Калужский филиал Санкт-Петербургского

государственного университета сервиса и экономики

4 курс

**Ответы на экзаменационные вопросы**

**по курсу**

**«Управленческие решения»**

1. Человек, организация, решение
2. Принятие решений и менеджмент
3. Модели принятия решений в организациях
4. Использование моделей процесса принятия решений
5. Основные управленческие функции в организации
6. Проблемы и их решения (экономико-математическая модель)
7. Основные этапы разработки УР
8. Подготовка к разработке УР
9. Разработку УР
10. Принятие решения, его реализация, анализ результатов
11. Цели, приоритеты и ценности
12. Миссия организации, виды и свойства целей, дерево целей
13. Оценка степени достижения целей, метод блок-схем
14. Искусство и наука прогнозирования
15. Классификация основных методов прогнозирования
16. Основные этапы экспертного прогнозирования
17. Изыскательное прогнозирование
18. Нормативное прогнозирование
19. Возникновение стратегического управления
20. Основные принципы стратегического управления
21. Технология выработки стратегического управления
22. Классификация статегий
23. Типология систем, в которых разрабатываются и принимаются решения
24. Концептуальная модель организации
25. Типология УР
26. Особенности УР
27. Принципы классификации УР
28. Целевая ориентация УР
29. Системный подход как основа разработки и принятия УР
30. Модели и методы принятия УР
31. Применение свод-анализа при разработке стратегических решений
32. Структура внешней среды процесса разработки и принятия УР
33. Влияние человеческого фактора на процесс разработки УР
34. Функции решения в методологии и организации процесса управления
35. Формы разработки и реализации УР
36. Сущность и содержание УР
37. Понятие неопределенности и риска
38. Классификация рисков при разработке УР
39. Методы уменьшения неопределенностей и риска при разработке решения
40. Контроль реализации УР
41. Ответственность при реализации УР
42. Факторы качества УР
43. Методы управления качеством
44. Эффективность УР

**Решение** – результат мыслительной деят-ти чел-ка, приводящий к каком-л выводу и необходимым действиям.

**Управленческое решение** - директивный акт целенаправленного воздействия на объект управления, основанный на анализе достоверных данных, характеризующих конкретную управленческую ситуацию, определение цели действий, и содержащий программу достижения цели.

**1. Чел-к, орг-ция, реш-ние**

Кажд действию лица, принимающего реш-ния предшествует реш-ние о его целесообразности. Одним из наиб важных для кажд явл реш-ние о вхождении в состав орг-ции. Вхождение чел-ка в состав орг-ции опред: -среду его осн деят-ти, -положение во внут иерархии орг-ции, -положение во внеш по отношению к орг-ции среде, -делегируемые орг-цией полномочия, за кот он соглашается нести отвеств-ть и получает соотв вознаграждение, -круг обяз-тей и задач, кот он должен будет в орг-ции решать, -положения, кот он делегирует др членам орг-ции, -проф уровень, -организац культура общения. Выбирая ту или иную орг-цию, кажд чел-к исходит из своего проф уровня, собств сист-мы ценностей и предпочтений.

**Типы орг-ций**: **1.** По соц общности: -исторические общности (классы, нации, гос-ва и т.д.), -целевые общности (партии, профсоюзы, твор орг-ции); **2.**По принципу образования: -утилитарные орг-ции, связ с решением общественно-полезных задач (коммер пред-тия), -добровольные орг-ции (религиоз) , -принудит орг-ции (тюрьма); **3.**По хар-ру деят-ти: -технологич орг-ции, -програмно-целевые (решают науч проблемы), -непрограмные (кот могут легко изменить свою структуру). Для управ-я наиб важным явл деление всех орг-ций на естественные (образуются не по замыслу отд людей, а в соотв с естеств ходом событий под влиянием традиций) и искусственные (создаются по заранее намеченной программе).

**Орг-ция** – объед группа людей, координирующих свою деят-ть для достижения постав целей (искуств орг-ция). **Орг-ция** – группа людей, объед под воздействием естесвенного хода событий и стремящаяся обеспечить устойчивое функционирование (естеств орг-ция).

Орг-ция, в состав кот входит чел-к может изменять свою миссию, стратегию, тактич цели. Эффективность принимаемых руководством орг-ции реш-ний во многом опред и эффективностью её функционирования. В этом случае понятие «реш-ния» может упот в 3-х значениях: -как организац акт, -как один из этапов процесса управ-я, -как интелетуальная задача. Т.об.,владение сов технологиями разработки УР явл необходимым условием эффективного ведения бизнесса.

**2. Принятие реш-ний и мен-т**

Осн составляющими люб орг-ции явл: -люди, -задачи, -управление. Люб орг-ция функционирует во внеш среде. Из внеш среды она берёт ресурсы, а отдаёт результаты своей деят-ти. В качестве ресурсов могут выступать сырьё, комплектующие, финансы, персонал, инф-ция. Люб действия по реш-нию какой-то проблемы сост из 3-х этапов**: 1)**Опред цели, **2)**Оценка существующего положения дел, **3)**Формулировка проблемы. Действиям всегда предшествует анализ ситуации, её оценка и диагностика. Проведя такой анализ, мен-р непосредственно переходит к разработке реш-ния. При этом он опирается на свой опыт и знания. Люб реш-ние, принимаемое мен-ром всегда нацелено на перспективу. Поэтому в момент принятия реш-ния не всегда с уверенностью можно предсказать результат. Никто не может гарантировать, что во время реализации реш-ния не изменится законод-во, не появяться новые возмож-ти для привлечения капиталла, не возникнут новые проблемы. Умение предвиедть ход событий явл важнейшим качеством проф мен-ра. Для мен-ра-непроф харак: -излишняя осторожность в принятии реш-ния, -опасаясь за судьбу своей карьеры он боится принятия реш-ний, либо принимает реш-ния легковесные, половинчатые, недостаточно оправданные. Очень часто мен-ры-непроф стремяться принимать только положит реш-ния, кот будут способствовать их авторитету, а реш-ния непопулярные стараются передать на более высокий или низнкий уровень.

**3. Модели процесса принятия реш-й в орг-ции**

Модель – упрощение реальной жизненной ситуации; представление объекта в какой-то опред форме; упорядоченный набор предположений о какой-то слож сист-ме.

**1)**Модель «орг-ция-община» (Гл регулятором орг-ции явл нормы поведения, она характерна для японского мен-та) **2)**Модель естеств орг-ции (люб орг-ция развивается по собсв законам) **3)**Модель «орг-ция-машина» (орг-ция явл безличностым механизмом) **4)**Социо-технич модель (на первое место ставиться технология процесса производства) **5)**Институциональная модель (орг-ции формируются под влиянием традиций) **6)**Конфликтная модель (внутри орг-ции сталкиваются и противодействуют друг другу противоположные цели и интересы. В зависимости от приспособления орг-ции к внеш среде различ 2 типа управ-я: -механистич (консервативная структура (неизм), четко опред стандартизированные задачи, сопротивление изменениям, власть проистекает из иерархич уровней в орг-ции (люди подчиняются не личности, а должности), иерархич сист контроля, командный тип коммуникаций (комуникации складываются по горизонтали «руководитель-подчин», содержение комуникаций: принятие руководством реш-ния, приказы, распоряжения); -органистич тип управ-я (гибкая структура, динамичные, не определяемые жестко задачи, готовность к изменениям, власть базируется на знании и опыте (подчинение личности), самоконтроль, многонаправленность комуникаций (и верт, и гориз), содержание комуникаций: инф-ция и советы. **7)**Процессная модель (общ-во развивается как непрерывный процесс) **8)**Целевая модель (гл направлением деят-ти орг-ции явл достижение опред целей) **9)**Проблемная модель (выживание орг-ции зависит от эффективности реш-ния стоящих перед ней проблем) **10)** Индуктивная модель (от частного к общему, основывается на обобщении наблюдений по единич факторам) **11)**Дедуктивная модель (от абстактных представлений к конкт реальности) **12)**Одноцелевая модель, **13)**Многоцелевая модель **14)**Однопериодная **15)**Многопериодная (комплексный подход).

**4. Использование моделей процесса принятия реш-ний**

Использование моделирования даёт возмож-ть качественно и колич оценить возникшую ситуацию. Использование моделей, с од стороы, даёт возможть мен-ру использ свой опыт и знания, а с др стороны, контролировать возник ситуацию. Нельзя перекладывать принятие реш-я только на заложенные в комп модели ситуации, т.к. они носят рекомендат хар-р. Комп не может измерить изменения внеш среды. Если в процессе анализа ситуации обнаружться допл, ранее не учтенные факторы, наобходимо соотв образом уточнить используемую модель. При принятии особо важных реш-й могут использоваться неск независимых моделей, кот будут описывать ситуацию с разных сторон. Наиб эффект даёт сочетание опыта, знаний и интуиции с од стороны, а с др – технология принятия реш-й.

**5. Осн управ ф-ции в орг-ции**

**1)**Управ-е процессами, происходящими внути орг-ции **2)**Управ-е процессами, взаимодействия орг-ции с внеш средой **3)**Непосредственное управ-е орг-цией

**1)**Внут среду орг-ции состав структура, внутриорганизац процессы, технология, кадры, орг культура: -структура в искусств орг-ции должна быть нацелена на осн направления её деят-ти. Работы могут выполняться автономно и использоваться модульный или конвеерный принцип; -внутриорганизац процессы вкл в себя приказы, распоряжения, предложения руководителей. В зап фирмах и в первую очередь в амер реш-я приним только высшим руководством. А на японских пред-тиях реш-я приним снизу-вверх; -в условиях рын экономики совершенствование выпускаемой продукции во многом зависит от принятой технологии. При этом пред-тие может использовать патенты, лицензии, ноу-хау; -кадры явл состав частью люб орг-ции. Сущ 2 источника привлечения кадров: -внут (ротация, переквалиф) и внеш; орг культура состав устойчивые нормы представления, убеждения, принципы, сложившиеся внутри орг-ции

**2)**Управ-е орг-цией при её взаимодействии с внеш средой распрост преимущ-но на непосредственное деловое окружение покупателей, поставщиков, конкур-тов, деловых партрнеров, деловых объед и ассоциации.

**3)**Непосредственное управ-е орг-цией вкл в себя выбор методов управ-я и стилей руководства.

**6. Проблемы и их реш-ния: экономико-матем модель**

Экономико-матем модель вкл в себя: -предвидение проблем, -выявление проблем, -диагностика, -систематизация и классификация проблем, -выработка альтернативных вариантов реш-й, -выбор наиб предпочтительного варианта, -реализация реш-я, контроль. Предвидение проблем предпол анализ тенденций внеш и внут среды, результатов деят-ти орг-цийй, кот уже достигнута или достижение кот ожидается. Внеш проблемы: проблемы развития междун сотрудническва, -изменение ситуации на рынке ценных бум, -инвестиц и налоговая политика гос-ва, -введение новых тамож пошлин, -появление новых технологий и резкое изменение ситуации на рынке сбыта. Внут проблемы: -обеспечение необ ресурсами, -достижение желаемого уровня рентабельности производства, -орг-ция взаимодействия между различ службами. Для анализа всех указ проблем могут использоваться пассивные и активные методы. Пример пассив метода – систематизация получаемой инф-ции, создание банка данных. Пример актив методов – привлечение экспертов, проведение исследования для диагностики проблем.

