



1920

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Филиал Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения  
высшего профессионального образования  
«Кубанский государственный университет»  
в г. Тихорецке

Кафедра экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ  
Директор филиала

\_\_\_\_\_ Е.Н. Астанкова  
02 сентября 2013г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО ДИСЦИПЛИНЕ

**СД.Ф7 РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Специальность 080504.65 Государственное и муниципальное управления  
Квалификация (степень) выпускника – менеджер  
Форма обучения: очная  
Курс 5 семестр 9

Тихорецк  
2013

## ***СОДЕРЖАНИЕ***

Выписка из ГОС ВПО	3
1. Организационно-методическая часть	4
2. Рабочая учебная программа	6
3. Планы семинарских и практических заданий	8
4. Задания для самостоятельной работы и формы контроля за их выполнением	10
5. Тематика рефератов	20
6. Материалы для промежуточного контроля	21
7. Вопросы для подготовки к экзамену	32
8. Глоссарий	34
9. Список рекомендуемой литературы	43
10. Материально-техническое обеспечение дисциплины	45

СД.07	РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ. Функции решения в методологии и организации процесса управления; типология управленческих решений; условия и факторы качества управленческих решений; модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения; целевая ориентация управленческих решений; анализ альтернатив действий; анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив; условия неопределенности и риска; приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска; эффективность решений; контроль реализации управленческих решений; управленческие решения и ответственность.
-------	---

## **1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

**1 Цель дисциплины** – формирование у слушателей навыков разработки и принятия различного рода управленческих решений на уровне фирмы и органов государственного и муниципального управления.

### **2 Задачи дисциплины:**

1. Изучение технологии разработки, принятия и реализации управленческих решений, в том числе в условиях риска и неопределенности.
2. Изучение методов анализа, прогнозирования, оптимизации управленческих решений.
3. Получение практических навыков в применении изучаемых инструментов и методов разработки и принятия управленческих решений при помощи проигрывания конкретных ситуаций и решения практических задач.
4. Формирование навыков адаптации рассмотренных методов к конкретным условиям функционирования фирмы и органов государственного и муниципального управления.

### **3 Место дисциплины в структуре ООП ВПО:**

Дисциплина «Разработка управленческих решений» тесно связана с другими дисциплинами учебного плана. Эти связи многоплановы. В курсах таких базовых дисциплин, как «Менеджмент», «Экономическая теория», «Микроэкономика» и «Макроэкономика», студенты изучают категориальный аппарат, который используется при разработке управленческих решений. Экономико-математический инструментарий курса «Разработка управленческих решений» базируется на курсах «Высшая математика», «Статистика», «Экономико-математические методы в управлении». Теоретические знания и практические навыки, приобретенные студентами при изучении курса «Разработка управленческих решений», будут использованы ими при решении конкретных задач в учебных курсах «Инновационный менеджмент», «Маркетинг», «Финансовый менеджмент», «Стратегический менеджмент», «Управление персоналом».

### **4 Результаты обучения**

#### **знать**

1. сущность и содержание процесса управления организацией
2. механизм разработки, принятия и реализации управленческих решений
3. факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений
4. методы и инструменты разработки и принятия рациональных управленческих решений

#### **владеть:**

- формированием альтернативных решений и осуществлять их выбор
- оцениванием качества разрабатываемых управленческих решений
- использованием методов экспертного опроса в процессе выработки решений.

#### **уметь:**

- разрабатывать информационные связи для принятия рациональных решений;
- принимать решения в условиях неопределенности и риска.

Курс включает три раздела – «Теоретические основы разработки управленческих решений», «Технологии прогнозирования и моделирования управленческих решений», «Запрограммированные и незапрограммированные решения. Использование количественных и креативных методов решения управленческих задач».

### **Содержание дисциплины**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 136 часов, в том числе 34 – лекционных и 20 практических занятия. В соответствии с рабочим учебным планом дисциплина изучается на 5 курсе в 9 семестре по очной форме обучения. Итоговый контроль по курсу – экзамен.

### Распределение часов дисциплины по темам и видам работ

№ п/п	Название темы	Всего		Очная форма обучения			Заочная форма обучения		
		ОФО	ЗФО	лекции	семи- нары	сам. работа	лекции	семи- нары	сам. работа
1	Решения как предмет научного исследования Типология управленческих решений и управленческих задач	16	18	4	2	10	2		16
2	Характеристика лица, принимающего решения (ЛПР)	16	18	4	2	10		2	16
3	Условия и факторы принятия эффективных решений. Принятие решений в условиях неопределенности и риска	18	16	6	2	10			16
4	Использование технологии прогнозирования при выработке управленческого решения	16	18	4	2	10	2		16
5	Моделирование управленческих решений	20	18	6	4	10	2		16
6	Количественные методы принятия управленческих решений. Общая характеристика	18	18	4	4	10		2	16
7	Решение управленческих задач креативными методами	16	16	4	2	12			16
	<i>Всего по дисциплине</i>	<i>122</i>	<i>122</i>	<i>32</i>	<i>18</i>	<i>72</i>	<i>6</i>	<i>4</i>	<i>112</i>

## **2. РАБОЧАЯ УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ «Разработка управленческих решений»**

### **Раздел 1. Теоретические основы разработки управленческих решений**

#### **Тема 1. Решения как предмет научного исследования Типология управленческих решений и управленческих задач.**

Развитие теории принятия управленческих решений. Сущность процесса управления. Место управленческого решения в процессе управления. Определение управленческого решения. *Функции решения в методологии и организации процесса управления.* Процесс мышления, его принципиальная схема. Особенности мышления руководителя. Анализ основных элементов, влияющих на процесс разработки и реализации решений. Сочетание формального и неформального в разработке решений. Анализ факторов повышения объективности в принятии решений. Сущность проблем и их решения. Практическая интерпретация проблемной ситуации с учетом структуры проблемы требуемых средств разрешения, сроков и ресурсов ее разрешения. *Типология управленческих решений.* Классификация управленческих решений по источникам возникновения, способам доведения, субъектам принятия решений и т.д. Типология решений по используемым методам, по творческому вкладу, по степени формальности проблемы. Типология управленческих задач.

#### **Тема 2. Характеристики лица, принимающего решения (ЛПР)**

Понятие лица, принимающего решение. Индивидуальное ЛПР. Групповое ЛПР. Особенности принятия индивидуальных решений. Психологические факторы. Индивидуальные особенности ЛПР. Система ролей менеджера. Свобода действий менеджера. *Анализ альтернатив действий.* Принятие решений в группе. Изменение индивидуальных особенностей ЛПР при работе в группе.

#### **Тема 3. Условия и факторы принятия эффективных решений. Принятие решений в условиях неопределенности и риска**

Характеристики среды принятия решений: риск, определенность и неопределенность. Информационные ограничения. Оценка затрат и выгод от дополнительной информации. Поведенческие ограничения. Сущность принятия решений в условиях риска и неопределенности. Анализ процессов принятия решений в условиях риска и неопределенности. Основные модели учета риска и неопределенности при принятии управленческих решений. *Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив.* Организационные методы уменьшения неопределенностей и рисков. *Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив.* *Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.* Влияние паники на управленческие решения. Страхование управленческого риска.

Основные характеристики качества управленческого решения: обоснованность, эффективность, сроки реализации, непротиворечивость, конкретность и т.д. *Эффективность решений.* Условия и факторы обеспечения качества решений: объективные условия, предварительное оценивание проблемы, временный фактор, ситуационные и поведенческие факторы.

### **Раздел 2. Технологии прогнозирования и моделирования управленческих решений**

#### **Тема 4. Использование технологии прогнозирования при выработке управленческого решения**

Прогноз. Понятие прогноза. Прогноз как функция менеджмента хозяйствующего субъекта. Виды прогнозирования. *Условия неопределенности и риска.* Тренд и мегатренд. Изыскательское прогнозирование. Нормативное прогнозирование. Процедура разработки прогноза. Сценарии. Экспертные кривые. Экстраполяция временных рядов. Регрессионный анализ. Метод скользящего среднего. Метод экспоненциального сглаживания. Стратегический план.

#### **Тема 5. Моделирование управленческих решений**

Необходимость моделирования. *Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения.* Типология моделей управленческих решений. Физические модели. Математические модели. Процесс построения модели: постановка задачи, построение модели, проверка

модели на достоверность применение модели на достоверность, применение модели, обновление модели. Эффективность процесса построения модели и способы ее повышения. Специальные модели управленческих решений: теория игр, теория очередей, модель управления запасами, модель линейного программирования. Простые и сложные модели. Модель Готеллинга. Модель Кондратьева. Модель Ричардсона. Модель «дилемма заключенного». Модель «автопоэзиса» в управлении. *Контроль реализации управленческих решений.*

### **Раздел 3. Запрограммированные и незапрограммированные решения. Использование количественных и креативных методов решения управленческих задач**

#### **Тема 6. Количественные методы принятия управленческих решений. Общая характеристика**

Понятие линейного программирования. Максимизация и минимизация целевой функции. *Целевая ориентация управленческих решений.* Понятие сетевых моделей. Событие. Путь. Правило обозначения работ. Правило запрета тупиков. Правило изображения поставки. Правило организационно-технологических связей между работами. Технологическое правило построения сетевых моделей. Резерв времени. Определение критического пути. Теория очередей. Основные характеристики очередей. Метод «Канбан». Принцип устранения потерь и ненужных расходов. Виды потерь. 7 элементов, исключая потери. Качество у истока.

#### **Тема 7. Решение управленческих задач креативными методами**

Креативные методы решения управленческих задач. *Управленческие решения и ответственность.* Иерархия целей. Дерево целей. Определение стратегической цели. Сценарии. Метод сценариев. Стратегическое планирование и разработка сценариев развития. Этапы разработки сценариев развития. Формулировка вопроса и его структурирование. Определение и группировка зон влияния. Определение параметров будущего развития факторов организационной среды. Формирование пакета гипотез-предположений о будущем состоянии организации. Сопоставление параметров будущего развития факторов организационной среды с предположениями об их развитии. Анализ "разрушительных событий". Установление последствий. Принятие мер или принятие управленческого решения.

### **3 ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ**

Методика проведения семинарских занятий основывается на принципе организации творческой активности студентов. Семинарские занятия служат тому, чтобы студенты отработывали на них практические действия по разработке управленческих решений в разнообразных ситуациях, складывающихся в реальной действительности. С этой целью на занятиях моделируются фрагменты их будущей деятельности в виде учебных ситуационных задач, при решении которых студенты отработывают различные действия по применению соответствующих теоретических знаний.

К основным формам семинарских занятий могут быть отнесены следующие – семинар-практикум и семинар-дискуссия. На семинаре – практикуме студенты обсуждают различные варианты решения практических ситуационных задач, выдвигая в качестве аргументов теоретические положения. Оценка правильности решения вырабатывается коллективно под руководством преподавателя. Семинар-дискуссия посвящен обсуждению каких-либо проблем применительно к нуждам практики, в процессе чего студенты уясняют для себя технологию разработки и принятия управленческого решения.

Традиционные образовательные технологии: практические занятия и семинары.

Технологии проблемного обучения: семинар-дискуссия, кейс-задача, деловая игра, брейнсторминг, метод синектики.

#### **Семинар 1. Тема 1. Решения, как предмет научного исследования. Типология управленческих решений и управленческих задач**

##### **1. Вопросы для обсуждения**

1. Подход к процессу управления организацией с позиции разработки решений.
2. Типовая задача принятия решения.
3. Классификация управленческих решений.
4. Классификация управленческих задач

##### **2. Практическое упражнение.**

##### **3. Тесты**

#### **Семинар 2. Тема 2. Характеристика лица, принимающего решения**

##### **1. Вопросы для обсуждения**

1. Лицо принимающее решения. Индивидуальное и групповое ЛПР.
2. Особенности принятия управленческих решений индивидуальным ЛПР.
3. Процесс разработки и принятия решений в группе.

##### **2. Практическое упражнение.**

##### **3. Тесты**

#### **Семинар 3. Тема 3. Условия и факторы принятия эффективных решений. Принятие решений в условиях неопределенности и риск**

##### **1. Вопросы для обсуждения**

1. Личностные качества менеджера и их влияние на процесс принятия управленческого решения. Ценностные ориентации российских деловых людей.

2. Условия среды принятия решения: риск, определенность, неопределенность.

3. Информационные ограничения.

##### **2. Практическое упражнение.**

#### **Семинар 4. Тема 3. Условия и факторы принятия эффективных решений. Принятие решений в условиях неопределенности и риска**

##### **1. Вопросы для обсуждения:**

1. Негативные последствия принятия решения.
2. Понятие "риск". Виды рисков.
3. Способы оценки риска при разработке управленческих решений.

##### **2. Выступление с рефератами**

##### **3. Тесты**

**Семинар 5. Тема 4. Использование технологии прогнозирования при выработке управленческого решения**

**1. Вопросы для обсуждения:**

1. Прогнозирования в деятельности организации..
2. Роль экспертов и экспертных оценок в управлении.
3. Метод экспертных оценок и область его применения.

**2. Деловая игра «Выбор стратегии»**

**3. Тесты**

**Семинар 6.Тема 5. Моделирование управленческих решений**

**1. Вопросы для обсуждения:**

1. Необходимость моделирования.
2. Сложность управленческих ситуаций. Экспериментирование и ориентация на упреждающее управление.
- 3.Типология управленческих решений.

