МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ
И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«КАБАРДИНО-БАЛКАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ им. Х.М. БЕРБЕКОВА»

РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Методические указания

Для направления: 080500.62 – Менеджмент

НАЛЬЧИК 2010

УДК 338.24(075.8)
ББК 65.050 я 73
К21

***Рецензент*:**
доктор экономических наук,
профессор кафедры менеджмента и маркетинга
Кабардино-Балкарской государственной
сельскохозяйственной академии
Х.М. Рахаев

Составители: **Карданова И.А., Карашева А.Г.,**
Тхамадоков А.А., Токмакова Р.А.

К21 Карданова, И. А. Разработка управленческих решений [Текст] : методические указания / И. А. Карданова, А. Г. Карашева, А. А. Тхамадоков, Р. А. Токмакова. – Нальчик : Каб.-Балк. ун-т, 2010. – 47 с. – 100 экз.

Издание содержит программу курса «Разработка управленческих решений», задания к практическим занятиям, задания для самостоятельной работы, тематику рефератов, учебные кейсы, глоссарий.
Предназначено для студентов специальности «Менеджмент».

Рекомендовано РИС университета

УДК 338.24(075.8)
ББК 65.050 я 73

© Кабардино-Балкарский
государственный университет, 2010

ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ, РОЛЬ ДИСЦИПЛИНЫ В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ

Цель и задачи курса: формирование у будущего специалиста готовности к профессиональной деятельности в условиях конкурентной среды и использование современных инструментов принятия решений в различных областях управленческой деятельности.

Задачи дисциплины:

– дать теоретические знания в области разработки принятия управленческих решений;

– ознакомить с основными закономерностями, правилами и процедурами в изучаемой области;

– показать достижения в области теории и практики разработки и принятия управленческих решений;

– определить возможности использования опыта зарубежных организаций по принятию управленческих решений в работе российских компаний;

– ознакомить с научными разработками и прогрессивными теориями в области разработки и принятия управленческих решений;

– обеспечить понимание необходимости формирования современных механизмов разработки и принятия управленческих решений;

– проанализировать современные проблемы разработки и принятия управленческих решений и определить пути их решения;

– обеспечить направленность профессиональной подготовки на удовлетворение потребностей рынка труда в специалистах соответствующей квалификации.

Роль дисциплины в профессиональной подготовке специалиста

Дисциплина «Разработка управленческого решения» обеспечивает обязательный минимум знаний для профессиональной деятельности специалистов, занятых в области разработки и принятия управленческих решений. Изучение дисциплины базируется на сумме знаний и навыков, полученных студентами в ходе изучения таких дисциплин, как «Экономическая теория», «Теория организации», «Основы менеджмента» и др.

Требования к уровню освоения содержания дисциплины

В процессе изучения дисциплины студент должен знать:

– социально-экономическую сущность, принципы и функции управленческих решений;

– специфику разработки и принятия управленческих решений в бизнес-организациях и в системе государственного и муниципального управления;

– роль разработки и принятия управленческих решений для успешного хозяйствования в условиях рынка;

– особенности подходов к разработке и принятию управленческих решений в различных организациях зарубежных стран;

– особенности подходов к разработке и принятию управленческих решений в российских организациях;

– проблемы влияния типа личности лица, принимающего решения (ЛПР), на процесс разработки и принятия управленческих решений;

– особенности практической реализации теоретических основ разработки и принятия управленческих решений;

– тенденции развития теории и практики принятия управленческих решений в России и за рубежом.

Студент должен уметь:

– анализировать и идентифицировать управленческие проблемы, требующие принятия решений;

– анализировать и генерировать рекомендации для наиболее точного формулирования проблем;

– анализировать управленческие проблемы с точки зрения всех людей, вовлеченных в проблемную ситуацию;

– правильно оценивать и прогнозировать возможное развитие проблемной ситуации;

– работать в команде менеджеров, генерируя идеи и возможные альтернативы действий для выхода из проблемной ситуации;

– использовать разнообразные методы и модели при разработке и принятии управленческих решений;

– осуществлять практическую реализацию принятых управленческих решений;

– использовать полученные знания в области разработки и принятия управленческих решений в реализации профессиональных навыков.

СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Разделы дисциплины

Раздел 1. Теоретические основы разработки управленческих решений

В данном разделе раскрыты суть и природа процесса разработки управленческих решений, показана связь науки об управленческих решениях с другими науками об управлении, охарактеризованы сферы принятия управленческих решений, дана сравнительная характеристика особенностей принятия решений в бизнес-организациях.

Особое внимание уделено современным подходам к классификации управленческих решений, роли и значению лица, принимающего решения (ЛПР), и информационного обеспечения в процессе принятия управленческих решений.

Раздел 2. Организация процесса разработки и принятия управленческих решений

В разделе подробно рассмотрены этапы процесса разработки и принятия управленческих решений (особое внимание уделено разработке и выбору управленческих решений в условиях неопределенности и риска), дана характеристика современных методов и моделей, используемых при принятии управленческих решений в современном менеджменте. Анализируется влияние внешней среды на принятие и реализацию управленческих решений, а также значение власти и организационной иерархии при разработке и принятии управленческих решений.

Раздел 3. Организация и контроль исполнения управленческих решений

В разделе выявляются проблемы исполнения принятых управленческих решений, определяются методы контроля и оценки исполнения решений, виды ответственности за выполнение управленческих решений.

Особое внимание уделено оценке эффективности управленческих решений, методологическим подходам к ее оценке, определению сути и содержания понятий «качество управленческой деятельности» и «качество управленческого решения».

Содержание тем программы

Раздел 1. Теоретические основы разработки управленческого решения

Тема 1. Понятие, значение и функции управленческого решения

Предмет и задачи курса. Природа процесса принятия решения. Возникновение науки об управленческих решениях в контексте развития менеджмента. Связь науки об управленческих решениях с другими науками об управлении. Общие сведения о теории принятия решений.

Понятия «управленческая проблема», «управленческое решение». Сферы принятия управленческих решений. Отраслевые особенности разработки и принятия управленческих решений. Сравнительная характеристика особенностей принятия решения в бизнес-организациях. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основы принятия управленческих решений.

Современные концепции и принципы выработки решений. Зависимость принятия решений в организациях от типа менеджмента. Типы ме-

неджмента по взаимодействию с объектом управления и алгоритмы принятия решений при различных типах менеджмента.

Характеристика функций управленческих решений (направляющая, координирующая, мотивирующая и т.п.). Роль мотивации и организационной культуры при разработке и реализации управленческого решения.

Преимущества и недостатки опыта принятия управленческих решений различными типами организаций в России и за рубежом.

Тема 2. Типология управленческих решений и требования, предъявляемые к ним

Характеристика основных типов управленческих решений: по используемым методам, по творческому вкладу, по степени формализации проблем.

Понятия «ситуация» и «проблема». Ситуационные концепции управления процессом принятия решений. Классификация ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации.

Классификация управленческих решений: решения, сгруппированные по функциям управления. Классификационные признаки управленческих решений: цель, условия принятия, время, информация, последствия, ответственность.

Современные подходы к классификации управленческих решений: по числу влияющих на решение субъектов, по характеру процесса принятия решений, по технологии разработки, в соответствии с прогнозной эффективностью и т.п. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь.

Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческих решений (реальность, устойчивость к возможным ошибкам, контролируемость и т.п.).

Тема 3. Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР), и информационное обеспечение процесса принятия управленческих решений

Характеристика личности ЛПР, влияющая на выбор альтернативы при принятии решений. Влияние паники на процесс принятия решений. Человеческие качества, влияющие на проявление стресса. Механизм учета влияния паники на процесс подготовки и реализации управленческого решения. Темперамент, творчество и свобода выбора при генерации альтернативных вариантов решений.

Особенности индивидуального и группового принятия решений. Индивидуальное принятие решений против группового.

Правила принятия коллективных решений. Коллективные решения в малых группах.

Роль руководителя организации и его влияние на процессы принятия управленческих решений в организации. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии решений.

Информационные условия разработки и исполнения управленческих решений. Внутриорганизационная информация в контексте принятия управленческих решений. Характеристика внутренней системы информации в организации. Информационная структура управленческого решения.