**7 Осн этапы разработки УР**

Принятие УР явл одним из осн составляющих любого управ процесса. Процесс принятия реш-ний при кажущейся простоте достаточно сложный. В нём много тонкостей, кот может хорошо знать только проф мен-р. В кажд орг-ции разработка УР имеет свои отличит особ-ти. Они опред хар-ром деят-ти орг структуры, действующим сист коммуникации, внут культурой. В то же время сущ общая хар-ка для всех орг-ций – наличие методов, позволяющих обрабат колич и качеств инф-цию. Осн назначение инф-ции – помочь мен-ру выработать объективные реш-ния, для оценки такой инф-ции используются экспертные технологии.

**Этапы разработки УР**: **1)**Получение инф-ции о ситуации, **2)**Опред целей, **3)**Разработка оценочной сист-мы, **4)**Анализ ситуации, **5)**Диагностика ситуации**, 6)**Разработка прогноза развития ситуации в будущем, **7)**Генерирование альтернативных вариантов реш-ния, **8)**Отбор осн вариантов, **9)**Разработка сценариев развития сист-мы, **10)**Экспертная оценка осн вариантов, **11)**Коллективная оценка, **12)**Принятие реш-ния, **13)**Разработка плана, **14)**Контроль реализации плана, **15)**Анализ результатов развития ситуации после принятия реш-ния.

**8. Подготовка к разработке УР**

Получение инф-ции о ситуации. Для адекватного представления ситуации мен-ру необ собрать опред данные, они должны обладать 2-мя важными качествами: достоверность и полнота. Недостаточно полная инф-ция может привести к ошибкам, а при избыточной возникает проблема её отбора. При получении инф-ции целесообразно подготовить аналитич материал.

Опред целей. При принятии реш-ний цели играют решающую роль, мен-р выстраивает дерево целей, располагая их по степени значимости. Создание дерева целей широко используется при целевом планировании структуры фед уровня, при разработке круп проектов концернами и фин-промыш группами. Правильная постановка целей позволяет избежать неоправданного распыления ресурсов. При опред цели орг-ция должна четко представлять возможные пути их достижения, формулирование целей может осущ руководителем, а может разрабатываться коллективно, советом директоров или ведущими мен-рами.

Разработка оценочной сист-мы. Для адекватной оценки использ различ индексы и индикаторы. Они харак ситуацию в зависимости от изменений различ факторов (индекс потребит цен). Др видом оценки явл расчет рейтингов, они показывают надежность и устойчивость банков, страховых компаний инвестир фондов. С помощью рейтинга можно опред степень влияния политиков и бизнесменов, степень пополярности ведщих спортсменов. Наиб важным явл сравнит оценка объектов, представленных на конкурс или тендер. Оценочная сист-ма формируется как для индив, так и для колич сравнит оценок. Это позволяет определить приоритеты при разработки стратегии и тактики развития ситуации.

Анализ ситуации. Здесь можно выявить факторы, кот будут опред динамику развития ситуации. Здесь могут использ неск методов: -факторный анализ, -корреляционный анализ, -разработка многомерных шкал. Полезен также анализ устойчивости ситуации, что позволяет опред развитие фирмы в будущем и осущ планирование.

Диагностика ситуации. Для диагностики ситуации могут использоваться различные способы, но все они основаны на выделении ключевых проблем, на кот мен-р должен обратить первоочередное внимание. Цель диагностики опред наиб чувствит моменты, кот могут привести к неблагоприятному развитию событий и породить целый ряд проблем. Положит. Моменты диагностики: -возможность увел прибыльности предп-тия; -завоевание новых рынков сбыта; -ввод в действие новых технологич линий. Диагностика способствует адекватному пониманию ситуации. Для этого необходимо: -опред. Закономерности, в соотв с кот развивается ситуация; -опред механизмы, с пом кот можно воздействовать на ситуацию; -опред ресурсы, кот будут задействованы.

Разработка прогноза развития ситуации. Прогноз – ожидаемое развитие событий. Не прогнозирую ход развития событий невозможно осущ управление. Прогноз может вкл в себя не только количественную, но и качественную оценку.

**9.Разработка УР**

**Этапы разработки УР**: **1)**Получение инф-ции о ситуации, **2)**Опред целей, **3)**Разработка оценочной сист-мы, **4)**Анализ ситуации, **5)**Диагностика ситуации**, 6)**Разработка прогноза развития ситуации в будущем, **7)**Генерирование альтернативных вариантов реш-ния, **8)**Отбор осн вариантов, **9)**Разработка сценариев развития сист-мы, **10)**Экспертная оценка осн вариантов, **11)**Коллективная оценка, **12)**Принятие реш-ния, **13)**Разработка плана, **14)**Контроль реализации плана, **15)**Анализ результатов развития ситуации после принятия реш-ния.

**10. Принятие реш-ния. Его реализация и анализ результатов**.

При принятии наиб важных УР целесообразно использование коллективных экспертиз. Они обеспечивают большую обоснованность и большую эффективность принимаемых реш-ний. Метод коллективной экспертизы впервые стал применяться в 60-е гг 20 в. Для реализации этого метода руководитель создаёт экспертную комиссию. Во внимание берется: -опыт работы; -специализация на данной проблеме; -умение работать в одной команде, сплоченность. Гл задачей здесь будет явл обмен инф-ции между экспертами.

Принятие реш-ния уполномоченным лицом.

В сов мен-те принятие УР рассмат-ся и как наука, и как искусство. Наука сост в сборе и обработки инф-ции об управляемом объекте, а искусство – в использовании своего опыта и интуиции. На практике возможно ситуация, когда руководитель не может согласиться ни с одним из предложенных вариантов реш-ния. Это вовсе не означает, что мнение экспертов оказалось невостребованным, т.к.: -были выслушаны аргументы противопол. стороны; -на основе этого были определены собств доводы и доказат-ва. Если руководитель хотя бы частично признаёт правильность мнений экспертов, он может пойти на компромисс и согласование противоположных точек зрения. В процессе принятия реш-ния руководитель может запросить допол экспертную инф-цию.

Разработка плана действий.

На этом этапе реш-ние уже принято и надо добиться успешной его реализации, а для этого необ опред последовательность действий и их сроки. Планирование – не раз и навсегда установ план действий. Люб планирование должно быть гибким (должны учитываться изменения внешний и внут среды). Планирование должно постоянно корректироваться, а ход реализации плана отслеживаться.

Контроль реализации плана.

На ранних этапах развития мен-та реализация ф-ций контроля сталкивалась с многочис сложностями и проблемами. Сов комп технологии дают возмож-ть одновременно отслеживать реализацию планов в области маркетинга, производства и поставок, а это позволяет вести мониторинг.

Анализ результата развития ситуации после корректировки плана.

На этом этапе должны быть поставлены след задачи: -оценка сильных и слабых сторон принятых реш-ний; -анализ допол возмож-тей и перспектив; -оценка допол рисков, кот могут существенно скорректировать наши планы.

Выводы: -эффективный управляющий должен уметь делать выводы и учитывать их впоследствие при принятии реш-ния; -мен-р по возможности должен избежать ошибок, но если они уже сделаны, это должно стать наукой для будущего; -если у мен-ра возникают сомнения в правильности постав. Целей, возможно их переосмысление и изменение стратегии развития орг-ции.

**11. Цели, приоритеты и ценности**. Выбор цели явл наиб ответственным моментом. В соотв с выбранной целью формируется стратегия и тактика развития орг-ции, разрабатываются прогнозы и планы действий, оцениваются результаты принятых реш-ний.

Сущ неск осн опред-ний понятия «цель»: -цель – идеальный образ желаемого; -цель указывает общее направление, по кот предп-тие должно двигаться для достижения лучшего результата; -цель определяет желаемое состояние объекта; -цель – описывает желаемый конечный результат деят-ти; -цель – состояние объекта управ-я, к достижению кот стремится орг-ция.

Каждый управленец как самост-ная личность имеет свои личные цели, кот могут опред-ся: -личной сист-мой ценностей; -матер положением; -возрастом; -средой, в кот воспитывался и работает данный чел-к; -состояние здоровья.

Опред-ние цели вкл в себя: -опыт руководства; -изменение в руководстве; -понимание осн факторов, кот влияют на руководство.

Страт и тактич цели ставят конкр люди, кот свойственно ошибаться. Ошибка в постановке цели может привести к полному прекращению деят-ти орг-ции.

Выработке цели предшестует опред-нию приоритетов. Приоритет позволяет выявить осн. направл-я деят-ти орг-ции, кот она считает наиб важными для себя и кот стремится реализовать в первую очередь. Выбору приоритетов предшествует сложная работа, кот проводят топ-мен-ры. Эта работа вкл в себя формирование предварит перечня наиб важных направлений деят-ти орг-ции. На выбор приоритетов оказывает своё влияние соревноват эффект. В условиях рын эк-ки в ходе конкур борьбы побеждает орг-ция, кот использует эффективный маркетинг, поставляет на рынок более качественную и дешевую продукцию.

Ценности – опред сист-ма предпочтений, благодаря кот орг-ция вырабатывает свою линию поведения.

**1)**Теоретич ценности – провдедение долгосроч исследований и разработок, приобретение новых знаний, рациональное мышления и управ-е. **2)**Экон ценности – рост прибыли, нацеленность на конечные экон результаты, практичность, полезность. **3)**Политич ценности – власть, признание. **4)**Соц ценности – соц ответственность руководителя, создание благоприятной атмосферы и хороших отношений в орг-ции, отсутствие конфликтов. **5)**Эстетич ценности – дизайн изделия, привлекательность товаров для потребителя.

**12.Миссия орг-ции**

Миссия – общее направление , стоящее перед орг-цией и отвечающее на вопрос, для чего орг-ция существует. Отсутствие единого понимания миссии может привести к разобщенности, а это снижает общ эффективность управ-я. Миссия вкл в себя задачи, реш-ние кот стремится взять на себя орг-ция, определяющая её положение в общ-ве, связть с внут и внеш средой.

Виды целей: 1)Выд цели страт и тактич. Страт носят долгосрочный хар-р, а тактич – оперативный. 2)Выд цели траекторные (носят направляющий хар-р) и точечные (стремление достичь конкр результата). 3)Выд цели разных уровней. Сначала идет генеральная цель (обеспечение конкур-ти продукции). Затем идут цели первого уровня (отвеч на вопрос что для этого можно сделать (напр, введение новой технологич линии, повыш квалификации сотрудников, изменение сист-мы вознаграждения, перепрофилирование производства).