**2. Выступление с рефератами**

**Семинар 7.Тема 5. Моделирование управленческих решений**

**1. Вопросы для обсуждения:**

- 1.Процесс построения модели управленческого решения.
- 2.Способы повышения эффективности построения модели.
- 3.Специальные модели управленческих решений.

**2. Практическое упражнение.**

**3. Тесты**

**Семинар 8. Тема 6. Количественные методы принятия управленческих решений. Общая характеристика**

**1. Вопросы для обсуждения:**

1. Содержание и основные типы технологий разработки управленческих решений.
2. Методы используемые при разработке управленческих решений.
3. Линейное программирование.

**2. Выступление с рефератами**

**Семинар 9. Тема 6. Количественные методы принятия управленческих решений. Общая характеристика**

**1. Вопросы для обсуждения:**

1. Использование сетевых моделей при разработке управленческих решений.
2. Теория очередей.
- 3.Метод Канбан

**2. Деловая игра «Выбор альтернативы»**

**3. Тесты**

**Семинар 10. Тема 7. Решение управленческих задач креативными методами**

**1. Вопросы для обсуждения:**

1. Дерево целей организации.
2. Метод сценариев
3. Стратегическое планирование развития организации

**2. Практическое упражнение.**

**3. Тесты**

#### **4.ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ И ФОРМЫ КОНТРОЛЯ ЗА ИХ ВЫПОЛНЕНИЕМ**

**Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов.** Оценочные средства для текущего контроля успеваемости-рефераты, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины – вопросы к зачету

**Традиционные формы:**

- реферат
- практические задачи и задания

**Инновационные формы:**

- деловая игра
- кейс-задание

**Методические рекомендации по выполнению практического упражнения**

**Практическое упражнение** - проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.

**Методические указания по проведению деловой игры**

Деловая игра - совместная деятельность группы обучающихся и преподавателя под управлением преподавателя с целью решения учебных и профессионально-ориентированных задач путем игрового моделирования реальной проблемной ситуации. Позволяет оценивать умение анализировать и решать типичные профессиональные задачи.

Создание деловой игры необходимо начинать с определения целей её применения. Это могут быть педагогические и игровые цели. Педагогические цели включают основные параметры модели обучения студентов или повышения квалификации руководителей и специалистов к инновационной деятельности и могут быть сформулированы в терминах действия, например: «освоить...», «овладеть...», «научиться...» и пр.

Введение в игру. Обычно на этом этапе участников знакомят со смыслом, целями и задачами проводимой игры, общим регламентом, осуществляют консультирование и инструктаж. Однако в случае необходимости игре может предшествовать лекция или беседа по актуальным проблемам, затрагиваемым в игре.

Разделение слушателей на группы. Оптимальный размер группы 5–7 человек; в каждой группе выбирается лидер и, при необходимости, распределяются игровые роли. Роли могут распределяться как в начале игры, так и по мере необходимости, по ее ходу.

**Реферат** (от лат. Refero – сообщаю) – краткое изложение в письменном виде содержание научного труда (трудов), литературы по теме. Для первого реферата преподаватель может предложить студенту 2-3 наиболее ярко освещающих тему реферата источника. Следует помнить, что это краткое изложение темы и поэтому работа не должна превышать 2-3 страниц машинописного текста. При оформлении реферата, надо знать каким образом его оформить. В конце работы студент должен дать все библиографические данные источников, которыми он пользовался. Например: Глазунова Н.И. Государственное и муниципальное (административное) управление. – М.: Проспект, 2007. – 67 с. Всего студент за год выполняет несколько рефератов, которые он должен написать и сдать в запланированный срок. Все рефераты сохраняются до экзамена (или зачета, если другой формы контроля знаний не предусмотрено) по учебной дисциплине.

#### **Семинар 1. Тема 1. Решения, как предмет научного исследования. Типология управленческих решений и управленческих задач**

**1. Контрольные вопросы:**

1. Какова роль управленческого решения в управлении организацией?
2. Как и когда зародилась и развивалась наука о принятии решений?
3. Приведите характерные черты науки о принятии решений?
4. Перечислите составляющие теории принятия решений.
5. Назовите решения, типичные для функций управления.
6. Сформулируйте понятие управленческого решения.
7. Какие научные подходы к управлению при разработке управленческих решений существуют?

8. В каких условиях осуществляется принятие решения?
9. Раскройте особенности и отличия управленческого решения от других видов решений, принимаемых на предприятии.
10. Исходя из цели и условий разработки управленческих решений, выберите и рассмотрите одну из типичных задач планирования (производства изделий или оказания услуг, запаса сырья, обслуживания потока клиентов и др.) деятельности предприятия.
11. Выполните анализ влияния ресурсных ограничений на выбор решения и предложите способ их формализации в математической постановке задачи поиска решения.

## 2. Практическое упражнение.

Найти минимальное порождающее дерево в графическом и табличном виде данного графа

	A	B	C	D	E	F
A	-	10	6	13	15	8
B	10	-	15	9	11	5
C	6	15	-	12	7	18
D	13	9	12	-	14	10
E	15	11	7	14	-	13
F	8	5	18	10	13	-

### Описание алгоритма нахождения минимального порождающего дерева

Число вершин заданного графа  $n \geq 2$ . Этот алгоритм приводит к искомому результату за  $n-1$  шаг.

1-й шаг. Пометим произвольную вершину графа. Из ребер звезды, порожденной этой вершиной, выберем ребро наибольшей длины (если таких ребер несколько, выбираем любое из них) и пометим вершину, в которую входит это выбранное ребро. В результате две вершины графа оказываются помеченными.

Если других вершин в графе нет, то искомое порождающее дерево построено (обозначим его через  $\lambda_1$ ) и поставленная задача решена. В противном случае потребуется новый шаг.

2-шаг. Каждая из двух помеченных вершин графа порождает свою звезду. Рассмотрим все ребра этих звезд, за исключением тех, которые соединяют между собой уже помеченные вершины, выберем ребро наименьшей длины (если таких ребер несколько, выбираем любое из них) и пометим вершину в которую входит это выбранное ребро. В результате выделенными оказываются два ребра графа, а помеченными уже три его вершины. Обозначим полученное дерево через  $\lambda_2$ . Ясно, что  $\lambda_1 \in \lambda_2$ .

Если других вершин в графе нет, то искомое порождающее дерево построено и поставленная задача решена. В противном случае потребуется новый шаг.

3-й шаг. Каждая из трех помеченных вершин графа порождает свою звезду. Рассмотрим все ребра этих звезд, за исключением тех, которые соединяют между собой уже помеченные вершины, выберем ребро наименьшей длины (если таких ребер несколько, выбираем любое из них) и пометим вершину, в которую входит это выбранное ребро. В результате выделенными оказываются три ребра графа, а помеченными уже четыре его вершины.

Если других вершин в графе нет, то искомое порождающее дерево построено и поставленная задача решена. В противном случае потребуется новый шаг.

На каждом шаге и число выделенных ребер графа, и число помеченных увеличиваются ровно на единицу. Тем самым, после  $n - 1$ -го шага количество выбранных ребер станет равным  $n - 1$  и все  $n$  вершин графа окажутся помеченными.

Замечание. Первый шаг можно начинать с ребра наименьшей длины. Его легко найти путем простого перебора всех ребер графа. Если таких ребер несколько, выберем любое из них и пометим концы выбранного ребра. В результате две вершины графа окажутся помеченными. Если других вершин в графе нет, то искомое порождающее дерево построено и поставленная задача решена. В противном случае потребуется новый шаг, совпадающий со 2-м шагом алгоритма, предложенного выше.

## Семинар 2. Тема 2. Характеристика лица, принимающего решения

### 1. Контрольные вопросы:

1. Осмыслите типовые задачи принятия решений (альтернатив) и приведите их примеры из своей практики.
2. Какие задачи принятия решения относят к хорошо структурированным, а какие к слабо структурированным?
3. Какие экономические задачи называют экстремальными?
4. Почему вводятся ограничения в задачу поиска решения?
5. Какие ресурсные ограничения обычно учитываются в задаче разработки решения?
6. В чем состоят общие условия, которые формулируются к задаче поиска управленческих решений?
7. Для чего проводится классификация управленческих решений?
8. Как классифицируются решения по видам? Приведите примеры.
9. Проведите обсуждение действия внешних факторов, которые вмешиваются в процесс реализации решения, и вариантов их учета в постановке задачи.

## 2. Практическое упражнение:

Найти кратчайшие маршруты из А в любой другой пункт данного графа

	А	В	С	Д	Е	F
А	-	4	7	12	14	9
В	4	-	13	11	8	10
С	7	13	-	14	9	16
Д	12	11	14	-	12	8
Е	14	8	9	12	-	15
F	9	10	16	8	15	-

### Описание алгоритма нахождения кратчайшего маршрута

Алгоритм представляет собой итерационную процедуру, в которой каждому узлу присваивается метка – либо постоянная и при этом показывающая расстояние от этого узла до выделенного, либо временная, где это расстояние оценивается сверху. В результате каждой итерации оценки уточняются, и ровно одна временная метка меняет свой статус на постоянную (после чего уже не меняется).

Начнем с того, что пометим начальный узел и объявим эту метку постоянной.

1-шаг. Рассмотрим все дуги, исходящие из начального узла, и припишем всем узлам, которые эти дуги с ним соединяют, временные метки.

Временная метка узла на 1-м шаге строится по следующему правилу:

Это упорядоченная пара, первый элемент которой – начальный узел (уже имеющий постоянную метку), а второй элемент – число, равное длине дуги, соединяющей этот узел с начальным.

Затем среди всех узлов с временными метками выбираем узел, расстояние которого от начального узла минимально. Если таких узлов несколько, выбираем любой. И объявляем временную метку выбранного узла постоянной.

2-шаг. Рассмотрим все дуги, исходящие из узлов с постоянными метками (теперь их уже два), и снабдим все узлы, в которые идут эти дуги, временными метками по следующему правилу:

- 1) Если новый узел не был помечен ранее, то временная метка – это упорядоченная пара, первый элемент которой – узел с постоянной меткой, из которого выходит выбранная дуга, а второй элемент – число, равное длине маршрута, ведущего в этот узел по узлам с постоянными метками, считая от начального узла.
- 2) Если узел уже имел временную метку, необходимо поступить так – сравнить длины старого и нового маршрутов, связывающих этот узел с начальным узлом, и либо заменить прежнюю временную метку на новую (если длина нового маршрута оказалась меньше длины старого), либо оставить ту же временную метку (если это не так).

В результате мы получим новый набор узлов с временными метками. Выберем тот из узлов, длина маршрута до которого от начального узла является наименьшей. Если таких узлов несколько, выбираем любой и объявляем его временную метку постоянной.

Последующие шаги проводятся по тому же правилу, что и 2-шаг, и заканчиваются присвоением постоянной метки очередному узлу сети. Так как на каждом шаге число узлов с постоянными метками увеличивается на единицу, то, сделав  $n - 1$  шаг (считаем, что в сети  $n$  узлов), мы присвоим постоянные метки всем  $n$  узлам сети.

По этим постоянным меткам кратчайшие маршруты, ведущие из начального узла в каждый из остальных узлов сети, легко восстанавливаются.

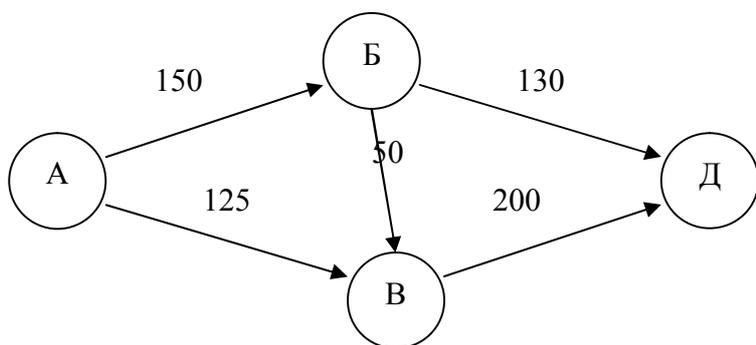
### Семинар 3. Тема 3. Условия и факторы принятия эффективных решений. Принятие решений в условиях неопределенности и риска

#### 1. Контрольные вопросы:

1. Какие существуют основные методологические подходы к разработке управленческих решений? Назовите и предложите обоснование их применения.
2. В выбранной задаче используйте основные методологические подходы к разработке управленческого решения и проведите обоснование целесообразности их применения.
3. Раскройте содержание основных методологических подходов к разработке управленческого решения и аргументируйте их прикладное значение для обоснования предпочтительного решения.

#### 2. Практическое упражнение.

Найти максимальный поток по данному графу



#### Описание алгоритма нахождения максимального потока

Изначально величине потока присваивается значение 0:  $f(u, v) = 0$  для всех  $u, v \in V$ . Затем величина потока итеративно увеличивается посредством поиска увеличивающего пути (путь от источника  $s$  к стоку  $t$ , вдоль которого можно послать больший поток). Процесс повторяется, пока можно найти увеличивающий путь.

Дан граф  $G(V, E)$  с пропускной способностью  $c(u, v)$  и потоком  $f(u, v) = 0$  для ребер из  $u$  в  $v$ . Необходимо найти максимальный поток из источника  $s$  в сток  $t$ . На каждом шаге алгоритма действуют те же условия, что и для всех потоков:

- $f(u, v) \leq c(u, v)$ . Поток из  $u$  в  $v$  не превосходит пропускной способности.
- $f(u, v) = -f(v, u)$ .
- $\sum_v f(u, v) = 0 \Leftrightarrow f_{in}(u) = f_{out}(u)$  для всех узлов  $u$ , кроме  $s$  и  $t$ . Поток не изменяется при

прохождении через узел.

