

Министерство образования и науки РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

**РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

**сборник учебно-методических материалов**

для направления подготовки 38.03.02 - Менеджмент

Благовещенск, 2017

Печатается по решению  
редакционно-издательского совета  
экономического факультета  
Амурского государственного  
университета

Составитель: Рыбакова Л.В.

Разработка управленческих решений: сборник учебно-методических материалов для  
направления подготовки 38.04.02. - Благовещенск: Амурский гос.ун-т, 2017.

©Амурский государственный университет, 2017  
© Кафедра экономики и менеджмента организации  
©Рыбакова Л.В. составление

## СОДЕРЖАНИЕ

1	Краткое изложение лекционного материала	4
2	Методические указания к практическим занятиям	20
3	Методические указания для самостоятельной работы студентов	24
4	Учебно-методическое и информационное обеспечение	26

## КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ ЛЕКЦИОННОГО МАТЕРИАЛА

### Тема 1 Введение

*Цель:* ознакомиться с материалом, рассматриваемым в рамках данной темы

*Задачи:* изучить теоретические и практические аспекты темы

*План лекции*

1. История науки и практики разработки управленческих решений

2. Роль и место управленческого решения в управлении, в том числе управления рисками.

3. Особенности разработки решений в настоящее время.

*Основные сведения:*

**Современные условия РУР характеризуются следующими особенностями:**

- существенно усилился динамизм окружающей среды, возросла скорость изменения состояния внешней среды и уменьшился период времени, отведенного на РУР;
- выросла сложность обработки информации при РУР;
- возросла цена возможных отрицательных последствий от УР,
- все организации рассматриваются как открытые системы основная цель которых - эффективное взаимодействие с внешней средой;
- существует необходимость преодоления стереотипов мышления руководителя-менеджера:

стереотип единственности решения,

стереотип упрощения процесса принятия решения (любая кухарка может управлять государством, незаменимых людей нет, любую проблему можно решить простыми средствами, не боги горшки обжигают),

стереотип силового принятия решений на переговорах (не рационального, научнообоснованного),

стереотип придавать значения системному подходу и системному анализу, не отработана система принятия решений,

- сегодняшняя практика РУР (фактически) не соответствует современным управленческим технологиям – технологии РУР, основным требованием которой является системный подход к управлению.

### Тема 2 Основы теории разработки управленческих решений.

*Цель:* ознакомиться с материалом, рассматриваемым в рамках данной темы

*Задачи:* изучить теоретические и практические аспекты темы

*План лекции*

1. Основные понятия теории разработки управленческих решений

2. Постановка задачи и необходимые условия её существования.

3. Ответственность в принятии решений

*Основные сведения:*

Как любой управленческий процесс, процесс принятия решений предполагает наличие **цели**.

Под целью в принятии решений будем понимать идеальное представление желаемого состояния или процесса, это конечный результат деятельности (целью не может быть процесс достижения результата).

Цели должны соответствовать требованиям:

быть достижимыми;

Формулировка цели не должна допускать неоднозначности в ее толковании;

Цели должны быть конкретными и измеримыми, т.е. выражены показателями, которые позволяют определить насколько достигнута цель;

Цель должна быть позиционирована в иерархии целей;

Цель должна иметь определенный временной горизонт;

Цели должны быть совместимыми.

Если фактическое состояние не соответствует желаемому, то имеет место **проблема**, которую надо устранить. Для разрешения проблемы разрабатываем план действий. Выработка плана действий по устранению проблемы составляет сущность **задачи разработки и принятия управленческих решений (РиПУР)**.

Следующее основное понятие – **управленческая ситуация**. Управленческая ситуация - это условие, с которым связана проблема.

Для описания и анализа проблемной ситуации необходима **исходная информация**.

В теории РиПР существует такое понятие как **субъект**. Субъектом всяких решений является **лицо, принимающее решение (ЛПР)**. Для помощи ЛПР в сборе и анализе ситуации, формировании решений привлекается эксперт-специалист по решаемой проблеме.

Разработка и принятие решения происходит во времени, поэтому имеет место **процесс РиПР**. Этот процесс состоит из последовательности этапов и процедур, **технологии**, которую мы будем рассматривать.

При РУР используется такое понятие как **альтернативные варианты решения**, т.е. возможные варианты решения, из числа которых следует выбрать наилучшее решение.

Наилучшее решение выбирается по какому-либо признаку (критерию).

**Критерий выбора** – это одно из основных понятий ТРиПУР, критерий – это показатель, с помощью которого можно адекватно установить степень достижения цели, он должен быть измеримым. Критерий должен быть средством отражения предпочтения ЛПР по отношению к возможным альтернативам.

Конечным результатом процесса РиПУР является **оптимальное решение**. Решение называется оптимальным (наилучшим), если оно обеспечивает экстремум критерия выбора.

**Эффективность УР** как характеристика степени достижения цели. Решение тем эффективнее, чем выше степень достижения цели, и ниже затраты на это.

**Управленческое решение** – социальное действие, выражающее потребности и интересы личности, коллектива, организации и т.д.

**Управленческое решение** – выбор из нескольких вариантов действий одного, являющегося наилучшим.

**Управленческое решение** – результата мыслительной деятельности ЛПР.

**Управленческое решение** – информационный продукт.

### **Тема 3 Общие вопросы организации процесса разработки управленческих решений.**

#### **Этапы процесса разработки управленческих решений**

*Цель:* ознакомиться с материалом, рассматриваемым в рамках данной темы

*Задачи:* изучить теоретические и практические аспекты темы

*План лекции*

1. Задачи лица, принимающего решение.
2. Формы разработки и реализации управленческого решения
3. Этапы разработки решения

*Основные сведения:*

Организация любого процесса, в том числе и РУР, должны отвечать на вопросы: **КТО? ЧТО? КАК ДОЛЖЕН ДЕЛАТЬ?**

**Задачи ЛПР:**

1. ЛПР должен определиться с целью.
2. Должен определиться с проблемой.
3. Ставит задачи.
4. Он распределяет обязанности по дальнейшей организации. Дальнейшая организация зависит от того, насколько структурирована (типична, стандартна) ситуация.

Если ситуация типичная, то организация сводится к следующему:

- рассматриваем ресурсы, которые можно использовать для разработки и реализации УР;
  - распределяем обязанности по конкретной разработке всех этапов процесса.
- Если ситуация нетипичная, то необходимо разработать алгоритм решения задачи.

#### Факторы, от которых зависит дальнейшая организация:

- наличие информации для анализа ситуации;
- степень формализации информации;
- техническое обеспечение;
- квалификация лиц, разрабатывающих решения и лиц, реализующих решения;
- мотивация лиц, разрабатывающих решения;
- какая процедура утверждения решений принята в данной организации;
- какие последствия могут иметь решения;
- возможности автоматизации операций РУР и реализации решений.

#### **Формы разработки и реализации УР**

В зависимости от условий разработки и реализации УР могут использоваться различные формы разработки: указ, закон, приказ, распоряжение, указание, акт, протокол, инструкция, договор, соглашение, план, контракт, оферта, акцепт, положения, правила, модель.

*Указ* – решение главы государства, утвержденное парламентом. Например, Указ Президента РФ, утвержденный Думой РФ. Указ имеет силу закона.

*Указание* – решение, носящее методический, технологический характер. Указание реализуется в форме наставления, разъяснения.

*Закон* – решение высшей государственной власти, носящее обязательный и непреложный характер. Например, Конституция страны, Закон о несостоятельности (банкротстве), Закон об акционерных обществах.

