windows XP и выше ; Adobe Reader 8.0 и выше ; CD/DVD-ROM дисковод ; мышь. – Загл. с титул. экрана.

В практикуме изложены основные темы курса «Управленческие решения», каждая из которых содержит контрольные вопросы, ситуационные, практические, тренировочные и тестовые задания, глоссарий и библиографический список.

Рекомендуется для обучающихся всех форм обучения по направлениям 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», 38.03.03 «Управление персоналом», а также всех интересующихся проблемами разработки и принятия управленческих решений.

УДК 658 (076.5)  
ББК 60.82 (я7)

© Зиновьева Е.Г., Коптякова С.В., 2018

© ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный  
технический университет им. Г.И. Носова», 2018

## Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....	4
Тема 1. Управленческие решения: понятие, роль и место в управлении.....	5
Тема 2. Технологии, этапы и процедуры разработки и принятия управленческих решений .....	16
Тема 3. Методологические основы подготовки и реализации управленческих решений .....	19
Тема 4. Субъекты и критерии принимаемых решений .....	23
Тема 5. Информационное обеспечение принятия управленческих решений .....	29
Тема 6. Условия неопределенности и риска при принятии управленческого решения .....	33
Тема 7. Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения .....	38
Тема 8. Организация и контроль выполнения управленческих решений .....	46
Тема 9. Оценка эффективности и качества управленческого решения.....	51
Тема 10. Управленческие решения органов государственного и муниципального управления.....	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	66
ГЛОССАРИЙ.....	68
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	81

## **ВВЕДЕНИЕ**

С начала XX века и до наших дней принятие управленческих решений стало важнейшим аспектом управления и широко изучаемой областью знаний. Роль управленческих решений обусловлена двумя моментами. С одной стороны, возрастание сложности и динамики современной мировой экономической системы, включая как экономические и производственные процессы, так и развитие социальной инфраструктуры, требует от руководителей всех уровней современных представлений о процессе принятия управленческих решений, базирующихся на знании экономических законов, теории и практики управления. С другой стороны экономический кризис налагает требования к эффективности управленческих решений, которая является неотъемлемой составляющей качества управления как крупных международных и отраслевых корпораций, так и малых фирм, средних организаций и учреждений, крупных промышленных гигантов и муниципальных предприятий. В этой связи поиск наиболее эффективных решений является ключевой задачей руководителей любого уровня. Осознание роли принятия управленческих решений в условиях экономического кризиса обуславливает поиск методов и технологий, позволяющих повысить качество управленческих решений.

По своей сути управленческое решение – разработанный и принятый, формально зафиксированный проект социальных изменений. Поэтому всякое управленческое решение есть акт осуществления управленческого воздействия, средство выражения и способ регулирования управленческих отношений в конкретно-исторических условиях и социальной среде.

Издание ориентировано на то, чтобы дать обучающимся необходимый базис знаний в области разработки и реализации управленческих решений в различных сферах деятельности не только корпоративного, но и государственного, а также регионального и муниципального управления, что особенно важно в новых экономических условиях.

В данном практикуме сделаны попытки создать системно-структурированное издание, позволяющее сформировать современное мировоззрение по теории и практике разработки и принятия управленческих решений. Каждая тема практикума содержит задания разного типа (ситуационные, практические, тренировочные, тестовые задания).

Детальная проработка представленного материала позволит обучающимся, глубоко осмыслить основные теоретические положения управленческих решений и получить необходимые практические навыки для самостоятельного анализа важнейших проблем разработки и принятия управленческих решений.

Рекомендуется для обучающихся всех форм обучения по направлениям 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», 38.03.03 «Управление персоналом», также всех интересующихся проблемами разработки и принятия управленческих решений.

## **Тема 1. Управленческие решения: понятие, роль и место в управлении**

**Содержание темы.** История возникновения науки об управленческих решениях. Понятие теории принятия решений. Взаимодействие науки об управленческих решениях с науками об управлении. Наука об управленческих решениях сегодня. Понятие управленческие решения. Управленческие решения как процесс и как явление. Сущность управленческих решений: экономическая, организационная, социальная, правовая, технологическая. Место управленческих решений в управлении. Классификация управленческих решений. Сущность теории принятия решений, психологическая и нормативная теории, их основные правила. Концепция максимизации полезности и концепция ограниченной рациональности как составляющие нормативной теории решений. Взаимное обогащение и сближение концепций. Комплексная система требований к управленческому решению.

### **Контрольные вопросы**

1. С чем связано возникновение науки об управленческих решениях?
2. На какие дисциплины опирается наука об управленческих решениях?
3. В чем сущность управленческого решения? Чем отличается управленческое решение от решений в личной жизни человека? Можно ли рассматривать управленческое решение как выбор одной или нескольких (комбинации) совместимых альтернатив.
4. Каковы функции управленческих решений? Раскройте связи между функциями управленческих решений.
5. В чем специфика рассмотрения управленческого решения как организационного акта, этапа процесса управления, интеллектуальной задачи, процесса легализации воздействия управляющей системы на управляемую?
6. Приведите примеры реализации ролей менеджера при принятии решений из практики управления отечественными и зарубежными предприятиями и организациями.
7. Какова связь между требованиями к управленческим решениям и параметрами их качества? Как соотносятся качество управленческих решений и ожидаемая и фактическая эффективность управленческих решений?
8. В чем различие и связь между условиями и факторами качества управленческих решений?
9. Приведите примеры управленческих решений по каждому критерию классификации. Способна ли классификация управленческих решений позитивно повлиять на их качество и эффективность?

### **Темы докладов**

1. Управленческие решения в системе управления
2. Понятие управленческих решений, его место и роль в процессе управления предприятием
3. Возникновение науки об управленческих решениях и ее связи с другими науками

## Ситуационные задания

### 1. Фрагмент постановления:

«Учитывая многочисленные просьбы трудовых коллективов и граждан г. Москвы и Московской области, Правительства Москвы и Московской области постановляю:

1. Администрациям районов, руководителям колхозов, совхозов и других сельскохозяйственных предприятий пролонгировать заключенные в 1991 г. на основании решения исполкомов Моссовета и Мособлсовета от 19.03.91 № 487-127 «О выделении земельных участков под огороды жителям г. Москвы и Московской области» договоры с предприятиями, организациями, учреждениями и гражданами г. Москвы и Московской области на использование земельных участков под огороды.

2. Контроль за выполнением настоящего постановления возложить на первого заместителя Премьера Правительства Москвы и министра Администрации Московской области по земельной реформе и землепользованию.

Премьер Правительства Москвы, Глава администрации Московской области»

Вопросы: Является ли представленный фрагмент постановления решением? Какие составляющие профессионального решения в нем имеются, а какие следует дополнить? К какой системе (технической, биологической или социальной) относится данное постановление?

### 2. Имеются фрагменты текста 18 решений:

1. Отделу внутреннего аудита провести внеплановую проверку правильности использования руководителями среднего и низового звена управленческих технологий.

2. Отделу развития компании заключить договор с фирмой «Галактика» для анализа распределения функций управления между руководителями всех уровней и разработки мероприятий по устранению их дублирования.

3. Начальнику группы стратегического развития разработать положение о группе связи с общественностью и должностные инструкции для ее работников.

4. Наладчику станков Р.А. Тараненко провести планово предупредительный ремонт токарного оборудования в цехе № 4.

5. Все сотрудники компании в течение июля 2017 г. должны внести свои предложения по совершенствованию производственной и управленческой деятельности.

6. Начальнику группы стратегического развития создать консультационный пункт для руководителей периферийных подразделений фирмы по вопросам управленческой деятельности и управления персоналом.

7. Начальнику информационного отдела создать базу данных о текущих и потенциальных клиентах и поставщиках компании.

8. Инженера Н.С. Калинина направить в командировку в объединение «Азовсталь» с 1 июня по 24 июня 2017 г.

9. Группе стратегического развития сформировать альтернативные стратегии развития основных направлений деятельности компании.

10. Консилиум врачей согласился с диагнозом лечащего врача, поставленным пациентке К.С. Иванова.

11. Отделу обучения в сентябре 2017 г. провести переподготовку руководства высшего и среднего звена компании в области управления качеством.

12. Службе управления персоналом разработать систему страхования ответственности ключевых специалистов и руководителей компании.

13. Вице-президенту по персоналу создать в компании отдел стратегического развития и подчинить его непосредственно ее президенту.

14. Службе управления персоналом сформировать систему расстановки кадров в соответствии со способностями работников и ротации кадров между линейными и функциональными подразделениями.

15. Группе контроля сформировать группу для ведения полного и достоверного учета и составления отчетности о результатах деятельности компании.

16. Отделу маркетинга провести анализ изменений внешней среды (на рынке, в политике, законодательстве и т. д.), с выделением тех изменений, которые могут оказать существенное влияние на развитие компании.

17. Ветеринару цирка увеличить количество калорий в рационе питания слонов и лошадей.

18. Начальнику кадровой службы принять на трехмесячную стажировку г-га Р. Норриса – начальника отдела кадров фирмы «Tip Ltd» из Сомали.

Вопросы: Какие из приведенных фрагментов текстов относятся к техническим, биологическим и управленческим решениям? К каким сферам деятельности относятся выбранные управленческие решения?

**3.** Вы главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Вопросы: Какое решение вы примете? Подпишите ли вы контракт или нет? Почему?

4. 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 рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыта такого товара.

Вопросы: Какие действия вы предпримите? Почему?

5. 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) на 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.

Вопросы: Как вы поступите? Почему?

6. 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.

Вопросы: Пойдете ли вы на такой шаг? Почему?

7. 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.

Вопросы: Как вы поступите? Почему?

8. 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».

Вопросы: Сделаете ли вы такой опрос? Почему?



9. 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.

Вопросы: Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

10. Вы менеджер туристской фирмы. К вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У вас же есть горящий тур на Мертвое море в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, одышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мертвое море ехать противопоказано.

Вопросы: Как вы поступите? Почему?

11. Вы менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при разовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять дважды при каждом мытье головы.

Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее и, следовательно, увеличится объем продаж.

Вопросы: Как вы поступите? Почему?

12. Ниже приводится список типичных организационных решений. Необходимо определить, являются ли они программированными или нет.

1. Наем заведующим специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящую сложную техническую продукцию.

2. Доведение мастером до рабочих дневного задания.

3. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.

4. Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с помещением им врача.

5. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.

6. Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.

7. Определение годовичного задания для ассистента профессора.

8. Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.

9. Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике.

10. Выбор правлением компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

**13.** Фирма ООО «Вундеркинд» планирует производить оправы для очков. Конкурентов в данном производстве довольно много и успешно вести дело при обычном подходе практически невозможно. Специалисты фирмы предложили особую конструкцию оправы на базе типовой модели, используя современную интегральную технологию напыления тонких активных пленок:

– на внешней стороне левой дужки оправы сформировали действующий барометр;

– на левой стороне оправы для стекла сформировали действующие часы, показывающее московское время;

– на правой стороне оправы для стекла сформировали действующие часы, показывающие время другого пояса или времени по Гринвичу.

Данная конструкция оправы реализует новый набор потребностей и интересов и наверняка найдет спрос. Как Вы считаете? Какие варианты управленческих решений Вы можете предложить?

### **Тренировочные задания**

1. Приведите пример решения и управленческого решения.

2. Сформулируйте управленческое решение от лица высшего руководства и специалиста среднего звена. В чем их различия?

3. Отличаются ли управленческие решения конца прошлого века от современных; если да, то чем?

4. Опишите кратко проблемную ситуацию на известном вам предприятии. Какие управленческие решения можно предложить?

### **Практические задания**

1. Оцените по пятибалльной шкале такие параметры качества управленческих решений, как необходимость и возможность решения. Рассмотрите следующие решения: решение руководства предприятия о прекращении внешнего найма в условиях сложного финансового состояния организации, решение об оценке и стимулировании деятельности цехов и отделов на основе показателя прибыли предприятия, решение о капитализации всей массы чистой прибыли. Наряду с присвоением количественных оценок дайте им качественное обоснование.

Шкала необходимости решения: решение вряд ли необходимо на ближайший период – 1 балл; в этой сфере есть более необходимые решения – 2 балла; трудно оценить степень необходимости решения – 3 балла; вполне необходимое решение – 4 балла; безотлагательно необходимое решение – 5 баллов.

Шкала возможности решения: в существующих условиях практически невыполнимо – 1 балл; решение может быть выполнено с большими оговорками в существующих условиях – 2 балла; затруднительно оцепить возможность решения – 3 балла; решение реализуемо в существующих условиях – 4 балла; не вижу препятствий к тому, чтобы немедленно приступить к реализации решения – 5 баллов.

2. Приведите примеры управленческих решений по следующим признакам классификации: содержание, глубина воздействия, время действия (период охвата), частота принятия, широта охвата, способ принятия, тип решаемых проблем, степень определенности принятия решений, степень обоснованности решений, структурированность проблемы, жесткость регламентации реализации решения.

3. Ваша фирма переезжает в новый офис. Все сотрудники заняты переездом. Начальники отделов стремятся занять кабинеты рядом с Вашим. Как Вы поступите с распределением кабинетов, чтобы работа была эффективной:

а) отделы, работа которых непосредственно связана с конечным результатом, не напрямую зависящим от Вас, Вы переведете на другой этаж, чтобы они могли работать самостоятельно;

б) другим отделам, работа которых неразрывно связана с Вашей, Вы предоставите кабинеты рядом со своим, потому что Вам надо часто встречаться с ними во время работы?

Предложите свой вариант распределения кабинетов.

4. Вы – руководитель строительной организации. Понедельник. Начало рабочего дня. Вы заходите в кабинет, просите секретаря принести чашечку кофе и занимаете свое рабочее кресло. Осматривая свой кабинет, Вы задерживаете «тяжелый взгляд» на своем рабочем столе: груда бумаг различного назначения находится в абсолютном беспорядке. Через час у Вас назначено совещание с руководителями отделов, но в таком «хаосе» Вы не можете найти нужные для проведения совещания документы. Как Вы справитесь с данной ситуацией?

5. Деятельность Вашего непосредственного подчиненного (начальника отдела маркетинга) связана с постоянным использованием оргтехники, но габариты его кабинета не позволяют установить на его рабочем месте всю требуемую технику. В ходе деятельности он постоянно проходит через рабочие места других служащих. В связи с этим он тратит время на разговоры и личные просьбы, теряя тем самым как свое рабочее время, так и отвлекая других. Как разрешить данную ситуацию?

6. Вы установили контакт с японской фирмой, с которой хотите заключить договор. Вас приглашают в Японию, встречают как самого дорогого гостя, предлагают обширную программу развлечений с обедом в дорогом ресторане, а, когда дело доходит до переговоров, японцы просят подождать пару дней.

И потом довольно продолжительное время сообщают Вам о периодически возникающих затруднениях. Как вы поступите в этой ситуации?

7. Вы руководитель крупной компании. Вам требуется новый секретарь. Собеседование и испытательный срок прошли три кандидата со следующими профессиональными и личными характеристиками (А, Б, В). Кого Вы примите на работу? Обоснуйте свое решение.

А) Имеет очень хорошие профессиональные навыки и большой послужной список, организован и аккуратен, но в общении с посетителями проявляет грубость и недоброжелательность.

Б) Профессиональные навыки на довольно высоком уровне. Вежлив, общителен и дружелюбен как с начальством, так и посетителями. Аккуратен и организован, но при этом не умеет хранить секреты фирмы и много разговаривает по телефону с посторонними людьми.

В) За испытательный срок показал себя воспитанным и добросовестным. Дружелюбен и тактичен в общении с посетителями, но профессиональные навыки недостаточные. Не умеет адекватно реагировать на возникшие проблемы.

**8.** Ваше желание – устроить на своей фирме презентацию нового продукта. Фирма располагает средствами для составления рекламных буклетов, для приглашения гостей и проведения банкета, но ее финансовые возможности не позволяют оплатить для всех приглашенных места в гостинице по соответствующему разряду. Как Вы все организуете?

**9.** Никто лучше Вас не знает, на что Вы способны и насколько Вам удалось в повседневной деятельности подойти к границе своих возможностей. Поэтому Вы решили сами для себя изобрести систему оценки эффективности своего труда. По каким критериям Вы будете себя оценивать (не меньше 3)? Сделайте это в любой удобной Вам форме.

**10.** Вам предлагают повышение. Новая должность выше оплачивается и весьма престижна. Но Вы не знаете, будет ли эта работа доставлять Вам удовлетворение, более того, предполагаете, что не будет. Как вы поступите?

**11.** Как вы отнесетесь к тому, что резюме одного из претендентов на должность начальника отдела маркетинга в разделе «Опыт работы» содержит огромную информацию о различных местах работы данного специалиста (причем не более полугода на одном рабочем месте). Как вы построите собеседование с этим кандидатом?

**12.** Вы проработали в отделе после окончания института всего несколько месяцев, и тут Вас вызывает начальник и говорит, что надо поехать к смежникам и помочь им наладить производство нужной для Вашего предприятия продукции. Но вчера Вас вызвали в отдел кадров и предложили поехать на курсы повышения квалификации в Москву. Что Вы выберете как самый верный путь к последующей карьере?

**13.** Вы стали свидетелем беседы двух своих коллег. Один из них утверждает, что планирование необходимо осуществлять, начиная с перспективных дел, т.е. на год и более. Его оппонент считает, что планирование удобно начинать с записей дел на неделю. Чью точку зрения Вы поддерживаете? Обоснуйте свою позицию.

## **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;
- в) понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя;
- г) процесс мыслительной деятельности человека.

### **2. Узкое 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 альтернативных вариантов;
- в) процесс мыслительной деятельности человека;
- г) понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя.

### **3. Принятое управленческое решение непосредственно влияет на:**

- а) сотрудников организации;
- б) организацию в целом;
- в) экономику страны;
- г) политику страны.

### **4. Впервые управленческие функции планирования работы отделены от самой работы школой:**

- а) человеческих отношений;
- б) научного управления;
- в) административной;
- г) количественных методов.