Процесс обмена управленческой информацией между организацией и внешней средой. Понятие «информационная асимметрия».

Состав стандартной информационной модели организации процесса подготовки и реализации управленческого решения. Проверка достоверности информации, характеризующей деловую ситуацию. Техника составления табличных форм анализа деловой ситуации. Роль и значение средних величин в информации. Корпоративные системы электронного сбора информации. Компьютерные системы поддержки принятия решения.

Раздел 2. Организация процесса разработки и принятия управленческих решений

Тема 4. Основные этапы процесса принятия управленческих решений

Целевая ориентация управленческих решений. Постановка цели и формулировка ограничений для принятия решений. Взаимосвязь целей и решений. Осознание необходимости принятия управленческого решения. Идентификационные проблемы: предупреждающие сигналы и источники возникновения трудностей при идентификации проблемы.

Значение прогнозирования для процесса разработки и принятия управленческого решения. Типы прогнозирования. Значение фактора времени для принятия управленческих решений.

Выбор критерия принятия управленческого решения. Классификация критериев и их шкалы.

Разработка и развитие альтернатив. Анализ альтернатив управленческих решений. Выявление управляемых факторов и определение альтернатив. Сравнение альтернатив и выбор решений. Проверка реализуемости разработанных альтернатив. Обоснование выбора альтернативы. Характеристика механизма принятия управленческого решения: механизмы вертикальной и горизонтальной координации принятия решения. Административные мероприятия, необходимые для организации процесса согласования, принятия и утверждения управленческого решения.

Роль компьютерных технологий в интеллектуальной поддержке управленческих решений.

Сравнительная характеристика современных типовых процессов принятия решений: процесс принятия решений, при создании автоматизированных систем управления, при решении производственных задач, процедура обоснования наилучшего решения.

Особенности разработки управленческих решений в корпоративных и индивидуалистических организациях

Тема 5. Анализ внешней среды и ее влияние на принятие и реализацию управленческого решения

Характеристика элементов внешней среды организации. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения. Свойства объектов и субъектов принятия управленческих решений. Анализ параметров объектов и субъектов принятия решения и учет динамики их изменения.

Характеристика системы рыночных институтов процесса разработки управленческого решения. Современные рыночные институты как условия, в рамках которых организация осуществляет выбор управленческого решения.

Методы анализа внешней среды. Личные наблюдения, опыт, аналогия. Деловая беседа, целевая анкета. Правила составления деловой анкеты. Учет интересов опрашиваемого лица. Преимущества и недостатки использования деловой анкеты. Внешний аудит и консалтинг. Преимущества и недостатки привлечения российских и зарубежных консультантов. Эффективность привлечения внешних (по отношению к организации) консультантов. Правила выбора консультантов.

Тема 6. Методы и модели, используемые при принятии управленческих решений

Понятия «метод», «модель», «алгоритм», «моделирование». Ценность, необходимость и ограниченность использования моделирования при принятии управленческих решений. Характеристика этапов процесса моделирования. Проблемы использования моделирования в управлении организацией.

Краткая характеристика методов принятия управленческих решений: состав, область использования, основные характеристики. Экономико-математические методы, методы моделирования, методы выработки решений в диалоговом режиме, количественные и качественные экспертные методы, методы построения прогнозного графа, матричные методы, имитационные методы, алгоритмический, статистический, эвристический методы, методы сценариев и метод «дерева решения» (этапы ситуационного анализа), экологический метод, топологические методы. Многокритериальный выбор: метод «стоимость – эффективность» и «затраты – прибыль».

Краткая характеристика моделей, используемых при принятии управленческих решений: определение, параметры классификаций, характеристика особенностей. Экономико-математическая модель, сетевая модель (управление проектами), программно-целевая модель, циклограмма, имитационная модель.

Тема 7. Разработка и выбор управленческого решения в условиях неопределенности и риска

Понятия «риск» и «неопределенность». Характеристика типичных ошибок, возникающих в организации при большой степени неопределенности в процессе принятия и реализации управленческого решения.

Источники и виды неопределенности. Риск и его разновидности. Анализ и оценка последствий риска. Способы снижения возможного риска. Технологии поведения руководителя в условиях риска.

Характеристика приемов разработки и выбора управленческих решений в условиях риска и неопределенности: разработка решений в неопределенных ситуациях, оценка степени риска.

Особенности выбора критерия оценки эффективности управленческого решения, принятого в условиях риска и неопределенности.

Теория полезности и ее использование для поиска решений в условиях неопределенности и риска. Применение механизма интуиции для разработки решений.

Тема 8. Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческих решений

Характеристика взаимодействия участников выбора управленческого решения. Отношения субъект – власть, лидерство – объект управленческих решений. Власть, влияние, сила, источники их формирования. Делегирование полномочий по принятию управленческих решений. Централизация и децентрализация процесса разработки решения. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия управленческого решения.

Власть и организационная иерархия в качестве внерыночных средств принятия управленческих решений. Процедурный характер выбора управленческого решения и его коллективистское измерение.

Понятие социально-психологической согласованности при принятии и реализации управленческих решений. Характеристика социальных, психологических, этических методов достижения взаимодействия при принятии управленческих решений, их сочетание с организационной иерархией.

Причины возникновения конфликтов в процессе принятия и реализации управленческих решений, их классификация. Конструктивная роль конфликтов. Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческих решений.

Раздел 3. Организация и контроль исполнения управленческих решений

Тема 9. Организация и контроль выполнения управленческих решений

Проблемы организации исполнения принятых управленческих решений. Особенности процедуры организации выполнения управленческих решений. Стимулирование и кадровое обеспечение реализации решения.

Значение, функции и виды контроля. Социально-психологические аспекты контроля и оценки исполнения решений. Методы контроля и оценки исполнения решений.

Сущность и виды ответственности за выполнение управленческих решений.

Тема 10. Оценка эффективности и качества управленческих решений

Решения как инструмент реализации изменений в функционировании и развитии предприятий.

Особенности оценки эффективности управленческих решений. Составляющие эффективности. Методологические подходы к оценке эффективности решений.

Суть и содержание понятий «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения». Значение стандартизации процессов управления качеством процесса разработки и принятия управленческого решения.

Понятие «супероптимальное решение». Место супероптимальных решений среди качественных и эффективных. Роль синергического эффекта в формировании супероптимальных решений. Приемы и методы разработки супероптимальных решений.

ТЕМЫ И ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ НА СЕМИНАРСКИХ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЯХ

Занятие 1. Понятие, значение и функции управленческого решения

Вопросы для обсуждения

1. Характеристика понятий «управленческая проблема» и «управленческое решение».
2. Характеристика функций управленческих решений.
3. Отличительные особенности принятия решений в бизнес-организациях и в системе государственного и муниципального управлений.
4. Характеристика отраслевых особенностей разработки и принятия управленческих решений в России и за рубежом.

Практический аспект занятия: разбор и анализ проблемных ситуаций, предложенных преподавателем.

Занятие 2. Типология управленческих решений и требования, предъявляемые к ним

Вопросы для обсуждения

1. Характеристика основных типов управленческих решений.
2. Ситуационные концепции управления процессом принятия решений.

3. Классификационные признаки управленческих решений.

4. Характеристика современных подходов к классификации управленческих решений.

Практический аспект занятия: подготовка к проведению тренинга по определению и анализу проблем: определение цели, формирование групп, ознакомление с материалами, распределение ролей.

Занятие 3. Роль и значение лица, принимающего решения, и информационное обеспечение процесса принятия управленческих решений

Вопросы для обсуждения:

1. Характеристика личности ЛПР, влияющая на выбор альтернативы принятия решений.

2. Характеристика индивидуального и группового принятия решения.

3. Роль руководителя организации в процессе разработки и принятия управленческого решения.

4. Характеристика внутренней и внешней информации, необходимой для разработки управленческих решений.

Практический аспект занятия: проведение тренинга по определению и анализу проблем, итоговая дискуссия по результатам тренинга, обзор достигнутых целей тренинга.