*Акт* - решение широкого круга государственных и общественных организаций. Например, акт о передаче чего-либо в собственность. Акт может быть международным.

*Приказ* (письменный или устный) — это решение руководителя, облеченного властью в организации или крупном ее подразделении. Приказ обязателен для исполнения подчиненными и может готовиться по вопросам, входящим в компетенцию руководителя. Это нормативный документ, который должен храниться в архиве; он может быть обжалован в более высоких управленческих инстанциях или в суде.

*Распоряжение* — это решение руководителя, не наделенного административными функциями. Распоряжение обычно касается вопросов технологии, организации труда и техники безопасности. Оно обязательно для исполнения непосредственными подчиненными руководителя. Обжаловать решение можно у линейного руководителя данного подразделения или организации.

*Протокол* — решение об отражении каких-либо событий, обстоятельств, правил. Например, протокол прошедшего собрания, дипломатический протокол.

*Инструкция* — решение, устанавливающее порядок и способ выполнения каких-либо действий. Например, инструкция по составлению бизнес-плана, инструкция по работе с персоналом, должностная инструкция начальника бюро технического контроля цеха.

*Договор* — решение о проведении совместных работ с указанием взаимных прав и обязательств в коммерческих и некоммерческих сферах деятельности. Например, договор о портфельных инвестициях, договор кооперации с зарубежным производителем, учредительный договор о создании компании.

*Соглашение* — решение, формирующее общую позитивную инфраструктуру для какой-либо деятельности. Например, соглашение о намерениях, соглашение о квотах на экспорт нефти странами ОПЕК.

*План* – решение, отражающее цели и конкретные задачи деятельности, средства, методы и время их реализации. Например, бизнес-план, план мероприятий по реструктуризации и реформированию компании.

*Контракт* – решение, обычно коммерческого характера, о проведении совместных работ с указанием взаимных прав и обязательств. Контракт является подвидом

соглашения. Например, контракт на поставку компьютеров, брачный контракт, контракт купли-продажи.

*Оферта* – решение, обычно коммерческого характера, предложение конкретному (любому) лицу заключить сделку на указанных условиях. Оферта является одной стороной контракта. Например, оферта на оптовые закупки холодильников марки ЗИЛ, оферта на оптовую продажу магазинов.

*Акцепт* – решение о приеме предложения о заключении сделки на предложенных в оферте условиях. Акцепт – вторая сторона контракта, оферта и акцепт составляют контракт.

*Положение* — решение, представляющее собой набор законов, правил и инструкций, регламентирующих какую-либо деятельность. Например, положение о главном инженере, положение об отделе стандартизации и нормализации, положение об отделе внешних сношений.

*Правила* — решение, учитывающее традиции организации и представляющее набор предлагаемых для исполнения устоявшихся норм поведения и деятельности определенных групп работников. Например, правила внутреннего распорядка, правила дорожного движения, правила Международного морского комитета для электронных коносаментов.

### **Этапы РУР**

1. Разработка управленческого решения:
  - 1.1. Определение целей, проблемы.
  - 1.2. Сбор информации.
  - 1.3. Анализ и диагностика ситуации.
  - 1.4. Разработка прогноза развития ситуации.
  - 1.5. Разработка альтернативных вариантов.
  - 1.6. Выбор оптимального решения.
2. Принятие и утверждение решения.
3. Реализация управленческого решения:
  - 3.1. Разработка плана реализации.
  - 3.2. Оформление решения.
  - 3.3. Ознакомление исполнителей (делегирование работ по реализации).
  - 3.4. Контроль.
  - 3.5. Оперативное регулирование.
  - 3.6. Оценка эффективности выполненного решения

### **Тема 4 Модели разработки управленческих решений**

*Цель:* ознакомиться с материалом, рассматриваемым в рамках данной темы

*Задачи:* изучить теоретические и практические аспекты темы

*План лекции*

1. Общие сведения о моделях и моделировании и требования к моделям.
2. Моделирование бизнес-процессов при принятии решений
3. Возможности и ограничения применения математических методов и моделей в разработке управленческих решений

*Основные сведения:*

Ряд причин, которые делают моделирование обязательным для РУР:

1) Естественная сложность многих управленческих ситуаций, когда фактическое число переменных, относящихся к конкретной проблеме, значительно превышает возможности человека. Только моделирование делает возможным учет всех переменных в одной модели.

2) Невозможность проведения управленческих экспериментов в реальной жизни.

3) Невозможность наблюдать явления, которые еще не существуют и могут не состояться. Нет другого способа прогнозирования, как прогнозирование на моделях.

*Модель* - это представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличающейся от самой целостности (Мескон); иными словами – это физическая или информационная (материальная или идеальная) система, имеющая сходства с реальным объектом в отношении некоторых функциональных характеристик и допускающая исследование этих характеристик.

В общей теории моделирования выделяют 3 типа моделей:

1 тип: Физическая модель. Представляет собой объект в уменьшенном или увеличенном виде.

2 тип: Аналоговая модель. Она выглядит иначе, но дает представление об объекте, его структурных и функциональных характеристиках. Пример: в виде организационной структуры, либо в виде графиков.

3 тип: Математическая (символьная) модель. Использует для описания объекта математические символы.

Кроме этого, к типам моделирования можно отнести гипотезы (мысленное представление об объекте).

Для поднятия РУР на качественно новый уровень – уровень современных технологий, и существует моделирование.

Целесообразно использовать несколько моделей комплексно для анализа ситуации (от количественных моделей до сложных интуитивных, либо от качественных моделей до математических, т.е. от простых к более сложным).

Наиболее эффективно использование математических моделей и интуиции.

Требование к моделям, применяемым для РУР:

1) Модель должна включать в себя

- проблемную ситуацию;
- время для принятия решения;
- ресурсы, необходимые для принятия решения;
- систему управленческих и неуправленческих факторов;
- альтернативные варианты решения;
- система критериев для оценки и выбора лучшего решения.

2) Модель должна быть адекватна в той ситуации, которую она пытается представить. Это касается первоначальной информации. Любая модель корректна только в тех пределах, в которых она разработана.

Для оценки адекватности математических моделей существуют следующие показатели:

- Коэффициент корреляции,
- коэффициент детерминации,
- критерий Фишера,
- критерий Дарбина-Уотсона (автокорреляции)

Все модели, применяемые в разработке управленческих решений можно различать как модели всего процесса РУР и модели, применяемые на отдельных этапах процесса РУР. К последним относятся как математические модели (рассматриваются в отдельной теме), так и аналитические, в частности матричные, например модели И.Ансоффа и Бостонской консалтинговой группы.

## **Тема 5 Интуитивные методы принятия решений**

*Цель:* ознакомиться с материалом, рассматриваемым в рамках данной темы

*Задачи:* изучить теоретические и практические аспекты темы

*План лекции*



1. Интуиция в разработке управленческих решений, естественные и искусственные факторы, оценивающие интуицию.
2. Алгоритм принятия решения на основе интуиции.
3. Методы активизации интуиции.

*Основные сведения:*

Психологи определяют интуицию следующим образом: это мыслительная деятельность, осуществляемая «под порогом» или «на краю» сознания.

Внешне проявление интуиции выглядит как мгновенный акт – инсайт (озарение, решение проблемы «с места»). На самом деле мгновенный акт – это прорыв уже результата решения из подсознания в область сознания, а сам долгий напряженный процесс работы мысли скрыт от сознания. Поэтому интуитивные методы мышления РУР характеризуются неосознанностью и неосознаемостью. Это первая проблема систем искусственного интеллекта.