### **5. Особенность современных условий формирования решений:**

- а) ослабление влияния внешней среды организации;
- б) усиление динамизма окружающей среды при уменьшении времени на подготовку решений;
- в) снижение цены возможных отрицательных последствий от решений;
- г) увеличение сложности обработки информации при подготовке решений.

### **6. Основными функциями менеджмента являются:**

- а) организация, мотивация, координация;
- б) планирование, организация, мотивация, контроль;
- в) координация, кооперирование, контроль;
- г) организация, мотивация, контроль, управление человеческими ресурсами.

### **7. Высшее руководство компанией решает следующие задачи:**

- а) разработка стратегии развития организацией;
- б) календарное планирование производства;

- в) подбор и расстановка кадров;
- г) организация деятельности аппарата управления организации в целом.

**8. Решение – это:**

- а) выбор альтернативы;
- б) результат выбора из нескольких возможных вариантов;
- в) процесс мыслительной деятельности человека, приводящий к необходимым действиям;
- г) выбор варианта исполнителем.

**9. Субъекты решений:**

- а) физические лица (отдельные граждане);
- б) должностные лица (директор и главные исполнители);
- в) государственные законы;
- г) лица, наделенные правом инициировать решения и их реализовывать.

**10. Объекты решений:**

- а) эксперты по оценке решений;
- б) исполнители решений;
- в) разработчики решений;
- г) управленческие решения.

**11. В принятии любого решения присутствуют следующие моменты:**

- а) планирование, мотивация, организация;
- б) интуиция, рациональность и суждение;
- в) время, объект и субъект решения;
- г) разработчики и проектировщики управленческого решения.

**12. В зависимости от социально-психологических особенностей разработчиков управленческих решений принято выделять следующие типы решений:**

- а) уравновешенные, импульсивные и стратегические;
- б) рискованные, осторожные и пассивные;
- в) импульсивные, инертные и инновационные;
- г) уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные и осторожные.

**13. Каковы основные особенности принятия решений в технической системе?**

а) многообразии альтернатив, решения формализованы, необходимость высокого уровня профессионализма;

б) узкий набор альтернатив, многообразие элементов системы, большое влияние человеческого фактора, необходимость высокого уровня профессионализма;

в) набор решений ограничен, а последствия принятых решений предопределены; решения носят формальный характер и выполняются в строго определенном порядке; профессионализм специалиста, принимающего решения, влияет в основном на качество и своевременность выполнения принятого решения;

г) возможность саморегулирования системы.

**14. Чем определяется профессионализм специалиста, принимающего решения в биологической системе?**

- а) его способностью находить надежную и полезную информацию, использовать соответствующие ситуации, методы разработки решений и способы выбора лучшего из альтернативных решений;
- б) способностью прогнозировать эволюционное развитие;
- в) знаниями в области естественных наук, умением быстро реагировать на возникающие изменения;
- г) широтой его квалификации, включающей условия, необходимые для принятия решений не только в биологической, но в технической и социальной системе.

**15. Каждое управленческое решение должно быть:**

- а) целевым, своевременным, обоснованным, законным, непротиворечивым, экономичным, понятным исполнителям;
- б) соответствующим моральным принципам общения в системе «человек – человек»;
- в) соответствующим корпоративному духу организации;
- г) обоснованным, законным, экономичным, понятным исполнителям, не вызывающим у них желания его саботировать;
- д) соответствующим принципу «монтера Мечникова».

**16. В каком случае решение можно назвать хорошо структурированным?**

- а) когда оно является запрограммированным;
- б) когда зависимости между элементами ситуации численно определимы;
- в) когда оно отвечает требованиям ситуации;
- г) когда оно соответствует организационной структуре.

**Дайте ответы на вопросы (варианты ответов: «да» или «нет»)**

1. Процесс принятия управленческого решения есть процесс управления?
2. Принятие решений есть выбор наилучшего из множества альтернативных вариантов?
3. В процессе принятия решения подвергается анализу только количественная информация?
4. Несет ли ответственность менеджер за принимаемые им управленческие решения?
5. Основной целью управленческого решения является достижение поставленных организацией целей?
6. Корпоративные, эвристические и виртуальные управленческие решения являются новыми в общей классификации решений.
7. Управленческие решения, основанные на суждениях и здравом смысле, занимают большое место среди всех решений.
8. При принятии чисто интуитивного решения люди основываются на собственном ощущении того, что их выбор правильный.

## **Тема 2. Технологии, этапы и процедуры разработки и принятия управленческих решений**

**Содержание темы.** Технологии разработки и принятия управленческих решений. Методика разработки и принятия управленческого решения. Механизм принятия управленческого решения. Контроль реализации управленческих решений

### **Контрольные вопросы**

1. В чем заключается сущность процесса принятия и реализации управленческих решений? Как соотносятся процесс менеджмента и процесс принятия и реализации управленческих решений?
2. Какой подход к определению состава и последовательности этапов процесса принятия и реализации управленческих решений является предпочтительным и почему?
3. В чем отличие признания проблемы от ее формирования, определения?
4. Что применяется ранее при отборе альтернатив – система ограничений или критерий?
5. Какова роль обратной связи в процессе разработки и реализации управленческих решений?
6. Назовите основные аспекты организации разработки управленческих решений и приведите примеры их реализации в практике управления (или трудностей в их реализации).
7. Назовите основные функции контроля реализации управленческих решений и покажите возможности их отсутствия на современных российских предприятиях (в организациях).
8. Чем определяются методология и организация процесса разработки управленческих решений?

### **Темы докладов**

1. Разработка управленческого решения
2. Реализация управленческого решения
3. Технология разработки управленческого решения
4. Этапы принятия, согласования и утверждения управленческого решения
5. Этапы организации и контроля управленческого решения
6. Технология разработки решений

### **Ситуационные задания**

1. Российская торговая компания ПАО «Нефтехим» с 2017 г. занимается реализацией на внутреннем рынке минеральных удобрений и продуктов нефтехимии. В компании работают 986 человек. У поставщиков этой продукции появилась возможность увеличить производство удобрений на 60%. Они попросили компанию ПАО «Нефтехим» соответственно увеличить реализацию этого товара. Руководство компании было заинтересовано таким предложением и создало группу для его детальной проработки. Группа специалистов провела маркетинговые исследования и определила наиболее



выгодные для продвижения продукции регионы. Ими являются Курская и Воронежская области, Краснодарский и Ставропольский края. Руководство ПАО «Нефтехим» запланировало создать сеть филиалов в данных регионах по продвижению удобрений. Данное УР было одобрено советом директоров и через некоторое время реализовано. Через год работы финансовые показатели компании ухудшились из-за убытков большинства филиалов. Основная причина этих убытков заключалась в плохой информированности филиалов о времени и наименовании поступающих в их адрес удобрений. В результате ожиданий акционеров относительно увеличения прибыли компании не увенчались успехом.

Вопросы: Какой порядок подготовки управленческого решения (этапы) был реализован в компании ПАО «Нефтехим»? Какие рекомендации можно дать компании для подготовки эффективного управленческого решения?

### **Тренировочные задания**

1. Назовите основные этапы процесса разработки управленческого решения. Всегда ли присутствуют данные этапы в процессе разработки управленческого решения? Приведите пример.

2. Назовите основные этапы процесса реализации управленческого решения. Всегда ли присутствуют данные этапы в процессе реализации управленческого решения? Приведите пример.

3. Факторы внутренней и внешней среды организации влияют на этапы разработки и реализации управленческого решения. Приведите пример.

**Практическое задание.** Спроектируйте процесс принятия управленческих решений для проблемной ситуации «Затоваривание продукцией».

### **Тестовые задания**

**1. Что не является этапом процесса принятия управленческих решений?**

- а) формулирование проблемы;
- б) определение альтернатив;
- в) определение критериев и ограничений решения проблемы;
- г) признание необходимости решения;
- д) восприятие и признание проблемы.

**2. Какое из ограничений при принятии решения является внешним?**

- а) отсутствие необходимой технологии или материалов;
- б) экологические нормативы;
- в) емкость рынка;
- г) недостаток финансовых ресурсов;
- д) ограничение по цене.

**3. Укажите последовательность этапов разработки управленческого решения:**

- а) разработка управленческого решения;
- б) реализация управленческого решения;

- в) принятие управленческого решения;
- г) структурирование проблемы;
- д) выявление проблемной ситуации.

**4. При выработке управленческих решений в зависимости от реальной проблемы и индивидуальных характеристик используются подходы:**

- а) системный;
- б) ситуационный;
- в) на основе интуиции;
- г) динамический.

**5. Целью стадии «Структурирование проблемы» является выявление истинных причин возникновения проблемной ситуации. Верно ли утверждение?**

- а) да;
- б) нет.

**6. Какие вопросы ставятся на этапе разработки прогноза развития ситуации?**

- а) возможно ли улучшение ситуации;
- б) разработка оценочных показателей;
- в) прогнозируется ли усугубление проблемы;
- г) возможность стабилизации проблемы.

**7. Основные фазы принятия управленческого решения:**

- а) разработка – реализация – контроль;
- б) подготовка – разработка – реализация;
- в) анализ проблемы – разработка альтернатив – выбор альтернативы;
- г) разработка альтернатив – выбор альтернативы – обратная связь.

**8. На каком этапе принятия управленческого решения можно оценить качество решения:**

- а) на этапе разработки управленческого решения;
- б) на этапе оценки альтернатив;
- в) после того, как решение будет реализовано;
- г) на любом этапе.

**9. На каком этапе принятия УР можно оценить эффективность решения:**

- а) на этапе разработки;
- б) на этапе реализации;
- в) после того, как решение будет реализовано;
- г) на любом этапе.

**10. Критерии выбора альтернатив задаются на этапе:**

- а) оценки альтернатив;
- б) разработки альтернатив;
- в) постановки цели принятия УР;
- г) произвольно, без «привязки» к какому-либо этапу.

### **Тема 3. Методологические основы подготовки и реализации управленческих решений**

**Содержание темы.** Роль экономических законов в процессе принятия и реализации управленческих решений. Сущность экономических законов функционирования рыночных отношений (закон спроса, предложения, закон возрастания дополнительных затрат, закон убывающей доходности, закон экономической взаимосвязи затрат в сферах производства и потребления, закон эффекта масштаба производства, закон экономии времени, закон конкуренции). Законы организации в статике и динамике. Научные подходы в процессе подготовки, принятия и реализации управленческих решений. Основные подходы к процессу подготовки, принятия и реализации УР. Научный подход в принятии решений: условия и этапы. Применение системного подхода в практике разработки УР. Ситуационный подход к процессу ППРУР. Принципы рациональной организации производственных процессов. Принципы управления объектами.

#### **Вопросы для самопроверки**

1. Почему при РУР необходимо учитывать влияние законов организации в статике и динамике?
2. Как применяются к процессу ППРУР научные подходы? Какие подходы вы можете назвать?
3. Раскройте сущность системного подхода? В чем заключаются правила применения системного подхода в практике РУР? В чем заключается отличие системного подхода от комплексного?
4. Каковы основные элементы воспроизводственного и инновационного подходов? В чем заключается трудность их применения в практике РУР?
5. Раскройте сущность нормативного и директивного (административного) подходов? В чем заключаются особенности применения данных подходов в практике ППРУР?

#### **Темы докладов**

1. Сущность экономических законов функционирования рыночных отношений
2. Роль экономических законов в повышении качества и эффективности управленческих решений.
3. Использование теории полезности в процессе принятия управленческих решений
4. Рыночные институты как условия выбора оптимальных управленческих решений
5. Системный подход при принятии управленческих решений
6. Применение ситуационного подхода при принятии и реализации управленческих решений
7. Особенности применения группового и индивидуального подходов к процессу разработки управленческих решений

8. Применение комплексного подхода к разработке управленческих решений

9. Применение маркетингового подхода к разработке управленческих решений

10. Применение функционального подхода к разработке управленческих решений

11. Применение динамического подхода к разработке управленческих решений

12. Принцип «черного ящика» системного подхода

### **Ситуационные задания**

1. Вы – руководитель предприятия общественного питания, который придерживается стратегии «низких цен» для привлечения клиентов. В настоящее время в вашем городе организована новая сеть предприятий общественного питания, в котором установлены минимальные цены. Что необходимо предпринять в данной ситуации? Определите настоящее положение вашего предприятия на рынке. Примите управленческое решение по формированию новой стратегии вашего предприятия, используя принцип «черного ящика» системного анализа.

2. На рынке маркетинговых услуг вам предлагают открыть новое предприятие. Сформируйте штат сотрудников и организационную структуру управления; пропишите должностные инструкции.

### **Практические задания**

1. Заполните таблицы 1, 2, 3 (с указанием списка используемой литературы).

Таблица 1

#### **Законы организации в статике и динамике**

Группы законов	Название закона	Характеристика закона
Законы организации в статике		
Законы организации в динамике		

Таблица 2

#### **Научные подходы, используемые в практике РУР**

Научные подходы	Содержательная характеристика подхода

Таблица 3

#### **Принципы рациональной организации производственных процессов**

Название принципа	Сущность принципа	Формула расчета

2. У фермера три поля, на которых можно выращивать (с разной эффективностью) помидоры и огурцы. Урожайность первого поля составляет 16 т помидоров или 8 т огурцов за сезон. Урожайность второго – 9 и 6 соответственно, а третьего – по 8 того и другого.

Определите, на каком поле лучше выращивать помидоры, а на каком – огурцы. Постройте кривую производственных возможностей, учитывающую эффективное использование земельных ресурсов фермером.

3. Функции спроса и предложения для некоторого товара, а также размер потоварного налога на производителей данного товара приведены в таблице.

Варианты	Функция спроса	Функция предложения	Размер налога
1	$Q_d = 80 - 2P$	$Q_s = -60 + 3P$	$t = 5$
2	$Q_d = 60 - 3P$	$Q_s = -10 + 2P$	$t = 2,5$
3	$Q_d = 52 - 4P$	$Q_s = -8 + P$	$t = 2$
4	$Q_d = 18 - 3P$	$Q_s = -5 + 2P$	$t = 1,5$

Определите:

- 1) параметры рыночного равновесия до и после введения налога;
- 2) выигрыш потребителей и производителей до и после введения налога;
- 3) общую сумму налоговых поступлений в государственный бюджет;
- 4) объем налогового бремени, приходящийся на потребителей и на производителей товара;
- 5) величину чистых потерь, обусловленных введением налога.

Изобразите решение графически.

4. Известны функции спроса и предложения для условного товара. Производители данного товара получают субсидию из государственного бюджета. Данные о спросе, предложении и ставке субсидии приведены в таблице.

Варианты	Функция спроса	Функция предложения	Ставка субсидии
1	$Q_d = 15 - 3P$	$Q_s = -5 + 2P$	$S = 2$
2	$Q_d = 17 - 3P$	$Q_s = -7 + 2P$	$S = 2$
3	$Q_d = 20 - 2P$	$Q_s = -5 + 3P$	$S = 1$
4	$Q_d = 18 - 2P$	$Q_s = -7 + 3P$	$S = 1,5$

Определите:

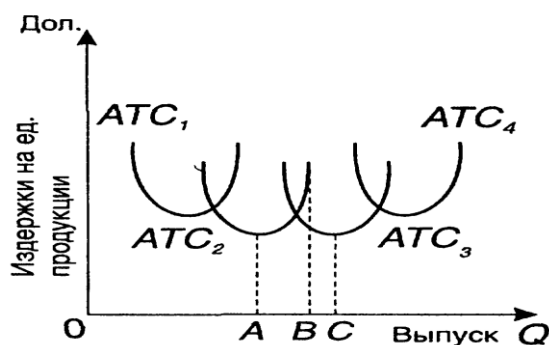
- 1) равновесную цену и объем продаж до и после введения субсидии;
- 2) общую сумму расходов бюджета на субсидирование товара;
- 3) выигрыш потребителя и производителя после введения субсидии.

Решение задачи проиллюстрируйте при помощи графической модели.

5. Заполните таблицу недостающими данными ( $TR_L$  – общий продукт труда  $MP_L$  – предельный продукт труда,  $AP_L$  – средний продукт труда). Обосновать закон убывающей доходности.

1				2				3			
L	TP <sub>L</sub>	MP <sub>L</sub>	AP <sub>L</sub>	L	TP <sub>L</sub>	MP <sub>L</sub>	AP <sub>L</sub>	L	TP <sub>L</sub>	MP <sub>L</sub>	AP <sub>L</sub>
2			20	2	54			2	50		
3		14		3			25	3			20
4	66			4		19		4	68		
5		9		5	110			5		7	
6			14	6		16		6			13
4				5				6			
L	TP <sub>L</sub>	MP <sub>L</sub>	AP <sub>L</sub>	L	TP <sub>L</sub>	MP <sub>L</sub>	AP <sub>L</sub>	L	TP <sub>L</sub>	MP <sub>L</sub>	AP <sub>L</sub>
3			27	3	72			3	69		
4		17		4			22	4			20
5	114			5		12		5	89		
6		6		6	108			6		7	
7			18	7		4		7			14

6. Каждая из четырех кривых средних общих издержек, указанных на рисунке, представляет различный масштаб деятельности фирмы.



Следует определить:

- объем выпуска продукции, который является для фирмы оптимальным;
- масштаб производства, если бы фирма выпускала продукцию в объеме OA;
- изменение масштаба деятельности фирмы в краткосрочном и долгосрочном периодах, если фирма расширит объема производства до OB;
- характер отдачи от масштаба, если фирма увеличит масштаб деятельности за пределы оптимального. Начертите кривую долгосрочных средних издержек фирмы.

7. Объясните, почему в зависимости от сложившейся неблагоприятной управленческой ситуации применяют различные научные подходы.

8. Дайте характеристику анализу, заложенного в основу ситуационного подхода.

9. Расскажите, на что ориентирована технология ситуационного анализа. Приведите примеры.

Дайте ответы на вопросы (варианты ответов: «да» или «нет»)

- Системный подход является методом постановки решения задач
- Инновационный подход ориентирован на развитие экономики

3. Воспроизводственно-эволюционный подход ориентирован на постоянное возобновление производства объекта для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими совокупными затратами на единицу полезного эффекта

4. Глобальный подход применяется при решении вопросов международной стандартизации, метрологии и сертификации

5. Принцип тождества устанавливает требования определенности мышления, где в процессе рассуждения, употребляя некоторый термин, мы должны употреблять его в одном и том же смысле, понимая под ним нечто определенное.