Св-ва цели: **1)**комплексность означает, что цель должна охватывать деят-ть всей орг-ции;

**2)**системность (цель должна затрагивать все элементы, входящие в состав орг-ции (персонал, технологию, финансы, инф-ция)); **3)**согласованность (цели орг-ции не должны противоречить друг другу). Если в орг-ции имеются конкурирующие цели, руководитель должен устанавливать последовательность их выполнения. В случае целей, противоречащих друг другу, руководитель должен попытаться установить компромисс; **4)**достижимость (состояние объекта управ-я, к достижению кот стремится орг-ция, должно быть реальным (соотв сложившейся ситуации)); **5)**конкретность (цель, постав орг-цией, не должна быть расплывчатой. Руководитель, формируя цель, должен избежать её двойных толкований. За сформулированной целью должна просматриваться последовательность конкр мероприятий); 6)гибкость (цель, сформированная орг-цией, должна опред таким образом, чтобы оставалась возмож-ть её корректировки в случае изменения внеш и внут факторов.); **7)**приемлимость (цели орг-ции должны быть приемлимы для осн субъектов: -собственников; -руководителей-мен-ров; -орг-ции, кот имеют партнерские договорные отношения; -рядовые работники, кот должны трудиться над реализацией постав целей.)

**13.** **Оценка степени достижения целей, метод блок-схем** Для того, чтобы сист-ма управ-я была конструктивной, необходимо выработать спец критерии, позволяющие оценить степень достижения цели. Лучше всего, если эта оценка будет носить колич хар-р. А для этого необходимо составить спец числовую шкалу. Для того, чтобы поставленная орг-цией цель была конкретизирована целесообразно указать временной интервал её достижения. С этой точки зрения цели бывают: **1)**долгосрочными (Они предполагают их реализацию в течение длит промежутка времени, а именно свыше 5-ти лет. Больше всего хар-ны для страт планирования) , **2)**среднесрочными (реализация от года до 5-ти лет. Могут использоваться как при статегич, так и при тактич планировании) , **3)**краткосрочными (реализация до одного года. Хар-ны для тактич планирования).

В идеале те цели, кот ставят орг-ция должны охватывать след виды деят-ти: **1)**Экон показатели (доход, прибыль, рентабельность); **2)**Успешность маркетинга (объём продаж, для рынка, уровень конкур-ции); **3)**Производство (ассортимент, объём производимой продукции, развитие производственных мощностей и технологий, производительность, показатели качества); **4)**Финансы (структура капитала, фин активы, выпуск акций, выплата дивидентов); **5)**Совершенствование продукции (всего изделия или отд хар-к, изменение дизайна); **6)**Орг структуры (дивизианальные структуры, открытые нового филиала, финн-промы группа); **7)**Кадры (повыш квалификации персонала, сокращение текучести кадров); **8)**Соц условия (различ льготы, условия труда, представление допол отпусков).

В процессе формирования целей можно использовать неск подходов: **1)**Аналитический подход, кот предполагает построение опред модели; **2)**Изучение лит-ры; **3)**Эмпирический метод.

Наиб частым методом явл **дерево целей**. Если мен-р при формулировке целей ограничивается только словесным описанием, такое дерево целево принесет больше вреда, нежели пользы. Следовательно, необ, чтобы цель была выражена ещё и количественно. При опред-нии целей мен-ры часто допускают след ошибки: **1)**Не делается словесного и количественного описания целей; **2)**Цель не развернута во времени (она статична); **3)**Цели не распределены по степени их влажности.

В процессе формирования целей мен-ры должны: 1)Рассмотреть альтернативные варианты; 2)Исключить второстепенные мероприятия; 3)Исключить мероприятия с относительно низкой эффективностью; 4)Исключить мероприятия, кот невозможно будет реализовать из-за нехватки ресурсов.

Наряду с деревом целей мен-ры исп **блок-схемы**. Их цель – опред последовательность выполнения задач.

**14. Искусство и наука прогнозирование.**

Прогнозирование – одна из гл составляющих процесса управ-я. Без представления об ожидаемом ходе событий невозможно принять эффективного управленческого реш-ния. К искусству прогнозир-ния активно прибегали гос деят-ти и полководцы прошлого. В данном случае прогноз-ние основывалось на искусстве предсказания. Наука прогноз-ния стала формироваться только в середине 20 в. Прогноз – некоторые суждения относительно будущих событий. Первое научное прогнозирование появилось в 1936 г в области металлургии и касалось развитие технологич процессов. В 1952 г было проведено исследование, в кот на основании анализа 19-ти самых известных изобретений был составлен прогноз развития технологии на 21 в. Все технологии в этом исследовании были разбиты на 8 уровней, начиная от возникновения первой идеи и заканчивая реализацией этой идеи в общ-ве. Переход технич идей от более низкого уровня к более высокому уровню реализации в теории получил название перемещение технологий.

**15. Классификация осн методов прогноз-ния**

Прогноз-ние подразделяется на 2 осн видов:**1)Прогноз-ние изыскательное (поисковое)**. В его основе лежит тенденция ориентации на представляющиеся возмож-ти, установление прогноза развития ситуации на основании имеющейся инф-ции. Это прогноз-ние соотв перемещение технологий от более низкого к более высокому уровню. Примером такого прогнозирования может служить прогноз-ние в области электроники, микро и нано. **2)Нормативное прогноз-ние** основано на миссии орг-ции, на тех потреб-тях и целях, к достижению кот эта орг-ция стремится. Примером норматив прогноз-ния явл прогноз-ние в области освоения космоса.

И изыскат, и нормат прогноз-ние явл частью **технологич прогнозирования.** В рамках технологич прогноз-ния решаются такие задачи, как разработка прогнозов в области экон, коммерческой и политич деят-ти. Одной из цент проблем явл эффективное сочетание изыскат и норматив прогноз-ния.

Для изыскат прогноз-ния хар-ны след методы: -экстраполяция (планирование от достигнутого); -моделирование; -метод историч аналогии (когда в истории ишем аналогич периоды); -метод сценариев. Все эти методы основываются на анализе империч данных. При использовании методов изыскат прогноз-ния предпочтение отдаётся колич инф-ции.

Норматив прогноз-ние в большей степени исп матем методы.

Помимо изыскат и норматив сущ и др виды прогноз-ния, основанные на обратной связи и интуиции.

Колич инф-ция – обладает таким преим-вом, как надежность, что позволяет опред тенденции развития в будущем.

В последние годы получило развитие экспертное прогноз-ние, ориентированное не только на колич, но и на качеств инф-цию, получаемую непосредственно от экспертов.

**16. Осн этапы экспертного прогнозирования**.

**Ī**. Подготовка к разработке прогноза. На этом этапе происходит организац обеспечение, формулируется задание на прогноз, образуется рабочая и аналитич группы, формируется экспертная комиссия, готовится информац база и комп сопровождение. Качественный экспертный прогноз может быть подготовлен только в том случае, если в его разработке задействованы компетентные специалисты и использована достоверная инф-ция. Задание на прогноз должно быть четким и однозначно понимаемым. В некот случаях требуется уточнение задания. В состав экспертной комиссии должны быть приглашены специалисты, проф знакомые с объектом экспертизы. Разработка прогноза должна быть проведена методически грамотно. Методич подготовку осущ аналитич группа, в состав кот входят специалисты, обладающие проф знанием и опытом. Разработка прогноза должна быть четко регламентирована. Раб группа должна составить спец график разработки прогноза, заключить трудовые контракты со специалистами. Специалисты должны быть обеспечены всей необ инф-цией. Чем полнее инф-ция об объекте, тем более качественным будет прогноз. Если объём инф-ции слишком большой, для её обработки должна использоваться комп техника.

**ĪĪ**. Анализ инф-ции внут и внеш условий.

На этом этапе очень важно разделить инф-цию на колич и качеств, при этом качественная инф-ция классифицируется и систематизируется по отд группам. Среди колич необ выделить инф-цию описательного хар-ра. Среди внеш условий необ проанализировать состояние общ-ва, эк-ки и природной среды. Среди непосредственного окружения необ обратить внимание на изучение потребителей, поставщиков, деловых партрнеров, конкур-това, административных округов, деловых объединений и ассоциаций.

**ĪĪĪ**.Опред-ние наиб верояных вариантов развития объекта.

Сначала на этом этапе происходит предварит оценка. Из перечня искл те варианты, вероятность реализации кот крайне низка. Оставшиеся после этого варианты подтвергаются более углубленной оценке.

**ĪV**. Работа экспертов по опред-нию и оценке ключевых событий.

На этом этапе могут использоваться одноуровневые и многоуровневые экспертизы, анонимные и открытые, с обменом инф-ции и без обмена. При проведении экспертизы аналитич группа должна подготовить анкеты, вкл туда вопросы, на кот эксперты должны дать ответ. Ответы кажд эксперта вносятся в комп.

**V**. Ранее полученные инф-ция исп при разработке прогноза. На этом этапе орг-ция, как прав, осущ стратегич прогнозирование и роль экспертов на этом этапе существенно растёт.

**VĪ**. Оценка качества прогноза. Для оценки качества прогноза должны быть заранее определены критерии. Выд 2 вида критериев: **1)** дифференцированный (оцениваются только отд элементы прогноза (точность задания, соотв прогноза заданию, своевременность разработки, проф уровень, надежность использованной инф-ции); **2)**интегрированный (даётся обобщенная оценка качества прогноза. При этом оценивается общая компетентность, качество инф-ции, предоставляемой экспертам, качество инф-ции, исходящей от экспертов, уровень технологии разработки прогноза.)

**VĪĪ**.После того, как прогноз подготовлен, представлен руководству и заказчику, наступает этап работы с подготовленным материалом. На этом этапе мен-рам необ учитывать, что ситуация и прогнозируемый объект могут измениться. Поэтому задачей мен-ров будет явл орг-ция периодического мониторинга. Его цель в данном случае выявить отклонения в ходе развития событий. Среди специалистов сущ разное отношение к прогнозам. Одни специалисты считают, что прогнозы представ собой ценность сами по себе (не совсем верно утверждение). Др специалисты придерживаются мнения, что прогноз явл важным элементом разработки УР. (прогноз не сам по себе, а ради чего-то). Если выясниться, что состояние объекта существенно изменилось в ранее разработанный прогноз нужно внести коррективы. Они различаются по степени значимости, сложности и трудоёмкости. Если коррективы незачительны, то проблема может быть решена в рамках уже существующей аналитич группы. Если требуются более кардинальные изменения, необ привлечь допол экспертов.

**17. Изыскательное прогнозирование**

Оно основывается на анализе статистич данных об объекте исследования. При этом в качестве осн метода исп экстраполяция. В основе экстраполяции лежит предположение о том, что закон роста, имевший место в прошлом, сохранится и в будущем. Необ сделать поправки с учетом эффекта насыщения и стадий жизн цикла. При экстраполяции исп 2 модели: **1)**Модели регрессионные – модели, кот строятся на основе сложившихся закономерностей развития событий. Эти модели имеют опред недостатки. Самый гл из них – слепое копирование закономерностей прошлого. **2)**Модели феноменологические – строятся на максим приближении особ-ти сегодняшнего дня к будущему времени.