**Естественные факторы**, влияющие на эффективность принятия интуитивных решений:

1. Уровень развития ума человека (физиологический, интеллектуальный, астральный);
2. Умения, знания, навыки. Когда знания, умения и опыт приводят в тупик в поиске решения, тогда начинает эффективно работать интуиция. Природа ее нематериальна, это знание «свыше»;
3. Психологическое состояние (бодрое, веселое, приподнятое) активизирует интуицию, и наоборот, страх, подавленность, растерянность низводят интуицию до уровня гадания.

Кроме этих естественных факторов, существуют еще **искусственные**, которые создают сами люди. Это следующие факторы:

1. Люди сами создают себе мыслительные барьеры (стараются делать то, что опирается на сознание);
2. Многие искренне верят в то, что существует только одно правильное решение и не допускают мыслей о другом правильном решении;
3. Люди часто ожидают от ЛПР «конкретных рецептов», указаний, ответов, что сдерживает креативное мышление и реализацию УР.
4. И еще встречается такое: если руководитель предлагает ряд альтернатив, а не одно решение, то на него смотрят с предубеждением, как на нерешительного или некомпетентного. Но он на самом деле – мудрец, овладевший креативным мышлением. *Креативное мышление* – механизм разработки сложных теоретических и практических УР, комплексных решений. Но часто оно лишь образно, не конкретно. Это есть «блеск и нищета интуиции».

### **Алгоритм принятия решения на основе интуиции**

1. Подготовка (сбор информации, анализ ситуации);
2. Концентрация (сосредоточение умственных усилий на проблеме и на системе фактов). Для этого этапа характерно возникновение фрустрации (умственного затруднения). Чтобы этого избежать, нужно стремиться преодолеть барьер затруднений. Здесь также характерны спады и подъемы активности и, в результате – наплыв идей.
3. Инкубация идей. Все идеи, которые возникли, передаются в подсознание и там происходит их группировка по методологическим основаниям, работает личностная цензура. Она сначала подвергает эти идеи моральному и ценностному тестированию, а затем передает их на высшие этажи психики.
4. Вспышка «ага переживаний», инсайт. Это вспышка мыслей в процессе волнообразной переработки идей, с подъемами и спадами. Подъемы - и есть «ага-вспышки» (Ага! Вот это как! А! Теперь все ясно!)
5. Анализ и синтез. Это уже логический анализ и оценка генерированных на 4-м

этапе идей.

*Некоторые замечания по использованию интуиции в РУР:*

1) не всегда интуиции следует доверять, в частности тогда, когда речь идет о тех областях знаний и деятельности, где у человека никогда не было опыта, хотя правильнее в этом случае говорить об отсутствии интуиции, т.е. неразвитой интуиции. В связи с этим интуиция определяется как программа поиска, которая может открыть доступ к ситуациям нынешней реальности с учетом опыта, который хранится в подсознательном «банке данных»;

2) приобретение опыта – это осознание ошибок и сигналов интуиции;

3) проблемы применения интуиции в РУР заключаются в том, чтобы превратить подсознательные мысли в осознанные, приемлемые для логического обсуждения.

### **Методы активизации интуиции**

В тех случаях, когда описать рассматриваемую проблему аналитическими зависимостями не представляется возможным, и ни какими из методов формализованного представления объекта управления не удастся получить модель для принятия решений, применяют экспертные методы.

В отличие от математических (количественных), их называют качественными, или методами, направленными на активизацию интуиции и опыт специалистов-экспертов. Последнее показывает их сущность. Иногда встречается название - интуитивные. Видов и разновидностей этих методов много. Общее, что их объединяет – расчет на знания, опыт, интуицию специалиста и активизация всех этих составляющих в одном психологически организованном мыслительном процессе.

Отличия методов носят организационный характер.

Самые популярные из этой группы методы:

- «мозговой штурм»;
- метод контрольных вопросов;
- дискуссия;
- синектика;
- «635»
- морфологические методы;
- методы типа сценария;
- методы типа дерева целей;
- методы экспертных оценок;
- методы типа Дельфы.

## **Тема 6 Комбинированные методы разработки управленческих решений**

*Цель:* ознакомиться с материалом, рассматриваемым в рамках данной темы

*Задачи:* изучить теоретические и практические аспекты темы

*План лекции*

1. Экспертные методы разработки управленческих решений
2. Морфологические методы разработки управленческих решений
3. Метод «дерево решений» в разработке управленческих решений.

### **Метод экспертных оценок, в т. ч. Дельфи.**

Метод экспертных оценок основан на экспертизе как способе получения информации. Он применялся веками в человеческой деятельности, но научная основа метода была разработана в последние 20 лет, и был признан основным методом анализа сложных неформализованных проблем, в том числе и управленческих. Сущность метода экспертных оценок это не просто сбор информации, а рациональная организация проведения экспертами анализа проблемы с количественной оценкой суждений и обработкой их результатов. Сущность экспертных оценок = сущность менеджмента, т. е.

сделай дело чужими руками.

Для применения метода экспертных оценок рекомендуется рассматривать вопрос:

1. подбора экспертов;
2. проведения опроса;
3. обработки его результатов.

Как осуществляется подбор экспертов?

1) Кто его осуществляет?

Это в зависимости от масштаба решаемой проблемы, может быть ЛПР или назначенная им группа управления.

2) Как?

а) по количеству;

б) по качеству:

по характеристикам:

- Компетентности
- Креативности
- Отношения к экспертизе
- Конформизм
- Конструктивности мышления
- Коллективизм
- Самокритичность

Хорошо, если бы по каждой характеристике можно было иметь количественные оценки, но сегодня перечисленные характеристики оцениваются в основном качественно.

*Компетентность* – это степень квалификации эксперта в определенной области знаний. Она может быть оценена количественно коэффициентом компетентности. Содержательный смысл коэффициентов компетентности состоит в том, что подсчитывается сумма единиц (число «голосов»), поданных за *i*-го эксперта, и делится на общую сумму всех единиц или коэффициент компетентности определяется как относительное число экспертов, высказавшихся за включение *i*-го эксперта в список экспертной группы.

*Креативность*—это способность решать творческие задачи. В настоящее время кроме качественных суждений, основанных на изучении деятельности экспертов, нет каких-либо предложений по оценке этой характеристики.

*Конформизм* — это подверженность влиянию авторитетов. Особенно сильно конформизм может проявиться при проведении экспертизы в виде открытых дискуссий. Мнение авторитетов подавляет мнение лиц, обладающих высокой степенью конформизма.

*Отношение к экспертизе* является очень важной характеристикой качества эксперта при решении данной проблемы. Негативное или пассивное отношение специалиста к решению проблемы, большая занятость и другие факторы существенно сказываются на выполнении экспертами своих функций. Поэтому участие в экспертизе должно рассматриваться как плановая работа.

*Конструктивность мышления* — это способность давать практически полезные советы; прагматический аспект мышления. Эксперт должен давать решения, обладающие свойством практичности. Учет реальных возможностей решения проблемы очень важен при проведении экспертного оценивания.

*Коллективизм* должен учитываться при проведении открытых дискуссий. Этика поведения человека в коллективе во многих случаях существенно влияет на создание положительного психологического климата и тем самым на успешность решения проблемы.

*Самокритичность* эксперта проявляется при самооценке степени своей компетентности, а также при принятии решения по рассматриваемой проблеме.