#### **Тема 4. Субъекты и критерии принимаемых решений**

**Содержание темы.** Целевая ориентация управленческих решений. Влияние экономических интересов на критерии оценки последствий управленческих решений. Влияние личности руководителя на процесс принятия управленческих решений. Особенности индивидуального и группового принятия решений. Индивидуальное принятие решений против группового. Правила принятий коллективных решений. Коллективные решения в малых группах.

#### **Контрольные вопросы**

1. В чем сущность и роль критерия при выборе альтернатив? Какова взаимосвязь между целью и критерием решения?

2. Каким требованиям должна отвечать система целей организации?

3. Приведите примеры основных и ключевых целей организации и влияния ситуации на процесс их формирования.

4. В чем заключается проблема сбалансированности системы целей и как она связана с обеспечением пропорциональности маркетингового, инновационного, производственного, финансового, кадрового, социального потенциалов организации?

5. Приведите примеры влияния экономических интересов субъектов деятельности на критерии оценки последствий принимаемых управленческих решений.

6. Как влияет цель решения на использование показателя в качестве критерия или ограничения при выборе альтернатив?

7. В чем отличие критических факторов от узких мест и какое значение имеет это разграничение для принятия обоснованных управленческих решений?

8. В чем достоинства и недостатки мультипликативного критерия по сравнению с аддитивным?

9. Какой стиль принятия решений является, на ваш взгляд, предпочтительным и почему?

10. Как влияют личностные черты и характеристики менеджера (в том числе система ценностей) на процесс принятия и реализации решений?

11. Каковы возможности использования соционической типологии личностей (К. Юнг, Майерс-Бриггс) при принятии групповых решений?

#### **Темы докладов**

1. Интеллектуальная деятельность руководителя при разработке и реализации управленческого решения

2. Индивидуальные качества менеджера и стиль руководства при разработке управленческих решений

3. Влияние личностных качеств руководителя на процесс разработки управленческих решений

#### **Ситуационные задания**

1. Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Ваши действия?

А. Не оспаривая задания начальника, будете строго придерживаться должностной субординации и предложите подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Ваши действия зависят от того, насколько для вас авторитетен начальник.

В. Выразите подчиненному свое несогласие с заданием начальника, а его предупредите, что впредь в подобных случаях будете отменять задания, порученные подчиненному без согласования с вами.

Г. В интересах дела предложите подчиненному выполнить начатую работу.

2. Вы получили одновременно два срочных задания: от вашего непосредственного начальника и вашего вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет. необходимо срочно Начать работу. Ваши действия?

А. В первую очередь начнете выполнять задание того, кого больше уважаете.

Б. Сначала будете выполнять задание, наиболее важное с вашей точки зрения.

В. Сначала выполните задание вышестоящего начальника.

Г. Будете выполнять задание своего непосредственного начальника.

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

А. Вы должны остановить развитие конфликта на работе, а разрешать конфликтные ситуации – это личное дело конфликтующих.

Б. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.



В. Прежде всего лично попытаетесь разобраться в мотивах конфликта и найдете приемлемый для обоих способ примирения.

Г. Выясните, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытайтесь через него воздействовать на этих людей.

**4.** В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблаговидный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадир не знает виновника, однако выявить и наказать его необходимо.

Ваши действия?

А. Оставьте выяснение фактов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания.

Б. Заподозренных в проступке вызовете к себе, круто поговорите с каждым с глазу на глаз, предложите им назвать виновного.

В. Сообщите о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяете. Предложите им выяснить конкретных виновных и доложить.

Г. После смены проведете собрание бригады, публично потребуете выявления виновных и их наказания.

**5.** Студентам предлагается представить, что они – ремонтные рабочие широкого профиля. Каждый день рабочие ездят в разные районы города для выполнения ремонтных работ на небольших грузовиках и им нравится, когда грузовик хорошо выглядит. Рабочие стараются держать свои грузовики в хорошем состоянии. Естественно, что каждый из рабочих хотел бы получить новый грузовик.

Ниже приводятся некоторые факты о грузовиках и членах команды, которые сообщил руководитель ремонтных рабочих.

Георгий – 17 лет в фирме, срок службы грузовика фирмы «Форд» – 2 года;

Сергей – 11 лет в фирме, срок службы грузовика фирмы «Тойота» – 5 лет;

Иван – 10 лет в фирме, срок службы грузовика фирмы «Форд» – 4 года;

Елена – 5 лет в фирме, срок службы грузовика фирмы «Форд» – 3 года;

Мария – 3 года в фирме, срок службы автомобиля фирмы «Шевроле» – 5 лет.

Большинство из них выполняет работу в пределах города, а Ивану и Елене приходится ездить за город. В результате мелкой аварии по вине Елены у нее плохо закрывается дверца автомобиля.

Руководство фирмы выделило бригаде новый грузовик «Форд». Вопрос – кому его отдать? Не запрещено производить обмен машинами между членами бригады. Следует учитывать также и то, что Мария согласна произвести обмен своей машины только на машину марки «Форд».

**6.** «Я ожидаю от всех менеджеров нашего подразделения только рациональных действий при принятии каждого отдельного решения, – заявила Элеонор Джонсон, вице-президент по маркетингу «Олимпик Компани». – Каждый из вас, независимо от занимаемой должности, нанимался, чтобы быть профессиональным рационалистом, и я ожидаю от всех вас не только знаний о

том, что вы делаете и почему, но и соблюдения правильности в принятии решений. Я знаю, что кто-то сказал, что хороший менеджер нуждается только в том, чтобы быть правильным в более половины принятых им решений. Но для меня этого недостаточно. Я соглашусь признать только случайно сделанную вами ошибку, и то, если она была за пределами вашего контроля. Но я никогда не пойму вас, если вы будете действовать нерационально».

«Я согласен с вашей идеей, Элеонор, – сказал Джил Голдберг, ее менеджер по рекламе, – и я всегда пытался быть рациональным и логичным в моих решениях. Однако я был бы вам благодарен, если бы вы помогли мне точно объяснить, что такое действовать рационально».

Вопрос. В чем сущность и необходимость рациональных управленческих решений?

### **Практические задания**

**1.** Определите, какие из нижеперечисленных критериев соответствуют интересам основных заинтересованных групп: собственников, потребителей, персонала, инвесторов, кредиторов, поставщиков, налоговых органов, местного сообщества.

Предлагаемые критерии при принятии решений: рентабельность собственного капитала, внутренний темп роста, рентабельность активов, максимизация дивидендов, максимизация фонда оплаты труда, чистый оборотный капитал, индекс конкурентоспособности продукции, график возврата полученного кредита и процентов по нему, график налоговых платежей, налоговые платежи, удовлетворенность потребителей, удовлетворенность сотрудников, рост числа рабочих мест, сокращение вредных выбросов, занятость населения, длительность контрактов, максимизация цены за товар.

Ответьте на следующие вопросы: нет ли дублирования среди названных критериев? Являются ли критериями сами показатели или их максимальные, оптимальные, минимальные, удовлетворительные значения? Для каких показателей критериальными значениями будут максимальные, оптимальные, минимальные, удовлетворительные?

**2.** Установлено, что многочисленные психологические факторы и личностные особенности сказываются на процессе принятия решений. Перечислите негативные психологические факторы и личностные особенности, влияющие на принятие решения руководителем. Перечислите позитивные психологические факторы и личностные особенности, влияющие на принятие решения руководителем.

### **Тестовые задания**

**1. Что не может быть рассмотрено как преимущество обобщающего критерия выбора альтернатив по сравнению с частным?**

- а) возможность учесть разнонаправленное движение (изменение) частных показателей, характеризующих работу по отдельным направлениям;
- б) учет значимости отдельных сторон деятельности;

в) возможность однозначного суждения об относительном преимуществе (недостатке) варианта решения;

г) возможность «перекрыть» ухудшение деятельности по одному направлению за счет улучшения по другому;

д) возможность учесть однонаправленное (по с разной скоростью) изменение частных показателей.

**2. Что является критерием эффективности управленческого решения?**

а) количество корректировок, которое необходимо вносить при исполнении управленческого решения;

б) согласованность деятельности при исполнении решения;

в) мотивационный потенциал управленческого решения;

г) соотношение эффекта от реализации управленческого решения к затратам на его разработку и осуществление;

д) достаточное количество, полнота и ценность информации о выполняемой по данному решению работе;

**3. На основании чего в процессе управленческого контроля количественно определяют эффект управленческого решения?**

а) нормативов;

б) норм;

в) показателей;

г) критериев;

д) шкал;

**4. Что относится к формам экономической ответственности?**

а) убытки;

б) ущерб (экономический);

в) упущенная выгода;

г) дискреционная ответственность;

д) личная материальная ответственность руководителя.

**5. Какое последствие является прямым при решении о расширении зон обслуживания ткачей?**

а) снижение производительности оборудования и объема выпуска на ткацком участке в условиях неизменного количества ткацких станков;

б) рост постоянных расходов на единицу продукции;

в) снижение качества тканей из-за меньшего внимания к выполнению профилактических приемов;

г) повышение обрывности и расхода пряжи на 100 м суровых тканей;

д) рост производительности труда.

**6. Какое из последствий решения о расширении зоны обслуживания ткачей является отдаленным?**

а) рост производительности труда;

б) рост усталости работников;

в) ухудшение социально-психологического климата в коллективе;

г) рост травматизма и профессиональных заболеваний;

д) абсолютное высвобождение ткачей.

**7. Какие последствия являются альтернативными?**

- а) снижение производительности труда при освоении новой продукции;
- б) более высокая себестоимость производства новой продукции (модернизированной) по сравнению с традиционной;
- в) недополученная прибыль вследствие вынужденного уменьшения выпуска традиционных изделий в условиях ограниченности производственных мощностей;
- г) большая величина остатков нереализованной новой продукции в сравнении с традиционной;
- д) рост квалификации конструкторов и технологов.

**8. Что является недостатком коллективного решения?**

- а) низкая оперативность;
- возможность учесть опыт и знания разных людей;
- привлечение рядовых сотрудников к управлению;
- коллективная ответственность;
- парадокс голосования.

**9. Кто более склонен принимать осторожные решения? Отметьте правильный ответ.**

- менеджеры старшего возраста;
- люди, проработавшие в фирме продолжительное время;
- менеджеры с высоким уровнем образования;
- менеджеры с более высоким статусом, большей властью и большими доходами;
- женщины;

**10. Какой тип личности наиболее подходит для изучения возможностей при принятии решений в команде?**

- а) сенсорный тип;
- б) мыслительный тип;
- в) интуитивный тип;
- г) чувствующий тип;
- д) интроверт.

**11. Какие виды деятельности осуществляет руководитель в ходе разработки управленческого решения?**

- а) рациональную и иррациональную;
- б) программную и непрограммную;
- в) бюрократическую и инновационную;
- г) творческую и технократическую.

**12. Какой вид целевых технологий не выделяется?**

- а) регламентная;
- б) программно-целевая;
- в) ситуационно-целевая;
- г) инициативно-целевая.

## **Тема 5. Информационное обеспечение принятия управленческих решений**

**Содержание темы.** Информация в процессе ППРУР. Классификация, функции новых информационных технологий. Информационная сущность управленческих решений. Требования к оформлению управленческих решений.

### **Контрольные вопросы**

1. В чем состоят основные недостатки наиболее распространенных систем обработки, хранения и передачи внешней входящей информации?
2. Что такое информационный поток и какие характеристики для управленческих решений он имеет?
3. Раскройте понятие «конечная информация», приведите примеры.
4. Раскройте содержание основных принципов формирования системы информационного обеспечения управленческих решений.
5. Какие параметры управленческой информации характеризуют ее качество?
6. Какими методами обеспечивается достоверность управленческой информации?
7. Дайте характеристику методов определения и оптимизации состава необходимой и достаточной для управления организацией информации.
8. Раскройте содержание, назначение и методы анализа информационной модели управления.
9. Как влияет автоматизация информационного обеспечения и решения управленческих задач на организацию управления и управленческих труд?
10. Дайте характеристику задач и содержания информационной базы управления организацией.
11. Какие новые информационные технологии применяются в управлении организациями? Как они влияют на процессы разработки, принятия и реализации решений?

### **Темы докладов**

1. Роль информации в процессе принятия управленческого решения
2. Получение информации на основных этапах разработки управленческих решений
3. Способы представления информации
4. Внутренняя и внешняя информация
5. Основные источники информации для прогнозирования управленческих решений
6. Процесс обмена информацией между организацией и внешней средой
7. Информационная модель организации в процессе принятия управленческого решения
8. Особенности информационной поддержки процесса принятия управленческого решения
9. Информационные технологии в процессе разработки и организации управленческого решения

10. Методы поддержки принятия решений на основе информационных технологий

### **Практические задания**

1. Многие из факторов, затрудняющих межличностные и внутриорганизационные коммуникации, влияют на принятие решений. Перечислите данные факторы. Дайте им характеристику.

2. Руководители могут быть настолько перегружены информацией и текущей работой, что будут не в состоянии воспринять открывающиеся возможности. Согласно одному исследованию руководители дают разное определение одной и той же проблемы в зависимости от отделов, которые возглавляют.

Руководитель может чувствовать, что вышестоящий начальник будет раздражен, если ему сообщить о реальной или потенциальной проблеме: «проблемы – это плохо», ибо гораздо важнее «хорошо выглядеть». Прокомментируйте ваше видение данного высказывания.

3. Что вы понимаете под информацией для рационального решения проблем? Приведите примеры подобной информации.

### **Тестовые задания**

1. Как отразится на принятии управленческого решения сбор большого числа информации?

- а) повысит качество управленческого решения;
- б) повысит надежность управленческого решения;
- в) повысит эффективность управленческого решения;
- г) приведет к принятию ошибочных управленческих решений.

2. Релевантная информация – это:

- а) информация, полученная в результате обобщения прошлого опыта;
- б) информация, касающаяся конкретной проблемы;
- в) избыточная информация;
- г) информация, существенная для сравнения альтернативных вариантов;
- д) информация, полученная в результате анализа хозяйственной деятельности объекта управления.

3. Природа взаимоотношений между участниками экономической организации в рамках власти и иерархии формирует:

- а) каналы коммуникации;
- б) организационную структуру;
- в) организационную культуру;
- г) механизм принятия управленческого решения.

4. С точки зрения информационного аспекта, управленческий выбор решений – это:

- а) создание информационной сети;
- б) применение имеющейся информации;
- в) обработка серии информационных сообщений;
- г) формирование информационной культуры.

**5. С точки зрения информационного аспекта, решение для других единиц принятия решений, т. е. для других организаций, является:**

- а) информационной задачей;
- б) информационным сигналом;
- в) условием;
- г) критерием информированности.

**6. От чего зависят коммуникационные потребности организации?**

- а) от факторов внешней среды;
- б) факторов внутренней среды;
- в) организационной культуры;
- г) степени децентрализации организации.

**7. Где производятся сигналы, входящие в процесс всеобщего информационного обмена?**

- а) на стадии взаимодействия организации и внешней среды;
- б) в ближнем окружении организации;
- в) внутри самих организаций;
- г) в дальнем окружении организации.

**8. Процесс целенаправленного преобразования исходной информации о состоянии и условиях функционирования объекта управления в информацию о наиболее рациональном пути достижения этим объектом желательного состояния в будущем – это:**

- а) формулирование проблемы;
- б) делегирование полномочий;
- в) принятие решения;
- г) процесс мотивации.

**9. Совокупность данных об экономической ситуации, доведенных до сведения агентов институтами статистики, органами прогнозирования или же органами содействия принятию решения, – это:**

- а) неопределенность;
- б) потенциал организации;
- в) информация;
- г) система ценностей.

**10. Теория, трактующая проблемы информации в сфере взаимоотношений между организациями, – это:**

- а) экономическая теория информации;
- б) теория управления;
- в) организационная теория;
- г) теория взаимодействия субъектов.

**11. Информация – это:**

а) совокупность данных об экономической ситуации, доведенных до сведения агентов институтами статистики, органами прогнозирования или же органами содействия принятию решения;

б) превращенная форма знаний, обеспечивающая их распространение и социальное функционирование;

в) знания, отчужденные от его носителей и обобществленные для всеобщего пользования;

г) все варианты ответов верны.

**12. Информация в научном понимании – это:**

а) акт целенаправленного изменения или разрешения ситуации, формула действия, вариант воздействия;

б) выбор цели действия и способов ее выполнения;

в) отражение в сознании человека окружающей его действительности;

г) выбор альтернативы.

**13. Социально значимая информация, содержащаяся во всех действующих в обществе информационных системах, которая может быть использована для принятия решений во всех сферах человеческой деятельности, – это:**

а) информационный ресурс;

б) информационный продукт;

в) информационная система;

г) информация.

**14. Совокупность данных об экономической ситуации, доведенных до сведения агентов институтами статистики, органами прогнозирования или же органами содействия принятию решения, – это:**

а) потенциал организации;

б) система ценностей;

в) неопределенность;

г) информация.

**Дайте ответы на вопросы (варианты ответов: «да» или «нет»)**

1. Информационная система должна рассматриваться как среда, обеспечивающая целенаправленную деятельность предприятия

2. Информация хранится, передается и обрабатывается в знаковой форме

3. Создание автоматизированного рабочего места руководителя предполагает, что основные операции по накоплению, хранению и переработке информации возлагается на вычислительную технику

4. Основная цель коммуникационного процесса – обеспечение понимание информации, являющейся предметом общения

5. В организационных коммуникациях основным является совершенствование информационного потока

**Открытые вопросы**

1. Руководитель, хорошо знающий технологию производства и экономические показатели, проверяет и оценивает достоверность информации через систему контроля. Можно ли говорить, что полученная информация вполне объективна? Аргументируйте свой ответ. Как руководителю убедиться в достоверности полученной информации?

2. Линейная организационная структура состоит только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы, где каждый



работник подчинен только одному руководителю. Можно ли говорить о качестве и оперативности получаемой информации при такой организации производства? Ответ обоснуйте.