**18. Нормативное прогноз-ние**

Оно чаще всего используется при постановке целей и задач, кот орг-ция ставит перед собой. При этом исп различ рода матрицы. Эти матрицы могут носить верт или гориз хар-р и использоваться при внутрифирм-ном планир-нии и отслеживании изменений в технологии.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Разработка | Продукт | Заказчик | Ресурсы |
| Открытие | Новые потребит св-ва | Товар потребителю не известен | Инф ресурсы |
| Создание | Изучение рынка | Опред потенциал потребителей | Использо труд разработчиков |
| Воплощение | Внедрение на рынок | Установ контактов с заказчиком и потр-ми | Опытное производство |
| Реализация | Расширение сбыта | Формирование пост потр-лей | Массовое производство |

Для более рационального выбора проектов использ различ методы исследования операций: **1)**Линейное программирование (оно позволяет опред последоват-ть действий; **2)**Динамическое програмир-ние (оно рассчитано на многоступенчатое реш-ние задач); **3)**Колич программ-ние (позволяет решить вопросы оптимального распределения ресурсов).

**19. Возникновение страт управ-ния**

Стратегии реш-ния опред долговременную перспективу развития орг-ции. Элементы страт управ-ния появились ещё в глубокой древности с развитием коллективных форм жизнедеят-ти. Со временем мотивы объединения людей в коллективы изменились, стали меняться и страт цели. Во времена античности под стратегией стали понимать искусство построения войск во время боя. В эпоху средневековья элементы страт управ-я стали использоваться не только в боевых действиях, но и при создании крепостей, борьбе за гос власть, создании ремесленных производств. В новое время страт реш-ния стали использоваться при создании фабрик. В 20 в развитие стратегий было связнао с наукоёмкими технологиями. Здесь можно выдел 3 этапа: **Ī**. 80-е гг 19 в – 30-е гг 20 в. Этап массового производства. Объём выпуска промыш продукции резко увел, а принятие страт реш-ний связано с развитием конвейерного производства. Эту страт впервые использовал Генри Форд. Для рынка было хар-но отсутствие жесткой конкур-ции, т.к. спрос существенно превышал предложение. Поэтому всё, что производилось на этом этап находило сбыт. Ситуация на рынке отличалась высокой предсказуемостью. На этом этапе преобладало долгосрочное планирование. **ĪĪ**.30-е гг – 50-е гг 20 в. Этап массового сбыта. На этом этапе на ведущие позиции выходит конкурент Форда компания General Motors. Она была больше, чем компания Форд ориентирована на потреб-лей, использовала диверсификацию и организовывала выпуск пост меняющихся базовых моделей автомобилей. GM избирает совершенно новую стратегию Если Форд использовал стратегию централизации, GM осн полномочия дилегировал мен-рам среднего и низшего звена. Наряду с правами и обяз-тями мен-ры получили возмож-ть принимать самост реш-ния. Была введена эффективная сист-ма контроля. На этом этапе в практику бизнеса внедряется маркетинг. Он был ориентирован на массового потребителя. Страт управ-е усложняется, а его технологии становятся более разнообразными. **ĪĪĪ**. 50-е гг 20 в и продолжается по наст время. Получил название постиндустриального. Хар-ся возросшей сложностью управ ситуаций и отсутствием чётко выраженных закономерностей. Важным становится не только создание новых предп-тий, но и качество самого управ-я, вкл страт и оперативный маркетинг. От страт управ-я стала зависить само выживание орг-ции. Возросший ур-нь конкур-ции требовал пост обновления продукции. период обновления выпускаемой продукции стал составлять не более 5-ти лет. Растширяется ассортимент продукции, стали использоваться новейшие достижения техники сист-мы управ-я качеством. До 10% мирового товарооборота стала составлять к/п лицензий на использование патентов. В острой конкур борьбе стали побеждать те фирмы, кот предполагают науко-ёмкую продукцию. Управ технологии усложняются. Возрастает потреб-ть в проф подходе к принятию страт реш-ний. В эпоху массового производства управ технологии исп-лись для реш-ния таких страт задач, как выпуск массового автомобиля, внедрения конвейерного производства. А в сов условиях управ технологии исп для ведения экон и финн расчетов.

**20. Осн принципы страт управ-я**

Страт управ-е – обеспечение возмож-ти принятия эффективных страт реш-ний в наст время, нацеленных на достижение опред результатов в будущем. Единого опред-я понятия»страт-гия» не сущ. Выд неск опред-ний: -общий, всесторонний план; -предуманные, долговременные задачи; -направление развития фирмы в соотв с постав целью; -набор правил, кот руководствуется орг-ция при принятии долгосрочных УР.

1. научно-аналитич принцип (для разработки страт реш-ния недостаточно только одних пожеланий, необходим прогноз и разработка сценариев развития ситуации); 2. Принцип учёта и согласования внешних и внут факторов (при этом мен-рам необ учитывать, что в будущем соотношение этих факторов может измениться); 3.Принцип соответствие стратегии и тактики управ-я орг-цией ( тактика не должна противоречить страт установкам); 4. Принцип приоритетности человеч фактора (разрабатывая стратегию развития необходимо понимать, что она не может быть реализована без поддержки мен-ров и рядовых работников, поэтому необ, чтобы персонал орг-ции обладал проф качествами для принятия страт реш-ний; 5. Принцип определенности стратегии и орг-ции страт контроля ( очень часто на предп-тии возникают проблемы, когда стратегия не однозначно толкуется разл службами. В этом случае нарушается важнейший принцип – принцип обратной связи); 6.Принцип соотв стратегии имеющимся ресурсам (очень часто стратегия на предп-тии носит абстрактный хар-р, она не обеспечена ни матер, ни информ, поэтому на практике оказывается недостижимой. Поэтому перед выработкой стратегии руководители высшего звена должны достаточно точно оценить те ресурсы, кот орг-ция может располагать в буд); 7. Принцип соотв стратегии орг-ции имеющимся технологиям (выд след виды технологий, необ для страт реш-ний: технология производства продукции, технология предоставления услуг, технология продвижения продукции на рынки сбыта, технология реализации продукции, технология привлечения необ инвестиций, технология орг-ции финн потоков, технология создания стабильной финн ситуации на предп-тии. Т.об, для достижения страт целей одних только ресурсов, кот располагает орг-ция, недостаточно. Необ также умения, навыки и знания , кот позволяют задействовать эти ресурсы для получения конечного продукта и реализации страт установок в будущем.

**21. Технология выработки страт управ-я**

Осн задача науки об управ-и разработать такие технологии, кот бы способствовали принятию руководителем эффек реш-ний. От того, насколько руководители владеют этой технологией зависит их проф-лизм. При этом гл ошибка сост в том, что мен-ры часто рассчитывают на те ресурсы, кот реально они воспользоваться не могут. Очень часто у руководителей отсутствует знание рынки и возникает опасность не реализации произвед продукции. не всегда при выработке стратегий руководитель обладают полной инф-цией. Специалисты дают ряд рекомендаций, кот руководители должны пользоваться при разработке реш-ния. Для выработки стратегии каждый руководитель должен четко разграничить страт цели, страт технологии, ресурсы и управ-е. во-вторых, важно опред интересы орг-ции. Они могут быть провозглашаемыми и глубинными. К процессу обсуждения страт целей должны быть привлечены эксперты. Они должны иметь необ опыт, знания и пользоваться доверием руководства. Они не только могут давать полезные советы, но и высказывать свои критические замечения. Если фирмой управляет неск руководителей, между ними должна быть общая договоренность относительно стратегий. Если же орг-ция создаётся одним чел-ком, то проблем с согласованием не возникает. При этом для выработки стратегии можно исп разл графики. Для того, чтобы стратегия была эффективной, необ сформулировать иерархию целей. Для этого необ опред приоритеты. Если у орг-ции есть неск путей развития, необ сформулировать возможные альтернативы. Наиб эффективным явл метод SWOT-анализа (сильные и слабые стороны, возмож-ти и угрозы).

**22. Классификация стратегий**

Деят-ть сов орг-ций различается по сфере деят-ти и по целям. В практике управ-я стратегии могут быть как опред, так и неопред. Опред стратегии формулируются руководством. Неопред не имеют четкой проработанности и возникают стихийно. По хар-ру изменений выдел 3 осн стратегии: 1.Стратегия огранич роста (хар-на для уже сложившихся орг-ций. Такие орг-ции обладают достаточными ресурсами, технологиями. Страт цели в таких орг-циях формируются по принципу от достигнутого); 2.стратегия роста (хар-на для орг-ций, кот только начинают завоёвывать рынок. Она предполагает существенное увел объемов производства, изменении области деят-ти, расширение рынков сбыта, внедрение новой техники, переоснащение, существенное изменение структуры управ-я); 3.Стратегия сокращения (исп в тех случаях, когда орг-ция свертывает свою деят-ть, постепенно уходит с рынка и ликвидируется). Стратегии могут различаться и по своему уровню: 1.уровень выработки корпоративной стратегии (он исп при управ-и теми орг-циями, кот одновременно заняты в неск видах бизнеса; 2.ур-нь выработки стратегии для одной орг-ции (исп в тех фирмах, кот заняты одним видом бизнеса); 3. Выработка стратегий для отд подразделений внутри орг-ции; 4.линейный ур-нь (стратегию разрабатывает руководители филиалов и представительств. Портер разработал модель 5-ти сил конкур-ции: 1.Клиенты. 2.Товары-заменители. 2.Отраслевые конкур-ты. 4.Конкур-ты из смежных отраслей. 5.поставщики. по способам достижения преимуществ стратегии могут быть глобальными (стратегии снижения издержек, фокусирования, дифференциации, инноваций, быстрого реагирования), портфельными, функциональными. (Страт снижения издержек необ при установлении себестоимости производимой продукции и объёма производства. Страт фокусирования направлена на концентрацию усилий на узком сегменте рынка, исп когда ресурсы у предп-тия ограничены. Стратегия дифференциации наоборот направлена на расширение ассортимента продукции и услуг. Стратегией инноваций придерживаются большинство венчурных фирм. Стратегия оперативного реагирования основана на использовании принципа обратной связи, она предполагает быструю адаптацию к изменяющемуся спросу.) В условиях кризиса орг-ции стремятся исп потрфельные стратегии, наиб важным из кот явл стратегия диверсификации (расширение сфер деят-ти и пополнение портфеля новыми видами бизнеса).

**23. Типология систем, вот разрабатываются и принимаются реш-ния**. Каждый человек ежедневно принимает решения различного характера. Они могут относиться к техническим, биологическим и социальным проблемам. Таким образом, решения могут приниматься человеком в трех основных системах: технической, биологической и социальной. ***Техническая система*** включает станки, оборудование, компьютеры, комплектующие изделия и материалы. Набор возможных решений в технической системе ограничен, и последствия решений обычно предопределены. Варианты этих решений отражены в инструкциях, положениях, приказах. Например, порядок осуществления ремонтных работ на ядерных реакторах, расписание занятий студентов в институте. Такие решения формируются и реализуются в строго определенном порядке — по алгоритму. Качество и эффективность принятого и выполненного решения определяется *профессионализмом* принимающего и исполняющего решение в технической системе. Обычно в технической системе мало альтернатив решений одной и той же проблемы (часто решение бывает единственным). Тандем высокого профессионализма разработчика и исполнителя решения может дать хороший результат. Так, плохой исполнитель может испортить хорошо разработанное решение. Как показывает практика, человек, работающий в технической системе, может самостоятельно стать хорошим специалистом через 2—4 года.