**Остаточная сеть**  $G_f(V, E_f)$  — сеть с пропускной способностью  $c_f(u, v) = c(u, v) - f(u, v)$  и без потока.

**Вход** Граф  $G$  с пропускной способностью  $c$ , источник  $s$  и сток  $t$

**Выход** Максимальный поток  $f$  из  $s$  в  $t$

1.  $f(u, v) \leftarrow 0$  для всех ребер  $(u, v)$
2. Пока есть путь  $P$  из  $s$  в  $t$  в  $G_f$ , такой что  $c_f(u, v) > 0$  для всех ребер  $(u, v) \in P$ :
  1. Найти  $c_f(P) = \min \{c_f(u, v) | (u, v) \in P\}$
  2. Для каждого ребра  $(u, v) \in P$ 
    1.  $f(u, v) \leftarrow f(u, v) + c_f(P)$
    2.  $f(u, v) \leftarrow f(u, v) - c_f(P)$

## Семинар 4. Тема 3. Условия и факторы принятия эффективных решений. Принятие решений в условиях неопределенности и риска

### 1. Контрольные вопросы:

1. Какие внешние и внутренние факторы оказывают влияние на процесс разработки и принятия управленческих решений?
2. Раскройте факторы, влияющие на качество и эффективность управленческих решений.
3. Сформулируйте требования, предъявляемые к управленческим решениям.
4. Каковы цели и критерии оценки управленческих решений?
5. Какие факторы влияют на принятие управленческого решения? Охарактеризуйте каждый из них.
6. Чем определяется качество управленческого решения?
7. Что такое критерий принятия решения?
8. Какие бывают типы критериев?

### 2. Подготовить рефераты на темы:

1. Теория игр: матричные игры
2. Теория игр: биматричные игры
3. Теория игр: позиционные игры

## Семинар 5. Тема 4. Использование технологии прогнозирования при выработке управленческого решения

### 1. Контрольные вопросы:

1. В чем заключаются условия определенности, риска и неопределенности разработки и принятия управленческого решения? Назовите их отличительные особенности.
2. Перечислите типы задач принятия управленческих решений
3. Раскройте понятие метода принятия решения.
4. Приведите классификацию методов оптимизации управленческих решений.

### 2. Деловая игра.

Две компании А и В продают два вида лекарств против гриппа. компания А рекламирует продукцию на радио ( $A_1$ ), телевидении ( $A_2$ ) и в газетах ( $A_3$ ). Компания В, в дополнение к использованию радио ( $B_1$ ), телевидения ( $B_2$ ) и газет ( $B_3$ ), рассылает также по почте брошюры ( $B_4$ ). В зависимости от умения и интенсивности проведения рекламной кампании, каждая из компаний может привлечь на свою сторону часть клиентов конкурирующей компании. Приведенная ниже матрица характеризует процент клиентов, привлеченных или потерянных компанией А.

	$B_1$	$B_2$	$B_3$	$B_4$	Минимум по строке
$A_1$	8	-2	9	-3	-3
$A_2$	6	5	6	8	5 максимум
$A_3$	-2	4	-9	5	-9
Максимум по столбцу	8	5 минимум	9	8	

Решение игры основано на обеспечении наилучшего результата из наихудших для каждого игрока. Если компания А выбирает стратегию  $A_1$ , то, независимо от того, предпринимает компания В, наихудшим результатом является потеря компанией А 3% рынка в пользу компании В. Это определяется минимумом элементов первой строки матрицы платежей. Аналогично при выборе стратегии  $A_2$  наихудшим исходом для компании А является увеличение рынка на 5% за счет компании В. наконец, наихудшим исходом при выборе стратегии  $A_3$  является потеря компанией А 9% рынка в пользу компании В. Эти результаты содержатся в столбце «Минимум строк». Чтобы достичь наилучшего результата из наихудших, компания А выбирает стратегию  $A_2$ , так как она соответствует наибольшему элементу столбца «минимумы строк».

Рассмотрим теперь стратегии компании В. Так как элементы матрицы являются платежами компании А, критерий наилучшего результата из наихудших для компании В соответствует выбору минимаксного значения. В результате приходим к выводу, что выбором компании В является стратегия  $B_2$ .

Оптимальным решением в игре является выбор стратегий  $A_2$  и  $B_2$ , т.е. обеим компаниям следует проводить рекламу на телевидении. При этом выигрыш будет в пользу компании А, так как её рынок

увеличится на 5%. В этом случае говорят, что цена игры равна 5% и что компания А и В используют стратегии, соответствующие седловой точке.

### Семинар 6. Тема 5. Моделирование управленческих решений

#### 1. Контрольные вопросы:

1. Проанализируйте распространенные управленческие задачи в деятельности предприятия с точки зрения полноты и точности располагаемой информации.
2. Рассмотрите статические классические и неклассические задачи и уясните их различие. Проведите обоснование применения тех и других задач в плановой работе персонала предприятия.
3. Опишите многокритериальную (с двумя, тремя и более критериями) задачу, характерную для деятельности предприятия, и предложите вариант ее постановки (формирование обобщенной критериальной функции, метод последовательных уступок, многоцелевое программирование).

#### 2. Подготовить рефераты на темы:

1. Максимальный поток, критический путь
2. Групповое принятие решений
3. Парадоксы общественного голосования
4. Классификация экономико-математических моделей
5. Модели, наиболее часто использующиеся в практике принятия решений
6. Методы, применяемые на этапе определения альтернатив: морфологический анализ, методы ассоциаций и аналогий, метод контрольных вопросов
7. Методы, применяемые на этапе определения альтернатив: метод коллективного блокнота, метод «матриц открытия», синектика

### Семинар 7. Тема 5. Моделирование управленческих решений

#### 1. Контрольные вопросы:

1. Почему управленческие решения часто содержат риск?
2. Как Вы понимаете понятие «риск»?
3. Какие способы оценки риска существуют?
4. Что такое риск-менеджмент?
5. Как определяется наиболее вероятный результат принятого управленческого решения?
6. Как рассчитываются дисперсия и вариация в риск-менеджменте?
7. Какова роль информации при управлении риском
8. Перечислите этапы исследования риска.

#### 2. Практическое упражнение:

Найти критический путь для данного проекта

Работа	Следование	Продолжительность
A	-	3
B	M, O	1
C	A	5
D	M, O	15
E	I, K	4
F	-	20
G	E	1
H	C	25
I	H	15
J	I, K	12
K	F	10
L	K, G	5
M	K, G	7
N	F	15
O	N	5

## Семинар 8. Тема 6. Количественные методы принятия управленческих решений. Общая характеристика

### 1. Контрольные вопросы:

1. Среди принимаемых на предприятии решений найдите такие, которые разрабатываются в условиях риска и неопределенности. Определите их особенности и отличие друг от друга. Сформулируйте постановку выбранных задач и решите одну из них, используя математические методы.
2. На фоне обзора статических выполните анализ динамических задач, их специфики и средств формализации. С этих позиций рассмотрите содержание и приемы решения типичных плановых задач в деятельности предприятия.

### 3. Подготовить рефераты на темы:

1. Требования к технологии менеджмента при принятии управленческих решений
2. Групповое принятие решений: парадокс Кондорсе, аксиомы Эрроу и следствие из них
3. Организация экспертного опроса
4. Понятие и классификация методов принятия решений
5. Требования к эффективному контролю реализации управленческих решений и инструменты эффективного контроля

## Семинар 9. Тема 6. Количественные методы принятия управленческих решений. Общая характеристика

### 1. Контрольные вопросы:

1. Проведите обсуждение отличительных черт задач разработки решений в условиях определенности, риска и неопределенности. Осмыслите их содержание, преимущества и недостатки. Очертите границы применимости привлекаемых формальных методов в процессе управления предприятием.
2. Осуществите анализ целей функционирования предприятия и оцените степень их взаимосвязи и противоречивости. Для конкурирующих целей предложите варианты постановки задачи, учитывающие их приоритет и допускаемый между ними компромисс

### 3. Деловая игра «Выбор альтернатив»:

Два игрока, А и В, последовательно делают выбор. Начинает игрок А: он выбирает одну из двух альтернатив – число  $x$ , равное либо 1 (первая альтернатива), либо 2 (вторая альтернатива). На ход игрока А игрок В отвечает своим ходом, выбирая одну из двух возможных альтернатив – число  $y$ , равное либо 1 (первая альтернатива), либо 2 (вторая альтернатива).

И в результате игрок А получает вознаграждение или вынужден платить штраф.

#### Игра с полной информацией.

1-й ход. Игрок А выбирает число  $x$  из множества двух чисел  $\{1, 2\}$ .

2-й ход. Игрок В выбирает число  $y$  из множества двух чисел  $\{1, 2\}$ , зная выбор числа  $x$  игроком А.

Функция  $W(x, y)$  выплат игроку А за счет игрока В задается так:

$$W(1,1)=1, W(2,1)=-2,$$

$$W(1,2)=-1, W(2,2)=2$$

На рис.1 показаны дерево игры и информационные множества.

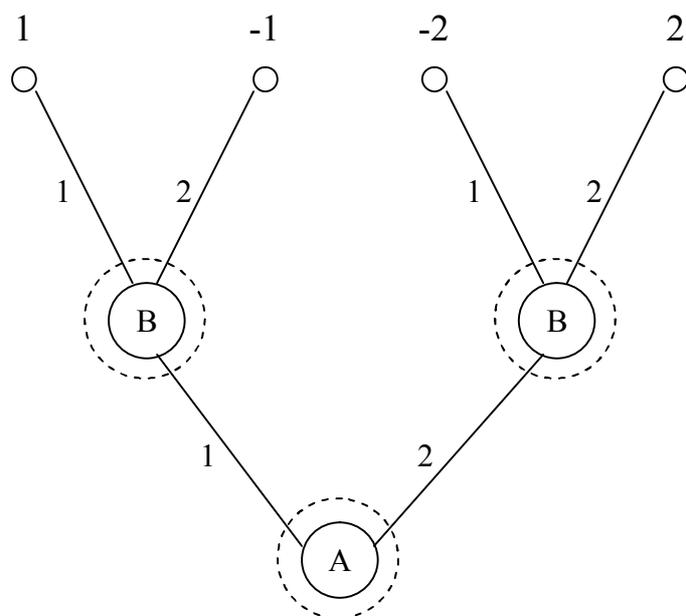


Рис. 1. Дерево игры и информационные множества игры с полной информацией

Опишем стратегии игроков. Стратегию игрока А можно задать числом  $x$ , показывающим, какую альтернативу, первую или вторую, выбрал этот игрок. Тем самым, у игрока А две чистых стратегии:

$A_1$  – выбрать  $x=1$ ,  $A_2$  – выбрать  $x=2$ .

Стратегию игрока В, приняв во внимание, что выбор игрока А на 1-м ходе ему известен, удобно описать парой

$$[y_1, y_2].$$

Здесь  $y_1$  ( $y_1=1,2$ ) – альтернатива, выбираемая игроком В при условии, что игрок А выбрал первую альтернативу,  $x=1$ , а  $y_2$  ( $y_2=1,2$ ) – альтернатива, выбираемая игроком В при условии, что игрок А выбрал вторую альтернативу,  $x=2$ .

Например, выбор игроком В стратегии  $[2,1]$  означает, что если на 1-м ходе игрок А выбрал  $x=1$ , то игрок В на своем ходе должен выбрать  $y=2$ . если же на 1-м ходе игрок А выбрал  $x=2$ , то согласно этой стратегии игрок В на своем ходе должен выбрать  $y=1$ .

Таким образом, у игрока В четыре чистых стратегии:

$B_1$  –  $[1,1]$ ,  $y=1$  при любом выборе  $x$ ;

$B_2$  –  $[1,2]$ ,  $y=x$  при любом выборе  $x$ ;

$B_3$  –  $[2,1]$ ,  $y \neq x$  при любом выборе  $x$ ;

$B_4$  –  $[2,2]$ ,  $y=2$  при любом выборе  $x$ ;

Рассчитаем выигрыши игрока А.

Пусть, например, игрок А выбрал стратегию  $A_1$  – (1), а игрок В – стратегию  $B_2$  –  $[1,2]$ . Тогда  $x=1$ , а из стратегии  $[1,2]$  вытекает, что  $y=1$ . Отсюда

$$W(x,y)=W(1,1)=1$$

Подобным образом рассчитываются и остальные выигрыши игрока А.