## **Тема 6. Условия неопределенности и риска при принятии управленческого решения**

**Содержание темы.** Понятия определенности, неопределенности в процессе принятия управленческого решения. Критерий определенности. Условия определенности, вероятностной определенности (риска), неопределенности (ненадежности). Виды неопределенности в зависимости от причин ее появления. Риск в процессе принятия решений. Природа риска в рыночной экономике. Факторы и критерии неопределенности и риска. Предмет риска при принятии управленческих решений. Типичные признаки рискованных ситуаций. Анализ риска и определение его последствий. Структура процесса принятия управленческого решения в условиях неопределенности и риска. Риск и его разновидности. Явный и неявный характер риска. Однокритериальные и многокритериальные задачи принятия решения в условиях риска. Проблемы разработки и принятия управленческих решений в условиях риска. Экстремальная обстановка при принятии управленческого решения.

### **Контрольные вопросы**

1. Почему управленческие решения содержат неопределенность и риск?
2. Как классифицируются риски по признаку происхождения и по структурному признаку?
3. Чем различаются вынужденный и невынужденный риски?
4. Как подразделяются руководители по отношению к риску?
5. Как определяется наиболее вероятный результат принятого управленческого решения?
6. Какова роль информации при управлении риском?
7. Какие функции реализуют субъект и объект управления в риск-менеджменте?
8. Дайте характеристику способов оценки степени риска.

### **Темы докладов**

1. Управленческие решения, принятые в условиях определенности и неопределенности. Их отличие
2. Характеристика условий неопределенности при принятии решений
3. Сущность неопределенности
4. Виды неопределенности, возникающие в процессе принятия решений
5. Основные пути устранения неопределенности при принятии решений
6. Природа риска в процессе принятия решений
7. Типичные признаки рискованных ситуаций, возникающих при принятии решений
8. Типы рисков при принятии решений
9. Факторы, влияющие на риск в процессе принятия решений

10. Виды риска при принятии рискованных решений
11. Специфика управленческого поведения при принятии решений в условиях неопределенности и риска
12. Природа риска в процессе принятия решений
13. Типичные признаки рискованных ситуаций, возникающих при принятии решений
14. Типы рисков при принятии решений
15. Факторы, влияющие на риск в процессе принятия решений
16. Виды риска при принятии рискованных решений
17. Специфика управленческого поведения при принятии решений в условиях неопределенности и риска

### **Темы рефератов**

1. Критерии определенности информации в условиях: определенности, вероятностной определенности (риска), неопределенности (ненадежности)
2. Преимущества решений, принимаемых в условиях определенности (достоверности)
3. Решения, принимаемые в условиях риска (измеримой неопределенности) с помощью введения вероятностных оценок
4. Искусство руководителя при принятии решений в условиях риска
5. Роль эвристических способностей лица, принимающего решение
6. Сущность различных видов неопределенностей в принятии решений.
7. Риск и его разновидности
8. Признаки рискованных ситуаций в процессе принятия управленческого решения
9. Последовательность проведения анализа риска
10. Оценка рисков с финансовой стороны в процессе принятия управленческого решения
11. Определение финансовой состоятельности (ликвидности проекта)
12. Определение экономической целесообразности (эффективности) вложений финансовых средств
13. Установка допустимого уровня риска в процессе принятия управленческого решения
14. Разработка мероприятий по снижению риска в процессе принятия управленческого решения
15. Анализ отдельных операций по выбранному уровню риска в процессе принятия управленческого решения
16. Качественный анализ рисков в процессе принятия управленческого решения
17. Количественный анализ рисков в процессе принятия управленческого решения
18. Источники неопределенности в процессе принятия управленческих решений

19. Факторы, влияющие на риск в процессе принятия управленческих решений

20. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска

21. Управленческое поведение при принятии решений в условиях риска

22. Влияние внешней средой и индивидуальными свойствами личности на принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска

### **Тренировочные задания**

1. Что такое принимать решения в условиях определенности?

2. Что такое принимать решения в условиях неопределенности?

3. Что такое принимать решения в условиях риска?

4. Какое управленческое решение вы примете в следующей ситуации: вы и ваши конкуренты производят один и тот же продукт на рынок. Однажды вы узнаете, что конкуренты закупили новое технологическое оборудование, которое уже введено в эксплуатацию и в скором времени произойдет снижение себестоимости продукции.

### **Практические задания**

1. Можно ли утверждать, что все условия неопределенности при принятии решения характеризуются отсутствием достаточного количества информации для целесообразной организации действий? Ответ обоснуйте.

2. Допустимый риск – это риск решений, в результате неосуществления которых предприятию грозит потеря прибыли. Можно ли утверждать, что предпринимательская деятельность сохраняет свою экономическую целесообразность и при этом потери минимальны? Аргументируйте свой ответ. Приведите примеры.

3. Существует несколько способов получения организацией релевантной информации, позволяющей объективно рассчитывать риск. Когда внешняя информация недоступна, организация может добыть ее своими силами, проведя исследование. Какое исследование при этом наиболее эффективно? Приведите пример.

4. К субъективным относятся факторы, характеризующие непосредственно конкретное предприятие: стратегию развития, производственные мощности, используемые технологии, кадры и т.д. Можно ли утверждать, что данные факторы являются управляемыми и их действия можно минимизировать? Приведите примеры ограничений данных факторов.

5. Риск – это угроза потери предприятием части своих ресурсов или появление дополнительных расходов в результате осуществления производственной деятельности. Можно ли утверждать, что риск – это возможность отклонения конкретных результатов от ожидаемых, связанных с дополнительными приобретениями? Приведите примеры.

## Тестовые задания

**1. В процессе принятия решений возникают следующие виды неопределенности в зависимости от причин ее появления:**

- а) количественная, обусловленная большим числом элементов проблемной ситуации;
- б) стоимостная, обусловленная высокой стоимостью за определенность ситуации;
- в) информационная, обусловленная недостатком информации;
- г) ограничительная, обусловленная возможными ограничениями в ситуации принятия управленческого решения.

**2. К типичным признакам рискованных ситуаций следует отнести:**

- а) величину потенциального ущерба;
- б) величину потенциального выигрыша;
- в) альтернативность выбора;
- г) возможность управлять рисками.

**3. Содержание риск-менеджмента можно свести к получению максимально возможного дохода в условиях неопределенности и риска?**

- а) нет;
- б) да.

**4. Для снижения риска широко используются приемы:**

- а) делегирование управленческих полномочий;
- б) получение дополнительной информации о ситуации;
- в) страхование;
- г) вложение средств в другой бизнес.

**5. Риски можно оценить:**

- а) методом платежной матрицы;
- б) определением общей прибыли;
- в) используя понятие «полезность»;
- г) вычислив стандартное отклонение доходов.

**6. Условия определенности – это:**

- а) достаточное количество информации и высокая степень ее достоверности;
- б) достаточное количество информации и низкая степень ее достоверности;
- в) не вполне отчетливая, неточная, неясная информация о каком-либо объекте или процессе;
- г) нет правильного варианта ответа.

**7. Неопределенность – это:**

- а) достаточное количество информации и высокая степень ее достоверности;
- б) достаточное количество информации и низкая степень ее достоверности;
- в) не вполне отчетливая, неточная, неясная информация о каком-либо объекте или процессе;

г) нет правильного варианта ответа.

**8. Личностная неопределенность – это:**

а) не вполне отчетливая, неточная, неясная информация о каком-либо объекте или процессе;

б) неопределенность психических процессов, состояний и свойств личности;

в) неуверенность в правильности принимаемого управленческого решения;

г) все перечисленное верно.

**9. К случайным факторам относят:**

а) такие определенные факторы, которые при массовом появлении описываются законом распределения;

б) такие неопределенные факторы, которые при многократном появлении описываются законом распределения;

в) такие определенные факторы, которые при многократном появлении описываются законом распределения;

г) такие неопределенные факторы, которые при массовом появлении описываются законом распределения.

**10. Если случайные факторы подчиняются законам распределения, то они:**

а) малопредсказуемы;

б) предсказуемы с высокой степенью вероятности;

в) в среднем предсказуемы;

г) не предсказуемы вообще.

**11. Неопределенность характерна для тех управленческих решений, при которых:**

а) среда разработки решений не меняется;

б) среда разработки решений меняется, но очень медленно;

в) среда разработки решений иногда (чаще в критических ситуациях) меняется;

г) среда разработки решений меняется быстро.

**12. Что не характеризуется наивысшим потенциалом неопределенности при принятии решений:**

а) экономическая среда;

б) социально-культурная среда;

в) политическая среда;

г) наукоемкая среда.

**13. Риск – это:**

а) невозможность положительного исхода;

б) возможность неудачи, соотношение отрицательного исхода и положительного исхода;

в) не вполне отчетливая, неточная, неясная информация о каком-либо объекте или процессе;

г) нет правильного варианта ответа.

**14. Вероятность результата может быть оценена:**

- а) статистическими методами;
- б) методами математического моделирования;
- в) математическими методами;
- г) верны ответы а и в.

**15. Искусство управления риском в неопределенной хозяйственной ситуации, основанное на прогнозировании риска и приемов его снижения, – это:**

- а) стратегический менеджмент;
- б) риск-менеджмент;
- в) инновационный менеджмент;
- г) нет правильного варианта ответа.

**Тема 7. Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения**

**Содержание темы.** Понятие должности и должностного лица. Управленческая концепция руководителя. Стиль управления. Субъекты, объекты и ресурсы власти в процессе принятия управленческих решений. Мышление руководителя и принятие решений. Делегирование полномочий. Влияние авторитета личности руководителя на принятие решения. Причины возникновения конфликтов в процессе принятия решений. Управление конфликтными ситуациями.

**Контрольные вопросы**

1. Дайте определение понятию «власть».
2. В чем состоит отличие понятий «харизма» и «лидерство»?
3. Что относится к источникам власти?
4. Охарактеризуйте группы, на которые разделены источники власти.
5. Перечислите проблемы, которые возникают при применении власти.
6. В чем заключается суть делегирования полномочий?
7. Чем отличается распределение полномочий от их делегирования?
8. В чем состоит суть распорядительных полномочий?
9. Какие обстоятельства необходимо учитывать при распределении управленческих полномочий?
10. Охарактеризуйте два подхода к распределению полномочий в организациях.
11. Дайте определение понятию «децентрализация».
12. Дайте определение понятию «централизация».
13. Перечислите требования (принципы) передачи полномочий.
14. Какие факторы влияют на уровень децентрализации?
15. Какие преимущества и недостатки централизованного управления вы знаете?

## **Темы докладов**

1. Менеджер и психологические требования к менеджеру
2. Власть, авторитет менеджера и стили управления
3. Мышление руководителя в процессе принятия управленческих решений
4. Делегирование полномочий и распорядительная деятельность
5. Субъекты управленческого взаимодействия
6. Сущность конфликта в процессе принятия управленческого решения
7. Способы разрешения конфликтов
8. Конструктивная роль конфликтов
9. Управление конфликтами

## **Темы рефератов**

1. Делегирование полномочий при принятии управленческого решения
2. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия управленческого решения
3. Социально-психологические и этические методы реализации управленческих решений
4. Причины возникновения конфликтов и их характеристика
5. Конструктивная роль конфликтов
6. Управление конфликтными ситуациями
7. Классификация конфликтов и причины их возникновения
8. Способы разрешения конфликтов
9. Стратегии и стили конфликтного взаимодействия в процессе разработки и принятия управленческого решения
10. Место конфликтов в системе факторов, влияющих на процесс принятия управленческого решения
11. Стили управленческой деятельности
12. Теории и типы лидерства и власти
13. Коммуникационный процесс при принятии управленческого решения.
14. «Я-высказывания»
15. Деловые совещания при коллективном принятии управленческого решения
16. Культура поведения руководителя в процессе организации управленческого решения
17. Управленческие ошибки руководителей
18. Концептуальные основы разработки теории принятия решений в управленческой деятельности руководителя
19. Эффективная работа руководителя
20. Ответственность руководителя за принятое решение

## **Ситуационное задание**

Предприятие производит электроплиты, реализуя 400 плит в месяц по цене 250 тыс. руб. (без НДС). Переменные издержки составляют 150 тыс. руб. / шт.,

постоянные издержки предприятия – 35 000 тыс. руб. в месяц. Финансовые результаты приведены в таблице.

Показатель	На единицу продукции, руб.	%	Долей единицы
Цена изделия	250 000	100	1
Переменные издержки	150 000	60	0,6
Валовая маржа (250 000 - 150 000)	100 000	40	0,4

Возьмите на себя роль финансового директора предприятия и ответьте на следующие вопросы.

1. Начальник отдела маркетинга полагает, что увеличение расходов на рекламу на 10 000 тыс. руб. в месяц способно дать прирост ежемесячной выручки от реализации на 30 000 тыс. руб. Следует ли одобрить повышение расходов на рекламу?

2. Заместитель генерального директора по производству хотел бы использовать более дешевые материалы, позволяющие экономить на переменных издержках по 25 тыс. руб. на каждую единицу продукции. Однако начальник отдела сбыта опасается, что снижение качества плит приведет к снижению объема реализации до 350 шт. в месяц. Следует ли переходить на более дешевые материалы?

3. Начальник отдела маркетинга предлагает снизить цену реализации на 20 тыс. руб. и одновременно довести расходы на рекламу до 15 000 тыс. руб. в месяц. Отдел маркетинга прогнозирует в этом случае увеличение объема реализации на 50%. Следует ли одобрить такое предложение?

4. Начальник отдела сбыта предлагает перевести своих сотрудников с окладов (суммарный месячный фонд заработной платы – 6000 тыс. руб.) на комиссионное вознаграждение 15 тыс. руб. с каждой проданной плиты. Он уверен, что объем продаж вырастет на 15%. Следует ли одобрить такое предложение?

5. Начальник отдела маркетинга предлагает снизить отпускную оптовую цену, чтобы стимулировать сбыт и довести дополнительный ежемесячный объем оптовых продаж до 150 плит. Какую оптовую цену на дополнительную продукцию следует назначить, чтобы прибыль возросла на 3000 тыс. руб.?

### **Практические задания**

1. Существуют понятия меры ответственности и формы ответственности. Поясните, есть ли различие между ними. Приведите примеры меры ответственности руководителя, формы ответственности руководителя.

2. Ответственность за результаты принятого решения и его исполнения (или неисполнения) – весьма важный фактор управленческой деятельности, поэтому менеджер в процессе разработки управленческого решения должен оценить возможную меру ответственности каждой альтернативы. Опишите процесс оценки меры ответственности руководителя.



**3.** Под ответственностью будем понимать принуждение к соблюдению и исполнению определенных требований, норм и правил. Такие требования и нормы могут быть выработаны и установлены:

– государством (законом) – тогда речь идет о юридической ответственности;

– руководством определенной организации – в этом случае ответственность можно определить как корпоративную.

### **Тестовые задания**

#### **1. Власть – это:**

- а) возможность влиять на поведение других;
- б) потенциал, имеющийся у ее пользователя, который существует не только тогда, когда применяется;
- в) обладание положением и ресурсами для управления или оказания влияния;
- г) все варианты ответов верны.

#### **2. Кто считал, что в основе власти лежит возможность удовлетворения потребностей?**

- а) М. Вебер;
- б) А. Маслоу;
- в) Г. Саймон;
- г) К. Эрроу.

#### **3. Авторитет – это:**

- а) власть, построенная не на логике или давней традиции, а на силе личных качеств или способностей лидера;
- б) способность выдвинуть мотивирующую цель для группы и/или организации и эффективно использовать все имеющиеся источники власти для превращения созданного видения будущего в реальность;
- в) власть, возникшая на формальной основе, как данная кому-то, и принимаемая подчиненными как то, с чем они согласны и считают правильным;
- г) власть, которая базируется на возможности доступа к нужной и важной информации и умении использовать ее для влияния на подчиненных.

#### **4. Власть, построенная не на логике или давней традиции, а на силе личных качеств или способностей лидера – это:**

- а) авторитет;
- б) харизма;
- в) лидерство;
- г) власть информации.

#### **5. Способность выдвинуть мотивирующую цель для группы и/или организации и эффективно использовать все имеющиеся источники власти для превращения созданного видения будущего в реальность – это:**

- а) лидерство;
- б) авторитет;
- в) харизма;

г) власть над ресурсами.

**6. К источникам власти, имеющим личностную основу, не относится:**

а) право на власть;

б) власть связей;

в) экспертная власть;

г) власть примера.

**7. К каким источникам власти относятся вознаграждение, принуждение, власть связей?**

а) источники власти, имеющие личностную основу;

б) источники власти со стороны внешней среды;

в) источники власти, имеющие информационную основу;

г) источники власти, имеющие организационную основу.

**8. Власть, основанная на принуждении, – это:**

а) власть, при которой исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие;

б) власть, при которой исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению какой-то насущной потребности или может создать какие-то другие неприятности;

в) власть, при которой характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий;

г) власть, которая базируется на возможности доступа к нужной и важной информации и умении использовать ее для влияния на подчиненных.

**9. Власть, при которой исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказание и что его долг – подчиняться им, потому что руководитель стоит на более высокой ступеньке организационной иерархии, – это:**

а) власть, основанная на вознаграждении;

б) власть связей;

в) власть информации;

г) законная власть.

**10. К силам, действующим на подчиненных, относится:**

а) то, что люди принимают власть других только до какого-либо предела;

б) то, что принятие власти включает и ответственность;

в) то, что власть может не приниматься в периоды длительных конфликтов;

г) то, что экономические условия могут сделать принятие власти более или менее спокойным.

**11. Какой элемент решаемых проблем, от которых зависят масштабы полномочий, является лишним?**

а) сложность;

б) важность;

в) многомерность;

г) разнообразие.

**12. Что принято понимать под предоставлением прав и обязанностей работникам в соответствии с занимаемым местом на иерархической лестнице?**

- а) делегирование полномочий;
- б) управление;
- в) распределение полномочий;
- г) контроль.