***Биологическая система*** включает флору и фауну планеты, в которой человек принимает решения. Например, мелиорация земли, лечение людей и животных, формирование благоприятных условий работы и проживания. Эта система более разнообразна и менее предсказуемая для человека, чем техническая. Например, многие заболевания человека имеют одинаковые симптомы и врачу трудно поставить правильный диагноз. Тем не менее, набор решений в биологической

системе также ограничен из-за медленного эволюционного развития животного и растительного мира. В таких системах необходимо разработать или найти несколько вариантов разрешения одной проблемы и выбрать лучшее решение по каким-либо признакам. Качество и эффективность принятого и выполненного решения

определяются *профессионализмом специалиста и его способностью* находить надежную информацию, использовать соответствующие

методы разработки решения. Специалист должен правильно ответить на вопрос: «Что будет, если?..» Немалую роль играет его интуиция. Как показывает практика, человек, работающий в биологической системе, может самостоятельно стать хорошим специалистом через 6—8 лет. ***Социальная (общественная) система*** характеризуется наличием человека в совокупности взаимосвязанных элементов, относительно которого прямо или косвенно принимаются и реализуются решения.

В качестве характерных примеров таких систем можно привести: государство, производственный коллектив, семью, неформальную

организацию и даже одного человека (самого по себе). Социальные системы превосходят биологические по разнообразию и количеству

возникающих проблем. Это объясняется тем, что гл объектом управления является человек, который частично схож с др людьми в своих поступках, восприятии информации и т.д., а частично — индивидуален, поскольку каждый человек имеет свои взгляды, привычки, нюансы в реакциях на ситуации. Эта индивидуальность

и создает большие трудности при разработке и реализации решений в социальной системе. В такой системе необходимо учитывать соц-псих и этические особ-ти не только производственного коллектива, но и каждого вовлеченного в данное решение работника. Качество и эффективность разработанного и реализованного решения

определяется *профессионализмом и опытом руководителя.* Как показывает практика, человек, работающий в социальнойсистеме, может самостоятельно стать хорошим специалистомчерез 10—12 лет.В реальности социальная система включает в себя биологическуюи техническую. Так, принимая решения по стратегическомупланированию деятельности компании, руководитель должен такжеучесть технические и биологические аспекты деятельности коллектива.

**24. КОНЦЕПТУАЛЬН МОДЕЛЬ** ОРГ-ИИ. Концептуальная модель организации используется для разделения управленческого труда при РУР. Она включает следующие основные объекты: рынок, производство нового изделия, капитальные вложения, конкурентов, затраты на маркетинг, производственные затраты, персонал, реализацию, ценные бумаги, охрану окружающей среды, связь с общественностью, прибыль, внешнеэкономическую деятельность, инновационную деятельность, системный аудит организаций. Управленческое решение — это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов для достижения конкретной цели менеджмента. Решение – это выбор альтернативы. Одно из основных направлений построения руководителем концептуальной модели своей организации состоит в ее формализации - выделении и описании руководителем понятий и фрагментов деятельности своей организации. Так как формализуемые фрагменты деятельности могут быть затем делегированы на выполнение подчиненным лицам (именно и только в силу формализованности этих фрагментов), то фактически мы получаем механизм снятия рутины, раскрепощения руководителя.

Концептуальная модель представляет собой дескриптивное описание сферы, подлежащей преобразованиям, однако с инновационных позиций. Самый общий подход показывает, что концептуальная модель является бинарной, ибо описывает два состояния - сущее и должное. Сущее - то, что представляет собой объективная реальность, т.е. текущее, существующее состояние дел. Должное - состояние, которое должно быть по замыслу проектанта построено. Другими словами, концептуальная модель содержит ответ на вопрос, почему применяются именно такие средства, а не другие. Установление расхождения между двумя составляющими "сущее" и "должное" есть не что иное, как процедура целеполагания, проблематизации, формулировки возможного способа решения задач. Система принципов менеджмента качества содержит потенциальный способ решения. Между состояниями "сущее" и "должное" следует поместить "возможное", которое опирается на конкретные условия преобразований, обозначаемые на языке проектирования ресурсами (временные, людские, материальные, в том числе и финансовые). Концептуальная модель - не просто совокупность понятий, объясняющих какую-либо сущность объекта, но функциональное устройство, потенциальный инструмент, средство для конструктивной деятельности. Принципы построения такой структуры объекта обоснованы не только новым его видением, но и содержанием функциональной практически-конструктивной реализацией. Концептуальная модель строится как содержательное описание в виде понятий, определенным образом упорядоченных в проблемном поле, в сетке отношений, которая определяется целью преобразований.

**25. Типология УР**

**1)** Типология по степени участия руководителей разного уровня и специалистов: *коллегиальные (экспертные и по согласованию); коллективные (демократические); индивидуальные (единоличные)*.

**Коллегиальное** решение — это решение, принятое группой руководителей и специалистов. Как правило, решения принимаются руководителем организации по согласованию с ведущими топ-менеджерами и специалистами, коллегиально. Так происходит в большинстве компаний. Руководитель делегирует параллельные полномочия или использует прием обязательного согласования, что в распорядительных документах прописывается: как «согласовано».

Коллективные (**демократические**) решения — это решения, принятые большинством сотрудников орг-ции, совместно трудовым коллективом или малой группой. В отличие от коллегиальных, демократические решения явл ярким выражением воли большинства членов трудового коллектива, малого или большого. Такие решения принимаются в ходе тайного голосования, использования методов экспертных оценок. **Индивидуальные** УР — это решения, котпринимаются руководителем единолично. В орг-циях малого бизнеса небольшое число уровней управления, высокая степень риска потери конкурентного статуса. Руководит такой организацией предприниматель, кот несет всю ответственность за дальнейшее ее функционирование в нестабильных рыночных условиях. Предприниматель опасается делегировать полномочия по финансовым и др значимым вопросам своим подчиненным и принимает решения единолично. Положит моментом индивид решения явл его творческий, неординарный характер. Недостатки индивид реш-ний проявляются тогда, когда они приобретают авторитарный характер.

**2)** Типология по уровням планирования и времени реализации мероприятий : *стратегические*, *тактические* , *оперативные*

**Стратегические** УР — это решения, кот принимаются на высшем уровне управления на долгосрочную перспективу развития организации. За такими решениями следует разработка: стратегического плана, производственной программы организации. Стратегические решения предполагают проведение кардинальных перестроек в организации. Они принимаются на уровне директоров, вице-президентов компании, зам. директоров, руководителей производственных подразделений и цехов. **Тактические** УР — это решения, кот принимаются на высшем и среднем уровнях управ-я . Они конкретизируют страт цель и необ для достижения этой цели. они могут быть связаны с продумыванием новых моделей поведения на рынке, изменением ценовой политики, организацией рекламных акций, оптимизацией работы профессиональных коллективов и т.д. Закупить новое оборудование, внедрить систему скидок и льгот для выгодных заказчиков, внедрить систему бонусов и премиальных вознаграждений за достигнутый персоналом результат, изменить принцип ценообразования — это примеры тактических решений.

**Оперативные** УР — решения, принимаемые в средних и низших эшелонах управления, связанные с организацией работы непосредственных исполнителей, обеспечением их ресурсами, материалами, информацией. Закупка материалов, ремонт офисного оборудования, направление работников на определенные участки для выполнения технических заданий, заключение договоров с потребителями, — это примеры оперативных управленческих решений. Такие решения принимаются в процессе ежедневной, напряженной работы трудового коллектива и требуют регулярного контроля со стороны руководителя.

**3)** Типология по содержанию управленческого процесса: *социальные, экономические , организационные , технические*. **Соц** решения — это решения, затрагивающие соц структуру организации, персонал, корпоративную культуру, климат и общие ценности. **Организационные** решения — это решения связанные с методами управления, способами достижения целей. **Технические** решения — это оперативные решения, которые необходимы для обеспечения трудового, производственного процессов, снабжения необходимыми ресурсами, материалами, информацией. Установить программное обеспечение в отделе, заменить сломанный станок, оплатить командировочные расходы, направить работника на важный производственный участок, — это примеры технических решений.

**26. Особенности УР**

**Решение** – результат мыслительной деят-ти чел-ка, приводящий к каком-л выводу и необходимым действиям.

**Управленческое решение** - директивный акт целенаправленного воздействия на объект управления, основанный на анализе достоверных данных, характеризующих конкретную управленческую ситуацию, определение цели действий, и содержащий программу достижения цели.

Кажд УР должно удов-ть след требованиям: -целенаправленность (иметь ясную цель, без чего невозможно принятие рационального решения) , -объективность, -своевременность (то есть приниматься тогда, когда его реализация может привести к поставленным целям), -обоснованность, -правомочность (то есть опираться на требования правовых актов, нормативных документов, указаний и распоряжений руководителей, учитывать обязанности и права руководителей по отношению к подчиненным), -комплексность, -быть конкретным, -не противоречать ранее принятым реш-ниям.

Под решением понимается выбор альтернативы. Управленческим решением является выбор альтернативы в процессе реализации основных функций управления. Управленческое решение - это, прежде всего, творческое и волевое воздействие субъекта управления, основанное на знании объективных законов функционирования управляемой системы и анализе управленческой информации о ее состоянии, направленное на достижение поставленных целей.

**Объект УР** - система или операция. **Субъектом** УР могут быть как управляющая подсистема организационно-производственной системы, так и лицо, принимающее решение. УР присущи как черты, свойственные всем решениям, принимаемым человеком независимо от сферы деятельности, так и особенные черты, характерные именно для решений, принимаемых в процессе управления. *Управленческое решение*: · формирует управляющее воздействие, связывая т об субъект и объект управления; · становится результатом творческой мыслительной деят-ти чел-ка, в основе кот лежат познание и сознательное использование объективных законов, привлечение личного опыта; · опред круг действий субъекта и объекта управ-я для достижения общих целей данной сист-мы, т.е. ведет к действию, практическим результатам. Т об, *УР* - это творческий акт целенаправленного воздействия субъекта управления на объект, основанный на знании объективных законов и опыте и ведущий к практическим результатам. Определить УР как творческий акт позволяет то обстоятельство, что выработка и принятие решения - это оригинальный процесс даже в случае использования для выработки формальных моделей, так как полученный с помощью модели вариант решения не окончателен. Перед утверждением полученного варианта и передачей на исполнение его обсуждают и анализируют с точки зрения факторов, не учтенных в формальном описании проблемы. Указывая, что в ходе процесса выработки и реализации решения менеджер осознанно применяет свои научные знания и опыт на практике, мы тем самым отмечаем наличие субъективного момента, от которого не свободно ни одно решение, принимаемое человеком. Присутствие субъективного в управленческом решении - не отрицательное явление при условии преобладания в нем объективного момента, о чем можно судить по тактическим результатам реализации решения, поскольку только практикой человек доказывает правильность своих гипотез, справедливость понятий, точность знаний. Максимальная объективизация представлений субъекта о решаемой проблеме достигается посредством использования в ходе ее решения научных методов, поэтому в определении подчеркивается, что управленческое решение должно быть научно обоснованным, т.е. приниматься менеджером на основе знания объективных законов и научного предвидения их действия и развития в будущем.