Занятие 4. Основные этапы процесса принятия управленческих решений

Вопросы для обсуждения

1. Характеристика этапов процесса разработки и принятия управленческого решения.

2. Классификация критериев и школ выбора управленческого решения.

3. Характеристика механизма разработки и выбора альтернатив для принятия управленческого решения.

4. Характеристика особенностей разработки управленческих решений в корпоративных и индивидуалистических организациях.

Практический аспект занятия: подготовка к проведению тренинга по определению роли людей, вовлеченных в решение проблемы: определение цели, формирование групп, распределение ролей, ознакомление с материалами.

Занятие 5. Анализ внешней среды и ее влияния на принятие и реализацию управленческого решения

Вопросы для обсуждения

1. Характеристика элементов внешней среды организации с точки зрения их влияния на принятие управленческих решений.

2. Характеристика современных рыночных институтов процесса разработки управленческого решения.

3. Характеристика современных методов анализа внешней среды.

4. Преимущества и недостатки использования российских и зарубежных консультантов при принятии управленческих решений.

Практический аспект занятия: проведение тренинга по определению роли людей, вовлеченных в решение проблемы: итоговая дискуссия по результатам тренинга, обзор достигнутых целей тренинга.

Занятие 6. Методы и модели, используемые при принятии управленческих решений

Вопросы для обсуждения

1. Характеристика понятий «метод», «модель», «алгоритм», «моделирование».

2. Характеристика этапов процесса моделирования.

3. Краткая характеристика современных методов принятия управленческих решений.

4. Краткая характеристика моделей, используемых при принятии управленческих решений.

Практический аспект занятия: подготовка к проведению тренинга по генерации идей с целью разрешения проблемной ситуации: определение цели, формирование групп, распределение ролей, ознакомление с материалами.

Занятие 7. Разработка и выбор управленческого решения в условиях неопределенности и риска

Вопросы для обсуждения

1. Понятия «риск» и «неопределенность».

2. Характеристика источников возникновения и разновидностей рисков.

3. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях риска и неопределенности.

4. Оценка эффективности управленческого решения, принятого в условиях риска и неопределенности.

Практический аспект занятия: проведение тренинга по генерации идей с целью разрешения проблемной ситуации; итоговая дискуссия по результатам тренинга, обзор достигнутых целей тренинга.

Занятие 8. Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческих решений

Вопросы для обсуждения

1. Характеристика взаимодействия участников выбора управленческого решения.
2. Влияние авторитета руководителя на процесс разработки и принятия управленческого решения.
3. Характеристика социальных, психологических и этических методов достижения взаимодействия при принятии управленческих решений.
4. Управление конфликтными ситуациями в процессе разработки и принятия управленческих решений.

Практический аспект занятия: подготовка к проведению тренинга по проблемам, требующим группового решения: определение цели, формирование групп, распределение ролей, ознакомление с материалом.

Занятие 9. Организация и контроль выполнения управленческих решений

Вопросы для обсуждения

1. Характеристика трудностей, возникающих при реализации принятых управленческих решений.
2. Проблемы стимулирования и кадрового обеспечения реализации решений.
3. Контроль за исполнением решений: значение, функции, виды.
4. Методы контроля и оценки исполнения решений.

Практический аспект занятия: разбор и анализ проблемных ситуаций, предложенных преподавателем.

Занятие 10. Оценка эффективности и качества управленческих решений

Вопросы для обсуждения

1. Характеристика особенностей оценки эффективности управленческих решений.
2. Методологические подходы к оценке эффективности решений.
3. Понятия «качество управленческой деятельности» и «качество управленческого решения».
4. Понятие «супероптимальное решение».

Практический аспект занятия: проведение дискуссий по темам дисциплины «Управленческие решения».

ПЕРЕЧЕНЬ КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ К СЕМИНАРСКИМ ЗАНЯТИЯМ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1. Какова роль количественных и качественных данных при принятии управленческих решений?
2. Как соотносятся теория и практика принятия управленческих решений?
3. Как отражаются на процессе принятия управленческих решений современные возможности работы с информационными потоками?
4. Какова роль управленческого решения в управлении организацией?
5. Как используются современные технологии при разработке управленческого решения?
6. Можно ли при разработке управленческого решения ограничиваться только анализом количественной информации?
7. Назовите известные вам методы получения информации о ситуации принятия управленческого решения.
8. Какие требования предъявляются к информации о ситуации принятия управленческого решения?
9. Какова роль целеполагания в процессе управления?
10. Как используются в процессе разработки управленческого решения оценочные системы?
11. Назовите основные составляющие анализа ситуации.
12. Что является основной задачей диагностики ситуации принятия управленческого решения?
13. Что способствует адекватному пониманию ситуации?
14. Какова роль прогнозирования при принятии решения?
15. Назовите известные вам методы генерирования альтернативных вариантов управленческих решений.
16. Что необходимо учитывать при сравнительной оценке альтернативных вариантов решений?
17. Зачем нужны сценарии хода развития ситуации, в которой принимаются управленческие решения?
18. Какие методы экспертизы управленческих решений вы знаете?
19. Кто несет основную ответственность за принятое управленческое решение?
20. В чем отличие коллективного принятия решения от коллективной экспертизы?
21. С чего начинается реализация принятого управленческого решения?

22. Зачем нужна обратная связь при разработке и реализации управленческого решения?

23. Зачем необходимы корректировка и контроль реализации принятых управленческих решений?

24. На что необходимо обратить первоочередное внимание при анализе результатов реализации принятых управленческих решений?

25. Почему управленческие решения содержат неопределенность и риск?

26. С какими трудностями сталкиваются менеджеры при контроле реализации управленческих решений?

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Конкретная ситуация 1

Программа «Медэкс»

Компания «Медэкс» занималась разработкой и продажей в России и в некоторых странах СНГ компьютерных финансовых программ для медицинских учреждений. Компания была основана несколько лет назад Олегом Владимировичем Петренко, бывшим высокопоставленным чиновником всесоюзного Министерства здравоохранения. В то время в компании работали около 30 аналитиков и программистов.

Раз в месяц правление компании проводило обсуждение планов, проблем и возможностей, имеющихся у компании. Заседания собирал и проводил сам Петренко. В правление также входили: Феликс Толкачев – маркетинг; Екатерина Семина – операции; Алексей Хитин – развитие систем; Дмитрий Боровской – финансы и учет; Ахмет Багиров – системный анализ. Ниже приведена запись заседания правления, на котором одним из вопросов обсуждения были контракты по обслуживанию проданных ранее программ.

Петренко: Итак, последнее в повестке дня сегодняшнего заседания – это контракты по обслуживанию. Дмитрий, это твой вопрос.

Боровской: Да, я просмотрел контракты по обслуживанию программ, имеющиеся у нас с рядом наших клиентов, и мне кажется, что мы не получаем от них хорошего возврата на капитал. По моим подсчетам, лучше было бы продавать каждый год обновленную версию нашего пакета программ «Медэкс», чем предлагать контракты по их обслуживанию... или, это совершенно ясно, мы должны увеличить цену этих контрактов.

Петренко: Насколько ты предлагаешь поднять цену?

Боровской: Сегодня мы на отметке нулевой прибыли.

Петренко: Так что ты предлагаешь?

Боровской: Я думаю, мы должны увеличить годовую плату за обслуживание программ «Медэкс», по крайней мере, на 30 %.

Толкачев: Если мы это сделаем, то мы можем потерять ряд клиентов... может, не тех, кто уже у нас есть, но некоторых потенциальных клиентов.

Петренко: Сколько пользователей программ имеет с нами контракты по обслуживанию?

Толкачев: Я не знаю.

Боровской: Мне кажется, около 80 %.

Петренко: Какова стандартная цена, исчисляемая на процентной основе к пакету программ?

Толкачев: Это, в некоторой степени, зависит от цены на программу, но больше связано с тем, как часто она изменяется.

Хитин: Может быть, мы не должны делать так много изменений в программах? В прошлом году мы сделали такие изменения для программы

«В», и тогда Центральный кардиологический центр изменил свое решение. Нам было бы лучше потратить время на переход к новой системе компании «Эппл».