**13. Что принято понимать под передачей руководителем части своих полномочий подчиненным?**

- а) делегирование полномочий;
- б) управление;
- в) распределение полномочий;
- г) контроль.

**14. Какой вид управленческих полномочий состоит в том, что их обладатели имеют право принимать решения, обязательные для исполнения теми, кого они касаются?**

- а) распорядительные;
- б) рекомендательные;
- в) координационные;
- г) согласительные.

**15. Какой вид управленческих полномочий заключается в том, что их обладатели при необходимости могут давать советы нуждающимся в них руководителям или исполнителям, как лучше решить тот или иной вопрос?**

- а) распорядительные;
- б) рекомендательные;
- в) координационные;
- г) согласительные.

**16. Какой вид управленческих полномочий предоставляет возможность их носителям осуществлять в официально установленных рамках проверку деятельности руководителей и исполнителей, требовать от них предоставления обязательной информации, осуществлять ее анализ и направлять полученные результаты вместе с собственными выводами в соответствующие инстанции?**

- а) распорядительные;
- б) контрольно-отчетные;
- в) координационные;
- г) согласительные.

**17. Какой вид управленческих полномочий связан с выработкой и принятием совместных решений?**

- а) распорядительные;
- б) контрольно-отчетные;
- в) координационные;

г) согласительные.

**18. Какие люди или структуры управления могут обладать координационными полномочиями?**

- а) специалисты;
- б) консультанты;
- в) референты;
- г) комитеты и комиссии.

**19. Какой вид управленческих полномочий состоит в том, что их обладатель в обязательном порядке высказывает в пределах компетенции свое отношение к решениям, принимаемым в рамках линейных или функциональных полномочий?**

- а) рекомендательные;
- б) контрольно-отчетные;
- в) координационные;
- г) согласительные.

**20. При каком подходе к распределению полномочий, они принимаются исключительно от непосредственного руководителя и только перед ним осуществляется вся полнота ответственности?**

- а) делегирование полномочий;
- б) распределение полномочий;
- в) поглощение полномочий;
- г) единоначалие полномочий.

**21. Что такое «проблема централизации и децентрализации»?**

- а) проблема делегирования полномочий на принятие любых категорий решений на одном уровне управленческой иерархии;
- б) проблема делегирования полномочий на принятие четко определенных категорий решений на одном уровне управленческой иерархии;
- в) проблема делегирования полномочий на принятие четко определенных категорий решений на отдельных уровнях управленческой иерархии;
- г) проблема делегирования полномочий на принятие любых категорий решений на отдельных уровнях управленческой иерархии.

**22. Концентрация решений на одном структурном уровне без их перемещения на нижестоящие уровни называется:**

- а) централизацией;
- б) децентрализацией;
- в) делегированием полномочий;
- г) деконцентрацией.

**23. Перемещение решений вниз, придание большей самостоятельности отдельным структурным подразделениям называется:**

- а) централизацией;
- б) децентрализацией;
- в) концентрацией;
- г) деконцентрацией.

**24. Разница между централизованным и децентрализованным принятием решений заключается:**

- а) в степени риска принятия решений;
- б) уровнях, на которых принимаются решения;
- в) масштабах полномочий;
- г) степени делегирования полномочий.

**25. Что предполагает перемещение центров принятия решений вниз?**

- а) большую самостоятельность структурных подразделений;
- б) меньшую самостоятельность структурных подразделений;
- в) отсутствие самостоятельности структурных подразделений;
- г) некомпетентность в данном вопросе вышестоящих уровней.

**26. Перемещение центров принятия решений вниз подразумевает:**

- а) стратегическое управление;
- б) оперативное управление;
- в) тактическое управление;
- г) управление риском.

**27. Перемещение центров принятия решений вверх подразумевает:**

- а) стратегическое управление;
- б) оперативное управление;
- в) тактическое управление;
- г) управление риском.

**28. Степень централизации и децентрализации зависит:**

- а) от организационной культуры в конкретной организации;
- б) самостоятельности отдельных подразделений;
- в) количества структурных уровней;
- г) масштаба полномочий.

**29. Что ведет к снижению оперативности в принятии решений?**

- а) централизация;
- б) децентрализация;
- в) концентрация;
- г) деконцентрация.

**30. При децентрализации:**

- а) полномочия и ответственность передаются на нижестоящий уровень;
- б) делегируются лишь полномочия, всю ответственность продолжает нести старший руководитель;
- в) руководитель не делегирует полномочия и сам несет ответственность за принятие решений;
- г) руководитель делегирует полномочия и несет солидарную ответственность вместе с теми, кому он их передал.

**31. В чем состоит отличие власти от иерархии?**

- а) иерархия устанавливается в рамках строго определенных общественных связей, а власть может возникнуть путем делегирования полномочий в принятии решений в результате простого соглашения;

б) власть устанавливается в рамках строго определенных общественных связей, а иерархия может возникнуть путем делегирования полномочий в принятии решений в результате простого соглашения;

в) власть всегда формализована;

г) все варианты ответов верны.

### **32. В чем состоит ценность власти для организации?**

а) власть позволяет руководителям реализовать свои интересы;

б) власть уменьшает степень сложности принятия решений;

в) власть способствует сокращению влияния внешней среды на организацию;

г) власть приводит к повышению эффективности функционирования организации.

### **33. На чем основывается жизнедеятельность иерархической организации?**

а) на обмене информацией;

б) личных симпатиях;

в) родственных связях;

г) интересах руководителей.

## **Тема 8. Организация и контроль выполнения управленческих решений**

**Содержание темы.** Проблемы организации исполнения принятых управленческих решений. Особенности процедуры организации выполнения управленческих решений. Стимулирование и кадровое обеспечение реализации решений. Управленческая документация. Виды документов и их классификация. Требования к оформлению документов. Контроль и реализация управленческих решений. Функции и виды контроля. Методы контроля и оценки исполнения решений. Управленческие решения и ответственность. Ответственность, предусмотренная российским законодательством. Социальная ответственность руководителя.

### **Контрольные вопросы**

1. Из каких процедур состоит этап контроля управленческого решения?

2. В каких случаях принятое решение может не проходить процедуру утверждения руководителем?

3. После прохождения какой процедуры в принятое решение не могут вноситься никакие изменения?

4. Что представляет собой план реализации принятого решения?

5. Каковы причины и виды контроля?

6. На каких этапах принятия управленческого решения необходим контроль?

7. Что подразумевает ответственность руководителя при принятии управленческого решения?

8. Может ли руководитель делегировать ответственность (или ее часть) при принятии управленческого решения?

9. Каковы могут быть последствия наступившей ответственности для разработчиков управленческого решения?

### **Темы докладов**

1. Контроль реализации плана действий в процессе принятия управленческих решений
2. Контроль реализации управленческих решений
3. Основная причина необходимости контроля реализации управленческих решений
4. Функции контроля реализации управленческих решений
5. Эффективность контроля реализации управленческих решений
6. Основные составляющие системы контроля реализации управленческих решений
7. Предварительный и текущий контроль реализации управленческих решений
8. Заключительный контроль реализации управленческих решений
9. Система контроля и мотивации реализации управленческих решений
10. Контроль – одна из основных функций управления
11. Контроль как процесс отслеживания хода выполнения принятых управленческих решений
12. Контроль как процесс оценки достигнутых результатов в ходе их выполнения
13. Контроль как процесс установления стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и их отклонения
14. Причины контроля
15. Исполнители контролирующих функций
16. Система контроля
17. Цели и задачи контроля
18. Ответственность руководителя в процессе контроля
19. Принципы осуществления контроля

### **Ситуационные задания**

1. Процветание и будущее фирмы зависят, прежде всего, от внедрения нововведений. Какую программу инноваций вы предложите, если вас назначат менеджером данной фирмы?

1. Составьте план реализации ваших управленческих решений.

Содержание работ	Ответственный	Сроки

2. Постройте матрицу распределения ответственности.

3. Разработайте систему контроля реализации управленческих решений.

Вид контроля	Содержание контроля	Сроки проведения контроля	Ответственный

2. Какие решения вы примите как менеджер фирмы, если продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей?

1. Составьте план реализации ваших управленческих решений.

Содержание работ	Ответственный	Сроки

2. Разработайте систему контроля реализации управленческих решений (контроль по результатам (промежуточным, конечным), контроль по срокам выполнения).

Вид контроля	Содержание контроля	Сроки проведения контроля	Ответственный

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?

1. Составьте план реализации ваших управленческих решений.

Содержание работ	Ответственный	Сроки

2. Составьте информационную таблицу реализаций решений.

Содержание работ	Вид документа	Кому предназначен документ	Согласование	Ответственный за исполнение работ

3. Разработайте положение по мотивации реализации управленческого решения.

4. Разработайте систему контроля реализации управленческих решений.

Вид контроля	Содержание контроля	Сроки проведения контроля	Ответственный

### Тестовые задания

**1. Какие виды контроля вы знаете?**

- а) предварительный контроль;
- б) прогнозируемый контроль;
- в) текущий контроль;
- г) заключительный контроль.

**2. Каковы этапы системы контроля?**

- а) принятие необходимых корректирующих решений;
- б) выявление отклонений от поставленных организацией целей;
- в) выявление качественных показателей;
- г) правильного ответа нет.

**3. Контроль реализации управленческих решений предполагает:**

- а) расчет показателей эффективности и качества управленческих решений;



б) анализ бюджета;

в) определение различных мер ответственности к должностным лицам, в том числе дисциплинарной и материальной;

г) нет верного ответа.

**4. Если контроль является функцией управления, то это предполагает:**

а) материальное стимулирование работников;

б) осуществление передачи информации в процессе контроля;

в) корректировку решений;

г) оценку и анализ эффективности принятия решений.

**5. Принципы осуществления контроля:**

а) персонал организации не отвечает за результаты своего труда;

б) контрольные процессы в организации зависят от реализации управленческого решения;

в) каждому уровню управления должен соответствовать свой тип контроля;

г) лица, осуществляющие контроль процессов, не должны отвечать за реализацию этих процессов.

**6. Принципами организации контроля являются:**

а) независимость, системность;

б) инновационность и креативность;

в) оперативность и самоокупаемость;

г) открытость и толерантность.

**7. Функциями контроля являются:**

а) согласующая;

б) распределительная;

в) наблюдательная и регулирующая;

г) стимулирующая и учетная.

**8. К основным видам контроля в процессе разработки и реализации управленческого решения относят:**

а) календарный;

б) функциональный;

в) предварительный и текущий;

г) предварительный, текущий и заключительный.

**9. Основными элементами контроля в процессе его осуществления являются:**

а) выработка стандартов и критериев;

б) сопоставление реальных результатов со стандартами и проведение корректирующих действий;

в) диагностика проблем;

г) разработка прогноза развития ситуации.

**10. Причинами осуществления контроля являются:**

а) конфликты на предприятии;

б) сопоставление реальных результатов со стандартами и проведение корректирующих действий;

- в) предупреждение кризисных ситуаций;
- г) неопределенность внешней среды.

**11. Контроль какого фактора помогает оценить влияние на отклонение фактических результатов от планируемых?**

- а) доходного;
- б) затратного;
- в) человеческого;
- г) низкой лояльности клиентов.

**12. Все документы по видам деятельности делятся:**

- а) на документы по административным вопросам и функциям управления;
- б) документы по деятельности предприятия и функциям управления;
- в) документы по содержанию и происхождению;
- г) документы по срокам и форме исполнения.

**13. К планирующей документации относятся:**

- а) программы и планы;
- б) отчеты и планы;
- в) программы развития организации;
- г) отчеты, сводки, акты.

**14. К числу обязательных реквизитов относятся:**

- а) заголовок текста, название вида документа, текст, подпись;
- б) гриф ограничения доступа к документу, гриф утверждения, заголовок текста, название вида документа, текст, подпись, отметка о наличии приложений;
- в) гриф ограничения доступа к документу, гриф утверждения, заголовок текста, название вида документа, подпись, отметка о наличии приложений;
- г) нет правильного ответа.

**15. Какой контроль является фильтрующим?**

- а) предварительный контроль;
- б) направляющий контроль;
- в) последующий контроль;
- г) разовый контроль с целью приостановления решения при резких отклонениях фактических результатов от Запланированных
- д) непрерывный контроль.

**Дайте ответы на вопросы (варианты ответов: «да» или «нет»)**

1. Процесс контроля – это деятельность субъектов контроля, направленная на выполнение принятых решений.

2. Задача предварительного контроля – установить, правильно ли сформулированы цели и определены стратегии.

3. Эффективный контроль основан на прогнозировании результатов и ориентирован на перспективу.

4. В содержание фильтрующего контроля входит приостановление выполнения решения при резких отличиях фактических результатов от запланированных.

5. Причинами корректировок при осуществлении контроля могут быть ошибки, допущенные при разработке решений.

### **Открытые вопросы**

1. Контроль на предприятии заключается в том, чтобы проверять, все ли выполняется в соответствии с учредительными планами, разработанными инструкциями и установленными принципами. Можно ли говорить о том, что цель контроля заключается в выявлении слабых мест в системе управления? Ответ обоснуйте.

2. Методы контроля – способы проверки состояния дел, определения эффективности хода работы, выполнения решений. Относится ли перечисленное к методам контроля: инспекция, ревизия, комплексная проверка, письменный отчет, заслушивание доклада, опрос общественного мнения? Ответ поясните.

3. Опережающий контроль базируется на предвидении, использование которого позволяет прогнозировать развитие ситуации. Можно ли говорить о том, что не каждый руководитель может принять данный вид контроля в связи с тем, что направленность опережающего контроля в деятельности руководителя зависит от опыта, характера мотивационных значений? Ответ поясните.

## **Тема 9. Оценка эффективности и качества управленческого решения**

**Содержание темы.** Решения как инструмент реализации изменений в функционировании и развитии предприятий. Эффективность решений. Особенности оценки эффективности управленческого решения, составляющие эффективности. Методологические подходы к оценке эффективности решений. Суть и содержание понятий «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения». Показатели качества и эффективности управления. Факторы качества управленческих решений. Модель управления качеством, или Цикл «Планируй – Выполняй – Проверяй – Действуй». Значение стандартизации процессов управления качеством процесса разработки и принятия управленческого решения.

### **Контрольные вопросы**

1. Что подразумевается под эффективностью управленческого решения?
2. Что называется качеством управленческого решения?
3. Назовите факторы, определяющие эффективность управленческого решения.
4. Назовите критерии, определяющие качество управленческого решения.
5. В какой фазе принятия управленческого решения обычно оценивается его качество?
6. Какими свойствами обладает качественное управленческое решение?
7. Чем показатели эффективности отличаются от критериев эффективности управленческих решений?
8. В каких случаях используют критерий оптимальности?

9. С помощью каких методов можно оценить эффективность принятого управленческого решения?

### **Темы докладов**

1. Параметры и факторы обеспечения качества и эффективности управленческих решений
2. Экспертные методы в процессе принятия решений
3. Параметрические методы в процессе принятия решений
4. Экономическая эффективность управленческого решения
5. Организационная эффективность управленческого решения
6. Социальная эффективность управленческого решения
7. Технологическая эффективность управленческого решения
8. Психологическая эффективность управленческого решения
9. Правовая эффективность управленческого решения
10. Методы расчета экономической эффективности подготовки и принятия управленческого решения
11. Качество управленческой деятельности
12. Качество управленческого решения
13. Эффективность управленческих решений и ее составляющие
14. Методы эффективной подготовки и реализации управленческих решений
15. Прямой и косвенный методы определения результатов управленческой деятельности
16. Ответственность в системе разработки и реализации управленческих решений
17. Прямой и косвенный методы определения результатов управленческой деятельности
18. Ответственность в системе разработки и реализации управленческих решений
19. Виды ответственности: профессиональная, юридическая, дисциплинарная, этическая, политическая, социальная и экологическая ответственность лица принимающих решений
20. Личностные оценки руководителя об эффективности принятых решений

### **Тестовые задания**

**1. Эффективность управленческих решений обуславливает:**

- а) личность менеджера, лидерство;
- б) профессиональная подготовка персонала;
- в) знание структуры ценностей и интересов;
- г) социально-психологическая обстановка в коллективе.

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

- а) эффективность управленческого решения;

- б) свойства и характеристики управленческого решения, которые необходимо оценить по критериям желаемого успеха;
- в) это одна из характеристик управленческого решения;
- г) способ оценки решения.

**3. Какие факторы обуславливают качество управленческого решения?**

- а) методология разработки решения, использование техники, временные ограничения;
- б) целевая организация и методология;
- в) методы анализа, реальные цели, объем информации;
- г) организация разработки, ответственность персонала, моделирование ситуации, личные качества менеджера.

**4. Что из нижеперечисленного наиболее полно отражает представление о качестве управленческого решения?**

- а) полнота информации, ясность контроля, ответственность;
- б) целенаправленность, поле самостоятельности, ответственность;
- в) профессионализм персонала, качества менеджера, моделирование ситуации;
- г) цель, ситуация, проблема, своевременность, адресность, конкретность.

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

- а) сокращение отдельных операций;
- б) изменение последовательности выполнения операций;
- в) упрощение процедуры выполнения операций;
- г) все перечисленное.

**6. Что из нижеперечисленного относится к способам повышения эффективности процесса управления?**

- а) сокращение трудоемкости операций;
- б) изменение структуры выполнения операций руководящих работников;
- в) изменение сроков и содержания подготовки документов;
- г) нет правильного ответа.

**7. Что из нижеперечисленного может влиять на качество управленческих решений?**

- а) нет правильного ответа;
- б) ускорение управленческих процессов в организации;
- в) улучшение психологического климата в коллективе;
- г) рост мотивации работников.

**8. Организационная эффективность управленческих решений достигается за счет:**

- а) меньших усилий;
- б) меньшего числа работников;
- в) сокращения расходов;
- г) меньшего времени.

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

- а) во всем перечисленном;
- б) в распознавании наметившихся отклонений от принятого решения;
- в) в постоянном отслеживании хода реализации решения;
- г) во внесении необходимых коррективов, если в этом возникает потребность.

**10. В общем виде под эффективностью управленческого решения понимают:**

- а) сокращение затрат;
- б) ресурсную результативность, полученную по итогам разработки и реализации управленческого решения в организации;
- в) ускорение управленческих процессов в организации;
- г) экономию ресурсов.