2) Система взвешенных критериев

Метод последовательных сравнений (сортировки)

В состав метода входят следующие операции:

1. Составляется перечень признаков решений.
2. Перечень записывается в таблицу в порядке убывания значимости.
3. По каждому признаку в таблицу записывается оценка реализации каждого признака по всем решениям — максимальная оценка 5 (см. пример в таблице).
4. По каждому столбцу находится сумма произведений оценки на соответствующий коэффициент значимости признака.
5. Производят сортировку полученных значений по максимальному значению суммы и определяют предпочтительный вариант решения.

#### Метод парных сравнений (парная сортировка)

Метод реализуется путем парных сравнений признаков каждого УР и дальнейшей статистической обработки УР

#### **Метод типа «Сценария»**

Сценарий разрабатывает эксперт. Сценарий – любой документ, содержащий анализ рассматриваемой проблемы и предложения по ее решению и развитию системы. Сценарий предусматривает:

- 1) содержательные рассуждения, помогающие не упустить детали, которые невозможно учесть в формальной модели (в этом состоит основная роль сценария);
- 2) результаты количественного технико-экономического или статистического анализа с предварительными выводами.

В последнее время понятие сценария все больше расширяется в направлении как областей применения (технология, управление, маркетинг), так и форм представления (тест, схема, "дерево", блок-схема) и методов их разработки (индивидуальные, групповые). В сценарии предполагаются методики подготовки сценария с использованием ЭВМ (магнитных сценариев). Сценарий позволяет создать предварительное представление о проблеме в ситуациях, когда не удается сразу отразить ее формальной моделью. Типовой вид сценария представляет собой набор прогнозов по каждому рассматриваемому решению, его реализации, а также возможным положительным и отрицательным последствиям.

Структура сценария состоит из содержательной части и количественных параметров. В состав содержательной части рекомендуется включать:

- историю развития объекта управления;
- ситуацию, приведшую к необходимости РУР, и исторические параллели решения аналогичных проблем;
- цель, вытекающую из иницирующей ситуации;
- действующих лиц внешней и внутренней для организации среды;
- психологический конфликт между участниками внутренней и внешней среды;
- перечень технических и социальных проблем исходя из цели;
- решение по каждой проблеме;
- возможные результаты.

Условия эффективности метода. Для управленческих решений соотношение объема содержательной и количественной информации должно составлять примерно 70% и 30%. Существенное преобладание содержательной информации (более 80%) снижает доказательную ценность сценария. Аналогично существенное преобладание количественной информации (более 40%) снижает эмоциональное воздействие сценария на соответствующего специалиста.

Метод сценариев относится к комбинированным методам разработки и выбора управленческих решений.

### **Метод дерева решений.**

Сущность метода: он ориентирован на получение полной и относительно устойчивой структуры целей, проблем, направлений, на основе которой выполняется анализ ситуации и РУР.

Первой древообразной методикой, в которой определены порядок и методы формирования и оценки структур целей, была методика ПАТТЕРН, разработанная в 1963г. Она являлась методикой системного анализа для военных задач.

Основные направления этой методики:

- разработка "сценария" (прогноза политической картины мира);
- разработка прогноза развития науки и техники;
- разработка "дерева целей";
- оценка составляющих "дерева целей" путем определения коэффициентов относительной важности;
- обработка результатов оценки.

Главное достоинство методики состоит в том, что в ней определяются не только структура, но и цель, критерии оценки и выбора.

Применения на практике методик типа "дерева целей" долгое время задерживалось тем, что для полной, последовательной реализации методики требовались большие затраты труда и времени, причем как правило, руководителей высшего звена системы управления.

Общая идея метода. Метод дерева решений аналогичен методу сценариев с его эмоциональным содержанием, но предполагает аналитический подход к выбору наилучшего решения. Метод дерева решений позволяет руководителю визуально оценить результаты действия различных решений и выбирать наилучший их набор. Данный метод использует модель разветвляющегося по каким-либо условиям процесса. Модель представляет собой графическое изображение связей основных и последующих вариантов УР. В ней приводятся сведения о наименованиях УР, основных результатах каждого решения и ожидаемой. эффективности. Общая идея метода дерева решений приведена на рисунке.

Данный метод хорошо работает совместно с экспертными методами, так как некоторые этапы требуют оценки результатов специалистами. Реализация метода эффективна для типовых управленческих процессов, по которым накоплен значительный опыт и имеется обширная документация о решениях, условиях их реализации и самих результатах.

## **Тема 7 Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска**

*Цель*: ознакомиться с материалом, рассматриваемым в рамках данной темы

*Задачи*: изучить теоретические и практические аспекты темы

*План лекции*

- 1.Принятие решений в условиях неопределенности и риска.
- 2.Возможности количественной оценки риска.
- 3.Методы оценки риска

*Основные сведения*:

*Неопределенность, неопределенный* трактуются в словаре С.И. Ожегова как не вполне отчетливый, неточный, неясный или как уклончивый ответ. Там же *риск* определяется как возможность опасности, неудачи. Хотя риск может привести и к удачам, мы будем рассматривать риск в контексте приведенного определения.

Неопределенность проявляется в параметрах информации на всех стадиях ее обработки. Неопределенность трудно измеряется, обычно ее оценивают качественно, типа больше или меньше, выше или ниже. Редко она оценивается в процентах, например, неопределенность информации составляет 30%, неопределенность разработанного решения составляет 10% (при этом допускается большой разброс, например,  $\pm 10$ , т.е. диапазон 0-20% считается приемлемым).

Обычно неопределенность связывают с разработкой УР, а риск — с реализацией УР, т.е. с результатами

Неопределенности — основная причина появления рисков. Поэтому уменьшение объема неопределенностей, вызывающих риски потерь, составляет важную задачу руководителя. Если имеется несколько УР, следующих друг за другом, то риски предшествующих УР становятся неопределенностями для последующих

Снижение уровня неопределенности в процессе принятия решения – это одна из основных проблем при разработке управленческого решения.

Эффективному управлению риском способствует знание природы и характера прогнозируемого риска, в частности, классификация риска.

Классификация риска основывается на широком спектре признаков:

- причина возникновения,
- вид деятельности,
- объект риска,
- степень влияния на деятельность,
- возможность прогнозирования.

Возможны и иные классификации. По структурному признаку, например, риски делятся на:

- имущественные, связанные с возможностью потери имущества предпринимателя;
- производственные, связанные с убытком от остановки производства из-за гибели или повреждения основных или оборотных фондов, внедрения новой техники или технологии;
- торговые, связанные с убытками из-за отказа или задержки платежей, непоставки товара и т.д.;
- финансовые, связанные с вероятностью финансовых потерь из-за изменения покупательной способности денег или из-за потерь при вложении капитала (инвестиционные риски).

Финансовые риски включают в себя риск упущенной выгоды, риск снижения доходности и риск прямых финансовых потерь и т.д.

Степень риска - это размер наиболее вероятного ущерба, который может понести организация в результате того или иного действия в соответствии с принятым руководителем решением.

Степень риска также характеризуют вероятность и размер отрицательного и положительного результатов, дисперсия, характеризующая степень отклонения действительных результатов от среднего ожидаемого или коэффициент вариации, характеризующий относительную величину отклонения.

Впрочем, при оценке степени риска рассматривать одновременно и дисперсию, и коэффициент вариации не имеет смысла. Достаточно воспользоваться одним из них, скажем, коэффициентом вариации.

Чем выше коэффициент вариации, тем менее устойчива ситуация.

Поскольку коэффициент вариации измеряется в процентах, то принята следующая качественная градация результатов его расчета.