Семина: Это не помогло, и от нас ушел Станислав Фридман. Он знал наши программы «вдоль и поперек».

Петренко: Да! Станислав был уникальный специалист и работник. Почему бы нам не попытаться лучше продавать контракты по обслуживанию программ «Медэкс»? Разве компании «Медсистем» и «ТМС» не проводят такие же изменения, которые делаем мы, и не осуществляют это так же часто? Давайте сообщим нашим клиентам, что наши программы являются самыми совершенными на рынке.

Толкачев: В одной из упомянутых компаний сменился финансовый директор.

Петренко: Ахмет, мы еще ничего не слышали от тебя. Может, у тебя есть какие-нибудь идеи в отношении того, как снизить стоимость контрактов по обслуживанию?

Багиров: Мне особо нечего сказать – это же проблема маркетинга. Мне так кажется... как продавать контракты?

Семина: Я думаю, нам надо иметь больше данных и информации. Может быть, нам следует отложить этот вопрос до тех пор, пока мы не изучим лучше потребности наших клиентов и тому подобное?

Боровской: Что конкретно мы должны знать?

Петренко: Нам необходимо знать предполагаемые по плану изменения на следующий год, и во сколько это обойдется с точки зрения их осуществления.

Семина: Извините меня, мне надо уйти. Я должна встретиться с Георгиевским в 11:00.

Боровской: Почему бы нам просто не поднять цену на 20 % для новых клиентов и посмотреть, что произойдет? Увеличила же «ТМС» свою цену на 35 % в год.

Петренко: Что ты думаешь, Феликс?

Толкачев: Да, мы можем попытаться это сделать. Однако мы можем потерять некоторых потенциальных клиентов.

Петренко: Хорошо, давайте попробуем это сделать.

Вопросы к конкретной ситуации

1. Как формулировалась (в каких заявлениях) проблема, требующая решения в ходе заседания? Как эти заявления соотносятся друг с другом (т.е. как одно из них является средством разрешения другого)? Является ли решаемая на заседании проблема структурированной? Обоснуйте свою позицию.

2. Каким различным интересам служили эти заявления (т.е. вовлекали людей в дискуссию, способствовали уходу от обвинений и т.п.)? В каких це-

лях эти заявления были сделаны в данной ситуации? Какая модель принятия решения при этом использовалась? Приведите ваши аргументы.

3. Какие роли выполнял Петренко как менеджер в ходе принятия решения на заседании? Какие методы принятия решения он использовал?

4. В каких условиях принималось решение в данной ситуации? Почему вы так считаете?

5. Есть ли какие-либо этические аспекты в принятии данного решения? Какие? Объясните.

6. Какое решение приняли бы вы в данной ситуации? Дайте подробное разъяснение по этому поводу.

Конкретная ситуация 2

Управленческая команда в компании

Часть I

В середине октября 29-летний Борис Минин, президент небольшой торговой компании, должен был встретиться со своей управленческой командой по поводу увеличения цен на продаваемые товары. Пост президента он получил год назад от своего отца, владельца компании. Это был поистине сумасшедший год. Компания чуть было не обанкротилась. Однако еще многое осталось сделать, чтобы увести компанию от «края пропасти».

Ниже приводится характеристика членов управленческой команды Бориса, собравшихся на заседании. Владимир – 32-летний финансовый директор компании; в компании работает три года, придя туда из одной из аудиторских компаний «Большой шестерки». Помимо финансов, он отвечает за бухгалтерию и общеадминистративные вопросы. Николай (35 лет) работает в компании восемь лет. Хотя он по образованию экономист, он поменял много должностей в компании. Сейчас он занимается вопросами закупок товаров у поставщиков и подчиняется Владимиру. Елена – 45-летняя сестра Бориса – руководит торговыми операциями. Торговля организована через дилеров, поэтому у Елены всего несколько человек в подчинении. По семейным обстоятельствам ей не удалось закончить вуз и получить высшее образование.

Борис созвал заседание и пригласил на него консультанта по управлению, чтобы обсудить проблемы в связи с необходимостью повышения эффективности деятельности компании.

Борис: Ладно, мы потратили уже немало времени на обсуждение вопроса о повышении цен. Владимир рекомендует поднять цены на 16 % уже сейчас. Хотелось бы узнать мнение каждого из вас об этом. Начнем с тебя, Владимир.

Владимир: Мой анализ данных из отчетов по прибыли указывает, что увеличение цен на 16 % необходимо прямо сейчас, если мы еще хотим получить какую-нибудь прибыль в этом году. По самым лучшим моим оценкам,

мы теряем деньги на каждой продаже. Мы с самого начала года еще ни разу не повышали цены. У нас просто нет сейчас выбора. Мы должны это сделать.

Николай: Конечно, было бы лучше увеличить цены не по сравнению с началом этого года, а по сравнению с этим же периодом прошлого года. Необходимо учитывать, что мы находимся в середине сезона продаж, и повальное увеличение цен не очень желательно. Но, к сожалению, у нас нет выхода.

Владимир: У нас нет способа от этого отказаться.

Борис (выдерживая паузу, оглядывает всех собравшихся): Итак, все вы рекомендуете увеличить цены прямо сейчас?

Николай и Владимир: Да!

Владимир: Необходимо помнить, что мы не можем поднять цены по старым заказам, их можно ввести только в новые заказы. Мы уже отправили много заказов по старым ценам. Дилеры могут не принять наших предложений. Поэтому повышение цен коснется только тех заказов, которые мы ожидаем получить.

Николай: Если повышение цен будет отнесено только к новым заказам, то, принимая во внимание 32-страничный список выполненных заказов у Елены, мы просто не сможем почувствовать результата от увеличения цен, о котором говорим.

Владимир: Тогда мы должны известить дилеров о повышении цен на уже поставленные им товары. Я задержу им поставки и пошлю письма о повышении цен. Я также попрошу их подтвердить свое согласие на это. В противном случае намекну им, чтобы они не ожидали от нас в будущем товара.

Николай: Действительно, подтвержденные заказы дадут нам такую возможность.

Борис: Вы думаете, что это самое лучшее, что можно сделать?

Владимир: Мы делаем деньги, и было бы глупо в этой ситуации не поднимать цены.

Борис: Елена, ты чем-то недовольна. Что ты думаешь по этому поводу?

Елена (пожимая плечами): Я даже не знаю.

Владимир (с явным нетерпением): Мы же теряем деньги на каждом заказе.

Елена: Меня беспокоит, что мы поднимаем цены в середине сезона продаж.

Николай: Если ждать, то про это можно просто забыть.

Владимир: Елена, тогда что-нибудь предложи.

Елена: Я не знаю. (Пауза.) Эти заказы (берет в руки 32-страничную книгу заказов) отрабатывались целый месяц с дилерами. Здесь свыше 175 статей товаров. Все это надо теперь переделать и разослать дилерам обратно для подтверждения. Мне это не очень нравится.

Владимир: Но это стоит сделать.

Николай: Посмотрите, в наших письмах мы можем сослаться на инфляцию, и, кроме того, ведь это первое увеличение цен за год. Большинство

дилеров поймут это. Давайте попробуем. Здесь стоит рисковать, не правда ли, Елена?

Елена (опять пожимает плечами).

Борис: Елена, ну скажи что-нибудь.

Елена: Не знаю. Я понимаю, что цены надо увеличить, но меня это беспокоит.

Владимир: Бизнес – это принятие трудных решений. За это нам и платят.

(Все примолкли, смотрят друг на друга, а потом все – на Бориса).

Вопросы к части I конкретной ситуации

1. Объясните, что произошло на данном заседании? Какую роль выполнял каждый из участников? Что каждый из них делал и пытался делать? Попробуйте нарисовать схему взаимодействия участников заседания. Было ли заседание эффективным? Объясните.

2. Какое решение они собираются принять? Какие детали важны для этого решения?

3. Как вы поступили бы на их месте?

Часть II

Консультант (спокойно): Я думаю, что Елена говорит интересные вещи. Вы хотите «сделать» большие деньги в середине сезона продаж. В этом и заключается проблема. Если вы не можете обойтись без увеличения цен, то должны подумать о том, как сделать это, сняв большую часть проблем, порожденных этим решением.