**11. Что характеризует руководителя в момент принятия управленческого решения?**

- а) правомочность;
- б) эффективность;
- в) конкретность;
- г) обоснованность.

**12. Для каких управленческих задач более полно разработана система критериев оценки решений?**

- а) для сильноструктурированных;
- б) слабоструктурированных;
- в) любых, независимо от их структурированности;
- г) нет такой системы критериев.

**13. Социальная эффективность управленческих решений проявляется:**

- а) в повышении прибыли предприятия;
- б) увеличении общественного продукта;
- в) снижении значимости влияния конкурентов;
- г) повышении роли социальной защищенности населения.

**14. Появление риска в процессе принятия управленческого решения отражает:**

- а) угрозу возможных потерь;
- б) невозможность предвидеть все последствия принимаемого решения;
- в) неподготовленность предпринимателя или менеджера к действиям в условиях неопределенности;
- г) большую вероятность неверных действий руководителя.

**15. Степень соответствия управленческих решений внутренним требованиям (стандартам) организации определяет:**

- а) качество управленческого решения;
- б) эффективность управленческого решения;
- в) полезность управленческого решения;

г) качество управления организацией.

**16. Качество принимаемых в организации решений могут оценить:**

- а) руководители высшего уровня управления;
- б) исполнители управленческого решения;
- в) потребители продукции (услуг) организации;
- г) все вышеперечисленные лица.

**17. Эффективность принимаемых в организации решений оценивают:**

- а) руководители высшего уровня управления;
- б) разработчики управленческого решения;
- в) исполнители управленческого решения;
- г) потребители продукции (услуг) организации.

**Дайте ответы на вопросы (варианты ответов: «да» или «нет»)**

1. Эффективность представляет соизмерение ресурсов (затрат) на достижение результатов. Основными факторами эффективности решений являются три группы факторов: использование ресурсов, фактор времени и целенаправленность управления.

2. Экономическая эффективность управленческого решения – это соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного за счет реализации конкретного управленческого решения, и затрат на его подготовку и реализацию.

3. Социальная эффективность управленческого решения – это факт достижения социальных целей для большего количества человек и общества за более короткое время меньшим числом работников, меньшими финансовыми затратами. Социальные цели реализуют следующие потребности человека: потребности в информации, знаниях, творческом труде, самовыражении, общении, отдыхе.

4. Технологическая эффективность управленческого решения – это факт достижения определенных результатов (отраслевого, национального или мирового технологического уровня производства), запланированных в бизнес-плане, за счет более короткого времени или меньших финансовых затрат.

5. Психологическая эффективность управленческого решения – это факт достижения психологических целей для большего числа работников или населения за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. Психологические цели реализуют следующие потребности человека: потребности в любви, семье, свободном времени.

6. Может ли качественно разработанное решение оказаться неэффективным.

**Открытые вопросы**

1. При оценке непосредственных результатов деятельности управляющей системы необходимо исходить из того, что управление может рассматриваться как своеобразное производство, продуктом труда в котором является управленческое решение, поэтому вполне обоснованно считать, что

эффективность принимаемых решений может служить средством измерения эффективности деятельности всего аппарата управления. Можно ли утверждать, что, оценивая эффективность принимаемых решений, можно следить за эффективностью управляющей системы? Ответ обоснуйте.

2. Управленческие решения как результат управленческой деятельности менеджеров могут оцениваться простыми и сложными показателями. К первым относятся время, затраты ресурсов и т.д. Сложные показатели строятся для более подробной оценки, к ним относятся эффективность, интенсивность, производительность и т.д. Можно ли утверждать, что к результатам управленческих решений относятся: качество решения, своевременность, степень соответствия целям, критериям как индикаторам успешности, требованиям заказчика, а также устойчивость, точность, согласованность, возможность развития и т.д.? Ответ обоснуйте.

3. Под организационной эффективностью управленческого решения понимают факт достижения организационных целей за счет меньшего числа работников или меньшего времени. Можно ли утверждать в этом случае, что организационные цели связаны с реализацией следующих потребностей человека: потребность в организации жизни и безопасности, управлении, стабильности, порядке? Ответ обоснуйте.

4. Иногда для оценки эффективности управленческих решений используют метод анализа эффективности затрат, который является более усовершенствованным вариантом традиционного маржинального анализа. Можно ли утверждать, что данный метод основывается на сопоставлении альтернатив в тех случаях, когда оптимальное решение нельзя выразить в денежных единицах? Ответ обоснуйте.

5. Существенным признаком управления является возложение ответственности за операции по подготовке и реализации принимаемых решений. Ответственность означает при этом обязанность менеджеров действовать определенным образом по отношению к вышестоящему руководству, к самим себе, а также к общественности, т.е. к различным лицам и группам лиц в организации и за ее пределами. Можно ли утверждать, что ответственность менеджера за принятие решения проявляется в том случае, когда исполнение или неисполнение прямого управленческого решения привело к убыткам фирмы или ущербу, вреду элементам внешней среды? Ответ поясните.

## **Тема 10. Управленческие решения органов государственного и муниципального управления**

**Содержание темы.** Особенности принятия решений органами государственного и муниципального управления. Процесс подготовки управленческих решений в органах государственного и муниципального управления. Информационно-аналитическая поддержка решений, принимаемых в органах государственной власти и местного самоуправления. Подготовка сложных единоличных решений. Организация и проблемы



контроля за исполнением управленческих решений, принимаемых в органах государственного и муниципального управления.

### **Контрольные вопросы**

1. Какие документы являются официальными документами администрации?
2. Что входит в состав организационно-распорядительных документов?
3. Какие вопросы рассматриваются совместно администрацией города и городской думой?
4. Из чего состоит процесс подготовки решений?
5. Какие научные методы подготовки управленческих решений вы знаете?
6. Перечислите стадии управленческого цикла применительно к одной задаче.
7. Как организуется подготовка распорядительных документов?
8. Какие основные результаты разработки или выбора управленческих решений по методу «дерева решений» вы знаете?
9. Дайте определение понятию «система».
10. Что является целью системы?
11. Какие особенности организационного управления вы знаете?
12. Какие проблемы подготовки решений ОГМУ и их информационной поддержки вы знаете?
13. На чем должны основываться решения в соответствии с нормами принятия решений в структурах государственной службы и органов местного самоуправления?
14. Какие основные принципы подготовки сложных единоличных решений вы знаете?
15. Что входит в типовую структуру подготовки и принятия сложного единоличного решения?
16. В чем заключается замысел стратегического решения?
17. В чем состоит отличие операции формулирования замысла и операции формирования проекта решения?
18. Какие социально-психологические особенности принятия решений в органах ГМУ вы знаете?
19. Дайте определение понятию «администрация».
20. Какие системы контроля вы знаете?
21. Какие решения в органах государственного и муниципального управления являются объектами контроля?
22. В чем заключается сущность контроля?
23. Какие принципы положены в основу организации контроля исполнения решений?

## Тестовые задания

**1. Какой тип управленческих решений в ОГМУ не соответствует функциональной классификации?**

- а) плановые;
- б) координационные;
- в) мотивирующие;
- г) программные.

**2. Какой тип управленческих решений ОГМУ не соответствует классификации по субъекту принятия?**

- а) индивидуальные / единоличные;
- б) коллегиальные;
- в) организационные;
- г) коллективные.

**3. К какому типу управленческих решений ОГМУ соответствуют решения, продолжительность реализации которых составляет шесть месяцев?**

- а) стратегические;
- б) тактические;
- в) оперативные;
- г) текущие.

**4. К какому типу управленческих решений ОГМУ, с позиций свободы действий исполнителей, относятся решения, оставляющие возможность выбора варианта и способа его исполнения?**

- а) директивные;
- б) нормативные;
- в) ориентирующие;
- г) гибкие.

**5. Укажите основную черту устного решения в ОГМУ:**

а) рассматривается в качестве правового акта и обязательно для исполнения;

б) это индивидуальный акт, содержащий присущее ОГМУ властное начало;

в) не имеет юридической силы;

г) все варианты ответов верны.

**6. К какому типу официальных документов относится приказ?**

а) распорядительные;

б) организационные;

в) организационно-распорядительные;

г) информационно-справочные.

**7. Как называется правовой акт, принимаемый только главой региона или города в целях решения наиболее важных и принципиальных задач развития и жизнедеятельности территории?**

а) постановление;

б) распоряжение;

- в) поручение;
- г) приказ.

**8. Что не относится к организационным документам, принимаемым в ОГМУ?**

- а) регламент;
- б) устав;
- в) положение;
- г) все варианты ответов верны.

**9. Каким числом депутатов представительного органа принимается устав муниципального образования?**

- а) 2/3 присутствующих на заседании;
- б) 1/2 присутствующих на заседании + один голос;
- в) 2/3 от установленного числа депутатов;
- г) 3/4 от установленного числа депутатов.

**10. Какие вопросы рассматриваются совместно главой города и представительным органом?**

- а) внесение изменений в устав муниципального образования;
- б) формирование и использование бюджета;
- в) вступление в ассоциацию муниципальных образований;
- г) все варианты ответов верны.

**11. Вторым этапом подготовки и реализации управленческого решения в органах ГМУ является:**

- а) формирование группы по подготовке решения;
- б) подготовка и обоснование вариантов решения;
- в) контроль и оценка результатов исполнения решения;
- г) сбор информации и анализ проблемы.

**12. Этап подготовки и обоснования вариантов решения предполагает:**

- а) формирование группы квалифицированных специалистов;
- б) реализацию организационно-психологических предпосылок, доведение решений до исполнителей, которые составляют план его реализации и предоставляют первому руководителю;
- в) определение основных направлений достижения цели, конкретных исполнителей решения, необходимых ресурсов каждого варианта решения;
- г) представление руководителю найденных вариантов решения.

**13. Этап подготовки и реализации управленческого решения органами ГМУ, в результате которого даются ответы на следующие вопросы: какие изменения произошли в объекте управления, в чем суть проблемы, какие причины вызвали образование проблемной ситуации, – это:**

- а) подготовка и обоснование вариантов решения;
- б) сбор информации и анализ проблемы;
- в) организация исполнения решения;
- г) выявление и формулирование проблемы.

**14. Аналоговый метод – это:**

- а) метод имитирования ситуации на модели;

- б) метод математического моделирования;
- в) метод использования прошлого опыта;
- г) метод системного анализа.

**15. Принятие решения** в органах государственного и муниципального управления – это:

- а) упорядоченный цикл последовательно сменяющих друг друга действий;
- б) сознательный выбор из имеющихся вариантов или альтернатив;
- в) управление риском в неопределенной хозяйственной ситуации;
- г) система множественного подчинения или поглощения полномочий.

**16. Анализ сущности задачи и выработка проекта решения** является:

- а) первой стадией управленческого цикла в ОГМУ;
- б) второй стадией управленческого цикла в ОГМУ;
- в) третьей стадией управленческого цикла в ОГМУ;
- г) четвертой стадией управленческого цикла в ОГМУ.

**17. Основанием для издания распорядительного документа может быть:**

- а) необходимость исполнения принятых законодательных актов и иных решений вышестоящих органов;
- б) личная инициатива руководителя;
- в) давление со стороны заинтересованных лиц;
- г) все варианты ответов верны.

**18. Согласование документа – это:**

- а) оформление выработанного решения в виде проекта распорядительного документа на стандартном листе бумаги со всеми реквизитами;
- б) работа по осуществлению сбора и представления информации для принятия объективного и обоснованного по содержанию проекта документа;
- в) редактирование после получения визы руководителя организации;
- г) завершающий этап подготовки распорядительного документа, в результате которого документ становится юридически полноправным.

**19. Оформление выработанного решения в виде проекта распорядительного документа на стандартном листе бумаги со всеми реквизитами – это:**

- а) информационный блок при подготовке распорядительных документов;
- б) составление проекта документа;
- в) согласование документа;
- г) оформление проекта документа.

**20. Одним из основных требований к тексту распорядительного документа является то, что:**

- а) распорядительный документ должен соответствовать действующему законодательству;
- б) в проект распорядительного документа должны включаться предписания только по тем вопросам, которые соответствуют компетенции органа управления;

в) при подготовке проекта распорядительного документа руководителем определяется круг должностных лиц, на которых возлагается ответственность за содержание документа и сроки его подготовки;

г) все варианты ответов верны.

**21. Несводимость к известным моделям организационного управления в органах государственного и муниципального управления вызвана:**

а) неполнотой и неопределенностью данных, необходимых для решения;

б) наличием многих критериев оценки решений;

в) доминированием качественных оценок;

г) все варианты ответов верны.

**22. На какие две части разбивается организационная система?**

а) субъект и объект;

б) внешняя и внутренняя среда;

в) цели и ресурсы;

г) руководство и исполнители.

**23. Минимально возможная область в пространстве состояний, которую система должна достичь за заданное время, – это:**

а) состояние системы;

б) цель системы;

в) управленческая задача;

г) управление системой.

**24. Организационная система – это:**

а) совокупность объектов произвольной природы, объединенных некими отношениями и связями в единое целое так, что у этой системы появляются новые свойства и качества;

б) система, в которой главными элементами являются люди, коллективы, строящие свою деятельность в соответствии с определенной миссией системы в целом;

в) часть системы, обладающая совокупностью определенных свойств;

г) характеристики, которые не подвластны прямому воздействию внешней среды, а изменяются исключительно по воле системы.

**25. Параметры организационной системы – это:**

а) характеристики организационной системы;

б) изменение в окружающей среде, которое прямо влияет на организационную систему и изменяет ее характеристики;

в) неизвестность в момент принятия решения будущего состояния системы во время реализации решения;

г) интегральные свойства организационной системы.

**26. Стахостичность организационного управления в органах государственного и муниципального управления подразумевает:**

а) интегральные свойства организационной системы;

б) отсутствие точных данных по ряду характеристик у должностных лиц, ставящих подпись под принятым управленческим решением и отвечающих за него;

в) ситуация, когда надо добиваться достижения одновременно двух противоположных целей.

г) неизвестность в момент принятия решения будущего состояния системы, которое настанет во время реализации решения.

**27. Особенность организационного управления в органах государственного и муниципального управления, которая предполагает отсутствие точных данных по ряду характеристик у должностных лиц, ставящих подпись под принятым управленческим решением и отвечающих за него, – это:**

а) неаддитивность отношений;

б) неопределенность данных для принятия и реализации решений;

в) многокритериальность выбора решения органами государственного и муниципального управления;

г) порог сложности.

**28. К проблемам подготовки управленческих решений в органах государственного и муниципального управления относится:**

а) недостаточность информации о сути событий;

б) многофакторный механизм событий в муниципальном образовании;

в) психологическое давление ответственности за решение и его возможные последствия; ) все варианты ответов верны.

**29. В чем состоит информационная поддержка принятия решений в ОГМУ?**

а) создание банка данных;

б) наличие показателей, характеризующих состояние и развитие системы;

в) предоставление регламентных данных с установленной периодичностью, а срочных – немедленно;

г) все варианты ответов верны.

**30. Автоматизированные системы не обеспечивают:**

а) определение состояния системы;

б) прогноз развития событий;

в) анализ внешней среды;

г) процесс контроля.

**31. Согласно принципам подготовки сложных единоличных решений при информационном обмене должны сохраняться:**

а) доверительные отношения;

б) нейтральные отношения;

в) отношения автономности;

г) отношения соперничества.

**32. Привлечение сотрудника к подготовке решения предполагает:**

а) четкую постановку сотруднику его задач в начале процесса;

б) предоставление работнику информации о других задачах, выполняемых другими исполнителями;

в) контроль правильности усвоения сотрудником поставленной ему задачи;

г) все варианты ответов верны.

**33. Один исполнитель детально может готовить вопрос, касающийся только:**

- а) одного уровня управления;
- б) двух уровней управления;
- в) трех уровней управления;
- г) четырех уровней управления.

**34. Разбиение процедуры подготовки решения на смысловые части и во времени – это:**

- а) декомпозиция процедуры подготовки решения;
- б) интерпретация процедуры подготовки решения;
- в) формализация процедуры подготовки решения;
- г) классификация процедуры подготовки решения.

**35. Третьим этапом подготовки и принятия единоличного сложного решения является:**

- а) оценка обстановки;
- б) замысел;
- в) проект решения;
- г) целеполагание.

**36. Проект решения – это:**

- а) уяснение сути проблемы, отнесение проблемной ситуации к одному из классов ситуаций по степени опасности для данной системы;
- б) определение того, что и с какой целью надо сделать;
- в) детализация замысла, возможное решение, документ для подачи первому лицу без конфликтных столкновений мнений;
- г) формирование основы, идеи, концепции будущего решения.

**37. Уяснение сути проблемы, отнесение проблемной ситуации к одному из классов ситуаций по степени опасности для данной системы – это:**

- а) проект решения;
- б) целеполагание;
- в) формирование замысла;
- г) оценка обстановки.

**38. В чем состоит отличие операции формирования замысла от операции формирования проекта решения?**

- а) над замыслом работает высшее руководство, над проектом – широкий круг сотрудников;
- б) замысел отработать сложнее, проект является детализацией замысла;
- в) уровень интеграции используемых данных при замысле значительно выше, чем при разработке проекта решения;
- г) все варианты ответов верны.

**39. К условиям реализации замысла на практике относятся:**

- а) то, что действия должны быть по силам их исполнителям;
- б) наличие мотивации;
- в) обеспеченность ресурсами;

г) все варианты ответов верны.

**40. Стереотипные ситуации – это:**

а) ситуации, которые в прошлом не встречались;

б) ситуации, которые часто повторяются и тем самым обеспечивают возможность накопления опыта и подготовки вариантов замысла;

в) ситуации, связанные с большим риском;

г) ситуации, связанные со стереотипным мышлением руководства.

**41. Посредством чего администрация города осуществляет управление?**

а) издания правовых актов;

б) «управления из кабинета»;

в) указаний вышестоящих органов;

г) правильного ответа нет.

**42. Процесс, обеспечивающий достижение целей администрации, – это:**

а) организация;

б) планирование;

в) координация;

г) контроль.