Если коэффициент вариации меньше 10%, то имеет место слабая неустойчивость (колеблемость) результата, если его значения лежат в пределах от 10% до 25%, то имеет место умеренная неустойчивость, если он выше 25%, то степень неустойчивости высока.

Для количественной оценки рисков можно использовать экспертный метод. При этом создается экспертная группа. Эксперты выставляют индивидуальные оценки по каждой составляющей риска ( пример списка составляющий был приведен ранее в таблице). Шкала для оценки рисков может быть от 0 до 10, при этом:

- 0 – данный риск отсутствует
- 1 – риск минимален
- 3 – нормальный уровень риска
- 5 – высокий уровень риска
- 7 – очень высокий уровень риска
- 10 – данный риск минимален.

На основе исходных оценок рассчитывается средняя арифметическая по каждой составляющей риска, затем вычисляются средние арифметические по каждой подгруппе рисков, из них – средние арифметические по группам, и уже из последних – итоговый риск как средняя арифметическая и групповых средних.

## **Тема 8 Информационная среда процесса разработки управленческого решения**

*Цель:* ознакомиться с материалом, рассматриваемым в рамках данной темы

*Задачи:* изучить теоретические и практические аспекты темы

*План лекции*

1.Современные автоматизированные информационные технологии, системы поддержки принятия решения и экспертные системы.

2. Требования к информации, используемой для анализа рыночных и специфических рисков при принятии решений.

3.Особенности информационного обеспечения в режиме "лицом к лицу".

*Основные сведения:*

### **Требования к информации:**

1. Информация должна относиться к существу дела (релевантность). Например, на экране монитора много информации, но не «по делу».

2. Информация должна быть своевременной. Если она появляется, когда решение уже принято, - «поезд уже ушел». КТ в этом смысле имеют большое преимущество перед бумажными технологиями передачи информации.

3. Информация должна быть полной, освещающей все области, которые разрабатываемое решение затрагивает. Если вы изучаете сведения о сотрудниках, чтобы выбрать из них наилучших, вы должны просмотреть БД обо всех, иначе решение не будет оптимальным. Компьютерные БД намного облегчают работу.

4. Информация должна быть точной. Насколько? Например, потенциальный спрос на зубную пасту – с точностью до одного человека, а для затрат или экономии – до одной копейки.

5. Информация должна быть краткой и должна быть представлена в виде, удобном для ее последующего использования. Согласитесь, неэффективно предлагать вам как руководителю отчет на 50 экранных страниц, когда вам требуется единственная цифра. Или скажем иначе, информация должна быть в меньшем объеме, но более концентрирована притом, что содержание ее не должна быть изменено. Максимум информации при минимальных объемах. Это большая проблема АБД, где система показателей несовершенна, дублируют, отсутствуют.

6. Информация должна соответствовать тем задачам, которые решаются на данном уровне управления. Т. е. информация должна быть систематизирована по уровням управленческой пирамиды, и для информации можно изобразить соответствующую

информационную пирамиду и сказать, что различные уровни управления требуют информацию различного уровня.

Для уровня тактического и стратегического управления нужна не только информация оперативного уровня (как скажем знание бухгалтерского учета, не все руководители высшего звена разбираются в бухгалтерской отчетности и не все исходные несут в себе информацию, которая нужна для принятия, скажем, стратегических решений), так вот для верхних уровней управленческой пирамиды требуется еще и информация аналитического и прогнозного характера, как внутренняя по предприятию, так и внешняя. Именно такая информация пользуется на информационном рынке наибольшим спросом.

7.Лаконичность и структурная простота фраз.

8.Сообщения должны быть предварительно сформулированы сначала в идеальном, а затем в вербальном представлении. Нельзя начинать говорить до тех пор, пока не ясно, что мы хотим сказать. Объем высказывания должен соответствовать количеству информации, включенному в него. Иначе имеют место перекосы:

а)в сторону увеличения объема высказывания (многословие);

б)в сторону уменьшения объема высказывания (недопонимание);

9.Сочетание вербальных и невербальных средств передачи информации (слова + жесты, эмоции и т.д.).

10.Целевая направленность информации.

11.Адекватность особенностям адресата (истина в ушах слушающего). Говорить надо на языке слушающего.

12.Эффективная концовка (веский аргумент).

Сократ: "Постановка вопросов должна быть такова, чтобы предполагался ответ "да"".

**Информационное обеспечение в режиме "лицом к лицу" при РУР.**

Процесс информационного обеспечения включает в себя следующие этапы:

1 этап – формирование запроса;

2 этап – кодирование;

3 этап – передача информации;

4 этап – создание среды формирования ответа;

5 этап – декодирование ответа;

6 этап – обратная связь;

7 этап – анализ полученной информации.

Формирование запроса – это конструирование вопроса. Здесь важно корректное использование различных типов вопросов:

- поясняющие вопросы (например: "не могли бы Вы мне объяснить это более подробно?");

- подтверждающие вопросы ("почему Вы так считаете?");

- оспаривающие вопросы ("готовы ли Вы к этому?");

- уточняющие мысль ("можете ли Вы привести пример?");

- касающиеся согласия ("Вы согласны со мной?");

- и т.д.

Очень важно для менеджера показать подчиненным свою информационную открытость: "Я всегда готов Вас выслушать".

Как показывают исследования, менеджер тратит 80% времени на то, чтобы выслушать подчиненных.

Сократ: "Заговори, чтоб я тебя увидел".

Обязательным условием правильного декодирования полученной информации является активное слушание. Оно предполагает следующее:

- наблюдение за эмоциональным состоянием слушающего (говорящего);

- выделение основного содержания сообщения (семантического содержания);



- отсутствие отвлекающих движений, жестов;
- умение выражением лица, позой и движениями подтвердить свое внимание тому, кто говорит.

Дефекты слушания, следствием которого является неэффективное решение:

- иногда мы спешим принять решение до того, как успеем понять суть сообщения:

- слышим только то, что нравится;
- не можем правильно понять собеседника из-за влияний стереотипов.

Использование обратной связи – это еще одно основное условие эффективности коммуникаций. При передаче информации лицом к лицу достоинством является непосредственное и эмоциональное выражение, возможность повторения задания подчиненным и корректировка, если что-то неправильно понято.

Таковы основные принципы организации информационного обеспечения в неэлектронном варианте.

В электронном варианте организация информационного обеспечения представляется иными сложностями, т.к. дополняется электронными, техническими недостатками хотя конечно имеются и плюсы. Плюс – это широкий перечень функций новых ИТ. Если бы это было полностью автоматизировано, то многие из проблем не возникли бы, как в чисто технологических процессах.

Но менеджмент – всегда человеко-машинная система, а технология, и ИТ, автоматизация средств – это только средства, рассматривающие возможности, не снимающие ответственность, и в процессе информационного обеспечения машине передаются не все функции (формирование запроса, кодировка, передача, создание среды формирования ответа, декодирование, обратная связь, анализ). Анализ остается человеку, да и другие функции передаются частично. ИТ работает в диалоговом режиме.

И ошибки передачи информации – семантические, прагматические и т.д. усложняют организацию. На практике это означает расширение штатов.

К минусам относится ненадежность технических средств (электрическое питание, вирусы, магнитные бури), несовершенная организация техники безопасности, влияние ПК на технику и здоровье человека, и самое главное – те ЛПР, кто предпочитает работать с компьютером, теряет способность понимать людей при непосредственном общении. Следовательно, ПК плохой посредник в управлении, но необходимый в современных информатизированных условиях управления.