**27. Принципы классификации УР**

**1**. По составу и сложности реализации УР выделяют: - *простые УР* — решения, реализуемые при выполнении одного действия; - *процессные УР* — решения, реализуемые при выполнении некоторой совокупности взаимосвязанных действий: алгоритмизированные решения — с четко определенными последовательностью, сроками выполнения составляющих действий и определенной ответственностью за их выполнение; размытые решения.

**2.** По частоте принятия решений выделяют: - *единовременные УР* — решения крупных проблем (напр, решение о создании или ликвидации предприятия);

- *циклические УР*— решения проблем, имеющих известный цикл; -*частые УР* — решения, необходимость в принятии которых возникает в случайные моменты времени по несвязанным между собой проблемам настолько часто, что процесс можно считать непрерывным.

**3.** По времени наступления последствий для объекта управления выделяют: - *страт.* — решения относительно набора действий, направленных на достижение целей орг-ции посредством ее приспособления к изменениям внеш среды. - *перспективные*— решения, направленные на принятие и реализацию перспективных планов;- *текущие* — решения, развивающие и уточняющие перспективные решения и принимающиеся в рамках подсистемы или этапа одного из его циклов, например цикла разработки; -*оперативные*; - *стабилизационные* — решения, принимающиеся для обеспечения нахождения системы и ее подсистем в области управляемых или допустимых состояний.

**4.** По числу субъектов, влияющих на принятие решения, выделяют: - *определяющие* — решения, принимаемые одним специалистом или руководителем;

-*конкурентные* — решения, принимаемые двумя специалистами; - *адаптирующие* — решения, принимаемые коллегиально, на основе оценок группы экспертов.

**5.** По прогнозной эффективности выделяют: - *ординарные*— решения, при которых эффективность расходования ресурсов на единицу полученного эффекта соответствует нормам и нормативам, принятым для рассматриваемой отрасли, вида деятельности: неэффективные — не позволяющие решить проблему; рациональные — позволяющие решить проблему; оптимальные — позволяющие решить проблему наилучшим в определенном критерием смысле образом;

- *синергетические* — решения, при которых эффективность расходования ресурсов на единицу полученного эффекта резко возрастает, т.е. эффект носит явно выраженный непропорционально возрастающий характер. Синергетические решения появляются, например, при разработке новых технологий;

**6.** По характеру учета изменения условииi реализации решения выделяют:

гибкие решения — решения, алгоритмы реализации которых предусматривают различные варианты действий в зависимости от возникающих условий;

жесткие решения — имеют единственный вариант реализации при любых условиях и состоянии субъектов и объектов управления.

**7.** По функциональной

Направленности: Прогнозирующие, планирующие, организационные, активизирующие, координирующие, контролирующие, информирующие

**8.** По причинам: Ситуационные, по предложению, по предписанию, программные, инициативные, сезонные

**9.** По числу критериев: Однокритериальные, многокритериальные

**10.** По направлению воздействия Внутренние и внешние

По глубине воздействия: Одноуровневые и многоуровневые

**11.** По используемым ресурсам: С ограничениями, без ограничений

**28, Целевая ориентация УР**

Особенности целевой ориентации УР при их разработке следующие: · одну цель решения имеют только очень простые задачи, и если целей решения задачи несколько, то между ними возможны и противоречия; · от точности, корректности при формулировке цели зависит выбор методов решения задач, и, чем корректнее сформулирована цель, тем увереннее будет решена проблема; · если необходимо оставить несколько целей, то определяется главная , приоритетная цель, а по остальным формулируются ограничения; · если обнаружатся противоположные цели у разных подразделений, к «общему знаменателю» их надо приводить, исходя из приоритетных целей. Простая цель имеет один тип решения – быть или не быть, цель средней степени сложности – два или три варианта, сложные цели могут быть описаны многовариантными решениями. Определ-м принципом сист анализа явл целенаправленность. Каждая сист функционирует и развивается в соотв со стоящ перед ней целями. Весь процесс разраб и РУР д.б ориентир на достижение запланир целей. Цели – желаем сост или рез функционир-я сист. Цели сист необх конкретиз по срокам исполнен. Общ конеч рез-т рекомендуется разбивать на подзадачи, кот можно реш в более корот сроки. *Осн усл формир цели*: 1)д.б. желаема д/ее инициатора; 2)необход наличие экономич, технич и др возможностей д/ее разраб и реализ; 3)д.б. приемлема д/внеш среды.

***Целевые типологии*** – это совокупность и определенная последовательность процедур и операций, основанная на приоритете целей над ситуациями, т.е. они ориентируют решение на достижение цели, а не на устранение возмущающих воздействий. Как процесс цель отражает принятую орг-цией стратегию развития. Как явление цель определяет конечный результат.

Разработка нового УР происходит по многооперационному алгоритму, в связи с чем руководитель одновременно осуществляет

два вида деятельности: а) *технократическую*, кот должна занимать большую часть времени, это выполнение оправдавших себя управленческих процедур;

б) *творческую*, кот может присутствовать на любой стадии и требует развития определенных качеств и умения решать проблемы творчески, иначе –

знать технологию творческого решения проблем. Основной критерий для формирования УР – это наличие недопустимой проблемы в планировании, организации, мотивировании, контроле, координационной деятельности специалиста по управлению. Целевые технологии принято делить на следующие виды: **1) *инициативно-целевая* технология** основана на выдаче заданий без указания средств и методов их выполнения и рассчитана на инициативного и проф исполнителя. Руководитель называет конечную цель и сроки, не указывая механизма ее достижения. Эта технология дает простор для инициативы и используется в небольших организациях квалифицированного состава при инновационных разработках; 2) ***программно-целевая***технология применяется чаще, это упреждающее

управление; задания выдаются с указанием средств, методов и времени их выполнения, цель достигается точно в сроки; база – современные знания, ЭВМ и

информационные технологии; используется для крупных организаций; 3) ***регламентная***технология предусматривает жесткий контроль приближения к цели, хотя точные сроки достижения цели трудно определить.

**29. Системный подход как основа разработки и принятия УР**

В системном анализе исследования строятся на использовании категории системы, под которой понимается единство взаимосвязанных и взаимовлияющих элементов, расположенных в определенной закономерности в пространстве и во времени, совместно действующих для достижения общей цели. Система должна удовлетворять двум требованиям: - Поведение каждого элемента системы влияет на поведение системы в целом; существенные свойства системы теряются, когда она расчленяется. - Поведение элементов системы и их воздействие на целое взаимозависимы; существенные свойства элементов системы при их отделении от системы также теряются. Системный анализ — это научный, всесторонний подход к принятию решений. Вся проблема изучается в целом, определяются цели развития объекта управления и различные пути их реализации в свете возможных последствий. При этом возникает необходимость согласования работы различных частей объекта управления, отдельных исполнителей, с тем чтобы направить их на достижение общей цели. Подробное определение системного анализа будет приведено ниже. Сущность системного подхода сводится к тому, что деятельность любой части системы оказывает некоторое влияние на деятельность всех других ее частей. Для оценки любого решения необходимо определить все существенные взаимосвязи и установить его влияние с учетом этих взаимосвязей на поведение всей системы, а не только ее части. В системном подходе можно выделить три ступени: **1)** определение целого (системы), частью которого является интересующий нас объект; **2)** объяснение поведения или свойств этого целого (системы); **3)** объяснение поведения или свойств интересующего нас предмета с точки зрения его функций в этом целом, частью которого он является. То есть при системном подходе синтез предшествует анализу, а при традиционном — наоборот.

При аналитическом подходе объясняемый предмет рассматривается, как целое, которое предстоит разложить на части. При системном подходе, объясняемый предмет рассматривается как часть некоторого целого.

**30. Модели и методы принятия УР**

**Модель** это представление объекта системы или идеи в некоторой форме отличной от самой целостности. Она является упрощенным изображением конкретной жизненной (управленческой) ситуации. **Методы** разработки управленческих решений включают в себя способы и приемы выполнения операций, необходимых в разработке управленческих решений. К ним относятся способы анализа, обработки информации, выбора вариантов действий и пр.

**К методам психологической активизации** относятся: конференции идей, методы мозговой атаки, вопросов и ответов. Метод конференции идей основан на стимулировании процесса мышления на уровне сознания. Базовые правила использования данного метода состоят в следующем: • запрещается любая критика; • ведется запись всех предложений, в том числе и абсурдных. **Аналитический метод** представляет собой набор приемов для выбора и точного выполнения правил и инструкций при ПРУР. Он основан на использовании в качестве модели математических или логических зависимостей в виде формул, графиков, таблиц, Реальными моделями для аналитического метода **ПРУР** служат: требования, предъявляемые к **УР,** структура решения, состав и последовательность выполнения процедур при ПРУР, концептуальная модель компании, статьи уставных документов и договоров. Осн условиями использования данного метода являются: • неограниченный штат работников организации или ее подразделений; • неограниченное время **ПРУР;** • высокая достоверность и эффективность математических или логических зависимостей, а также большое доверие к ним со стороны руководителя. Профессионализм выполнения задания определяется в основном квалификацией руководителя, выбравшего модель, а профессионализм исполнителя играет вторичную роль. **Статистический метод** (аналогично аналитическому) представляет

собой набор приемов для выбора и точного выполнения правил и инструкций при ПРУР. Он использует в качестве модели информацию о прошлом удачном опыте каких-либо компаний при подготовке или реализации УР. Модель включает набор инструкций, рекомендаций, отзывов, примеров и другой справочной и описательной информации. **Метол математического программирования** является частным случаем аналитических методов. Однако он выделен как самостоятельный в силу его значимости при разработке обоснований для стратегических УР. Он представляет собой набор приемов для выбора

и точного выполнения результатов математических расчетов. суть метода математического программирования заклв том, чтобы свести анализируемые процессы в систему уравнений и найти наиболее приемлемое для всех уравнений решение. Возможно, это решение и будет основой для УР. **Матричный метод** — это набор приемов для выбора и точного выполнения договоренностей заинтересованных сторон при ПРУР. Он использует в качестве модели либо договор о намерениях, либо

согласительный договор, либо требование одной или нескольких сторон Он может быть достигнут тремя путями посредством: - достижения взаимных уступок (консенсуса); - подавления потребностей и интересов одной из сторон; - предварительного учета приоритетов потребностей и интересов личности, общества, коллектива.