**43. Какой контроль охватывает администрацию в целом?**

а) функциональный;

б) линейный;

в) операционный;

г) линейно-функциональный.

**44. Процедуры какого контроля ограничены рамками одного конкретного задания?**

а) функционального;

б) линейного;

в) операционного;

г) линейно-функционального.

**45. Что не является объектом контроля?**

а) указы и распоряжения Президента РФ;

б) постановление Правительства РФ;

в) постановления и распоряжения глав администраций муниципальных образований и субъектов РФ;

г) правильного ответа нет.

**46. Качество каких принимаемых документов проверяется контрольной системой прежде всего?**

а) постановлений;

б) распоряжений;

в) указов;

г) приказов.

**47. Какой принцип гласит, что контроль не должен быть ни тотальным, ни мелочным?**

а) принцип заблаговременности;



- б) принцип экономичности;
- в) принцип оптимальности;
- г) принцип открытости.

**48. Превентивный контроль – это:**

- а) оперативный контроль;
- б) предварительный контроль;
- в) текущий контроль;
- г) последующий контроль.

**49. Что не входит в метод сбора контрольной информации?**

- а) наблюдение;
- б) изучение документов;
- в) описание;
- г) проведение опросов.

**50. Какой срок дается назначенным исполнителям для исполнения решения в ГМУ?**

- а) 2 дня;
- б) 10 дней;
- в) 15 дней;
- г) 30 дней.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Деятельность любого руководителя связана с разработкой и реализацией решений в рамках выполнения им должностных обязанностей в компании, 80% времени руководителей занимают управленческие решения. Разработка управленческих решений является важным процессом, связывающим основные функции управления: планирование, организацию, мотивацию, контроль. Именно решения, принимаемые руководителями любой организации, определяют не только эффективность ее деятельности, но и возможность устойчивого развития, выживаемость в быстро изменяющемся мире.

Принятие эффективных решений – одно из наиболее важных условий эффективного существования и развития организации.

Современная наука в области принятия управленческих решений поднялась на качественно новый уровень, на ее основе разработаны эффективные управленческие технологии, позволяющие решать сложные управленческие задачи, характерные для современных организаций.

Значительную роль сыграло резкое увеличение объема информации, которую приходится учитывать при разработке управленческого решения сегодня, появление современной вычислительной техники с ее воистину удивительными возможностями по оперированию и обработке больших массивов как количественной, так и качественной информации.

В настоящее время использование современных технологий принятия управленческих решений является жизненно важным для руководителя, одним из основных профессиональных умений которого является умение принимать эффективные управленческие решения. В острой конкурентной борьбе при прочих примерно равных условиях добиваются успеха, устойчиво развиваются и выживают те организации, которые поставили себе на службу дополнительные возможности, предоставляемые современными технологиями принятия управленческих решений.

В качестве заключения можно сформулировать обобщающий вывод: по содержанию и иерархической структуре управленческие решения представляют сложное многомерное пространство, которое можно исследовать с разных точек зрения – юридической (т.е. с позиции легитимности этих решений), социально-экономической (их социального смысла и экономической ценности), политической (их властной силе и степени выражения интересов общества), профессиональности (их интеллектуально-кадровой обеспеченности), психологической (их стимулирующей роли) и т.д. Все это следует помнить и учитывать в повседневной управленческой практике.

Многообразие общественных отношений, требующих государственного вмешательства, порождает множество видов государственных решений и соответственно действий властного характера. В управленческой деятельности, как правило, решаются задачи двух типов: оригинальные (нетривиальные) и однотипные, повторяющиеся. Отсюда и решения, которые приходится находить и брать ответственность за их принятие и непосредственное исполнение, также могут быть оригинальными либо типичными. Оригинальные

задачи не поддаются унификации и стандартизации в полном объеме. Но для них могут быть применены общие принципы решения управленческих задач.

Эффективность управленческих решений государства в немалой степени зависит от правильного использования всего многообразия их видов и формального выражения. Оптимальное сочетание различных видов решений и соответствующих им форм способствует лучшей организации государственной власти, совершенствованию ее управленческих связей в воздействии на внешнюю среду. Практическую ценность содержания деятельности госорганов составляют принимаемые и исполняемые ими решения в целях реализации функций государственного управления. Организационной формой их является аппарат, госорганы; госадминистрация юридически оформлена преимущественно административным правом.

Система контроля исполнения документов, в которых содержатся государственно-управленческие решения, может включать: автоматизированный учет, проверку исполнения на местах, анализ оперативной деятельности подразделений, выработку рекомендаций и принятие мер для устранения причин, снижающих эффективность управления, и др. Цель такого контроля – содействие своевременному и качественному исполнению решений, обеспечение получения аналитической информации, необходимой для оценки управленческой деятельности государственного аппарата, госорганов, структурных подразделений, конкретных госслужащих.

Данный практикум позволит обучающимся за короткое время войти в науку «Управленческие решения» и практически использовать некоторые ее рекомендации. Дальнейшего совершенствования знаний можно достичь за счет самообразования.

## ГЛОССАРИЙ

**Адаптивные модели** – модели, изменяющиеся в процессе решения задачи в зависимости от поступающей информации о возможных результатах альтернативных решений.

**Альтернатива** – одно из двух или нескольких возможных решений.

**Альтернативный вариант решения** – один из нескольких вариантов решения, соответствующий установленным критериям выбора в рамках одной альтернативы.

**Анализ** – разложение целого на элементы и последующее установление взаимосвязей между ними с целью повышения качества прогнозирования, оптимизации, обоснования, планирования и оперативного управления реализацией управленческого решения по развитию объекта.

**Анализ альтернатив по желательным критериям** – установление степени соответствия каждой альтернативы минимальным требованиям.

**Анализ альтернатив по ограничивающим критериям** – установление степени соответствия каждой альтернативы жестким ограничениям.

**Анализ дерева альтернатив управленческих решений** – схематичное представление процесса принятия решений по какой-либо задаче.

**Анализ ретроспективный** – метод изучения сложившихся в прошлом тенденций технического, социального, экономического развития объекта для формирования стратегии его развития.

**Анализ риска** – разложение структуры объекта на элементы, установление взаимосвязей между ними с целью выявления источников, факторов и причин различного вида риска, сопоставление возможных потерь и выгод.

**Анализ сильных и слабых сторон организации** – комплексный анализ, имеющий своей целью выявление возможностей организации на рынке, а также условий, угрожающих ее деятельности.

**Анализ системный** – исследование объектов как систем, с применением системных принципов.

**Анализ системы менеджмента** – процесс исследования организационной структуры и системы управления на предмет их жизнеспособности, обеспечения конкурентоспособности фирмы в целях дальнейшего совершенствования и повышения эффективности их воздействия на результативность деятельности фирмы.

**Анализ ситуации** – изучение параметров управляемого объекта, сложившихся внешних условий и конкретных ситуаций его функционирования при разработке или реализации управленческого решения.

**Анализ совокупности рисков** – оценка комплексного риска на основе определения нормативной ставки риска для различных видов хозяйственной и финансовой деятельности.

**Анализ сравнительный** – сопоставление численных значений показателей анализируемого объекта со значениями базового периода (с другими периодами), с показателями других аналогичных объектов, с нормативным (эталонным) уровнем.

**Анализ факторный** – процедура установления силы влияния факторов на функцию или результативный признак с целью ранжирования факторов для разработки плана организационно-технических мероприятий по улучшению функции, а также для ее прогнозирования.

**Антимонопольное законодательство** – законодательство, регламентирующее общие требования к товарам, их упаковке, экологичности, безопасности применения, организации торговли, контроля доли рынка, занятой данным изготовителем, порядок осуществления санкций в случае нарушения антимонопольного законодательства.

**Балльная система оценки критериев** – использование желательных критериев в виде абсолютных измерителей ценности альтернатив.

**Варианты уменьшения риска** – приемы управления риском.

**Вероятность риска** – количественная оценка возможности наступления рискового события.

**Вероятность события** – мера объективной возможности наступления события.

**Виды хозяйственных и финансовых рисков** – риски в области хозяйственной и финансовой деятельности, которые относятся к категории чистых или спекулятивных рисков.

**Влияние целей организации на принятие решения** – отражение стратегии развития предприятия в разрабатываемых альтернативных вариантах решений.

**Выполнение решения** – практическая реализация исполнителями принятого решения.

**Выработка научного подхода к принятию решения** – применение теории принятия решения.

**Выявление проблемы** – анализ ситуации с целью определения проблемы и обоснования необходимости ее решения.

**Вход системы разработки решения** – параметры, характеризующие проблему, которую необходимо решать.

**Выход системы разработки решения** – решение, выраженное количественно или качественно, имеющее определенную степень адекватности и вероятность реализации, степень риска достижения запланированного результата.

**Декомпозиция** – метод анализа, разложение на составные части сложных задач, процедур, систем, подсистем и т. д.

**Деловые игры** – метод имитации выработки и принятия управленческих решений в различных ситуациях путем игры группы людей по заданным правилам.

**Дерево целей** – структурированная, построенная по иерархическому принципу (ранжированная по уровням) совокупность целей системы, программы, плана, в которой выделены: главная цель (вершина дерева), подчиненные ей подцели первого, второго и последующих уровней (ветви дерева).

**Дескриптивная модель** – модель описания и объяснения наблюдаемых фактов или прогноза поведения объектов.

**Диалоговая интерактивная процедура принятия решения** – режим взаимодействия лица, принимающего решения, с объектом управления и внешней средой посредством специального программного обеспечения в целях решения задачи управления.

**Диверсификация** – процесс распределения инвестируемого капитала между объектами различных сфер деятельности, неродственными по отношению друг к другу.

**Долгосрочные стратегические планы** – вид планов, входящих в систему перспективных планов, отражающих варианты желаемого будущего организации и пути движения к нему.

**Достаточность информации** – минимально полный объем информации, позволяющий принять обоснованное управленческое решение.

**Достоверность информации** – процент реальных сведений от общего объема информации.

**Задачи анализа** – определение тенденций и показателей, характеризующих состояние и динамику изучаемого объекта и элементов, его составляющих; сравнение численных значений показателей со значениями другого периода, другого объекта, с нормативным уровнем; формулирование выводов, служащих основой для, принятия эффективных управленческих решений.

**Задачи прогнозирования** – анализ и выявление основных тенденций развития в данной области, выбор показателей, оказывающих] существенное влияние на исследуемую величину; выбор метода прогнозирования и периода упреждения прогноза; прогнозирование показателей качества объекта; прогноз параметров организационно-технического уровня производства и других элементов внешней среды, влияющих на прогнозируемые показатели.

**Значение нефинансовых данных** – роль социальной информации в принятии управленческих решений.

**Зона допустимого риска** – графическое отображение области потерь, не превышающих уровень ожидаемой прибыли.

**Зона катастрофического риска** – графическое отображение области потерь, не превышающих уровень имущественного состояния предпринимателя.

**Зона критического риска** – графическое отображение области потерь, не превышающих уровень расчетного дохода.

**Зона приемлемого риска** – графическое отображение области нулевых или минимально возможных потерь.

**Измерение риска** – приемы оценки степени и стоимости риска.

**Инвестиции** – вложения средств с целью сохранения и увеличения капитала, получения дохода.

**Использование теории вероятности для принятия управленческих решений** – математический аппарат расчета показателей риска.

**Исследование операций** – совокупность методов анализа, оценки и оптимизации управленческих решений. Цель исследования операций – количественное обоснование принимаемых решений на основе математического моделирования экономических процессов.

**Качество информации для разработки управленческого решения** – степень соответствия совокупности сведений о внутреннем и внешнем состоянии управляемого объекта требованиям, необходимым для оценки ситуации и разработки управленческих решений.

**Качество решения** – степень эффективности достижения цели объектом управления.

**Качество управленческого решения** – совокупность параметров решения, удовлетворяющих запросы конкретных потребителей и обеспечивающих его реализацию.

**Качество документа** – степень соответствия параметров данного документа требованиям, предъявляемым к оформлению, содержанию, возможности его использования по назначению, сопоставимости исходной информации, применению современных методов и подходов, обоснованности управленческого решения.

**Качество информации для разработки управленческого решения** – степень соответствия совокупности сведений о внутреннем и внешнем состоянии управляемой системы требованиям, предъявляемым управляющей системой, используемых последней для оценки ситуации и разработки управленческих решений. Требования, предъявляемые к информации: достоверность, обоснованность, конкретность, системность, своевременность, сопоставимость.

**Кибернетическое моделирование** – приложение общих законов кибернетики к моделированию и оптимальному управлению сложными динамическими системами независимо от их природы и сущности.

**Классификация управленческих решений** – классификация, осуществляемая по следующим признакам: 1) стадия жизненного цикла товара (стратегический маркетинг, НИОКР, ОТПП и др.); 2) подсистема системы менеджмента (целевая, функциональная и т. д.); 3) сфера действия (технические, экономические и другие решения); 4) цель (коммерческие и некоммерческие решения); 5) ранг управления (верхний, средний, низший); 6) масштабность (комплексные и частные решения); 7) организация выработки (коллективные и личные решения); 8) продолжительность действия (стратегические, тактические, оперативные решения); 9) объект воздействия (внешние и внутренние); 10) повторяемость, (разовые и повторяющиеся); 11) методы формализации (текстовые, графические, математические); 12) формы отражения (план, программа, приказ, распоряжение, указание, просьба); 13) сложность (стандартные и нестандартные); 14) способ передачи (вербальные, письменные, электронные).

**Классификационные признаки** – существенные признаки (группа существенных признаков), позволяющие объекты к определенному классу.

**Классификация проблем** – типология задач управления.

**Классификация решений** – разделение решений на группы по определенным признакам.

**Контроль** – функция менеджмента по обеспечению выполнения управленческого решения.

**Концептуальная модель** – приближенное представление о рассматриваемом объекте или процессе, фиксирующее наиболее существенные параметры и связи между ними.

**Концепция** – комплекс основополагающих идей, принципов, правил, раскрывающих сущность и взаимосвязи данного явления или системы и позволяющих определять систему показателей, факторов и условий, способствующих решению проблемы.

**Критерии оценки эффективности** – требования, предъявляемые к соотношению затрат и результатов выполнения некоторой задачи.

**Критерий** – общепринятая в организации норма, с которой можно соотнести альтернативные варианты решений.

**Критерий оптимальности** – показатель, выражающий предельную меру экономического эффекта принимаемого управленческого решения для сравнительной оценки возможных альтернатив и выбора наилучшей

**Критический путь** – самая длительная последовательность событий при выполнении проекта по данной сетевой модели.

**Лицо, принимающее решение**, – основное звено процесса принятия решения, субъект управления, наделенный правом принятия решений.

**Массив информации** – совокупность однородных данных, характеризующих какой-либо объект управления или процесс, рассматриваемых как одно целое и упорядоченных определенным образом.

**Математическая теория принятия решений** – раздел математики, посвященный методам и правилам обработки и анализа данных, принятия решений в условиях неопределенности.

**Математическое программирование** – раздел математики, изучающий теорию и методы решения задач, в форме уравнений и неравенств помогающий находить показатель качества решения при ограничениях.

**Метод Дельфи** – метод комплексного анализа альтернативных управленческих решений, основанный на их генерации в процессе «мозговой атаки», проводимой группой высококвалифицированных в данной области специалистов с применением экспертных методов, отбора наиболее рационального для данной ситуации решения.

**Метод экстраполяции** – метод, основанный на прогнозировании поведения или развития объектов в будущем по тенденциям (трендам) его поведения в прошлом.

**Методика экономического обоснования управленческого решения** – методика расчета экономического эффекта на основе унифицированных принципов.

**Минимизация риска** – целенаправленный поиск и организация работы по



снижению степени риска, искусство получения и увеличения дохода в условиях неопределенности рыночной ситуации.

**Моделирование логическое** – выявление горизонтальных и вертикальных причинно-следственных связей между главными факторами, характеризующими управленческие, экономические, социальные или другие процессы, с целью воспроизведения их при анализе, прогнозировании и оценке параметров объектов.

**Моделирование экономико-математическое** – описание процессов математическими методами с целью экспериментальной проверки параметров, процессов и взаимодействия элементов объекта, экономии ресурсов и повышения качества управленческого решения.

**Модель** – условный образ объекта управления.

**Модель принятия инвестиционных решений** – метод оценки многофакторного риска инвестиционного проекта.

**Мониторинг** – непрерывное комплексное наблюдение за объектами, измерение параметров и анализ функционирования этих объектов.

**Мотивация** – функция менеджмента, процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей фирмы и личных целей.

**Неопределенность** — неполнота или неточность информации об условиях реализации проекта (решения). Виды неопределенности и рисков включают.: 1) риск, связанный с нестабильностью экономического законодательства и текущей экономической ситуации, условий инвестирования и использования прибыли; 2) внешнеэкономический риск (возможность введения ограничений на торговлю и поставки, закрытия границ и т. п.); 3) неопределенность политической ситуации; 4) неполноту или неточность информации о динамике технико-экономических показателей, параметрах новой техники и технологии; 5) колебания рыночной конъюнктуры, цен, валютных курсов и т. п.; 6) неопределенность природно-климатических условий; 7) производственно-технологический риск; 8) неопределенность целей, интересов и поведения участников; 9) неполноту или неточность информации о финансовом положении и деловой репутации участников.

**Неопределенность информации** – неполнота или недостоверность информации об условиях реализации решения.

**Новые информационные технологии** – использование интегрированных систем телекоммуникаций, вычислительной техники и средств автоматизированной обработки информации в процессе управления.

**Нормативная теория принятия решений** – наука, разрабатывающая методы формирования стандартных процессов принятия управленческих решений.

**Обобщенная модель процедуры принятия решения** – логическая схема этапов разработки и принятия обоснованных решений.

**Объем информации** – одна из информационных характеристик управления, имеющая большое значение для проектирования системы управления и организации ее функционирования.

**Ограничения** – область допустимых значений.

**Ограничивающий критерий** – заранее определенный параметр (экономический, технический, социальный), ограничивающий возможность выбора способов действий.