## **Тема 9 Качество и эффективность управленческого решения.**

*Цель:* ознакомиться с материалом, рассматриваемым в рамках данной темы

*Задачи:* изучить теоретические и практические аспекты темы

*План лекции*

1. Понятие качества и эффективности управленческого решения.
2. Эффективность управленческого решения
3. Оценка качества управленческого решения.

*Основные сведения:*

**Качество УР** — это степень соответствия УР внутренним требованиям (стандартам) организации. При разработке и реализации УР руководитель должен уделять внимание каждому этапу процесса разработки и реализации УР. Качество каждого этапа вносит существенный вклад в общую оценку качества всего УР. Качество измеряется в относительных единицах от 0 до 1. Низшему качеству УР присваивается значение 0, а высшему — 1. Общее качество УР вычисляется как произведение значений качеств всех составляющих этапов, стадий и операций, выполняющихся последовательно.

Основные элементы, влияющие на качество процесса разработки и реализации УР: информация, набор целей управления, используемая управленческая технология, форма подачи УР, организационный аудит УР. Дополнительно к уже рассмотренным элементам

необходимо добавить и общесистемные: законы управления и организации и законы для организаций. В среде этих законов и осуществляется процесс разработки и реализации УР. Все перечисленные элементы должны усиливать действие друг друга, т.е. составлять систему, обладающую свойством эмерджентности.

Рассмотренный здесь подход к оценке качества УР исходит из важности соблюдения технологии РУР как основного гаранта качества УР.

**Эффективность** происходит от слова «эффект», означающего впечатление, производимое кем-либо на кого-либо. Это впечатление может иметь организационную, экономическую, психологическую, правовую, этическую, технологическую и социальную окраску. Эффект может наблюдаться или формироваться. Обычно эффект (результат) сравнивают с затратами в сопоставимых понятиях. Соотношение эффекта (результата) и затрат характеризует эффективность какой-либо деятельности или явления. Эффективность может быть положительной и отрицательной.

Эффективность УР – это характеристика степени достижения соответствующей цели

*Эффективность УР* — это ресурсная результативность, полученная по итогам разработки или реализации управленческого решения в организации. В качестве ресурсов могут быть финансы, материалы, здоровье персонала, организация труда и др.

Аналогично классификации общей эффективности и эффективность УР разделяется на организационную, экономическую, социальную, технологическую, психологическую, правовую, экологическую, этическую и политическую.

*Организационная эффективность УР* — это факт достижения организационных целей меньшим числом работников или за меньшее время. Организационные цели связаны с реализацией следующих потребностей человека: в организации жизни и безопасности, в управлении, стабильности, порядке. Организационная эффективность и качество УР неразрывно связаны между собой и поэтому во многих публикациях эти параметры УР рассматриваются совместно.

*Экономическая эффективность УР* — это соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного в результате реализации конкретного УР, и затрат на его разработку и реализацию.

*Социальная эффективность УР* также может рассматриваться как факт достижения социальных целей для большего количества человек и общества за более короткое время меньшим числом работников, с меньшими финансовыми затратами. Социальные цели реализуют следующие потребности человека: в информации, знаниях, творческом труде, самовыражении, общении, отдыхе.

*Технологическая эффективность УР* — факт достижения определенных результатов (отраслевого, национального или мирового технологического уровня производства), запланированных в бизнес-плане, за более короткое время или с меньшими финансовыми затратами.

*Психологическая эффективность УР* — факт достижения психологических целей для большего числа работников или населения за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами. Психологические цели реализуют следующие потребности человека: в любви, семье, свободном времени.

*Правовая эффективность УР* оценивается степенью достижения правовых целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами. Правовые цели реализуют потребности человека в безопасности и порядке.

*Экологическая эффективность УР* — это факт достижения экологических целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами. Экологические цели реализуют следующие потребности человека: в безопасности, здоровье, в организации устойчивого развития жизни, физиологические.

*Этическая эффективность УР* — факт достижения нравственных целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами. Этические цели реализуют потребности и интересы человека в соблюдении нравственных норм поведения окружающими людьми.

*Политическая эффективность УР* — это факт достижения политических целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами. Политические цели реализуют следующие потребности человека: в вере, патриотизме, самопроявлении и самовыражении, управлении.

Эффективность УР разделяется по уровням ее разработки, охвату людей и компаний. Выделяют эффективность УР на уровне производства и управления компании, группы компаний, отрасли, региона, страны.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Основной формой закрепления материала по дисциплине являются практические занятия с использованием практических и деловых ситуационных задач по отдельным темам. На практических занятиях применяются следующие активные методы обучения: кейс-технологии, работа в малых группах, метод мозгового штурма, деловые игры, тренинг, методы группового решения творческих задач, практические занятия проводятся с использованием ситуационных заданий в виде сквозной задачи. В предлагаемой тематике практических занятий по данной дисциплине выделены кейс-задания, рассматриваемые на занятиях. Возможности изучаемых методов рассматриваются на лекциях, на практических занятиях студенты выполняют примерные задания.

Для освоения дисциплины студент должен ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем. При подготовке к занятию студенту рекомендуется повторить материал предыдущих занятий, при возникновении вопросов студент может задать их в начале следующего занятия. Студент имеет право получить консультацию по любому вопросу при возникновении затруднений, при изучении теоретического материала или выполнении практической работы. В ходе занятий студентам рекомендуется конспектировать материал, выделяя основное на полях рекомендуется делать заметки при просмотре материала в рамках домашней работы, на полях можно писать возникающие вопросы и делать необходимые заметки.

При подготовке к занятиям рекомендуется использовать информационные ресурсы, в том числе рекомендуемые учебно-методические комплексы по данной дисциплине. При ознакомлении с информационными ресурсами следует обращать внимание на наименование изданий, фамилии авторов, выделяя авторов, рекомендуемых преподавателем или авторов, чей подход к изучению дисциплины представляется студенту наиболее интересным. Представляется полезным подготовить презентацию по результатам проведенного обзора изученной по данной дисциплине литературы.

### **Тема 1 Введение**

#### Темы дискуссий

1. История науки и практики разработки управленческих решений
2. Роль и место управленческого решения в управлении, в том числе управлении рисками.
3. Особенности разработки решений в настоящее время.

### **Тема 2 Основы теории разработки управленческих решений.**

#### Темы презентаций, рефератов, дискуссий

1. Основные понятия теории разработки управленческих решений
2. Постановка задачи и необходимые условия её существования.
3. Ответственность в принятии решений

### **Тема 3 Общие вопросы организации процесса разработки управленческих решений.**

#### **Этапы процесса разработки управленческих решений**

#### Темы презентаций, рефератов, дискуссий

1. Задачи лица, принимающего решение.
2. Формы разработки и реализации управленческого решения
3. Этапы разработки решения

#### Кейс-задание 1

Некоторый банк стал испытывать определенные трудности.

Эксперты отметили, что одной из главных причин этого является отсутствие плана маркетинга и четкой стратегии развития.