Владимир (грубо и с обидой): Было бы глупо отказаться от повышения цен.

Консультант (спокойно): Может быть, это и правда, но лучшим ли образом вы это делаете? Всегда бывает много выходов из положения. Я не думаю, что вы решаете проблему наиболее эффективным методом. (Пауза.) Даже взяв за основу повышение цен, это можно сделать хорошо или плохо. Здесь стоит подумать над тем, как это сделать с наименьшими потерями. (Все молчат, пока консультант их оглядывает и ждет чьего-либо комментария. Ничего не услышав, консультант продолжил). Так, пока вы будете обмениваться письмами с дилерами, пройдет немало времени. Эффект от повышения цен проявится только в конце сезона, а деньги вы получите еще позже. Подумайте о том, что за это время вы потеряете ряд заказов. Чего в этой ситуации будет больше: выгоды или потери? Смотрите на это во времени. (Консультант сделал паузу, дав возможность для комментария).

Елена: Вот это я и имела в виду.

Консультант: По неполученным заказам повысить цены будет проще, если объяснить дилерам ситуацию.

Владимир (уже не грубо и, очевидно, с положительным отношением): Ладно, я так и сделаю.

Николай: У нас целая кипа новых заказов, ждущих подтверждения...

Владимир: Правильно, если нам помогут, то мы можем начать с крупных заказов и сделать это уже сегодня.

Консультант: А почему бы не подключить к этому людей Елены?

Елена: Да, они знают дилеров лучше. Мы поручим им эту работу, и пусть они связываются с дилерами немедленно. Правда, много сил уйдет на то, чтобы убедить дилеров в необходимости повышения цен. Я тоже займусь этим сразу же после заседания.

Владимир: Я думаю, что по крупным заказам нам всем надо работать индивидуально по телефону, а по небольшим заказам – разослать письма.

Консультант: Надо уговорить дилеров сохранить заказы. Это нужно обязательно сделать. Скажите им, что вы сохраните все их заказы и пойдете им навстречу со всеми изменениями, которые они сочтут необходимыми в связи с повышением цен, если они подтвердят свое согласие в течение пяти дней. И весь этот процесс надо держать под контролем.

Елена: Что меня беспокоит, так это то, как лучше сделать всю эту работу. Ведь повышение цен – это серьезное дело. Я думаю, что люди пойдут нам навстречу.

Владимир: Мы с Еленой займемся всем этим немедленно. (Все опять замолчали).

Борис: Хорошо, сможете ли вы все заняться этой работой немедленно? Завтра опять встретимся утром и посмотрим, как у нас идут дела.

Вопросы к части II конкретной ситуации

1. Что вы теперь думаете об окончательном решении? Оно лучше? Могли бы вы назвать первое решение «ограниченным»?

2. Могла бы управленческая команда Бориса принять новое решение без помощи консультанта? Обоснуйте ответ.

3. Можно ли сказать, что в части I управленческая команда не занималась решением проблемы? Почему?

4. Что консультант изменил в работе управленческой команды Бориса (в сложившейся ситуации)? Нужно ли здесь что-либо менять?

5. Как данная ситуация свидетельствует о групповом решении проблем, принятии решений и о групповой работе в целом?

Задание к теме 3

Модель принятия решения

Студенты должны представить описание примера из своего жизненного опыта, когда они наблюдали принятие руководителем или старшими коллегами решения по одной из моделей принятия решения.

Деловая игра к темам 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10

Предлагаемая игра моделирует деятельность промышленных предприятий или объединения с особым акцентом на кругооборот ресурсов. Ее цель – на базе простой имитации производства и обобщенного бухгалтерского баланса смоделировать различные экономические ситуации. Реализация этой цели предполагает:

– дать элементарные практические навыки управления экономическими процессами, ведения экономических расчетов;

– дать практические навыки анализа информации на основе сравнения вновь полученных и предшествующих данных о работе рассматриваемого предприятия;

– привить навыки поведения участников игры в возникающих конфликтных ситуациях.

Решение этих задач даст возможность продемонстрировать связь моделируемых экономических показателей с реальной действительностью, научит игроков быстро принимать и реализовывать решения в той или иной ситуации, а также даст им стимул к дальнейшему углубленному изучению экономических проблем.

Краткое описание

Каждый участник исполняет роль руководителя предприятия. Перед началом игровых действий он выбирает стратегию своего поведения. Например: продвижение по службе, развитие технического прогресса, повышение производительности труда на предприятии и т.д.

Для ее реализации используется моделирование производственного процесса путем производства участниками игры определенной продукции. Сам производственный процесс осуществляется с помощью моделирования изделий из стандартных деталей нескольких сортов. Одна часть имитирует материальные ресурсы, другая – трудовые. Отличие – в разности цветов. Руководитель предприятия самостоятельно выбирает ассортимент выпускаемой продукции и технологию производства, которые соответствуют располагаемым ресурсам и целям предприятия.

Критерием успеха экономической деятельности предприятия является выбранная им стратегия. Результаты деятельности оцениваются по итогам

каждого периода игровых действий. Более того, проводится сравнение работы деятельности предприятия по отношению к конкурентам на основе анализа экономических показателей, достигнутых им в данном цикле игры.

Для осуществления процесса моделирования деятельности предприятия его участникам необходимо приобрести определенные навыки по изготовлению продукции, которая должна соответствовать выработанным нормам и ведению финансовой документации.

Степень овладения данными навыками определит число предприятий, которыми участник игры сможет «руководить». Это и послужит основой для определения необходимого ему количества используемого персонала.

Ресурсное обеспечение производственного процесса

Для осуществления экономической деятельности каждому предприятию необходимо иметь следующие ресурсы:

одинарные детали (желтые) – 4–5 штук;

двойные детали (синие) – 13–15 штук;

тройные детали (желтые) – 8–9 штук;

одинарные детали (красные) – 4–5 штук;

двойные детали (белые) – 12–15 штук.

Для обеспечения предприятий возможностью покупки более рациональных вариантов технологии изготовления изделий необходимо их заранее разработать. Руководитель предприятия при их выборе будет иметь лишь информацию о количестве деталей, которые входят в тот или иной вариант. При этом их цвет не указывается.

Сами варианты организации игры могут быть различны по следующим параметрам:

А – организационная структура участников;

В – осуществление производственного процесса;

С – стартовые условия предприятий.

При этом:

А1 – участники игры представляют отдельные предприятия, связанные между собой только наличием общего фонда ресурсов; А2 – предприятия организованы в объединение; В1 – сборка изделий обязательна во всех периодах игры; В2 – сборка обязательна только в первом периоде, в дальнейшем происходит простая фиксация варианта изготовления изделия и расхода деталей; С1 – все предприятия начинают работу в одинаковых условиях, затем одновременно переходят на новые; С2 – стартовые условия различны. Комбинация представленных условий даст возможность применять различные варианты организации игры.

В самом начале игры каждое предприятие получает план изготовления продукции.

Выпуск изделий (шт.). – вид изделий необходимо сконструировать. Например, нам для производства необходимо выбрать три сорта изделий.

вид № 1	2
вид № 2	1
вид № 3	2

Объем реализованной продукции	145 р.
Нормативно-чистая продукция	72 р.
Прибыль	40 р.
Плата за фонды	7 р.
Свободный остаток прибыли	8 р.
Отчисления в фонд материального поощрения	10 р.
Отчисления в фонд развития производства	15 р.

Производительность труда:	
в реализованной продукции	10,77 р.
Норматив заработной платы на 1 р. реализованной продукции	0,2 р.
Норматив отчислений в фонд материального поощрения в % к прибыли	30 %
Норматив отчислений в фонд развития производства в % к расчетной прибыли	40 %
Увеличение (уменьшение) норматива отчислений в фонд материального поощрения за каждую единицу увеличения (уменьшения) производительности труда в прибыли по сравнению с плановой	5 %

Планы на все дальнейшие периоды составляются администратором игры на основе анализа результатов прошедшего этапа и с учетом предложений участников.