**Теоретико-игровой метод** предусматривает проведение совещания в форме игры, которая продолжается несколько сеансов, обычно 10—12. На первом

сеансе все участники вводят в компьютер свои максимальные требования. После обработки этих данных компьютер выдаст вариант решения каждому

участнику совещания. Если данный вариант с точки зрения заложенной модели является некорректным или невыполнимым, то каждому участнику даются рекомендации о желательных изменениях первоначальных требований. Использование данного метода эффективно.• при принятии очень ответственных решений; • в крупных по численности персонала компаниях; • при большом объеме информации, трудностях или недостатке времени на ее обработку. **Эвристический метод** представляет проверенные веками способы нахождения и реализации различных решений путем общения, закулисных переговоров, обмана, логических ухищрении, запугивания и т д. Они основан на логике, здравом смысле и опыте, при которых выявляется новая существенная информация. Основу методов составляет метод индукции, т.е. переход от частного к общему. При этом проблема разделяется на несколько относительно простых подпроблем. Для каждой подпроблемы формируются набор задач и набор соответствующих решений. Считается, что при успешном выполнении всех решений проблема будет разрешена в целом. **Методы экспертных оценок** - это методы организации работы со специалистами-экспертами и обработки мнений экспертов. Методы проведения экспертизы весьма разнообразны. (*Метод Дельфы* – это многотуровая процедура анкетирования. После каждого тура данные анкетирования дорабатываются, полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок.) **Метод сценариев** — это совокупность приемов изложения процедур подготовки и реализации решений. Применение метода сценария эффективно: • для большой группы людей или компаний.

**31. Применение SWOT-анализа при разработке стратегических решений**

Ситуационный, или «SWOT-анализ» (сильные, слабые стороны, возможности и угрозы). После выявления сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей устанавливается цепочка связей между ними, которая в дальнейшем может быть использована для формулирования стратегий организации.

Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее - установление цепочек связей между ними, кот в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации. Сначала, с учетом конкретной ситуации, в которой находится организация, составляются список ее сильных и слабых сторон, а также список угроз и возможностей. После того, как составлен конкретный список сильных и слабых сторон организации, а также угроз и возможностей, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT, которая имеет следующий вид. Слева выделяются два раздела (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно вносятся все выявленные на первом этапе сильные и слабые стороны организации. В верхней части матрицы также выделяются два раздела (возможности и угрозы), в которые вносятся все выявленные возможности и угрозы. На пересечении разделов образуется четыре поля. На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации. В отношении тех пар, которые были выбраны с поля "СИВ", следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле "СЛВ", стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле "СИУ", то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз. Наконец, для пар, находящихся на поле "СЛУ", организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу. Поддержка стратегических решений должна исходить из их особенностей. Наиболее важными характеристиками этих решений являются: уникальность, так как условия и решаемые проблемы никогда не повторяются и, как правило, не имеют аналогов в прошлом; большое количество параметров, которые необходимо учитывать при анализе проблемы, и высокая сложность решаемых проблем;

большая начальная неопределенность вновь возникающих проблем; множество противоречивых критериев выбора подходящей альтернативы решения;

сложность поиска компромисса между личными и ведомственными интересами лиц, принимающих стратегические решения; сложность предвидения последствий реализации возможных альтернатив; дефицит времени, отведенного на принятие решения.

**32. Структура внешней среды процесса разработки и принятия УР**

Внешняя среда рассматривается как набор реально существующих явлений и процессов (элементов), прямо или косвенно влияющих на деятельность компании, в том числе на уровень неопределенностей и рисков при подготовке и реализации УР. Внешняя среда для компаний имеет два кольца окружения: ближнее и дальнее. К **ближнему** относятся те элементы, отношения с которыми регламентируются двухсторонними договорами, соглашениями или обязательствами по законодательству: клиенты, контролирующие организации, партнеры по бизнесу, финансово-кредитные учреждения, заинтересованные внешние физ и юр лица, конкуренты, законодательная база. К **дальнему** окружению компании относятся те элементы, которые находятся вне сферы ее непосредственного влияния: • система ценностей и их приоритеты в обществе; • социальное и политическое развитие населения, • обычаи местного и международного деловою оборота;

• политическая обстановка в стране и мире, (уровень доверия населения органам государственной власти; степень вовлеченности населения в реализацию главных программ гос власти); • налоговая система; • экономическая обстановка в отрасли, стране и мире; • социальная и экологическая ответственность; • институциональная структура; • природные катаклизмы; • народные волнения, (процент людей, живущих за чертой бедности; уровень и структура безработицы; наличие объединяющих целей или идей; уровень расслоения общества. • криминализация внешних связей (реальный прожиточный уровень большинства населения; объем теневого бизнеса; величина упущенной прибыли компании; моральный ущерб). Каждый из перечисленных элементов должен быть понятен руководству компании для принятия адекватных мер. элементов внешней среды ближнего окружения . *Клиенты* — это лица, пользующиеся услугами компании или покупающие у нее какую-либо ее продукцию. *Контролирующие организации* — это налоювые, административные, санитарные и другие надзирающие инспекции; пенсионные,

медицинские, социальные и другие фонды, различные комиссии. *Заинтересованные внешние физические и юридические лица* — это лица, заинтересованные в процветании компании исходя из своих личных или корпоративных интересов. К ним относятся члены семей работников компании, держатели ее ценных бумаг, пенсионеры, о которых дополнительно заботится компания; организации, чей бизнес существенно зависит от процветания компании (например,

торговые, обслуживающие); вышестоящие материнские и другие компании. *Общественность (общественное мнение)* формирует в сознании населения отношение к компании и ее продукции. *Законодательная база в соответствующей области деятельности.* *Конкуренты (конкуренция)* — обязательный элемент рыночной

экономики. *Партнеры по бизнесу* — это участники какой-либо совместной с компанией деятельности, которая может реализовываться в форме

аренды, партнерства, подряда, договора, финансовых и компенсационных сделок. *Финансово-кредитные учреждении —* это организации, непосредственно

участвующие в финансовом цикле компании. Они предназначены для выполнения расчетно-кассовых, ипотечных, кредитных и других операций.

**33. Влияние человеч фактора на на процесс принятия решения**

Роль человеческого фактора проявляется в двух аспектах: влияние личностных характеристик на процесс разработки управленческого решения и личностные оценки уже существующего решения.

К личностным характеристикам относятся: воля, внушаемость, эмоциональность, темперамент, профес­сионализм, опыт, ответственность, здоровье, характеристики внимания, параметры мышления и пр. В свою очередь для каждого человека характерны следующие основные параметры мышления: глубина, широта, быстрота и гибкость. Глубина характеризует аналитический характер мышления человека, поиск им причинно-следственных связей внутри анализируемой ситуации. Человек при этом может абстрагироваться от окру­жающих элементов. Широта отражает синтетический характер мышления, при котором человек умеет оценить роль анализируемой ситуации в общем сценарии деятельности. Быстрота определяется временем выполнения задания относительно среднего уровня, принятого в данной компании. Работник может быстрее, чем другие, разобраться в ситуации или разработать эффективное решение. Гибкость обеспечивает своевременный и обоснованный переход на новые методы разработки и реализации управленческое решение.

Большое влияние на разработку управленческого решения оказывают такие качества руководителя, как практицизм, оптимизм и пессимизм. **Практицизм** руководителя или специалиста связан с большим опытом работы и отработкой стереотипных подходов к разработке управленческих решений. **Оптимизм** должен подкрепляться высоким профессионализмом в управленческой деятельности и технологическими возможностями компании. **Пессимизм** руководителя базируется на заниженной расчетной оценке возможностей персонала, в том числе и своих, самой компании и сотрудничающих с ней клиентов. Такой подход может быть эффективным в мало изменяющихся производствах.

К личностным хар-м отн хар-р, воля, опыт, темперамент, ур эмоц-ти. Важной лич-й хар-ой явл харизма, те власть, основанная на исключительных качествах чела – мудрости, внушительной внешности, уверенной манере поведен. Среди личных кач-в есть неизменяемые – темперамент, здоровье, реакции, слабоиз – профессион-м, эмоц-ть, внешность, сильноизмен – воля, ответственность, коммуникабельность.

**34. Функции решения в методологии и орг-ции процесса управления**

Любое УР выполняет как минимум три функции: направляющую, организующую и мотивирующую. *Направляющая функция* решения состоит в том, что оно принимается исходя из долговременной стратегии развития организации: это целеполагание, выбор и обоснование стратегии развития, крупномасштабных структурных изменений. *Организующая функция* решения проявляется в необходимости согласования действий исполнителей, частей и элементов управляемой системы для реализации последних в запланированные сроки и необходимого качества. *Мотивирующая функция* решений заключается в согласовании интересов каждого члена организации и в трансформации их в единый вектор, в единое

направление для достижения стратегических целей организации. Эта функция реализуется через систему организационных мер, экономических стимулов и социально-психологических оценок. Эффективность каждого управленческого решения в значительной мере зависит от выполнения указанных выше функций, поэтому их реализация и определяет место управленческого решения в процессе управления. Синтезируя различные компоненты, управленческие решения выступают способом постоянного воздействия управляющей подсистемы на управляемую – субъекта на объект управления. Это постоянное связующее звено между двумя под- системами, без функционирования которого не сможет существовать любая

организация. Данное обстоятельство подчеркивает определяющую роль, место управленческого решения в процессе управления.

Главный недостаток в управленческой деятельности – это не плохое решение, а отсутствие решения. Сумма реализованных управленческих решений

характеризует управленческий опыт руководителя, его личное искусство принимать решения в нужное время, в нужном месте. **Функции управленческой деятельности:** - организация (распределение задач между подразделениями или работниками и установление взаимодействия между ними) - мотивация (стимулирование исполнителей к осуществле­нию запланированных действий и достижению постав­ленных целей); - контроль (соотнесение реально достигаемых или достиг­нутых результатов с запланированными).

**35. Формы разработки и реализации УР**

**Указ** – решение Главы гос-ва, утвержденное парламентом и имеющее силу закона. **Указание** – решение, носящее методический, технологический характер и рекомендуемое для разъяснения, наставления. **Закон** – решение высшей государственной власти, носящее общеобязательный и непреложный характер. **Акт** – решение широкого круга государственных и общественных организаций, включая международные отношения. **Приказ** – решение руководителя, облеченного властью в организации, обязательное для исполнения. **Распоряжение** – решение руководителя, не наделенного властью административными функциями, обязательное для исполнения непосредственно подчиненными. **Протокол** – решение об отражении каких-либо событий, обстоятельств. **Инструкция** – решение, устанавливающее порядок и способ выполнения каких-либо действий. **Договор** – решение о проведении совместных работ с указанием взаимных прав и обязанностей в различных сферах деятельности. **Соглашение** – решение, формирующее общую позитивную инфраструктуру для какой-либо деятельности. **План –** решение, отражающее цели и конкретные задачи деятельности, средства, методы и время реализации решений. **Контракт** – решение, чаще всего коммерческого характера, о проведении

совместных работ с указанием взаимных прав и обязанностей, считающееся подвидом соглашения. **Оферта –** решение коммерческого характера о предложении лицу заключить сделку на указанных условиях, выступающее одной стороной контракта. **Акцепт** – решение о приеме предложения о заключении сделки на предложенных в оферте условиях, выступающее второй стороной контракта. **Положение** – решение, представляющее собой набор законов, правил и

инструкций, регламентирующих какую-либо деятельность. **Правила –** решение, учитывающее традиции организации и представляю-

щее набор норм поведения и деятельности работников. **Модель** – решение, включающее набор определенных элементов и свя-

зей, воспроизводящих реакции реального процесса или явления на входные

воздействия.