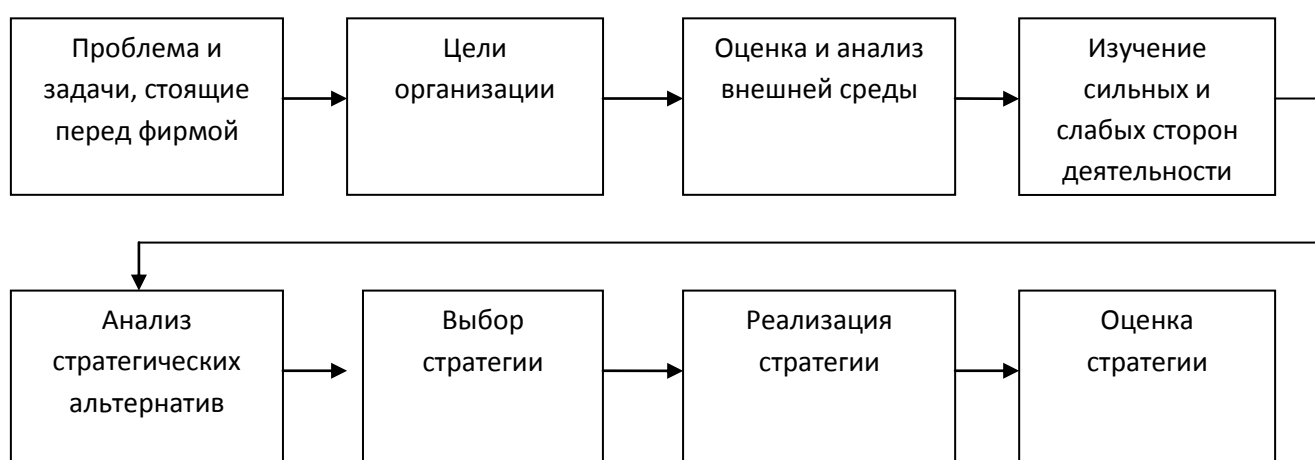
Директор банка решил добиться существенного улучшения обслуживания клиентов с тем, чтобы достичь увеличения суммы вкладов.

Руководители всех уровней обязаны сначала обсудить с вышестоящим начальником свои тактические действия и только затем давать конкретные задания подчиненным.

Эффективность деятельности последних оценивалась в зависимости от того, насколько успешно они реализовывали на практике поставленные перед ними цели. Этому же подчинялась и система стимулирования. Однако результаты оказались скромными.

Опросы работников банка показали, что по их мнению:

1. Помешала неточная формулировка понятия «отличное обслуживание клиентов»
2. Поставленные перед сотрудниками цели были определены неточно, некорректно
3. Сотрудники не имели достаточной информации о том, насколько эффективно они работают.
4. Работников банка зря не привлекают к долгосрочному планированию деятельности банка.



*Задание: Дайте ответы на следующие вопросы.*

1. В приведенной ниже схеме разработки управленческого решения, что было выполнено банком, а что нет, но должно быть реализовано?
2. Какой механизм поиска организационно-управленческих решений Вы можете предложить в данной ситуации?

#### **Тема 4 Модели разработки управленческих решений**

Темы презентаций, рефератов, дискуссий

1. Общие сведения о моделях и моделировании и требования к моделям.
2. Моделирование бизнес-процессов при принятии решений
3. Возможности и ограничения применения математических методов и моделей в разработке управленческих решений

Кейс-задание 1

*В предлагаемой ситуации рассчитать математическое ожидание возможных исходов для каждой альтернативы и выбрать оптимальное управленческое решение*

Фирма по продаже безалкогольных газированных напитков «Спектр» позиционирует себя на рынке как производитель и продавец качественной продукции без добавления консервантов и красителей. До некоторого времени фирма занимала на рынке безалкогольных напитков первое место, однако, затем объемы продаж стали снижаться. Руководство собрало совещание, на котором были предложены варианты путей увеличения объема продаж и просчитаны возможная прибыль (или убытки) от возможно принятого решения.

Варианты решения проблемы следующие:

А – проведение рекламной компании с целью расширения своего сегмента рынка и увеличения объемов продаж, затраты на проведение рекламной компании составят 100 тыс. руб. В случае удачно проведенной рекламы, компания получает положительный эффект в виде ежемесячной прибыли в размере 600 тыс. руб. при вероятности 0,75.

В – Введение новой ценовой политики, заключающейся в установлении цен на свою продукцию ниже, чем у конкурентов, занимающих более высокую позицию на рынке. Затраты на реализацию этой стратегии составят 200 тыс. руб. При успешной реализации этой политики предприятие существенно повышает объемы продаж, Вероятность того, что объемы продаж возрастут составляет 0,5 при этом ежемесячная прибыль составляет 400 тыс. руб.

С – Создание новой торговой марки на базе уже имеющихся технологий производства напитков. Единовременные затраты при этом составят 1200 тыс. руб., а прибыль полученная от создания новой марки составит 900 тыс. руб. ежемесячно. Вероятность положительно исхода при создании новой марки составляет 0,68.

Кейс-задание 2

*Примените метод имитационного моделирования и найдите управленческое решение в данной ситуации*

Руководство предприятия ООО «ТД «Калина» планирует открыть новую торговую точку на базе склада продукции, в труднодоступном районе города (редко ходят маршрутные транспортные средства, зачастую требуются пересадки), однако такое территориальное расположение магазина позволит сократить издержки на транспортировку продукции. Руководству необходимо спрогнозировать, какое количество покупателей будет посещать торговую точку ООО «ТД «Калина», если время работы нового магазина с 09:00 до 18:00.

При моделировании использовать следующие переменные:

$X_1$  – интервалы появления покупателей в магазине (в минуту);

$X_2$  – наличие необходимой продукции в нужном покупателю количестве в магазине;

$X_3$  – доступность цен (относительно других торговых точек аналогичной продукции расположенных вблизи к данной территории);

$X_4$  – расходы потенциальных покупателей на дорогу к магазину ООО «ТД «Калина».

## **Тема 5 Интуитивные методы принятия решений**

Темы презентаций, рефератов, дискуссий

1. Интуиция в разработке управленческих решений, естественные и искусственные факторы, оценивающие интуицию.
2. Алгоритм принятия решения на основе интуиции.
3. Методы активизации интуиции.

## **Тема 6 Комбинированные методы разработки управленческих решений**

Темы презентаций, рефератов, дискуссий

1. Экспертные методы разработки управленческих решений
2. Морфологические методы разработки управленческих решений
3. Метод «дерево решений» в разработке управленческих решений.

## **Тема 7 Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска**

Темы презентаций, рефератов, дискуссий

1. Принятие решений в условиях неопределенности и риска.
2. Возможности количественной оценки риска.
3. Методы оценки риска

Кейс-задание 1

*Провести сравнительный анализ рисков управленческих решений на основе имеющихся данных:*

Альтернативы управленческого решения	Исходы развития ситуации					
	Сценарий 1		Сценарий 2		Сценарий 3	
	Расчетная прибыль, ден. ед.	Вероятность	Расчетная прибыль, ден. ед.	Вероятность	Расчетная прибыль, ден. ед.	Вероятность
А	870	0,5	490	0,2	360	0,3
Б	548	0,4	399	0,4	458	0,2

*Рассчитать математическое ожидание, дисперсию, коэффициент вариации. С учетом правила «3 сигм» выбрать управленческое решение с меньшими рисками.*

### **Тема 8 Информационная среда процесса разработки управленческого решения**

Темы презентаций, рефератов, дискуссий

- 1.Современные автоматизированные информационные технологии, системы поддержки принятия решения и экспертные системы.
2. Требования к информации, используемой для анализа рыночных и специфических рисков при принятии решений.
- 3.Особенности информационного обеспечения в режиме "лицом к лицу".

### **Тема 9 Качество и эффективность управленческого решения.**

Темы презентаций, рефератов, дискуссий

- 1.Понятие качества и эффективности управленческого решения.
- 2.Эффективность управленческого решения
- 3.Оценка качества управленческого решения.