Результаты можно записать обычным образом или в виде таблицы выигрышей игрока А

		$B_1$	$B_2$	$B_3$	$B_4$
		$[1,1]$	$[1,2]$	$[2,1]$	$[2,2]$
$A_1$	$x=1$	$W(1,1)$	$W(1,1)$	$W(1,2)$	$W(1,2)$
$A_2$	$x=2$	$W(2,1)$	$W(2,2)$	$W(2,1)$	$W(2,2)$

или

		$B_1$	$B_2$	$B_3$	$B_4$
		$[1,1]$	$[1,2]$	$[2,1]$	$[2,2]$
$A_1$	$x=1$	1	1	-1	-1
$A_2$	$x=2$	-2	2	-2	2

Нетрудно заметить, что полученная матрица имеет седловую точку. Оптимальные стратегии игроков:  $A_1 - (1)$ , и  $B_3 - [2,1]$ . Тем самым, игрок  $A$  на 1-м ходе выбирает  $x=1$ , а игрок  $B$  на 2-м ходу выбирает  $y=2$ . Цена игры  $v = -1$

**Игра с неполной информацией.**

В данном случае на 2-м ходу игрок  $B$  выбирает число  $y$  из множества двух чисел  $\{1,2\}$ , не зная выбора числа  $x$  игроком  $A$ . В этом случае информационные множества выглядят так, как показано на рис. 2

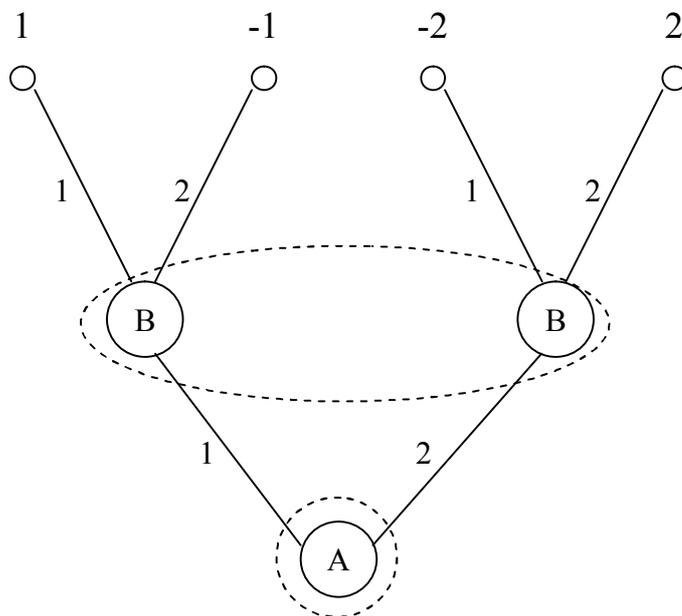


Рис 1.. Дерево игры и информационные множества игры с неполной информацией

Стратегии игрока  $A$  остаются прежними:

$A_1 -$  выбрать  $x = 1$ ,  $A_2 -$  выбрать  $x = 2$ .

Так как игроку  $B$  выбор игрока  $A$  неизвестен, т.е. игрок  $B$  не знает, в какой именно из двух позиций он находится (см. рис. 2), то у него те же две стратегии:

$B_1 -$  выбрать  $y = 1$ ,  $B_2 -$  выбрать  $y = 2$ .

Соответствующие таблица выигрышей игрока  $A$  и матрица игры имеют следующий вид:

		$B_1$	$B_2$
		$y$	$y$
$A_1$	$x$	$W(1,1)$	$W(1,2)$
$A_2$	$x$	$W(2,1)$	$W(2,2)$

ИЛИ

		$B_1$	$B_2$
		$y$	$y$
$A_1$	$x$	1	-1
$A_2$	$x$	-2	2

Полученная матрица седловой точки не имеет. Оптимальные смешанные стратегии игроков:  $P = \{2/3, 1/3\}$  и  $Q = \{1/2, 1/2\}$ . Цена игры  $v = 0$ .

**Семинар 10. Тема 7. Решение управленческих задач креативными методами**

**1. Контрольные вопросы:**

1. Подробно проанализируйте действие факторов неопределенности внешней среды на управленческую деятельность персонала предприятия и проведите их классификацию (на стохастические и нестохастические, а последние на стратегические и концептуальные факторы). Воспользовавшись методами разработки решений в этих условиях (игровыми, экспертными методами, методом «дерева целей» и др.), проиллюстрируйте их использование на примере выбранной задачи.

2. Изучив возможности динамических задач, предложите способ описания и решения конкретной проблемы. Найдите применение динамическим методам в практике управления предприятием в условиях определенности, риска и неопределенности.

### 2. Практическое упражнение:

Допустим, что вы хотите вложить на фондовой бирже 100000 руб. в акции одной из двух компаний: А или В. Акции компании А являются рискованными, но могут принести 50% прибыли от суммы инвестиции на протяжении следующего года. Если условия развития экономики будут неблагоприятны, сумма инвестиции может обесцениться на 20%. Компания В обеспечивает безопасность инвестиций с 15% прибыли в условиях повышения котировок и только 5% - в условиях понижения котировок. Аналитики с вероятностью 60% прогнозируют повышение котировок и с вероятностью 40% - понижение котировок. В какую компанию следует вложить деньги?

Информация, связанная с принятием решения, представлена в следующей таблице.

Альтернативные решения	Прибыль за год от инвестиций 100000 руб.	
	При повышении котировок (руб.)	При понижении котировок (руб.)
Акции компании А	50000	-20000
Акции компании В	15000	5000
Вероятность события	0,6	0,4

Это упражнение может быть также представлена в виде дерева решений, показанного на следующем рис. На этом рис. используется два типа вершин: квадратик представляет «решающую» вершину, а кружок – «случайную». Таким образом, из вершины 1 («решающая») выходят две ветви, представляющие альтернативы, связанные с покупкой акций компании А и В. Далее две ветви, выходящие из «случайных» вершин 2 и 3, соответствуют случаям повышения и понижения котировок на бирже с вероятностями их появления и соответствующими платежами.

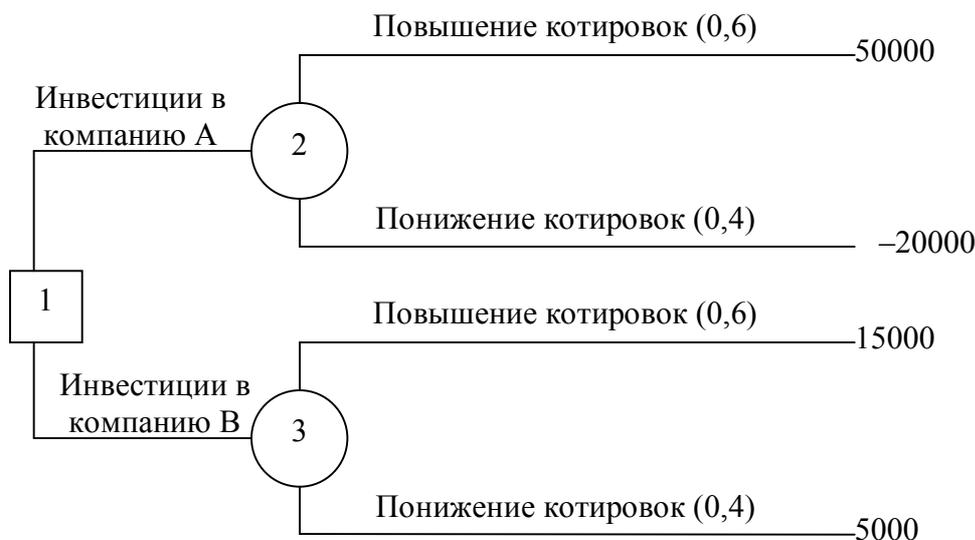


Рис. Дерево решений для задачи инвестирования

Исходя из схемы рис. Получаем ожидаемую прибыль за год для каждой из двух альтернатив.

Для акций компании А:  $50000 \times 0,6 + (-20000) \times 0,4 = 22000$  руб.

Для акций компании В:  $15000 \times 0,6 + 5000 \times 0,4 = 11000$  руб.

Решением, основанным на этих вычислениях, является покупка акций компании А.

## **5. ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ**

1. Применение моделирования при разработке управленческих решений: за и против.
2. Принятие решений в условиях риска и неопределенности.
3. Использование различных методов разработки и принятия управленческих решений при решении конкретной управленческой задачи.
4. Проблемы, возникающие при реализации конкретного управленческого решения.
5. Прогнозирование как элемент процесса разработки управленческого решения.
6. Экспертные оценки и их роль в управлении.
7. Российские особенности процесса разработки и принятия управленческих решений.
8. Неформальные (качественные) методы разработки и принятия управленческих решений.
9. Условия и факторы качества управленческих решений.
10. Информационная поддержка принятия управленческих решений.
11. Использование математических моделей при решении проблем управления запасами.
12. Целевая ориентация управленческих решений.
13. Принятие решений в маркетинге.
14. Принятие решений в управлении проектами.
15. Влияние особенностей бизнеса на процесс разработки управленческих решений.
16. Адаптация экономико-математических моделей к реальным условиям функционирования предприятия.
17. Роль психологического фактора при разработке управленческих решений.
18. Диагностика проблем как важный этап процесса принятия решения.
19. Поведенческие модели принятия управленческих решений.
20. Особенности разработки управленческих решений в группе.
21. Использование транспортной задачи и ее модификаций для повышения эффективности работы предприятия.
22. Особенности принятия решений по управлению персоналом.
23. Системы массового обслуживания и их роль в повышении эффективности работы торговых предприятий.
24. Использование математических моделей для решения задач оптимального распределения ресурсов.
25. Проблемы, возникающие при разработке и принятии управленческих решений.

## 6 МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

### Тестовые задания

#### Тема 1. Решения как предмет научного исследования Типология управленческих решений и управленческих задач

1. Отметьте правильные определения понятия «исследование операций»
  - a. это применение научных методов к сложным проблемам, возникающим в управлении большими системами людей, машин, материалов и денег в промышленности, деловых кругах, правительстве и обороне
  - b. это применение математических, количественных методов для обоснования решений во всех областях целенаправленной человеческой деятельности
  - c. представляет собой искусство давать плохие ответы на практические вопросы, на которые даются еще худшие ответы другими методами
  - d. все ответы правильные
2. Возможно ли принятие управленческого решения при отсутствии выбора варианта действий?
  - a. Да
  - b. Нет
3. Что является предметом теории принятия решений?
  - a. ЛПР
  - b. проблема
  - c. ситуация
4. Понятие «управленческое решение» содержит в себе следующие основные аспекты:
  - a. решение есть одномоментный акт
  - b. решение есть отсутствие выбора альтернативы или действия
  - c. решение предполагает наличие власти и организационной иерархии
  - d. решение предполагает наличие информационного аспекта
  - e. все перечисленное
5. Кто впервые проявил научный интерес к графам и сетям?
  - a. Леонард Эйлер
  - b. Уильям Роуэн Гамильтон
  - c. Исаак Ньютон
6. Граф называется связным, если
  - a. соединены две его вершины
  - b. связаны любые две его вершины
7. Граф, в котором существует путь, перемещаясь по которому можно пройти все его ребра, проходя по каждому ребру графа ровно один раз, должен иметь
  - a. только нечетные вершины
  - b. только четные вершины
  - c. две нечетные вершины
  - d. две четные вершины
8. Линейное программирование означает
  - a. расчет оптимальных значений
  - b. расчет экстремальных значений
  - c. расчет интервала значений
9. Корректно ли при целочисленном программировании находить ответ с помощью округления полученного значения до целого числа?
  - a. да
  - b. нет
10. Возможно ли при линейном программировании получение обратной задачи?
  - a. да
  - b. нет
11. Результат полученный при решении задач с помощью метода линейного программирования будет

- a. однозначным
- b. интервальным
- c. вероятностным

12. Что означает слово «программирование» в термине «линейное программирование»?

## Тема 2. Характеристика лица, принимающего решения (ЛПР)

1. Что такое решение в общем виде?

- A. Любой результат мыслительной деятельности человека.
- Б. Действия руководителя в рамках своих функций.
- В. Распоряжение руководителя, поддержанное коллективом.

2. Есть ли различия в процессе разработки решения для биологических, технических и социальных систем?

- A. Есть.
- Б. Нет, так как технология и подходы руководителя должны быть одни и те же.
- В. Есть, но несущественные, так как в этих системах много общего, например, везде требуется организация, планирование и т.д.

3. Изложите основное требование к УР.

- A. Должно соответствовать действующему законодательству и уставным документам организации.
- Б. Иметь четкую целевую направленность. В. Иметь параметры для внешнего и внутреннего контроля.

4. Перечислите основные элементы обобщенной схемы процесса РУР.

- A. Цель, ситуация, проблема, решение.
- Б. Глобальная цель, технократическая цель и социальная цель.
- В. Разработка решения, согласование решения и утверждение решения.

5. Как формулируется «глобальная цель управления»?

- A. Максимальное удовлетворение потребностей и интересов человека.
- Б. Получение максимальной прибыли организацией.
- В. Обеспечение слаженной деятельности всех руководителей («все должны «грести» в одном направлении»).

6. Что такое «конкретная ситуация»?

- A. Реальное положение дел относительно провозглашенной цели.
- Б. Набор реальных ситуаций в производственной или в управленческой сфере деятельности, с которыми организации приходится сталкиваться в процессе деятельности.
- В. Набор возмущающих воздействий, которые мешают организации продвигаться к намеченным целям.

7. Что такое «проблема»?

- A. Рассогласование между целью и соответствующей ей конкретной ситуацией.
- Б. Нерешенные задачи.
- В. Набор причин, мешающих достижению целей организации.

8. Каковы условия завершения цикла РУР?

- A. Достижение проблемой приемлемого для руководителя значения.
- Б. Достижение принятой цели.
- В. Выполнение руководителем всего комплекса разработанных решений.

9. Перечислите варианты коммуникаций между управляющей и управляемой системами при РУР

- A. Взаимодействие и противодействие.
- Б. Управление и подчинение.

В. Совместная и индивидуальная деятельность.

10. Какая из команд, перечисленных ниже, разрабатывает УР?

А. Главный инженер, мастер, бригадир.

Б. Руководитель конструкторского бюро, инженер-испытатель, руководитель группы механиков аэропорта.