В начале игры каждое предприятие получает ресурсы для выполнения плана. Игрокам необходимо время для освоения производственного процесса. Главная задача администратора игры в это время сводится к эффективному обеспечению кругооборота ресурсов, – т.е. необходимо быстро проверять изготовленную продукцию на соответствие нормам, разбирать их и возвращать игрокам детали, которые имитируют рабочую силу, а также выдавать материальные ресурсы по требованию.

Снабжение ресурсами происходит из единого фонда. При сдаче 3-го вида изделия в него направляется шесть двойных синих деталей, при сдаче 2-го вида изделия – все материальные ресурсы, которые вошли в изготовление данного продукта, при сдаче 1-го вида – восемь тройных и две одинарные желтые детали.

Указанные детали необходимо отмечать: какое предприятие их выпустило и в виде какого изделия. Реализацию материальных ресурсов целесообразно осуществлять партиями, которые соответствуют такому продукту. При этом покупатель оплачивает лишь стоимость сырья, а оставшуюся часть цены изделия возмещает администратор. Выдача сырья может осуществляться разными способами (централизованно через администратора или разделить самостоятельно, т.е. игрокам договариваться между собой о поставках). Со второго периода участники игры могут затребовать дополнительную рабочую силу.

Проведение анализа

По окончании первого цикла руководителю игры необходимо проверить равенство пассивов и активов всех балансов, сравнить записи в балансах с фактическим наличием остатков и расходом ресурсов, проверить расчеты всех показателей. По итогам деятельности предприятий администратор может определять их места и сводить результаты в обобщенную таблицу. В конце этого периода также желательно провести дискуссию о достоинствах и недостатках игры.

Производственный процесс

Любая игра предполагает добровольное принятие участником ее правил. Поэтому нежелательно ее бросать до полного окончания даже на время.

Вы являетесь руководителем предприятия, выпускающего несколько (три) видов продукции, в технологии производства которой необходимо хорошо разбираться.

Предприятие расходует на выпуск продукции материальные и трудовые ресурсы. Они моделируются в игре деталями, которые состоят из одинаковых элементов и отличаются друг от друга количеством и цветом.

Ресурсы расходуются путем составления трех типов изделий из соответствующих им деталей, которые и представляют продукцию предприятия. Необходимо помнить, что в процессе производства вы выступаете как организатор, поскольку соединяете средства производства и рабочую силу наиболее рациональным способом. Очевидно, что две стоящие рядом детали можно заменить двойной, три – тройной. При этом форма деталей должна быть такова, чтобы имелась возможность соединять их в вертикальном направлении, надстраивая друг над другом. Все изделия должны состоять из трех ярусов и отвечать установленным «техническим условиям».

Необходимо освоить способ изображения изделий на мониторе. Ресурсы расходуются на производство по определенным нормам. От них возможны некоторые отступления, которые означают экономию труда и материальных ресурсов. Но при этом должны соблюдаться «технические условия», а материальные и трудовые ресурсы не могут взаимозаменять друг друга.

Экономика производства

Цена каждого элемента, входящего в деталь и имитирующего материальные ресурсы, – один условный рубль. Отсюда – одинарная желтая деталь стоит 1 рубль, двойная синяя – 2, тройная желтая – 3. Будем считать, что любая изображающая трудовые ресурсы деталь – это один рабочий. Деталь, которая вошла в изделие, показывает, что соответствующий рабочий потратил при его производстве один чел./час. Двойная деталь имитирует квалифицированного работника, 1 чел./час которого равен 2 чел./час «одинарных». За один чел./час рабочий создает продукт на сумму 1 рубль, более квалифицированный («двойной») – на 2 рубля. Одновременно с созданием нового изделия работники переносят на изделие стоимость затраченных на него материальных ресурсов. Следовательно, стоимость продукта состоит из стоимости последних и стоимости вновь созданного изделия, которая в свою очередь распадается на необходимый продукт (заработную плату) и прибавочный продукт (прибыль).

Таким образом, стоимость оказывается равной суммарному количеству элементов, входящих в детали, из которых собран продукт.

Цены изделий назначаются так, чтобы при точном соблюдении норм расхода материальных и трудовых ресурсов они совпали с количеством элементов, составляющих изделие, т.е. с его стоимостью. В случае экономии ресурсов число элементов меньше цены изделия. Рабочим начисляется заработная плата за каждый отработанный чел./час. Ее минимальный размер зависит от типа изделия, в изготовлении которого он участвовал.

Сумма стоимости затраченных на изделие материальных ресурсов и заработной платы – его себестоимость. Прибыль от изделия равна разности между его ценой и себестоимостью. Очевидно, что экономия ресурсов увеличивает прибыль по сравнению с плановой. При этом количество элементов в сбереженных материальных ресурсах полностью войдет в прибыль. При экономии трудовых ресурсов прибыль увеличивается не на общее число сэкономленных элементов, а только на сумму экономии заработной платы.

Общую стоимость всех выработанных предприятием и нашедших сбыт изделий в ценах будем считать объемом реализованной продукции предприятия.

Необходимо рассмотреть и некоторые другие показатели деятельности предприятия. Сумма заработной платы и прибыли на данное изделие образует (НЧП) норматив чистой продукции (для 1-го вида – 24, для 2 вида – 12, для 3-го вида изделия – 6). Если умножить количество изделий вида на НЧП и сложить, получим объем НЧП.

Сумма фактической заработной платы и прибыли по всем изделиям даст нам объем чистой продукции. Он будет отличаться от НЧП в том случае, если мы сэкономим хотя бы один элемент материальных затрат.

Важнейший показатель – производительность труда. Он получается делением объема реализованной продукции на число рабочих, занятых на предприятии.

Заработная плата ограничена также и сверху – фондом оплаты труда.

Предприятия в начале игры обладают достаточными ресурсами для ее нормального протекания. Они должны из сумм, полученных от реализации изделий, выплатить заработную плату и рассчитаться с поставщиками сырья (материальных ресурсов). Оставшаяся прибыль распределяется, например, в следующем порядке:

1) часть стоимости остатка материальных ресурсов идет как оплата администратору за пользование фондом;

2) из оставшейся прибыли образуются фонды материального поощрения и развития производства;

3) часть прибыли покрывает прирост запаса материальных ресурсов, т.е. идет на увеличение уставного фонда.

Направления и способы распределения прибыли зависят от моделируемого хозяйственного механизма.

Бухгалтерский учет

Учет ведется на бланке по форме № 1, где в актив заносятся средства предприятия, а в пассив – источники их образования. Поэтому каждую хозяйственную операцию необходимо отразить следующим способом: 1) «+» и «–»в активе; 2) «+» и «–»в пассиве; 3) «+» и «+» в активе и пассиве; 4) «–» и в активе и в пассиве.

Обе стороны баланса имеют три графы, которые подлежат заполнению. В первую графу вносятся остатки средств предприятия и их источники на начало периода. Сначала их делает администратор, затем – руководитель предприятия. Во второй графе записываются все совершаемые операции. В третьей – считаются суммы по каждой статье. При этом порядок ведения записей во второй графе зависит от порядка закупки сырья, выпуска изделий из производства. Заполнение бланка производится согласно общепринятой методике (упрощенно). Для ее освоения игрокам необходимо провести инструктаж игроков.

На основе итоговой деятельности предприятия за период производится реформация баланса, то есть преобразуются цифры, стоящие в 3-й графе баланса. Полученные показатели записываются в графу № 1 чистого бланка № 1. Это будут исходные данные для функционирования предприятия в следующем цикле. Суть реформации – в «очищении» (обнулении) для дальнейшей деятельности предприятия таких статей, как «отвлеченные средства» и «прибыль», а также в определении величины основного источника собственных средств – уставного фонда.

Игровой процесс

Перед началом игры выбирается цель деятельности предприятия. Успех в игре определяется степенью ее достижения. Участники выбирают цель из перечня, представленного администратором:

1) высокая заработная плата рабочих;

2) получение наибольшей прибыли;

3) повышение уровня технического прогресса (определяется в зависимости от количества применяемых оригинальных технологий и величины фонда развития производства);

4) увеличение производительности труда;

5) другие.