**Определение риска** – методы расчета показателей риска.

**Оптимизация решений** – процесс выбора соотношения множества факторов, определяющих максимально эффективный результат.

**Основные факторы, оказывающие влияние на качество управленческого решения** – необходимые и достаточные факторы для сопоставления альтернативных вариантов управленческого решения.

**Оценка видов риска** – степень риска и его величина в зависимости от области предпринимательской деятельности.

**Оценка полученного результата** – оценка достигнутого состояния системы управления и накопление опыта.

**Оценка эффективности** – количественная оценка степени достижения цели управленческого решения.

**Параметры качества управленческого решения** – совокупность характеристик, удовлетворяющих потребителя решения, к которым относятся: показатель энтропии, степень риска вложения инвестиций, вероятность реализации решения, степень адекватности выбранной модели.

**Параметры обеспечения качества управленческого решения** – характеристики состава показателей качества управленческого решения.

**Переработка информации** – процесс получения искомым результатов путем выполнения заранее определенных действий над исходными и промежуточными данными.

**Поведенческая теория принятия решений** – исследование мотивации поведения и действий лица, принимающего решение, в процессе принятия решения.

**Поиск решения проблемы** – выбор конкретной модели решения и решающего правила.

**Показатель** – величина, измеритель, позволяющий судить о состоянии объекта.

**Показатель риска** – количественная оценка возможных потерь.

**Постановка задачи** – форма представления проблемы объекта управления.

**Постановка проблемы** – формулирование проблемы с учетом конкретной ситуации, в которой она возникает и должна быть решена.

**Потери** – снижение прибыли, дохода в сравнении с ожидаемыми величинами.

**Правила** – точные действия, соответствующие указанным в каком-либо документе, то, что должно быть сделано в конкретной ситуации. Правила ограничивают свободу выбора.

**Предпринимательская деятельность** – самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение

прибыли в установленном законом порядке.

**Приемы анализа управленческого решения** – совокупность математических, графических и эвристических способов, позволяющих выбрать опти-мальное решение.

**Признаки управленческого решения** – совокупность характерных особенностей управленческого решения, рассматриваемого с точки зрения фиксированного управленческого акта.

**Принятие бинарного решения** – процесс выбора варианта решения из двух противоположных, конкурирующих по своему содержанию альтернатив в условиях жестких ограничений.

**Принятие инновационного решения** – процесс выбора решения в условиях отсутствия очевидных готовых альтернатив с целью изменения объекта управления и получения экономического, социального, экологического и другого эффекта.

**Принятие многоальтернативного решения** – процесс выбора варианта оптимального решения на основе формирования системы технических, экономических, социальных и иных критериев.

**Принятие предпринимательского решения** – процесс принятия управленческого решения с учетом степени и стоимости риска.

**Принятие решений для слабо структурированных задач управления** – процесс, использующий нормативную теорию принятия решений и теорию полезности.

**Принятие решения** – процесс анализа, прогнозирования и оценки ситуации, выбора и согласования наилучшего альтернативного варианта достижения поставленной цели.

**Принятие решения на основе метода оптимизационных критериев** – процесс комбинирования лучших черт известных альтернатив с целью выбора наиболее эффективного решения.

**Проблема** – существенная разница между действительным и желаемым состоянием объекта управления.

**Проблемная ситуация** – ситуация, препятствующая нормальному функционированию и развитию организации.

**Прогнозы** – научно обоснованная оценка вероятности наступления прогнозируемого события.

**Прогноз и оценка реализуемости альтернатив** – научно обоснованное суждение о практической возможности реализации решения.

**Прогноз и оценка следствий реализации альтернатив** – научно обоснованное суждение о полезности решения для достижения поставленных целей.

**Прогнозирование** – процесс осуществления научных исследований качественного и количественного характера, направленных на выяснение тенденции и перспектив дальнейшего развития тех или иных объектов.

**Процедура принятия решения** – установленный порядок действий (регламент) и выбора варианта решения.

**Процесс принятия решений** – процесс выбора наиболее эффективного варианта из множества альтернатив.

**Процесс причинно-следственного анализа** – выявление и анализ реальных причин, породивших проблемную ситуацию.

**Процессный подход** – подход, основанный на концепции управления как непрерывной серии взаимосвязанных действий или функций.

**Развитие информационных технологий** – переход от технологии обработки данных к технологиям обработки знаний.

**Ранжирование** – определение важности, весомости, ранга факторов (проблем) по их эффективности, актуальности, масштабности, степени риска.

**Ранжирование альтернативных вариантов стратегии развития организации** – построение совокупности приоритетных направлений деятельности по иерархическому принципу.

**Распределение вероятностей** – вероятность того, что случайная величина будет меньше произвольно выбранного значения или равна ему.

**Резерв времени** – разница между самым ранним возможным временем завершения проекта и самым поздним допустимым временем его завершения.

**Репрезентативность выборки** – достаточность выбранных данных для обоснования решения.

**Решение** – определение организационного воздействия на объект управления.

**Решение безальтернативное** – решение, которое принимается в стандартных ситуациях, имеющих только один выход.

**Решение бинарное** – решение, отличающееся высокой степенью связанной с ним неопределенности, в которой представлены две диаметрально противоположные альтернативы.

**Решение в условиях неопределенности** – выбор альтернативы в условиях невозможности оценить вероятность потенциальных результатов.

**Решение в условиях определенности** – выбор альтернативы в условиях, когда в точности известны результаты каждого из вариантов.

**Решение в условиях риска** – выбор альтернативы в условиях, когда результаты неопределенны, но вероятность каждого результата известна.

**Решение единоличное** – решение по тактическим вопросам, которое принимается менеджером.

**Решение коллегиальное** – решение по перспективным вопросам, в разработке которого участвует совещательный орган: коллегия, совет директоров и т.д.

**Решение импульсивное** – недостаточно обоснованное и надежное решение, которое принимается спонтанно.

**Решение инвестиционное** – решение о долгосрочном вложении средств с целью сохранения и увеличения капитала.

**Решение индивидуальное** – единоличное решение, определяемое индивидуальным стилем руководства и управления.

**Решение инертное** – результат осторожного поиска с преобладанием

контрольных и уточняющих действий.

**Решение инновационное (новаторское)** – предусматривает некоторое нововведение, связанное с формированием и реализацией ранее неизвестной альтернативы.

**Решение интуитивное** – решение в условиях ограничения времени (в оперативном управлении), основанное на убежденности лица, принимающего решение, что его выбор правильный.

**Решение коллективное** – решение на длительный период, разрабатываемое при широком участии коллектива организации (подразделения).

**Решение многоальтернативное** – решение, принимаемое на основе критериев ограничения и желательных характеристик, ранжированных по степени их относительной ценности.

**Решение непрограммируемое** – решение, для которого определение критерия оптимальности (целевой функции) в явном виде затруднено.

**Решение оптимальное** – решение, наилучшее с точки зрения заданного критерия оптимальности и определенных ограничений.

**Решение организационное** – выбор альтернатив организационного воздействия, направленного на достижение целей организации.

**Решение, основанное на суждении,** – решение, принимаемое с использованием знаний, опыта прошлого и здравого смысла, с учетом поправок на сегодняшний день.

**Решение осторожное** – результат сверхкритичной оценки менеджером всех альтернативных вариантов решения.

**Решение политическое** – выбор методов, средств, форм общественной деятельности, с помощью которых оптимальным образом могут быть достигнуты политические цели.

**Решение программируемое** – решение, использующее известные методы и модели оптимального управления объектами.

**Решение рациональное** – решение, основанное на аналитических методах обоснования и оптимизации.

**Решение социальное** – решение в области стратегии социального развития общества (коллектива) и охраны окружающей природной среды.

**Решение стандартное** – наиболее распространенный тип решений, конечный результат которого – однозначный выбор.

**Решение уравновешенное** – решение менеджера, внимательно и критически относящегося к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке.

**Риск** – вероятность возникновения убытков или снижения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом.

**Риск дефляционный** – вероятность реальных потерь, связанных со снижением уровня цен при росте дефляции.

**Риск для инвестиционного портфеля** – вероятность снижения доходности ценных бумаг, находящихся в собственности инвестора, прямых

финансовых потерь или упущенной выгоды.

**Риск и доходность** – влияние степени риска на уменьшение или увеличение уровня доходов.

**Риск имущественный** – вероятность потерь имущества предпринимателя (материальных ресурсов, недвижимости и т.д.) по различным причинам.

**Риск инфляционный** – реальные потери, связанные с ростом уровня цен при росте инфляции.

**Риск коммерческий** – представляет вероятность возникновения потерь в процессе финансово-хозяйственной деятельности предпринимателя.

**Риск ликвидности** – вероятность потерь при реализации ценных бумаг или других товаров из-за изменения оценки их качества и потребительской стоимости.

**Риск предпринимательский** – объективная экономическая категория, отражающая вероятность неуспеха (успеха) предпринимательской деятельности при выборе альтернативного управленческого решения.

**Риск принятия неправильного хозяйственного решения** – вероятность снижения эффективности деятельности фирмы и ее банкротства.

**Риск спекулятивный** – характеризует вероятность наступления положительного или отрицательного результата реализации решения.

**Риск финансовый** – вероятность потерь финансовых ресурсов или капитала.

**Риск чистый** – характеризует вероятность получения отрицательного или нулевого результата реализации управленческого решения.

**Семантические ошибки** – несовпадение способов использования слов и передаваемых ими значений.

**Семантический шум** – преграда на пути обмена информацией в коммуникационном процессе, искажающая смысл сообщения вследствие языковых различий, различий в восприятии, а также физических взаимодействий.

**Серьезность риска** – неизбежность риска в условиях предпринимательской деятельности.

**Системный анализ** – научная дисциплина, разрабатывающая общие принципы исследования сложных объектов как систем.

**Сетевое планирование и управление** – графоаналитический метод управления процессами создания (проектирования) любых систем.

**Сетевой график** – полная графическая модель комплекса работ, направленных на выполнение единого задания, в которой определяются их последовательность и логическая взаимосвязь.

**Ситуационный подход к разработке управленческого решения** – концептуальный подход к поиску оптимального решения как к функции факторов среды в самой организации (внутренние переменные) и в окружающей среде (внешние переменные).

**Ситуация** – совокупность обстоятельств (положение, обстановка), сложившихся в организации или ее подразделении.

**Снижение риска** – уменьшение вероятности возникновения потерь или размера возможного ущерба.

**Сопоставимость альтернативных вариантов управленческого решения** – необходимое условие процесса разработки управленческого решения, приведение исходной информации по единым методам ее получения и уровню риска к одному объему, к одним срокам, уровню качества, условиям применения.

**Состав информации** – классифицированные в зависимости от области (экономические, управленческие, технические и др.) данные, представленные в формализованном виде.

**Стандартный процесс принятия решений** – процесс сравнения эффективности и выбора варианта решения из фиксированного набора альтернатив.

**Степень риска** – вероятность наступления случая потерь, а также размер возможного ущерба.

**Стратегия** – программа действий, определяющая развитие объекта и соответствующее ему управление.

**Структуризация проблемы** – разложение проблемы на компоненты по уровням иерархии, установление взаимосвязей между ними и построение дерева целей.

**Теория игр** – дисциплина, изучающая формальные модели принятия оптимальных решений в конфликтных ситуациях, в том числе в условиях неопределенности.

**Теория принятия решений** – совокупность научных дисциплин, занимающихся рассмотрением проблемы принятия оптимальных решений применительно к объектам управления различной природы и в различных условиях существования.

**Теория решений, или статистическая теория принятия решений** – дисциплина, которая изучает математические правила принятия решения.

**Технология** – совокупность методов и средств преобразования исходных материальных ресурсов, информации и других компонентов «входа» системы в товар, а также других компонентов ее «выхода».

**Технология принятия решений** – совокупность научных методов, моделей и приемов разработки и принятия управленческих решений.

**Упорядочение рискованных альтернатив** – ранжирование альтернатив по степени и стоимости риска.

**Управленческий процесс** – совокупность операций и процедур воздействия управляющей подсистемы на управляемую, осуществляемых в рамках организационной структуры фирмы.

**Управленческий учет** – функция менеджмента, обеспечивающая сбор, регистрацию и обобщение всей информации, необходимой руководству организации для принятия управленческих решений.

**Управленческое решение** – творческое, волевое воздействие субъекта управления на основе знания объективных законов функционирования

управляемой системы и анализа управленческой информации о ее состоянии, направленное на организацию деятельности коллектива по разрешению назревшей проблемы.

**Уровень принятия решения** – статус ЛПР в иерархии организации.

**Факторный анализ** – область математической статистики, объединяющая вычислительные методы, которые позволяют получить компактное описание исследуемых явлений на основе обработки больших массивов информации.

**Факторы внешней среды** – совокупность характеристик отдельных сфер страны, оказывающих прямое или косвенное влияние на устойчивость, эффективность и конкурентоспособность организации.

**Физическое моделирование** – исследование объектов (систем) на физических моделях, при котором изучаемый процесс (явление) воспроизводится с сохранением его физической природы.

**Финансовый анализ** – анализ финансовых показателей организации, характеризующих ее финансовую независимость от внешних источников финансирования, платежеспособность и кредитоспособность.

**Функционально-стоимостной анализ** – метод системного исследования объектов (процессов, структур, изделий и т.п.), направленный на оптимизацию соотношения между полезным эффектом и совокупными затратами ресурсов за период жизненного цикла, применяемого по назначению объекта.

**Цели управления** – желаемое, возможное или необходимое состояние управляемой системы, которое должно быть достигнуто.

**Цель** – выраженное качественно или количественно будущее состояние объекта управления, достижение которого обеспечит решение проблемы.

**Эвристические методы принятия решений** – специальные (индуктивные) методы решения задач, направленные на сокращение количества альтернатив принятия решений в условиях нестандартных проблемных ситуаций.

**Экономико-математические методы** – выбор наилучших, оптимальных вариантов, определяющих управленческие решения в сложившихся или планируемых экономических условиях.

**Экономическое обоснование управленческого решения** – комплексное определение эффективности каждого из альтернативных вариантов решения.

**Эксперимент** – метод познания процессов и явлений, основанный на физическом моделировании исследуемых объектов с целью изучения их реакции на внешние и внутренние воздействия.

**Экспертный метод** – проведение экспертами интуитивно-логического анализа проблемы с количественной оценкой суждений и формальной обработкой результатов.

**Эффективность управленческого решения** – уровень достижения запланированного результата на единицу затрат путем реализации управленческого решения.



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Бусов, В.И. Управленческие решения : учебник для академического бакалавриата / В.И. Бусов. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 254 с.
2. Витик, С.В. Управленческие решения: учеб. пособие / С.В. Витик, С.В. Коптякова, И.В. Ритеер. – Магнитогорск: Изд-во Магнитогорск. гос. техн. ун-та им. Г.И. Носова, 2015. – 167 с.
3. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 183 с.
4. Голубков, Е.П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 249 с.
5. Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 332 с.
6. Кузнецова, Н.В. Методы принятия управленческих решений: учеб. пособие Н.В. Кузнецова – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 222 с. – Режим доступа к ресурсу : <http://znanium.com/bookread2.php?book=902147>.
7. Литвак, Б.Г. Управленческие решения. Практикум [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Б. Г. Литвак. – М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012. – Режим доступа к ресурсу: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=451396>.
8. Лифшиц, А.С. Управленческие решения : учеб. пособие для вузов / А.С. Лифшиц. – М. : КноРус, 2009. – 245 с.
9. Методы и модели принятия решений в сфере управления персоналом : учеб. пособие / Е. Крипак, Д. Домашова, Д. Тимофеев [и др.]; под ред. Е. М. Крипак. – Оренбург : Изд-во Оренбург. гос. ун-та, 2014. – 162 с.
10. Пужаев, А.В. Управленческие решения : учеб. пособие для вузов / А.В. Пужаев. – М.: КноРус, 2010. – 185 с.
11. Ременников, В.В. Управленческие решения : учеб. пособие / В.В. Ременников. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити-Дана, 2012. – 143 с.
12. Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. А. Рубчинский. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 526 с.
13. Смирнов, Э.А. Управленческие решения : учебник для вузов / Э.А. Смирнов. – М. : Издат. дом РИОР, 2014. – 362 с.
14. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учебник для академического бакалавриата / А. В. Тебекин. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 431 с.
15. Теория и практика принятия управленческих решений : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. И. Бусов, Н. Н. Лябах, Т. С. Саткалиева, Г. А. Таспенова ; под общ. ред. В. И. Бусова. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 279 с.

16. Тронин, Ю.Н. Управленческие решения : учеб. пособие / Ю.Н. Тронин, Ю.С. Масленченков. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 311 с.
17. Трофимова, Л.А. Менеджмент. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для СПО / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 335 с.
18. Трофимова, Л.А. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 335 с.
19. Фатхутдинов, Р.А. Управленческие решения : учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. – изд. 6-е, перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 343 с.
20. Филинов-Чернышев, Н.Б. Разработка и принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Н.Б. Филинов-Чернышев. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 324 с.
21. Фирсова, И.А. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / И. А. Фирсова, М. В. Мельник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2016. – 416 с.
22. Фирсова, И.А. Управленческие решения : учебник для бакалавров / И.А. Фирсова, О. В. Данилова, С. В. Карпова ; под общ. ред. И. А. Фирсовой. – М. : Юрайт, 2013. – 399 с.
23. Юкаева, В.С. Принятие управленческих решений : учебник / В.С. Юкаева, В.В. Чувикова, Е.В. Зубарева. – М. : Дашков и К°, 2012. – 324 с.

Учебное текстовое электронное издание

**Зиновьева Екатерина Георгиевна  
Коптякова Светлана Владимировна**

## **УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

Практикум

0,78 Мб

1 электрон. опт. диск

г. Магнитогорск, 2018 год  
ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова»  
Адрес: 455000, Россия, Челябинская область, г. Магнитогорск,  
пр. Ленина 38

ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный  
технический университет им. Г.И. Носова»  
Кафедра государственного муниципального управления  
и управления персоналом  
Центр электронных образовательных ресурсов и  
дистанционных образовательных технологий  
e-mail: ceor\_dot@mail.ru