В. Менеджер по продаже перчаток, менеджер по закупкам перчаток.

11. Имеются ли отличия термина «потребности» от термина «интересы человека»?

А. Да. Потребности отражают жизненно важные для человека категории, а интересы — это субъективные для человека категории.

Б. Нет. Это синонимы. Например, потребность в хорошей музыке есть у каждого человека, что аналогично интересу к хорошей музыке.

В. Да. Это зависит от конкретного человека, его развития, жизненного опыта.

12. Перечислите четыре основные потребности человека.

А. В пище, одежде, жилье, здоровье.

Б. В любви, продолжении рода, информации, самовыражении.

В. В деньгах, работе, отдыхе, образовании.

13. Каковы особенности разработки решений в технических системах?

А. Набор решений ограничен, и последствия их предопределены.

Б. Даже типовые решения иногда дают непредсказуемые результаты.

В. Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей.

14. Каковы особенности разработки решений в биологических системах?

А. Даже типовые решения иногда дают непредсказуемые результаты.

Б. Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей.

В. Набор решений ограничен, и последствия их предопределены.

15. Каковы особенности РУР в социальных системах?

А. Даже типовые решения иногда дают непредсказуемые результаты.

Б. Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей.

В. Набор решений ограничен, и последствия их предопределены.

16. Дайте обобщенное определение управленческого решения.

А. Решение, принимаемое руководителем в социальной системе.

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

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

### **Тема 3: Условия и факторы принятия эффективных решений. Принятие решений в условиях неопределенности и риска**

1. Какую роль выполняет концептуальная модель организации при РУР?

А. Показывает особенности объектов управления в организации и возможности эффективного управления их параметрами.

Б. Дает представление о полной структуре организации и выборе требуемых объектов управления для построения конкретной организации.

В. Показывает генеральное направление (концепцию) деятельности организации.

2. Какую стратегию должен выбрать руководитель небольшой торговой организации по закупкам товаров исходя из характеристик объекта управления — рынка?

А. Закупать для продажи преимущественно неэластичную продукцию.

- Б. Закупать для продажи примерно в равном процентном отношении эластичную и неэластичную продукцию.
- В. Закупать для продажи преимущественно эластичную продукцию.
3. Что означает стратегия «First mover»?
- А. Выход на рынок с новым товаром.
- Б. Выход на рынок с известным товаром, но с новыми потребительскими свойствами.
- В. Выход на новый рынок с известным товаром.
4. Что означает стратегия «Last mover»?
- А. Выход на рынок с известным товаром, но с новыми потребительскими свойствами.
- Б. Выход на новый рынок с известным товаром.
- В. Выход на рынок с новым товаром.
5. Как достичь устойчивой области сбыта товаров исходя из кривой жизненного цикла?
- А. Участием на всех этапах жизненного цикла новых изделий.
- Б. Увеличением этапов «зрелость» и «насыщение».
- В. Предотвращением этапов «спад» и «крах».
6. Капитальные вложения — это средства, направленные на:
- А. Приобретение и модернизацию основных средств.
- Б. Закупку дорогостоящих изделий, комплектующих и запасных частей.
- В. Пополнение оборотных средств.
7. Каким путем целесообразно получить ресурсы для расширения основных средств для организации с преимущественно ручным производством?
- А. За счет собственных средств.
- Б. За счет аренды или лизинга.
- В. За счет привлечения сторонних инвестиций.
8. Каким путем целесообразно получить ресурсы для расширения основных средств для организации с преимущественно автоматизированным производством?
- А. За счет аренды или лизинга.
- Б. За счет привлечения сторонних инвестиций.
- В. За счет собственных средств.
9. Какие варианты получения инвестиций предполагают наибольшее увеличение инвестиций для среднего ООО?
- А. Кредит под залог ликвидной недвижимости.
- Б. Кредит в коммерческом банке.
- В. Расширение числа учредителей.
10. Какие варианты получения инвестиций предполагают наибольшее увеличение инвестиций для среднего ОАО?
- А. Кредит в коммерческом банке.
- Б. Вторичная эмиссия акций.
- В. Расширение числа учредителей.
11. Конкуренция — это процесс.
- А. Позитивный как для продавца или производителя, так и для покупателя.
- Б. Негативный для продавца или производителя и позитивный для покупателя.
- В. Негативный, так как требует больших расходов на рекламу, технологию производства и продажи, что увеличивает себестоимость товара.
12. Каковы основные направления деятельности недобросовестного конкурента?
- А. Создание монополистических структур, «выбивание» субсидий и дотаций.

- Б. Снижение цен на продукцию, повышение ее качества.
- В. Создание видимости конкуренции, информационная игра с конкурентами для получения от них предложений о сотрудничестве.

13. Каковы основные направления деятельности агрессивного конкурента?

- А. Снижение цен на продукцию, повышение ее качества.
- Б. Создание монополистических структур, «выбивание» субсидий и дотаций.
- В. Создание видимости конкуренции, информационная игра с конкурентами для получения от них предложений о сотрудничестве.

14. Каковы основные направления деятельности выжидающего конкурента?

- А. Создание видимости конкуренции, информационная игра с конкурентами для получения от них предложений о сотрудничестве.
- Б. Создание монополистических структур, «выбивание» субсидий и дотаций.
- В. Снижение цен на продукцию, повышение ее качества.

15. Какие факторы в наибольшей степени влияют на конкурентоспособность организации?

- А. Инновационный потенциал.
- Б. Обеспеченность сырьем.
- В. Производственная мощность.

16. Связь с общественностью необходима организации, для того чтобы:

- А. Создать благоприятную внешнюю среду для деятельности?
- Б. Создать благоприятную внутреннюю среду общения?
- В. Получить общественное признание у жителей близлежащих домов?

17. Какой из приведенных девизов наиболее соответствует «Public relations»?

- А. Делай добрые дела и говори об этом.
- Б. Больше говори — лучше поймут.
- В. Чем меньше скрываешь, тем меньше интересуются.

18. Результатом инновационной деятельности является:

- А. Практически разработанная новая технология.
- Б. Получение патента на открытие.
- В. Открытие новых принципов производства.

#### **Тема 4. Использование технологии прогнозирования при выработке управленческого решения**

1. Косое из приведенных определений понятия «управленческая технология» наиболее правильное?

- А. Это искусство, мастерство и умение осуществлять управленческое воздействие.
- Б. Это набор законов, принципов и методов для реализации функций управления.
- В. Это конкретный регламент по времени и ресурсам для выполнения функций управления.

2. Какой из вариантов набора входит в состав управленческих технологий?

- А. Управление по целям, управление по результатам.
- Б. Управление на базе компьютеров, управление в исключительных случаях.
- В. Мягкое управление, жесткое управление.

3. Основу технологии «управления по целям» составляет:

- А. Бизнес-план.
- Б. Набор стратегических, тактических и оперативных целей.
- В. Четкий регламент действий каждого руководителя.

4. Инициативно-целевое управление:

- А. Не гарантирует достижения цели в заданные сроки.
- Б. Гарантирует достижение цели в сроки, заранее неизвестные.

- В. Гарантирует достижение цели в заданные сроки.
5. Программно-целевое управление:
- А. Гарантирует достижение цели в заданные сроки.
  - Б. Гарантирует достижение цели в сроки, заранее неизвестные.
  - В. Не гарантирует достижения цели в заданные сроки.
6. Регламентное управление:
- А. Гарантирует достижение цели в сроки, заранее неизвестные.
  - Б. Гарантирует достижение цели в заданные сроки.
  - В. Не гарантирует достижения цели в заданные сроки.
7. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для небольшой организации с численностью 3—5 чел?
- А. Инициативно-целевое.
  - Б. Регламентное.
  - В. Программно-целевое.
8. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для организации с численностью примерно 100 чел.?
- А. Программно-целевое.
  - Б. Регламентное.
  - В. Инициативно-целевое.
9. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для акционерных обществ с численностью примерно 10 тыс. чел. ?
- А. Программно-целевое.
  - Б. Регламентное.
  - В. Инициативно-целевое.
10. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для экономики России?
- А. Регламентное.
  - Б. Программно-целевое.
  - В. Инициативно-целевое.
11. На какой функции управления базируется управленческая технология «Управление по результатам»?
- А. Координация.
  - Б. Организация.
  - В. Планирование.
12. В каких условиях управленческая технология «Управление по результатам» наиболее эффективна?
- А. Когда время между принятием решений и результатом их выполнения минимально (часы, несколько дней).
  - Б. Когда деятельность организации существенно влияет на муниципальную инфраструктуру, дает работу основной массе жителей.
  - В. Когда организация работает по жестко регламентированной технологии.
13. В каких условиях управленческая технология «Управление на базе потребностей и интересов» дает лучшие результаты?
- А. Когда деятельность организации существенно влияет на муниципальную инфраструктуру, дает работу основной массе жителей.
  - Б. Когда время между принятием решений и результатом их выполнения минимально (часы, несколько дней).
  - В. Когда организация работает по жестко регламентированной технологии.

14. В каких условиях управленческая технология «Управление в исключительных случаях» дает лучшие результаты?

- А. Когда организация работает по жестко регламентированной технологии.
- Б. Когда время между принятием решений и результатом их выполнения минимально (часы, несколько дней).
- В. Когда деятельность организации существенно влияет на муниципальную инфраструктуру, дает работу основной массе жителей.

15. Технология управления на базе «искусственного интеллекта» предусматривает:

- А. Использование руководителем информационных систем при решении технических и логических операций.
- Б. Полную подготовку для руководителей всех решений с помощью современных программно-информационных средств.
- В. Получение непосредственных указаний от компьютерных систем при выполнении подчиненными типовых операций.

16. К техническим операциям, выполняемым при РУР, относятся:

- А. Типовые расчеты.
- Б. Разработка бизнес-плана.
- В. Составление рекламы.

17. К логическим операциям, выполняемым при РУР, относятся:

- А. Разработка бизнес-плана.
- Б. Составление рекламы.
- В. Типовые расчеты.

18. К творческой деятельности, выполняемой при РУР, относятся:

- А. Составление рекламы.
- Б. Разработка бизнес-плана.
- В. Типовые расчеты.

19. В каких условиях управленческая технология «Управление на базе активизации деятельности персонала» дает лучшие результаты?

- А. Когда профессионализм работников аппарата управления недостаточно высок.
- Б. При высоком профессиональном уровне всех работников аппарата управления.
- В. При относительно молодом составе сотрудников.

20. В каких условиях управленческая технология «Управление на базе потребностей и интересов» дает лучшие результаты?

- А. При высоком профессиональном уровне всех работников аппарата управления.
- Б. Когда профессионализм работников аппарата управления недостаточно высок.
- В. При относительно пожилом составе работников.

## **Тема 5. Моделирование управленческих решений**

1. РУР в условиях неопределенности характеризуется:

- А. Возможностью получения нежелательных результатов.
- Б. Возможностью получения отрицательных результатов.
- В. Обязательностью получения отрицательных результатов.

2. Какая из причин наиболее часто приводит к возникновению неопределенности при РУР в организации?

- А. Отсутствие полной и достоверной информации.
- Б. Плохое настроение руководителя при разработке УР.
- В. Поломка компьютера.

3. Какие из приведенных параметров относятся к полностью управляемым?
- А. Производительность труда.
  - Б. Межличностные отношения в коллективе.
  - В. Конъюнктура цен на выпускаемую продукцию.
4. Какие из приведенных параметров относятся к частично управляемым?
- А. Межличностные отношения в коллективе.
  - Б. Конъюнктура цен на выпускаемую продукцию.
  - В. Производительность труда.
5. Какие из приведенных параметров относятся к неуправляемым?
- А. Конъюнктура цен на выпускаемую продукцию.
  - Б. Межличностные отношения в коллективе.
  - В. Производительность труда.
6. Подготовительный этап функционально-стоимостного анализа предусматривает:
- А. Выбор конкретного объекта управления для исследования.
  - Б. Разработку модели объекта управления для исследования.
  - В. Классификацию основных составляющих объекта управления.
7. Информационный этап функционально-стоимостного анализа предусматривает:
- А. Разработку модели объекта управления для исследования.
  - Б. Классификацию основных составляющих объекта управления.
  - В. Выбор конкретного объекта управления для исследования.
8. Аналитический этап функционально-стоимостного анализа предусматривает:
- А. Классификацию основных составляющих объекта управления.
  - Б. Выбор конкретного объекта управления для исследования.
  - В. Разработку модели объекта управления для исследования.
9. Творческий этап функционально-стоимостного анализа предусматривает:
- А. Поиск решений по улучшению функционирования объекта управления.
  - Б. Создание макета или модели модернизированного объекта управления.
  - В. Составление технико-экономического описания выбранного варианта объекта управления.
10. Исследовательский этап функционально-стоимостного анализа предусматривает:
- А. Создание макета или модели модернизированного объекта управления.
  - Б. Поиск решений по улучшению функционирования объекта управления.
  - В. Составление технико-экономического описания выбранного варианта объекта управления.
11. Рекомендательный этап функционально-стоимостного анализа предусматривает:
- А. Создание макета или модели модернизированного объекта управления.
  - Б. Составление технико-экономического описания выбранного варианта объекта управления.
  - В. Поиск решений по улучшению функционирования объекта управления.