На основе сравнения итоговых показателей работы всех предприятий необходимо определить наиболее эффективные из них. При этом сравнение производится по каждому показателю. Оценка деятельности предприятий проводится в баллах. Чем меньше их сумма, тем эффективнее работа предприятия.

Организация игры

Администратор направляет каждому участнику набор деталей: двойных синих – 13 штук, одинарных желтых – 1 штуку, двойных белых – 12 штук, одинарных красных – 1 штуку, бланк баланса, лист для чертежей. Период игры делится на ряд действий:

а) запрос материальных ресурсов и их получение (от администратора или партнеров);

б) запрос и получение дополнительной рабочей силы;

в) изготовление продукции;

г) реализация изделий, получение обратно трудовых ресурсов;

д) ведение бухгалтерского учета по форме № 1;

е) изображение собранного изделия на чертеже (если ваш вариант) или просто фиксация на этом же листе номера варианта (если стандарт); в любом случае необходима запись расхода деталей на созданное изделие с разбивкой по размерам и видам ресурсов;

ж) эксперимент с деталями в целях поиска новых вариантов производства; при этом необходимо иметь в виду, что:

1) материальные ресурсы, за исключением полученных в начале периода, выдаются только по просьбе руководителя предприятия, причем не строго по его заявке и по количеству, и по качеству;

2) то же в отношении трудовых ресурсов;

3) каждый рабочий должен отработать возможно большее количество чел./часов, а для этого надо снизить затраты времени на производство и сбыт изделий, при котором может возникнуть очередь;

4) возможна конкуренция за ресурсы;

5) необходимо следить за расходами фонда оплаты труда;

6) надо следить за соответствием между нагрузкой и заработной платой рабочих одинаковой квалификации – могут быть увольнения.

По истечении времени игры (сообщает администратор):

1) производство и сбыт продукции прекращается;

2) остатки ресурсов фиксируются;

3) проверяются записи в балансе с их наличием;

4) производятся расчеты с рабочими, администратором, кредиторами, в том числе и выплаты из фонда материального поощрения;

5) реформируется баланс;

6) отчет перед администратором: сдача баланса, остатка ресурсов, лист с технологиями.

Для осуществления следующего периода игры администратору надо провести анализ предшествующего. Руководители предприятий должны предоставить ему проекты своих планов на будущий период. Перечень планируемых показателей администратор сообщает дополнительно.

Перед началом очередного этапа игры руководитель предприятия получает план на него, форму № 1, лист для проектирования технологий и оставшиеся с прошлого периода ресурсы.

ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ

1. Современная теория принятия решений как процесс.
2. Сравнительная характеристика подходов к принятию управленческих решений в командно-административной и рыночной экономике (на примере России).
3. Зарубежный опыт принятия управленческих решений (на примере любой страны или организации).
4. Особенности принятия управленческих решений современным менеджментом в России (на примере любой организации или личности менеджера).
5. Регулирование и разрешение конфликтов при принятии управленческих решений в сфере бизнеса.
6. Проблемы использования математических моделей при принятии решений.
7. Отраслевые особенности принятия управленческих решений (на примере любой отрасли российской или зарубежной экономики).
8. Особенности принятия управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.
9. Проблемы согласования интересов сторон в процессе принятия коллективного решения.
10. Регулирование и разрешение конфликтов при принятии управленческих решений в сфере государственного и муниципального управления.
11. Проблемы применения властных полномочий в процессе разработки и принятия управленческих решений.
12. Проблемы взаимодействия разных уровней иерархии управления в процессе разработки и принятия управленческих решений.
13. Управленческие решения в сфере построения организационной структуры.
14. Управленческие решения в сфере мотивации.
15. Оценка эффективности управленческих решений.
16. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности риска (на примере конкретной организации).
17. Проблемы разработки и выбора альтернатив.
18. Проблема ответственности за принятое управленческое решение в сфере бизнеса.
19. Проблема ответственности за принятое управленческое решение в сфере государственного и муниципального управления.
20. Использование топологических методов разработки управленческих решений.
21. Ситуационный анализ при принятии управленческих решений.
22. Особенности принятия стратегических управленческих решений.
23. Особенности применения экспертных оценок при разработке и принятии управленческих решений.

24. Роль компьютерных технологий как источника информационной поддержки управленческих решений.

25. Проблемы определения целей управленческого решения.

26. Состояния современного консалтинга в России и за рубежом.

27. Ситуационный анализ при принятии управленческих решений.

28. Понятие внешней среды в процессе формирования управленческого решения.

29. Проблемы обмена информацией между организацией и внешней средой.

30. Проблемы разработки и принятия индивидуальных и коллективных управленческих решений.

ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ

1. Природа процесса принятия управленческого решения: необходимость, общественная обусловленность.
2. Общие сведения о теории принятия решений.
3. Понятие «управленческая проблема», «управленческое решение».
4. Основные сферы принятия управленческих решений.
5. Отличительные особенности принятия решений в бизнес-организациях.
6. Отличительные особенности принятия решений в системе государственного и муниципального управления.
7. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основа принятия управленческого решения.
8. Современные концепции и принципы выработки решений.
9. Типы менеджмента и особенности принятия управленческих решений.
10. Функции управленческих решений.
11. Основные типы управленческих решений.
12. Понятия «ситуация», «проблема».
13. Ситуационные концепции принятия управленческого решения.
14. Классификация ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации.
15. Классификационные признаки управленческих решений.
16. Классификация управленческих решений.
17. Современные подходы к классификации управленческих решений.
18. Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческих решений.
19. Характеристика личности ЛПР, влияющая на принятие управленческого решения.
20. Стресс и паника при принятии решений.
21. Характеристики индивидуального и группового принятия управленческих решений.
22. Правила принятия коллективных решений.
23. Роль и ответственность руководителя при принятии решений.
24. Характеристика внутренней системы информации в организации.
25. Информационная структура управленческого решения.
26. Понятие «информационная асимметрия».
27. Характеристика стандартной информационной модели организации процесса подготовки и реализации управленческого решения.
28. Техника составления табличных форм анализа деловой информации.
29. Корпоративные системы электронного сбора информации.
30. Характеристика основных этапов процесса принятия управленческих решений.
31. Этап идентификации проблемы.
32. Проблемы выбора критерия принятия управленческого решения.

33. Развитие, анализ и выбор альтернатив принятия управленческих решений.

34. Обоснование и проверка реализуемости альтернатив.

35. Характеристика механизмов принятия управленческих решений.

36. Процесс согласования, принятия и утверждения управленческого решения.

37. Сравнительная характеристика современных типовых процессов принятия решений.

38. Особенности разработки управленческих решений в корпоративных и индивидуалистических организациях.

39. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческих решений.

40. Анализ параметров объектов и субъектов принятия решений и учет динамики их изменения.

41. Характеристика современных рыночных институтов процесса разработки управленческого решения.

42. Характеристика методов анализа внешней среды.

43. Преимущества и недостатки привлечения консультантов при принятии управленческих решений.

44. Понятия «риск», «неопределенность».

45. Источники и виды неопределенности.

46. Риск и его разновидности.

47. Технологии поведения руководителя в условиях риска.

48. Характеристика подходов к разработке и выбору управленческих решений в условиях риска и неопределенности.

49. Выбор критерия оценки эффективности управленческого решения в условиях риска и неопределенности.

50. Понятия «метод», «модель», «алгоритм», «моделирование».

51. Ограниченность использования моделирования при принятии управленческих решений.

52. Характеристика этапов процесса моделирования.

53. Характеристика методов принятия управленческих решений.

54. Многокритериальный выбор.

55. Характеристика моделей, используемых при принятии управленческих решений.

56. Взаимодействие участников выбора управленческого решения.

57. Власть, влияние, сила – источники их формирования.

58. Проблемы централизации и децентрализации процесса разработки решения.

59. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия решения.

60. Власть и организационная иерархия как внерыночные средства принятия управленческого решения.

61. Характеристика методов достижения взаимодействия при принятии управленческих решений.

62. Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческого решения.

63. Причины возникновения конфликтов в процессе принятия и реализации управленческого решения.