Кейс-задание 1

*В приведенной ситуации оценить качество, эффективность принятого решения и степень ответственности за принятое решение.*

Фирма «TopMaster» занимается различными видами работ, связанными с обслуживанием автомобилей: ремонт и техническое обслуживание, рихтовка и покраска, разбор, поставка (в том числе из Японии) и продажа запасных частей. Открыты 2 автомастерских, 3 станции шиномонтажа, а также отдельная станция по замене масла.

Руководство фирмы получило предложение от фирмы «Оптторгсервис», которая является региональным представителем немецкого концерна-производителя смазочных масел «Esso». Предложение заключалось в том, чтобы «Top Master» открыл еще одну специальную станцию по замене масла и, кроме того, и на новой и на уже существующей станциях проводил замену масел только на масла марки «Esso». «Оптторгсервис» обещал значительные корпоративные скидки в ценах на эти масла для «TopMaster'a» и гарантировал широкое продвижение торговой марки этих масел в соответствующем рыночном секторе.

Данное предложение было принято как перспективное, одна из шиномонтажных станций была перепрофилирована в станцию замены масла. На обеих станциях заливали только масла марки «Esso». Заявки на более дешевые масла не обслуживались.

Однако, несмотря на рекламную кампанию, финансовые показатели станций замены масла оставались неудовлетворительными. Это объяснялось дороговизной масел марки «Esso» и недостаточной информированностью клиентуры о преимуществах этой марки масла. В результате ожидания руководства «TopMaster» об увеличении прибыли оказались преждевременными. Перед организацией встала проблема: неудовлетворительные финансовые показатели. Возникла необходимость выяснить причины возникновения проблемы и разработать эффективное решение этой проблемы.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

В качестве самостоятельной домашней работы студенты выполняют задания, аналогичные заданиям, выполняемым на занятиях на материалах конкретных предприятий, где студенты проходили практику с учетом личных интересов. Большое значение имеет формирование навыков оформления результатов выполненной студентом самостоятельной работы, студент должен показать умение формулировать мысль, демонстрировать логику исследования, что и следует показать в отчете по самостоятельной работе.

Домашняя работа по дисциплине предполагает так же дополнительную работу с литературными источниками. В результате выполнения самостоятельной работы студент должен предоставить отчет по самостоятельной работе, который должен содержать: а) аналитический обзор переработанных источников по заданной теме курса. В обзоре по теме курса следует дать сравнительную характеристику подходов авторов различных учебников и монографий к изложению каждой темы, выделить наиболее актуальные темы, новые, интересные. Результаты работы представляются в виде письменного отчета или презентации. При подготовке презентаций целесообразно составить план презентации, выделить основные идеи презентации, обратить внимание на авторов и используемые источники, конкретно называя источники (не просто Internet). Структура презентации должна включать авторский подход студента к изложению материала, постановку рассматриваемой задачи, проблемы, результаты работы как своей так и авторов, чьи материалы используются в презентации. Время выступления с презентацией зависит от объема презентуемого материала и оговаривается с преподавателем. Следует обратить внимание на качество подготовленных слайдов, как в содержательном, так и техническом плане.

### **Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

1. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: сборник учебно-методических материалов по дисциплине для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» /сост. Л.В.Рыбакова.-Благовещенск: Изд-во АмГУ, 2017.- Режим доступа: [http://irbis.amursu.ru/DigitalLibrary/AmurSU\\_Edition/9066.pdf](http://irbis.amursu.ru/DigitalLibrary/AmurSU_Edition/9066.pdf)

Тестовые задания рекомендуются для подготовки к занятиям как самостоятельно студентами, так и на практических занятиях в рамках рейтинговой оценки знаний. По результатам проверки ответов студентов на тесты на очередном занятии проводится работа над ошибками, допущенными студентами при тестировании, выясняются проблемные моменты, принципиальные и не принципиальные ошибки студентов при тестировании.

### **Тесты текущего контроля**

Выберите один правильный ответ

**Вопрос 1. По степени определенности ситуации управленческое решение может быть:**

- а) принимаемое в условиях полной определенности;
- б) принимаемое в условиях относительно полной определенности;
- в) принимаемое в условиях относительной абсолютной неопределенности.

**Вопрос 2. Нормативный подход показывает:**

- а) как на самом деле принимаются решения;
- б) место решения в процессе управления;
- в) как надо принимать решения.

**Вопрос 3. Идеальное представление желаемого состояния или результата деятельности - это ...**



- а) цель;
- б) проблема;
- в) задача.

**Вопрос 4. Что является исходным этапом моделирования бизнес-процесса?**

- а) определение качества работы;
- б) разработка альтернативных вариантов;
- в) анализ и диагностика процесса.

**Вопрос 5. Какие методы целесообразно использовать при оценке риска?**

- а) карта рисков;
- б) метод линейного программирования;
- в) метод сценариев.

**Вопрос 6. В теории менеджмента решение называется оптимальным, если:**

- а) обеспечивает экстремум критерия выбора;
- б) при формировании решений привлекается эксперт-специалист;
- в) задана цель.

**Вопрос 7. Если фактическое состояние не соответствует желаемому, то имеет место:**

- а) проблема;
- б) управленческая ситуация;
- в) задача.

**Вопрос 8. Субъектом в теории разработки управленческого решения является:**

- а) информация;
- б) проблема;
- в) лицо, принимающее решение.

**Вопрос 9. Под целью в принятии решения понимается:**

- а) идеальное представление желаемого состояния или результата деятельности;
- б) фактическое состояние проблемы;
- в) условие, с которым связана проблема.

**Вопрос 10. Выберите основной элемент, влияющий на качество процесса разработки и реализации управленческого решения:**

- а) исходная ситуация;
- б) формы подачи управленческого решения;
- в) методы принятия и обоснования управленческого решения.

## УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### а) основная литература:

1. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и другим экономическим специальностям, специальности «Менеджмент организации»/ Учитель Ю.Г., Терновой А.И., Терновой К.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 383 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52555>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

### б) дополнительная литература:

1. Теория и методы разработки управленческих решений. Поддержка принятия решений с элементами нечеткой логики [Электронный ресурс]: учебное пособие/ О.Н. Лучко [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Омск: Омский государственный институт сервиса, 2012.— 110 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/12704>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

2. Круталевич М.Г. Формирование управленческих решений на муниципальном уровне управления [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие/ Круталевич М.Г.— Электрон. текстовые данные.— Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015.— 159 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/54175>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

3. Литвак Б.Г. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник/ Литвак Б.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 512 с.— режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/17052>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

### в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы

№	Наименование ресурса	Краткая характеристика
1	<a href="http://www.iprbookshop.ru/">http://www.iprbookshop.ru/</a>	Электронно-библиотечная система IPRbooks – научно-образовательный ресурс для решения задач обучения в России и за рубежом. Уникальная платформа ЭБС IPRbooks объединяет новейшие информационные технологии и учебную лицензионную литературу. Контент ЭБС IPRbooks отвечает требованиям стандартов высшей школы, СПО, дополнительного и дистанционного образования. ЭБС IPRbooks в полном объеме соответствует требованиям законодательства РФ в сфере образования
2	<a href="http://elibrary.ru">http://elibrary.ru</a>	Научная электронная библиотека журналов
3	MS Windows 10	Операционная система MS Windows 10 Education - DreamSpark Premium Electronic Software Delivery (3 years) Renewal по договору - Сублицензионный договор № Tr000074357/КНВ 17 от 01 марта 2016 года