## **Тема 6. Количественные методы принятия управленческих решений. Общая характеристика**

1. Аналитические методы РУР характеризуются тем, что:
- А. Руководители устанавливают и используют реальные зависимости между условиями выполнения задачи и ее результатами.
  - Б. Руководители используют проверенные на практике варианты решений и результаты их выполнения.
  - В. Руководители, используя математические критерии оптимальности, определяют наилучший вариант решения.
2. Статистические методы РУР характеризуются тем, что:

- А. Руководители используют проверенные на практике варианты решений и результаты их выполнения.
- Б. Руководители устанавливают и используют реальные зависимости между условиями выполнения задачи и ее результатами.
- В. Руководители, используя математические критерии оптимальности, определяют наилучший вариант решения.
3. Методы математического программирования при РУР характеризуются тем, что:
- А. Руководители, используя математические критерии оптимальности, определяют наилучший вариант решения.
- Б. Руководители устанавливают и используют реальные зависимости между условиями выполнения задачи и ее результатами.
- В. Руководители используют проверенные на практике варианты решений и результаты их выполнения.
4. Матричный метод РУР эффективно реализуется при условии, когда:
- А. Ситуации имеют сходный или повторяющийся характер.
- Б. В решении принимают участие несколько специалистов с различными предметами заинтересованности.
- В. Решения рассчитаны на широкий круг потребителей.
5. Теоретико-игровой метод РУР эффективно реализуется при условии, когда:
- А. В решении принимают участие несколько специалистов с различными предметами заинтересованности.
- Б. Решения рассчитаны на широкий круг потребителей.
- В. Ситуации имеют сходный или повторяющийся характер.
6. Экспертный метод РУР эффективно реализуется при условии, когда:
- А. Решения рассчитаны на широкий круг потребителей.
- Б. Ситуации имеют сходный или повторяющийся характер.
- В. В решении принимают участие несколько специалистов с различными предметами заинтересованности.
7. Идеологическая обстановка в коллективе, влияющая на РУР, характеризуется:
- А. Отношением работников всех уровней производства и управления к целям организации.
- Б. Степенью реализации потребностей работников в самовыражении, вере, стабильности и информации.
- В. Степенью реализации потребностей работников в патриотизме, любви, свободном времени и творческом труде.
8. Социальная обстановка в коллективе, влияющая на РУР, характеризуется:
- А. Степенью реализации потребностей работников в самовыражении, вере, стабильности и информации.
- Б. Отношением работников всех уровней производства и управления к целям организации.
- В. Степенью реализации потребностей работников в патриотизме, любви, свободном времени и творческом труде.
9. Психологическая обстановка в коллективе, влияющая на РУР, характеризуется:
- А. Степенью реализации потребностей работников в патриотизме, любви, свободном времени и творческом труде.
- Б. Отношением работников всех уровней производства и управления к целям организации.
- В. Степенью реализации потребностей работников в самовыражении, вере, стабильности и информации.
10. Какое из правил проведения совещания является наиболее важным?

- А. Участники совещания должны быть заранее ознакомлены с его повесткой и краткими тезисами выступлений докладчиков.
- Б. Совещание должно начинаться точно в назначенное время и заканчиваться не позднее заранее обговоренного.
- В. Количество приглашенных на совещание должно определяться только профессиональными, а не представительскими интересами.

## **Тема 7. Решение управленческих задач креативными методами**

1. Экономическая эффективность при РУР — это:

- А. Рыночная стоимость УР, деленная на суммарные затраты по РУР.
- Б. Факт достижения цели УР при меньших затратах в результате более успешных действий персонала.
- В. Факт достижения цели УР в плане удовлетворения социальных потребностей за более короткое время для большего количества работников.

2. Организационная эффективность при РУР — это:

- А. Факт достижения цели УР при меньших затратах в результате более успешных действий персонала.
- Б. Факт достижения цели УР в плане удовлетворения социальных потребностей за более короткое время для большего количества работников.
- В. Рыночная стоимость УР, деленная на суммарные затраты по РУР.

3. Социальная эффективность при РУР — это:

- А. Факт достижения цели УР в плане удовлетворения социальных потребностей за более короткое время для большего количества работников.
- Б. Факт достижения цели УР при меньших затратах в результате более успешных действий персонала.
- В. Рыночная стоимость УР, деленная на суммарные затраты по РУР.

4. Какова оценка общего качества УР, полученного в результате выполнения трех последовательных операций со следующими значениями качеств: 1; 0,9; 0,8?

- А. 0,72;
- Б. 0,8;
- В. 0,9.

5. Какова оценка общего качества УР, полученного в результате выполнения трех последовательных операций со следующими значениями качеств: 0,9; 0,9; 0,9?

- А. 0,73;
- Б. 0,9;
- В. 2,7.

6. Какова оценка общего качества УР, полученного в результате выполнения трех последовательных операций со следующими значениями качеств: 1; 0,8; 0,5?

- А. 0,4;
- Б. 0,5;
- В. 0,8.

7. Оценка экономической эффективности УР косвенным методом основана на:

- А. Использовании в расчетах данных, полученных при нескольких вариантах решений, определивших цену товара и затраты на его производство.
- Б. Расчете эффективности производства в целом и выделении из него фиксированной части.
- В. Оценке непосредственного эффекта от УР по отношению к принятым стандартам на затраты.

8. Оценка экономической эффективности УР по конечным результатам основана на:

- А. Расчете эффективности производства в целом и выделении из него фиксированной части.
- Б. Использовании в расчетах данных, полученных при нескольких вариантах решений, определивших цену товара и затраты на его производство.
- В. Оценке непосредственного эффекта от УР по отношению к принятым стандартам на затраты.

9. Оценка экономической эффективности УР по непосредственным результатам основана на:
- А. Оценке непосредственного эффекта от УР по отношению к принятым стандартам на затраты.
  - Б. Использовании в расчетах данных, полученных при нескольких вариантах решений, определивших цену товара и затраты на его производство.
  - В. Расчете эффективности производства в целом и выделении из него фиксированной части.
10. Какие из перечисленных элементов в большей степени влияют на качество УР?
- А Процесс разработки и реализации УР.
  - Б. Информация.
  - В. Управленческая технология.

## **7. ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ**

1. Определение и функции управленческого решения.
2. Особенности мышления руководителя.
3. Анализ основных элементов, влияющих на процесс разработки и реализации решений.
4. Анализ факторов повышения объективности в принятии решений.
5. Сущность проблем и их решения.
6. Практическая интерпретация проблемной ситуации с учетом структуры проблемы требуемых средств разрешения, сроков и ресурсов ее разрешения.
7. Классификация управленческих решений по источникам возникновения, способам доведения, субъектам принятия решений и т.д.
8. Типология решений по используемым методам, по творческому вкладу, по степени формальности проблемы.
9. Основные характеристики качества управленческого решения.
10. Условия и факторы обеспечения качества решений.
11. Организационно-техническое обеспечение качества решений.
12. Технологические предпосылки обеспечения качества управленческих решений.
13. Роль экономических законов в повышении эффективности решений.
14. Приемы и способы формирования оптимальных решений.
15. Основные характеристики альтернативных решений.
16. Условия сопоставимости альтернативных решений.
17. Методы сравнения альтернативных решений и выбор решения.
18. Психологические феномены принятия решений.
19. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения.
20. Индивидуальные качества менеджера и стиль руководства в процессе принятия решения.
21. Обеспечение многовариантности решений.
22. Этические основы разработки и принятия решения.
23. Организация процесса разработки и принятия решения.
24. Факторы, определяющие технологию разработки решений.
25. Разработка модели процесса формирования решения.
26. Организационные методы и процедуры выполнения принятых решений.
27. Условия эффективного функционирования организационных структур при реализации решений.
28. Организация процессов выполнения решений: ресурсное обеспечение на стратегическом и тактическом уровнях.
29. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию решений.
30. Понятие риска и его разновидности.
31. Сущность принятия решений в условиях риска и неопределенности.
32. Анализ процессов принятия решений в условиях риска и неопределенности.
33. Основные модели учета риска и неопределенности при принятии управленческих решений.
34. Организационные методы уменьшения неопределенностей и рисков.
35. Страхование управленческого риска.
36. Функции и виды контроля.
37. Содержание контроля.
38. Нормативно-правовое обеспечение процесса контроля за выполнением управленческих решений.
39. Методы контроля.
40. Процесс осуществления контроля.
41. Социально-психологические аспекты контроля.
42. Оценка исполнения решений.
43. Сущность и виды ответственности руководителей.
44. Последовательная схема формирования ответственности.
45. Условия возникновения юридической ответственности.
46. Социальная и экологическая ответственность руководителя.
47. Взаимодействие социальной и юридической ответственности.

48. Основные принципы стратегического управления.
49. Основные этапы управленческого цикла.
50. Сущность и принципы анализа.
51. Классификация основных методов и приемов анализа и область их применения.
52. Основы функционально-стоимостного анализа.
53. Анализ эффективности использования ресурсов.
54. Цель и задачи прогнозирования.
55. Принципы прогнозирования.
56. Классификация методов прогнозирования.
57. Методы экстраполяции.
58. Параметрические методы.
59. Экспертные методы.
60. Экспериментальный метод.

## 8. ГЛОССАРИЙ

**Административные методы менеджмента** – методы, которыми управляющая подсистема (менеджер, специалист) воздействует на управляемую подсистему (коллектив, специалист). Административные методы менеджмента опираются на: 1) систему законодательных актов страны и региона; 2) систему нормативно-директивных и методических (обязательных к применению) документов фирмы и вышестоящей организации; 3) систему планов, программ, заданий; 4) систему оперативного руководства (власти).

**Административный подход к менеджменту** – подход, заключающийся в регламентации функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности элементов системы менеджмента в нормативных актах (приказы, распоряжения, указания стандарты, инструкции, положения).

**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 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 системный** – исследование объектов как систем, совокупности взаимосвязанных элементов 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 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.

**«Внешняя среда» системы** – факторы макро- и микросреды фирмы, инфраструктуры региона, влияющие на качество управленческого решения.

**Внутренняя норма доходности (ВИД)** – показатель сравнительной эффективности инвестиционного проекта, который представляет собой ту норму дисконта, при которой величина приведенных эффектов равна приведенным капиталовложениям.

**Воспроизводственный подход к менеджменту** – подход, ориентированный на постоянное возобновление производства товара для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими, по сравнению с лучшим аналогичным объектом на данном рынке, совокупными затратами на единицу полезного эффекта. Элементами воспроизводственного подхода к менеджменту являются: 1) применение опережающей базы сравнения при планировании обновления объекта; 2) трактовка закона экономии времени как экономии суммы прошлого, живого и будущего труда за жизненный цикл объекта на единицу его полезного эффекта; 3) рассмотрение во взаимосвязи воспроизводственного цикла выпускаемой, проектируемой и перспективной моделей объекта; 4) пропорциональное по качеству и количеству воспроизводство элементов внешней среды.

**Воспроизводственный цикл товара** – динамика сменяемости выпускаемой, проектируемой и перспективной моделей товара в координатах времени и программы выпуска товаров каждой модели.

**«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.

**«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 т.д. уровней («ветви дерева»).

**Динамический подход к менеджменту** – подход, при применении которого объект управления рассматривается в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчиненности, проводится ретроспективный анализ за 5–10 и более прошлых лет и перспективный анализ (прогноз).

**Динамический риск** – это риск непредвиденных изменений стоимости основного капитала (вследствие принятия управленческих решений) или рыночных, политических условий, которые могут привести как к потерям, так и к дополнительным доходам.

**Жизненный цикл товара** включает следующие этапы: 1) маркетинг; 2) научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы; 3) организационно-технологическая подготовка нового производства; 4) производство; 5) подготовка товара к функционированию; 6) эксплуатация и ремонт; 7) утилизация товара после отработки и замена новой моделью.

**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.

**Закон конкуренции** – объективный процесс «вымывания» с рынка некачественных товаров. Закон, в соответствии с которым в мире происходит объективный процесс повышения качества продукции и снижения ее удельной цены. Допустим, однородную продукцию выпускают 6 фирм. Сравнить продукцию фирм можно по показателю удельной цены как отношению цены к полезному эффекту, отражающему отдачу потребительских свойств продукции в конкретных условиях. В первое время самой отстающей фирмой оказалась 1-я, у которой самая высокая удельная цена. Поэтому 1-я фирма принимает стратегию перехода на вторую модель продукции, с лучшим показателем удельной цены. Аналогично поступили 2-я, 3-я и 4-я фирмы. 5-я фирма не успела перейти на новую модель, а старую модель потребители не стали покупать, и она обанкротилась. Ее место на рынке заняла 7-я фирма, сразу освоившая конкурентоспособную продукцию, и так далее.

**Инвестиции** – вложения средств с целью сохранения и увеличения капитала. По экономической сущности и целям инвестиции подразделяются на реальные и финансовые. Реальные – это вложение средств в приобретение (аренду) земли, основные фонды и оборотные средства, нематериальные и др. активы, финансовые инвестиции – это покупка ценных бумаг различных эмитентов.

**Инвестиционный проект** – совокупность документов, регламентирующих технические, экономические, организационные, правовые и другие аспекты планирования и осуществления комплекса мероприятий по вложению инвестиций.

**Индекс доходности** – показатель сравнительной эффективности инвестиционного проекта, который представляет собой отношение суммы приведенных эффектов к величине капиталовложений.

**Интеграционный подход к менеджменту** – подход, нацеленный на исследование и усиление взаимосвязей: а) между отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента; б) между стадиями жизненного цикла объекта управления; в) между уровнями управления по вертикали; г) между субъектами управления по горизонтали.