64. Организация исполнения принятых управленческих решений.

65. Мотивация и кадровое обеспечение реализации управленческих решений.

66. Значение, функции и виды контроля реализации управленческих решений.

67. Методы контроля и оценки исполнения решений.

68. Ответственность за выполнение решений: сущность и виды.

69. Подходы к оценке эффективности управленческих решений.

70. Понятия «качество управленческой деятельности» и «качество управленческого решения».

71. Понятие «супероптимальное решение».

72. Роль синергетического эффекта в формировании супероптимальных решений.

ГЛОССАРИЙ

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

Альтернатива – одно из двух или нескольких возможных решений.

Альтернативные издержки – коммерческие, производственные и финансовые издержки вариантов управленческого решения.

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

Анализ – разложение целого на элементы с последующим установлением взаимосвязей между ними с целью повышения качества прогнозирования, оптимизации, обоснования, планирования и оперативного управления реализацией управленческого решения.

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

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

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

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

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

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

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

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

Варианты уменьшения риска – приемы управления риском.

Вероятность риска – количественная оценка возможности наступления рискового события.

Вероятность события – мера объективной возможности наступления события.

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

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

Выполнение решения – практическая реализация исполнителями принятого решения.

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

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

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

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

Дерево решений – графическое отображение визуального сравнения и выбора альтернатив, результаты которых могут оказать существенное влияние на последующие действия.

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

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

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

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

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

Достоверность информации – процент реальных сведений от общего объема информации.

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

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

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

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

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

Измерение риска – приемы оценки степени и стоимости риска.

Инвестиции – вложение средств с целью сохранения и увеличения капитала, получений дохода.

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

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

Качество решения – степень эффективности достижения цели объектом управления.

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

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

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

Классификация проблем – типология задач управления.

Классификация решений – разделение решений на группы по определенным признакам.

Контроль – функция менеджмента по обеспечению выполнения управленческого решения.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Минимизация риска – целенаправленный поиск и организация работы по снижению степени риска, искусство получения и увеличения дохода в условиях неопределенности рыночной ситуации.

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

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

Модель – условный образ объекта управления.

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

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

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

Неопределенность в процессе принятия решений – недостаточность информации, случайность и противодействие факторов внутренней и внешней среды.

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

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

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

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

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

Ограничения – область допустимых значений.

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

Определение риска – методы расчета показателей риска.

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

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

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

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

Оценка эффективности – количественная оценка степени достижения цели управленческого решения.

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

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

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

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

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

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

Показатель риска – количественная оценка возможных потерь.

Постановка задачи – форма представления проблемы объекта управления.

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

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

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

Предпринимательская деятельность – самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли в установленном законом порядке.

Приемы анализа управленческого решения – совокупность математических, графических и эвристических способов, позволяющих выбрать оптимальное решение.

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

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

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

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

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

Принятие решений для слабоструктурированных задач управления – процесс, использующий нормативную теорию принятия решений и теорию полезности.

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

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

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

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

Прогнозы – научно обоснованная оценка вероятности наступления прогнозируемого события.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Репрезентативность выборки – достаточность выбранных данных для обоснования решения.

Решение – определение организационного воздействия на объект управления.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Решение инертное – результат осторожного поиска с преобладанием контрольных и уточняющих действий.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Риск для инвестиционного портфеля – вероятность снижения доходности ценных бумаг, находящихся в собственности инвестора, прямых финансовых потерь или упущенной выгоды.

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

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

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

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

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

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

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

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

Риск финансовый – вероятность потерь финансовых ресурсов или капитала.

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

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

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

Серьезность риска – неизбежность риска в условиях предпринимательской деятельности.

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

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

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

Ситуационный подход к разработке управленческого решения – концептуальный подход к поиску оптимального решения как к функции фак-

торов среды в самой организации (внутренние переменные) и в окружающей среде (внешние переменные).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Управленческое решение – творческое, волевое воздействие субъекта управления на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа управленческой информации о ее состоянии, направленное на организацию деятельности коллектива по разрешению назревшей проблемы.

Уровень принятия решений – статус ЛПР в иерархии организации.

Факторный анализ – область математической статистики, объединяющая вычислительные методы, которые позволяют получить компактное описание исследуемых явлений на основе обработки больших массивов информации.

Факторы внешней среды – совокупность характеристик отдельных сфер страны, оказывающих прямое или косвенное влияние на устойчивость, эффективность и конкурентоспособность организации.

Физическое моделирование – исследование объектов (систем) на физических моделях, при котором изучаемый процесс (явление) воспроизводится с сохранением его физической природы.

Финансовый анализ – анализ финансовых показателей организации, характеризующих ее финансовую независимость от внешних источников финансирования, платежеспособность и кредитоспособность.

Функционально-стоимостный анализ – метод системного исследования объектов (процессов, структур, изделий и т.п.), направленный на оптимизацию соотношения между полезным эффектом и совокупными затратами ресурсов за период жизненного цикла, применяемого по назначению объекта.

Цели управления – желаемое, возможное или необходимое состояние управляемой системы, которое должно быть достигнуто.

Цель – выраженное качественно или количественно будущее состояние объекта управления, достижение которого обеспечит решение проблемы.

Эвристические методы принятия решений – специальные (индуктивные) методы решения задач, направленные на сокращение количества альтернатив принятия решений в условиях нестандартных проблемных ситуаций.

Экономико-математические методы – выбор наилучших, оптимальных вариантов, определяющих управленческие решения в сложившихся или планируемых экономических условиях.

Экономическое обоснование управленческого решения – комплексное определение эффективности каждого из альтернативных вариантов решения.

Эксперимент – метод познания процессов и явлений, основанный на физическом моделировании исследуемых объектов с целью изучения их реакции на внешние и внутренние воздействия.

Экспертный метод – проведение экспертами интуитивно-логического анализа проблемы с количественной оценкой суждений и формальной обработкой результатов.

Эффективность управленческого решения – уровень достижения запланированного результата на единицу затрат путем реализации управленческого решения.

ЛИТЕРАТУРА

Основная:

1. Лафта Дж.К. Управленческие решения: учеб. пособие. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2005. – 304 с.

2. Литвак Б.К. Разработка управленческого решения. – М.: Дело, 2008.

3. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. – М.: ЮНИТИ ДАНА, 2002.

4. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. – М.: ЗАО «Бизнес-школа», 2006.

Дополнительная:

1. Абчук В.А. Менеджмент: учеб. пособие. – 2-е изд. – СПб.: Изд. Михайлова, 2004.

2. Варфоломеев В.И., Воробьев С.Н. Принятие управленческих решений: учеб. пособие для вузов. – М.: КУДИЦ-ОБРАЗ, 2001. – 288 с.

3. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, изд-во «Проспект», 2008.

4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2008.

5. Гущенко В.В., Гущенко И.И. Разработка управленческого решения. – Железнодорожный, Московская обл.: ТОО НГГЦ «Крнива», 1988 – 400 с.

6. Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений: учеб. пособие. – М.: Русская деловая литература, 1998. – 288 с.

7. Попов В.М., Ляпунов С.И., Филиппов В.В., Медведев Г.В. Ситуационный анализ бизнеса и практика принятия решений: учеб. пособие для вузов. – М.: КНОРУС, 2001. – 384 с.

УЧЕБНОЕ ИЗДАНИЕ

Карданова Ирина Александровна
Карашева Аксана Георгиевна
Тхамадоков Арсен Анатольевич
Токмакова Рузанна Азиковна

РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Методические указания

Для направления: 080500.62 – Менеджмент

Редактор ***Т.П. Ханиева***
Компьютерная верстка ***Е.Л. Шериевой***
Корректор ***Е.А. Балова***

В печать 27.01.2010. Формат 60х84 $^{1}/_{16}$.
Печать трафаретная. Бумага офсетная. 2.79 усл.п.л. 3.0 уч.-изд.л.
Тираж 100 экз. Заказ №
Кабардино-Балкарский государственный университет.
360004, г. Нальчик, ул. Чернышевского, 173

Полиграфический участок ИПЦ КБГУ
360004, г. Нальчик, ул. Чернышевского, 173.