**Инфляция** – обесценение денег, проявляющееся в форме роста цен на товары и услуги, не обусловленного повышением их качества. Инфляция вызывается прежде всего переполнением каналов денежного обращения избыточной денежной массой при отсутствии адекватного увеличения товарной массы.

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

**Качество изготовления продукции (выполнения работы)** – степень соответствия изготовленной продукции (выполненной работы) требованиям технологической документации, договору.

**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.

**Качество объекта** – совокупность свойств объекта, обуславливающих его способность удовлетворять конкретные потребности, соответствовать своему назначению и предъявляемым требованиям.

**Качество управленческого решения** – совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретных потребителей и обеспечивающих реальность его реализации.

**Классификация управленческих решений** осуществляется по следующим признакам:

- стадия жизненного цикла товара (стратегический маркетинг, НИОКР, ОТПП и др.);
- подсистема системы менеджмента (целевая, функциональная и т.д.);
- сфера действия (технические, экономические и др.);
- цель (коммерческие и некоммерческие решения);
- ранг управления (верхний, средний, низший);
- масштабность (комплексные и частные решения);
- организация выработки (коллективные и личные решения);
- продолжительность действия (стратегические, тактические, оперативные решения);
- объект воздействия (внешние и внутренние);
- методы формализации (текстовые, графические, математические);
- формы отражения (план, программа, приказ, распоряжение, указание, просьба);
- сложность (стандартные и нестандартные);
- способ передачи (вербальные, письменные, электронные).

**Конкурентоспособность** – свойство объекта, характеризующееся степенью удовлетворения им конкретной и потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке. На одном рынке объект может быть конкурентоспособным, на другом – нет. Конкурентоспособность может рассматриваться относительно таких объектов, как нормативные акты, научно-методические документы, проектно-конструкторская документация, технология, производство, выпускаемая продукция (выполняемая услуга), недвижимость, работник, информация, фирма, регион, отрасль, любая сфера макросреды, страна в целом.

**Конкурентоспособность информационной системы** – способность информационной системы конкурировать с другими аналогичными системами в способах хранения, обработки, преобразования, передачи, обновления информации, обладать системностью, комплексностью, надежностью, адаптивностью, доступностью.

**Конкурентоспособность производства** – способность производства как сложной открытой организационно-экономической системы выпускать конкурентоспособную продукцию, иметь коммерческий успех в условиях конкуренции, необходимый для дальнейшего развития и функционирования. Требования к производству: использование прогрессивных технологий, современных методов менеджмента; своевременное обновление фондов; обеспечение гибкости производства, пропорциональности, параллельности, непрерывности, прямоочности, ритмичности процессов.

**Конкурентоспособность технологии** – способность данной технологии конкурировать с другими аналогичными технологиями, не иметь аналогов, обладать возможностью изготовить по

данной технологии качественную и экономичную продукцию в соответствии с конструкторско-технологической документацией, не снизив качества «входа» системы. Требования к технологии: мобильность, оптимальность уровня автоматизации процессов, минимальные потери ресурсов.

**Конкурентоспособность фирмы** – способность фирмы выпускать конкурентоспособную продукцию, преимущество фирмы по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами. К.ф. может быть оценена только в рамках группы фирм, относящихся к одной отрасли, либо фирм, выпускающих аналогичные товары (услуги). Оценка степени К.ф. заключается, в первую очередь, в выборе базовых объектов для сравнения, в выборе фирмы – лидера, которая должна обладать следующими параметрами:

- соизмеримостью характеристик выпускаемой продукции по идентичности потребностей, удовлетворяемых с ее помощью;
- соизмеримостью сегментов рынка, для которых предназначена выпускаемая продукция;
- соизмеримостью фазы жизненного цикла, в которой функционирует фирма.

**Конкуренция** – состязательность, соперничество, напряженная борьба юридических или физических лиц за покупателя, за свое выживание в условиях действия и жесткого закона конкуренции как объективного процесса «вымывания» некачественных товаров в рамках антимонопольного законодательства, соблюдения Закона «О защите прав потребителей».

**Контроль** – функция менеджмента по учету расхода ресурсов и обеспечению выполнения планов, программ, заданий по реализации управленческих решений.

**Концепция** – комплекс основополагающих идей, принципов, правил, раскрывающих сущность и взаимосвязи данного явления или системы, и позволяющих определить систему показателей, факторов и условий, способствующих решению проблемы, формированию стратегии фирмы, установлению правил поведения личности.

**Критерий приемлемости управленческого решения** – заранее определенные параметры, которым должно удовлетворять управленческое решение, чтобы быть принятым.

**Критерий Стьюдента** – математический критерий, характеризующий существенность факторов, входящих в модель. Применяется для выбора модели. Для окончательной модели его значение должно быть больше двух (при вероятности, равной 0,95).

**Критерий Фишера** – математический критерий, характеризующий значимость уравнения регрессии. Применяется для выбора модели. Значение определяется по статистическим таблицам в зависимости от размеров матрицы и вероятности.

**Критический путь** – самая длительная последовательность событий при выполнении проекта.

**Маркетинговый подход к менеджменту** – подход, предусматривающий ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на потребителя. Приоритеты выбора критериев маркетинга: 1) повышение качества объекта в соответствии с нуждами потребителей; 2) экономия ресурсов у потребителей за счет повышения качества; 3) экономия ресурсов в производстве за счет фактора масштаба производства, научно-технического прогресса, применения системы менеджмента.

**Менеджеры** – это люди, которые зарабатывают себе на жизнь благодаря своему профессионализму в напряженном, постоянно меняющемся и ничего не прощающем окружении.

**Менеджмент** – междисциплинарная наука, основанная на исследовании влияния технических, экономических, организационных, экологических, психологических, социальных и других аспектов на эффективность использования ресурсов и конкурентоспособность принимаемого решения. Менеджмент – вид профессиональной деятельности людей по организации достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции маркетинга и человеческого фактора.

**Метод балансовый** – метод, который позволяет произвести менеджеру, специалисту балансовые сопоставления, увязки. Например, сопоставляются: приход и расход, затраты и прибыль.

**Метод индексный** – метод прогнозирования, основанный на приведении значений показателей объекта в настоящем к будущему моменту при помощи индексов, характеризующих изменение в будущем каких-либо условий по сравнению с настоящими условиями.

**Метод цепных подстановок** – метод, который используется для исчисления влияния отдельных факторов на соответствующий совокупный показатель или функцию путем последовательной подстановки фактического значения анализируемого фактора при сохранении остальных факторов на прежнем (плановом) уровне.

**Методы параметрические** – методы прогнозирования элементов полезного эффекта, затрат и других, основанные на установлении зависимостей между параметрами объекта и организационно-

технического уровня производства, с одной стороны, и полезным эффектом или элементами затрат – с другой.

**Методы экономико-математические** – методы анализа и оптимизации, которые применяются для выбора наилучших, оптимальных вариантов, определяющих хозяйственные решения в сложившихся или планируемых экономических условиях.

**Методы экспертные** – методы прогнозирования, заключающиеся в выработке коллективного мнения группы специалистов в данной области.

**Методы экстраполяции** – методы, основанные на прогнозировании поведения или развития объектов в будущем по тенденциям (трендам) его поведения в прошлом.

**Моделирование логическое** – выявление горизонтальных и вертикальных причинно-следственных связей между главными факторами, характеризующими управленческие, экономические, социальные или другие процессы, с целью воспроизведения процессов 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.

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

**Научно-исследовательские работы, разработки** – работы научного характера, связанные с научным поиском, проведением исследований, экспериментов в целях расширения имеющихся и получения новых знаний, проверки гипотез, установления закономерностей, научного обоснования проектов, экспериментального и научного подтверждения возможности достижения в данном производстве нормативов конкурентоспособности товара, установленных на стадии маркетинга.

**Неопределенность** – неполнота или неточность информации об условиях реализации проекта (решения). Виды неопределенности и рисков:

- риск, связанный с нестабильностью экономического законодательства и текущей экономической ситуации, условий инвестирования и использования прибыли;
- внешнеэкономический риск (возможность введения ограничений на торговлю и поставки, закрытия границ и т.п.);
- неопределенность политической ситуации;
- неполнота или неточность информации о динамике технико-экономических показателей, параметрах новой техники и технологии;
- колебания рыночной конъюнктуры, цен, валютных курсов и т.п.;
- неопределенность природно-климатических условий;
- производственно-технологический риск;
- неопределенность целей, интересов и поведения участников;
- неполнота или неточность информации о финансовом положении и деловой репутации участников.

**Нормативный подход к менеджменту** – подход, заключающийся в установлении нормативов управления по всем подсистемам системы менеджмента. Нормативы должны устанавливаться по важнейшим элементам: а) целевой подсистемы (показатели качества и ресурсоемкости товара, параметры рынка, показатели организационно-технического уровня производства, социального развития коллектива, охраны окружающей среды); б) функциональной подсистемы (нормативы качества планов, организованности системы менеджмента, качества учета и контроля, нормативы стимулирования качественного труда); в) обеспечивающей подсистемы (нормативы обеспеченности работников и подразделений всем необходимым для нормальной работы, выполнения стоящих перед ними целей и задач, нормативы эффективности использования различных видов ресурсов в целом по фирме). Эти нормативы должны отвечать требованиям комплексности, эффективности, обоснованности, перспективности (во времени и по масштабу применения).

**Обеспечивающая подсистема** – подсистема системы менеджмента, в которой определены состав, уровень качества и организационные вопросы обеспечения «входа» системы всем необходимым для нормального ее функционирования. К компонентам обеспечивающей подсистемы относятся: методическое обеспечение, ресурсное обеспечение, информационное обеспечение, правовое обеспечение.

**Обратная связь** – связь, представляющая собой различную информацию, поступающую от потребителей к лицу, принявшему решение, или к лицу, от которого поступила информация по решению проблемы.

**Оптимизация решения** – процесс перебора множества факторов, влияющих на результат, и выбор наилучшего для данной ситуации решения.

**Параметры качества управленческого решения** – совокупность параметров, удовлетворяющих потребителя решения, к которым относятся: показатель энтропии; степень риска вложения инвестиций; вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков; степень адекватности теоретической модели фактическим данным.

**Полезный эффект** – отдача объекта, интегральный показатель как система используемых в конкретных условиях частных показателей качества объекта (показатели назначения, надежности, экологичности, эргономичности и др.), удовлетворяющих конкретную потребность. Другими словами, полезный эффект – это совокупность свойств объекта, используемых для выполнения конкретной работы конкретным потребителем, а качество – это потенциальный полезный эффект для нескольких групп потребителей. Полезный эффект использования объекта конкретным потребителем, как правило, меньше интегрального показателя качества объекта. Полезный эффект – это одна сторона объекта (товара). Другой его стороной являются совокупные затраты за жизненный цикл объекта, которые, как правило, обязательно нужно понести, чтобы получить от объекта полезный эффект.

**Приемы анализа управленческого решения:** прием сводки и группировки; прием абсолютных и относительных величин; прием средних величин; прием динамических рядов; прием сплошных и выборочных наблюдений; прием детализации и обобщения.

**Принцип** – основное, исходное положение теории, правило деятельности организации в какой-либо сфере или правило поведения личности.

**Принцип непрерывности** – принцип рациональной организации процессов, определяемый отношением рабочего времени к общей продолжительности процесса.

**Принцип параллельности** – принцип рациональной организации процессов, характеризующий степень совмещения операций во времени. Виды сочетаний операций: последовательное, параллельное и параллельно-последовательное.

**Принцип пропорциональности** – принцип, выполнение которого обеспечивает равную пропускную способность разных рабочих мест одного процесса, пропорциональное обеспечение рабочих мест информацией, материальными ресурсами, кадрами и т.д.

**Принцип прямоочности** – принцип рациональной организации процессов, характеризующий оптимальность пути прохождения предмета труда, информации и т.п.

**Принцип развития системы менеджмента** – принцип, устанавливающий, что при проектировании структуры системы менеджмента, определении методов управления, источников обеспечения ее функционирования должны прогнозироваться перспективы развития рынка по данному объекту, организационно-технического уровня производства и социального развития коллектива.

**Принцип ритмичности** – принцип рациональной организации процессов, характеризующий равномерность их выполнения во времени.

**Принцип специализации и универсализации процессов управления** – принцип, позволяющий повысить программу выполняемых работ и использовать преимущества закона эффекта масштаба. Использование принципа универсализации требует высокой квалификации работников.

**Принцип унификации элементов системы менеджмента** – принцип использования факторов экономии ресурсов и повышения качества работ за счет увеличения масштаба (программы) выполняемых работ. Для реализации закона эффекта масштаба необходимо обеспечить оптимальный уровень межпроектной и внутривидовой унификации структур, объектов производства, элементов производственного процесса, технологии, информации, документов, методов менеджмента и т.д.

**Принципы анализа:** 1) принцип единства анализа и синтеза, предполагает разделение на составные части анализируемых сложных явлений, предметов с целью глубокого изучения их свойств и в последующем рассмотрении их в целом во взаимосвязи и взаимозависимости; 2) принцип выделения ведущего звена (ранжирование факторов), предполагает постановку целей и установление способов достижения этой цели. При этом всегда выделяется основное (ведущее) звено; 3) принцип обеспечения сопоставимости вариантов анализа по объему, качеству, срокам, фактору риска, методам получения информации и условиям применения объектов анализа; 4) принцип оперативности и своевременности; 5) принцип количественной определенности.

**Принципы планирования:** 1) ранжирование объектов по их важности; 2) вариантность плана; 3) сбалансированность плана; 4) согласованность плана с параметрами внешней среды; 5) преемственность стратегического и текущего планов; 6) социальная ориентация плана (обеспечение экологичности, эргономичности и безопасности); 7) автоматизация системы планирования; 8)

обеспечение обратной связи системы планирования в цикле управления; 9) экономическая обоснованность плановых показателей; 10) применение к планированию научных подходов менеджмента; 11) адаптивность к ситуациям.

**Принципы прогнозирования:** системность, комплексность, непрерывность, вариантность, адекватность и оптимальность. Принципы системности требуют взаимоувязанности и соподчиненности прогнозов развития объектов прогнозирования и прогностического фона. Принцип непрерывности требует корректировки прогноза по мере поступления новых данных об объекте прогнозирования или о прогнозном фоне. Принцип адекватности прогноза объективным закономерностям характеризует не только процесс выявления, но и оценку устойчивых тенденций и взаимосвязей в развитии производства и создания теоретического аналога реальных экономических процессов с их полной и точной имитацией. В результате оптимизации прогнозных значений полезного эффекта и затрат должен быть выбран наилучший вариант из множества возможных по критерию достижения наибольшего эффекта.

**Принципы рациональной организации процессов:** пропорциональность, непрерывность, параллельность, прямоточность, ритмичность, специализация и универсализация и др.

**Принципы системного анализа:** 1) процесс принятия решений должен начинаться с выявления и четкого формулирования конкретных целей; 2) необходимо рассматривать всю проблему как целое, как единую систему и выявлять все последствия и взаимосвязи каждого частного решения; 3) необходимы выявление и анализ возможных альтернативных путей достижения цели; 4) цели отдельных подсистем не должны вступать в конфликт с целями всей системы; 5) восхождение от абстрактного к конкретному; 6) единство анализа и синтеза, логического и исторического; 7) выявление в объекте разнокачественных связей и их взаимодействия.

**Принципы оценки управленческого решения:** 1) учет фактора времени; 2) учет затрат и результатов за жизненный цикл объекта; 3) применение к расчету экономического эффекта системного, комплексного и др. научных подходов менеджмента; 4) обеспечение многовариантности управленческих решений; 5) обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов по объему продаж, качеству вариантов, срокам вложения или получения результатов, методам получения информации, условиям применения объекта, факторам риска и др.

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

**Проблема** – понятие, характеризующее разницу между действительным и желаемым состояниями объекта. Проблема может быть стратегической и текущей; внезапной или катастрофической и плановой; объективной и субъективной (созданной человеком); технической, экологической, социальной, организационной, психологической, экономической, безопасности и т.д.

**Прогнозирование и его методы.** Прогнозирование – процесс разработки прогнозов. Под прогнозом понимается научно обоснованное суждение о возможных состояниях объекта в будущем, об альтернативных путях и сроках его существования. Прогноз в системе управления является предплановой разработкой многовариантных моделей развития объекта управления. К основным методам прогнозирования управленческих решений относятся: нормативный, экспериментальный, параметрический, экстраполяции, индексный, экспертный, оценки технических стратегий, функциональный, комбинированный и др.

**Процесс контроля** – это, с одной стороны, процесс установления стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и их отклонения от установленных стандартов; с другой – процесс отслеживания хода выполнения принятых управленческих решений и оценки достигнутых результатов в ходе их выполнения.

**Процесс в системе** – осуществление определенной последовательности взаимосвязанных работ, обеспечивающих преобразование «входа» системы в ее «выход».

**Процесс разработки управленческого решения** включает в себя следующие операции: 1) подготовка к работе; 2) выявление проблемы и формулирование целей; 3) поиск информации; 4) обработка информации; 5) выявление возможности ресурсного обеспечения; 6) ранжирование целей; 7) формулирование заданий; 8) оформление документов; 9) реализация заданий.

**Процессный подход к менеджменту** – подход, рассматривающий функции управления как взаимосвязанные, процесс управления как общую сумму всех функций, серией непрерывных взаимосвязанных действий.

**Решение интуитивное** – решение, основанное на собственном ощущении того, кто принимает решение, что его выбор сделан правильно. Применяется в основном в процессе оперативного управления.

**Решение оптимальное** – наиболее эффективное из всех альтернативных вариантов решение, выбранное по какому-либо критерию оптимизации для данной ситуации.

**Решение рациональное** – решение, основанное на методах системного и комплексного анализа, обоснования и оптимизации. Применяется в процессе стратегического и тактического управления.

**Риск** – вероятность возникновения убытков или снижения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом. Усиление риска – это оборотная сторона свободы предпринимательства, своеобразная за нее плата. Чтобы выжить в условиях конкуренции, нужно решаться на внедрение технических и других новшеств и на смелые, нестандартные действия, а это усиливает риск. Приходится смириться с неизбежностью риска, научиться прогнозировать его, оценивать и не переходить за допустимые пределы. Вместе с тем, чем выше уровень риска, тем значительнее в случае успеха будет прибыль. Известны следующие виды риска: **ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ**, **КОММЕРЧЕСКИЙ**, **ФИНАНСОВЫЙ**. В работе с ценными бумагами менеджеру следует учитывать следующие риски: **КАПИТАЛЬНЫЙ РИСК** (риск потери инвестором капитала при его вложении в ценные бумаги), **СЕЛЕКТИВНЫЙ РИСК** (риск неправильного выбора вида ценных бумаг), **ВРЕМЕННОЙ** риск (риск покупки или продажи ценной бумаги в неудачное время), **РИСК ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**, риск ликвидности (риск, связанный с изменением качества ценной бумаги в динамике), **КРЕДИТНЫЙ РИСК** (риск того, что эмитент окажется не в состоянии выплачивать по своим обязательствам), инфляционный **РИСК**, **ПРОЦЕНТНЫЙ РИСК** (риск в связи с изменениями процентных ставок на рынке), **отзывной РИСК** (риск потерь для инвестора, если эмитент отзовет отзывные облигации в связи с превышением фиксированного уровня процентных выплат по ним над текущим рыночным процентом).

**Ситуационный подход к разработке управленческого решения** – подход, ориентированный на изучение влияния на процесс управления конкретной ситуации. Поскольку существует множество факторов внутренней и внешней среды объекта (системы), выбранный метод управления или принятия решения следует корректировать на конкретные условия данной ситуации.

**Сопоставимость альтернативных вариантов управленческого решения** по исходной информации обеспечивается путем приведения их к одному объему, к одним срокам, уровню качества, условиям применения, по единым методам получения информации, уровню риска.

**Стандарты** – это конкретные цели, степень достижения которых может быть измерена. Для каждой из таких целей должны быть определены временные рамки их выполнения и критерии, позволяющие оценить степень их достижения при выполнении работы.

**Статический риск** – это риск потерь реальных активов из-за нанесения ущерба собственности, а также потерь дохода по причине недееспособности организации. Этот риск приводит только к потерям.

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

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

**Управленческий процесс** – совокупность операций и процедур воздействия управляющей подсистемы на управляемую, осуществляющихся в рамках организационной структуры фирмы. Аналогично производственным процессам управленческие процессы подразделяются на основные, вспомогательные и обслуживающие. Только здесь в качестве предмета труда выступает управленческое решение, информация, нормативно-технический или управленческий документ.

**Управленческое решение** – это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

**Управляющая подсистема** – подсистема системы менеджмента, в которой регламентируются требования к качеству управленческого решения и организуется процесс управления персоналом по достижению целей и задач системы. К компонентам управляющей подсистемы относятся: управление персоналом, социология и психология менеджмента, разработка и реализация управленческого решения, анализ и прогнозирование в принятии решений.

**Условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений:**

1) применение к процессу выработки решения совокупности научных подходов и принципов менеджмента; 2) применение методов оптимизации; 3) использование качественной информации; 4) автоматизация процесса принятия решения; 5) применение качественной системы учета и контроля реализации решений; 6) мотивация принятия и реализации качественных решений.

**Фактор** – частный показатель объекта или процессов, протекающих в системе, оказывающих влияние на функцию.

**Факторы внешние** – факторы, которые в меньшей степени или практически не поддаются воздействию менеджеров организации, так как формируются вне организации. К ним относят: наличие капитала и рабочей силы, уровни цен и инфляции, доходы покупателей, правительственная финансовая и налоговая политика и др.

**Факторы внутренние** – факторы, действие которых в наибольшей степени зависит от самого предприятия. К ним относят: цели и стратегию развития предприятия; состояние системы менеджмента; качество работ; состояние портфеля заказов; структуру производства и управления и т.д.

**Эффективность объекта** – результативность создания и использования объекта как отношение суммарного полезного эффекта к совокупным затратам за его жизненный цикл.

**Эффективность управленческого решения** – степень достижения результата на единицу затрат путем реализации решения.

## 9. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### Основная литература

1. Балдин К.В. Управленческие решения. - Издательство: Дашков и Ко. - 2012 - 496.
2. Балдин К. В. Управленческие решения. Учебник 7-е изд. - М.: Дашков и Ко, 2012. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru))
3. Мадера А.Г. Моделирование и принятие решений в менеджменте. Руководство для будущих топ-менеджеров. – М.: Издательство: ЛКИ, 2010. – 688 с.
4. Орлов А.И. Организационно-экономическое моделирование. Теория принятия решений. – М.: Издательство: КноРус, 2011. – 576 с.

### Дополнительная литература

1. Балдин К.В., Воробьев С.Н. Управленческие решения: Теория и технологии принятия. Учебник для вузов.- М. Проект, 2004 г.
2. Бараненко С.П. Менеджмент организации. М.: Издательство: Российская академия предпринимательства, 2011. – 568 с.
3. Вахрушина М.А. Управленческий анализ: М. 2004
4. Гришилов А.А. Как принять наилучшие решения в реальных условиях. - М.: Радио и связь, 1991.
5. Грушенко В.И. Менеджмент. Восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений. – М.: Издательство: Инфра-М, 2011. -288 с..
6. Зинов В.Г. Управление интеллектуальной собственностью. Учебное пособие: М. 2003.
7. Лафта Дж. К. Управленческие решения. Учебное пособие: М. 2002.
8. Лукачёва Л.И. Управление организацией. Учебное пособие: М. 2004
9. Лукачёва Л.И., Егорычев Д.Н. Управленческие решения: М. 2006
10. Лукичева Л.И. Управление организацией. – М.: Издательство: Омега-Л, 2011. – 368 с.
11. Мединский В.Г. Инновационный менеджмент. Учебник, М. 2007.
12. Методы оптимизации и принятия решений. / Черноруцкий И.Г. - Лань, 2001.
13. Объяснение социального поведения: еще раз об основах социальных наук / Ю. Эльстер; Пер. с англ. Кушнарева И. – М.: ГУ-ВШЭ, 2011. – 471 с.
14. Отраслевая структура современного менеджмента. М.: Издательство: Вузовский учебник, Инфра-М, 2011. – 320 с.
15. Разработка управленческого решения. / Литвак Б.Г. - Дело, 2003.
16. Разработка управленческого решения. / Трояновский В.М. - РДЛ, 2003.
17. Семенов А.К. Основы менеджмента. Практикум. – М.: Издательство: Дашков и Ко, 2010. – 472 с.
18. Туккель И.Л. Разработка и принятие решения в управлении инновациями. – СПб: Издательство: БХВ-Петербург, 2011. – 352 с.
19. Туккель И.Л. Управление инновационными проектами. - СПб.:Издательство: БХВ-Петербург, 2011. – 416 с.

### Периодические издания

1. «Менеджмент»
2. «Управление персоналом»
3. «Психология и управление»
4. «Муниципальная Россия»
5. «Теория и практика управления»

### Интернет-ресурсы:

1. Министерство финансов РФ // <http://www.minfin.ru>
2. Сайт «Бюджетная система РФ» // <http://www.budgetrf.ru>
3. Федеральная налоговая служба РФ // [nalog.ru](http://nalog.ru) (сайт);
4. АК&М Информационно-аналитическое агентство (финансовая аналитика) // <http://www.akm.ru/rus/default.stm>
5. Банк России (ЦБ РФ) // <http://www.cbr.ru>
6. Московская Межбанковская Валютная биржа // <http://www.micex.ru>
7. Образовательный портал «Информика» // <http://www.informika.ru>

8. Сбербанк России // <http://www.sbrf.ru>
9. Сервер органов государственной власти РФ // <http://www.gov.ru>
10. Федеральный образовательный портал – Экономика, Социология, Менеджмент // <http://www.ecsocman.edu.ru>
11. Универсальная база данных зарубежных полнотекстовых научных журналов по всем областям знаний EBSCO - <http://search.epnet.com>
12. "EmeraldManagementExtra 111" (EMX111) - база данных по экономическим наукам, включает 111 полнотекстовых журналов издательства Emerald по менеджменту и смежным дисциплинам - [www.emeraldinsight.com/ft](http://www.emeraldinsight.com/ft)
13. ProQuest: ABI /InformGlobal - полнотекстовая база данных по бизнесу, менеджменту и экономике - <http://proquest.umi.com/login>

## ***10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)***

Для проведения занятий необходимы аудитории, оснащенные компьютерами и мультимедийной аппаратурой. Для проведения лекций и практических занятий по дисциплине используется LCD-проектор. Демонстрационное оборудование - ЖК-панель.

Библиотечный фонд КубГУ: учебники, учебные пособия, периодические журналы, в электронной и бумажной формах.