**Формы реализации управленческих решений: Предписание –** официальное извещение какому-либо должностному лицу

об обязательном выполнении приведенного решения в установленный срок. **Деловая беседа** – специально организованная встреча с подчиненным,

группой подчиненных для обмена мнениями по заранее оговоренной теме, актуальной для организации. **Убеждение** – деловая беседа, проводимая руководителем с целью добиться у подчиненных требуемых прочных взглядов по содержанию управленческого решения для его выполнения. **Разъяснение** – деловая беседа, проводимая руководителем с целью объяснить, сделать более понятным суть и содержание управленческого решения. **Принуждение** – деловая беседа, проводимая руководителем с целью осознанно заставить работника выполнить решение путем угроз или повышенного вознаграждения. **Наставление** – деловая беседа, проводимая руководителем с целью научить, передать опыт для успешного выполнения решения. **Сообщение** – деловая беседа, проводимая руководителем с целью передачи дополнительной информации, необходимой для выполнения решения. **Обучение –** деловая беседа, проводимая руководителем с целью дать но-

вые знания или информацию для выполнения решений. **Совет –** деловая беседа, проводимая руководителем с целью поделиться

собственными взглядами на выполнение решений. **Тренинг** – специально организованная деятельность по разработке и реализации решений, в ходе которой закрепляются навыки разработки решений. **Совещание** – коллективная деловая беседа, проводимая руководителем с целью оперативного доведения до подчиненных конкретных задач; это форма использования коллективного разума, обмена информацией и опытом. **Заседание –** узкопрофессиональное совещание для решения организационных задач. **Отчет –** сообщение специалиста о результатах проделанной работы по

выполнению решения

**36. Сущность и содержание УР**

УР называют творческое, волевое действие субъекта управления, основанное на знании объективных законов функционирования управляемой системы и анализе информации о ее функционировании, состоящее в выборе цели, программы и способов разрешения проблемы [55]. УР является основой процесса управления. Управлять — значит решать. Термин «управленческое решение» употребляется в двух основных значениях: как процесс и как явление (рис. 1.2). Как процесс УР — это поиск, переработка и анализ информации, разработка альтернатив, выбор лучшей из них, утверждение и реализация. Как явление УР — это план действий, приказ, программа, постановление, устное или письменное распоряжение.

**Управленческое решение** - директивный акт целенаправленного воздействия на объект управления, основанный на анализе достоверных данных, характеризующих конкретную управленческую ситуацию, определение цели действий, и содержащий программу достижения цели.

Кажд УР должно удов-ть след требованиям: -целенаправленность (иметь ясную цель, без чего невозможно принятие рационального решения) , -объективность, -своевременность (то есть приниматься тогда, когда его реализация может привести к поставленным целям), -обоснованность, -правомочность (то есть опираться на требования правовых актов, нормативных документов, указаний и распоряжений руководителей, учитывать обязанности и права руководителей по отношению к подчиненным), -комплексность, -быть конкретным, -не противоречать ранее принятым реш-ниям.

*Управленческое решение*: · формирует управляющее воздействие, связывая т об субъект и объект управления; · становится результатом творческой мыслительной деят-ти чел-ка, в основе кот лежат познание и сознательное использование объективных законов, привлечение личного опыта; · опред круг действий субъекта и объекта управ-я для достижения общих целей данной сист-мы, т.е. ведет к действию, практическим результатам. Т об, *УР* - это творческий акт целенаправленного воздействия субъекта управления на объект, основанный на знании объективных законов и опыте и ведущий к практическим результатам.

Экономическая сущность УР заключается в том, что для разработки и реализации любого решения требуются финансовые, материальные, временные и иные

Организационная сущность состоит в том, что в процессе разработки и реализации управленческого решения участвуют работники организации.

Правовая сущность УР проявляется в точном соблюдении правовых норм при подготовке и реализации. Технологическая сущность УР заключается в возможности обеспечения персонала необходимыми техническими, информационно-коммуникационными средствами и ресурсами для разработки и реализации решения.

**37. Понятие неопределенности и риска**

***Неопределенность***определяется как не вполне отчетливая, неточная, неясная информация о каком-либо объекте или процессе. ***Риск***трактуется как возможность получения запланированною результата. Эта возможность может привести как к положительным, так и к отрицательным результатам. Обычно неопределенность связывают с подготовкой УР, а риск — с реализацией УР, то есть с результатами.

Как явление неопределенность представляет собой набор нечетких или размытых описаний объектов или процессов, взаимоисключающей

или недостаточной информации Сюда относятся и форсмажорные события, иногда возникающие помимо воли и сознания конкретного работника и изменяющие намеченный ход событий. Неопределенности разделяются на две группы: *объективные* и *субъективные*. *Объективные* не зависят от руководителя или специалиста,

разрабатывающих или реализующих УР. *Субъективные* возникают из-за профессиональных ошибок, упущений, несогласованности, сложности задания или

нехватки времени. **Риск** — это возможная опасность потерь, вытекающая из специфики тех или иных явлений природы и видов деятельности человеческого общества. **Неопределенность** — это неполнота или недостоверность информации об условиях реализации решения, наличие фактора случайности или противодействия . Таким образом, принятие решения в условиях неопределенности означает выбор варианта решения, когда одно или несколько действий имеют своим следствием множество частных исходов, но их вероятности совершенно не известны или не имеют смысла .

Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель может использовать две основные возможности. Во-первых, попытаться получить дополнит инф-цию и еще раз проанализировать проблему. Руководитель сочетает эту дополнительную информацию и анализ с накопленным опытом, способностью к суждению или интуицией, чтобы придать ряду результатов субъективную или предполагаемую вероятность. Вторая возможность – действовать в точном соответствии с прошлым опытом, суждениями или интуицией и сделать предположение о вероятности событий. Временные и информационные ограничения имеют важнейшее значение при принятии управленческих решений. В ситуации риска можно, используя теорию вероятности, рассчитать вероятность того или иного изменения среды, в ситуации неопределенности значения вероятности получить нельзя.

**38. Классификация рисков при разработке УР**

1. В зависимости от возможного результата (рискового события) риски можно поделить на две большие группы: - риски означают возможность получения отрицательного или нулевого результата. К этим рискам относятся риски: природно-естественные, экологические, политические, транспортные и часть коммерческих (имущественные, производственные, торговые); - спекулятивные риски выражаются в возможности получения как положительного, так и отрицательного результата. К этим рискам относятся финансовые риски, представляющие собой часть коммерческих рисков.

2. По основной причине возникновения риски делятся на следующие категории: - *природно-естественные риски* - риски, связанные с проявлением стихийных сил природы; -*экологические риски* - риски, связанные с загрязнением окружающей среды; -*политические риски* - риски, связанные с политической ситуацией в стране и деятельностью государства. - *транспортные риски* - риски, связанные с перевозками грузов транспортом: автомобильным, морским, речным, железнодорожным, самолетами и т.д.; - *коммерческие риски* - опасность потерь в процессе финансово-хозяйственной деятельности. Они означают неопределенность результатов отданной коммерческой сделки[[1]](#footnote-2).

3. По структурному признаку коммерческие риски делятся на следующие категории: - *имущественные риски* - риски, связанные с вероятностью потерь имущества предпринимателя по причине кражи, диверсии, халатности, перенапряжения технической и технологической систем и т.п.; - *производственные риски* - риски, связанные с убытком от остановки производства вследствие воздействия различных факторов а также *риски, связанные с внедрением в производство новой техники и технологии*; - *торговые риски* - представляют собой риски, связанные с убытком по причине задержки платежей; - *финансовые риски* - связаны с вероятностью потерь финансовых ресурсов (т.е. денежных средств). - *валютные риски* - опасность валютных потерь, - *риски ликвидности* - риски, связанные с возможностью потерь при реализации ценных бумаг или других товаров из-за изменения оценки их качества и потребительной стоимости; - *риски, связанные с вложением капитала* (инвестиционные риски): - риск упущенной выгоды - риск наступления косвенного (побочного) финансового ущерба (неполученная прибыль) в результате неосуществления какого-либо мероприятия (например, страхование, хеджирование, инвестирование и т.п.)

**39.Методы уменьшения неоп и риска при разработке решения**

Управление риском включает шесть стратегий: • уклонение от деятельности, содержащей большой риск; • принятие ответственности за риск с гарантией полной компенсации за счет собственных средств организации (создание страхового фонда); • распределение риска среди непосредственных участников бизнеса, • создание в качестве подразделений основной организации сети самостоятельных венчурных фирм с ограниченной ответственностью; • продажа и передача ответственности за риск другому лицу, например, страховщику; • сокращение возможных отрицательных последствий от риска с помощью предупредительных мер.

В каждой организации в различной степени должны использоваться все шесть стратегий. Из них наибольшее распространение получает страхование рисков организации. Снижению неопределенностей и рисков способствует применение **метода функционально-стоимостного анализа** (ФСА). Он предусматривает выполнение семи этапов' подготовительного, информационного, аналитического, творческого, исследовательского, рекомендательного и внедренческого. *Подготовительный* этап заключается в выборе конкретного объекта управления (ОУ), создании исследовательской группы и подготовке к проведению анализа, составлении графика проведения ФСА. *Информационный* этап состоит в подготовке модели использования ОУ, оценке реальных условий функционирования ОУ, изучении рационализаторских предложений по ОУ, составлении и анализе калькуляции затрат по ОУ, построении функционально-стоимостной модели ОУ и определении приоритетов решаемых задач. *Аналитический* этап включает составление перечня функций ОУ и их классификацию, исключение лишних и добавление необходимых функций, построение новой скорректированной модели ОУ, калькуляцию затрат, экспертную оценку нового состава функций ОУ. *Творческий* этап заключается в поиске приемов и методов активизации подготовки управленческих решений по ОУ, поиске альтернативных решений по объединению, разделению, изменению функций ОУ для улучшения набора потребительских свойств и в отборе наиболее приемлемых вариантов. *Исследовательский* этап включает подготовку эскизов построения ОУ по принятым вариантам и их сравнительную оценку, внешнюю экспертизу принятых вариантов, создание макета или модели опытного ОУ *Рекомендательный* этап предполагает составление технико-экономического описания выбранного варианта ОУ, обоснование прямых и косвенных областей применения ОУ, составление рекомендаций по наиболее эффективному применению тех или иных свойств ОУ в соответствующих областях использования. Этап *внедрения* включает организацию рекламной кампании и поиск организаций для возможного использования разработанного ОУ, сбор статистических данных о процессе внедрения и реальных потребительских свойствах нового продукта. Семь этапов ФСА могут выполняться по последовательной, параллельной или смешанной схемам. Последовательная схема используется в малых и средних по численности работников и уровню технологии компаниях. Параллельная схема в основном используется в больших по численности работников, наукоемких или сложных по технологии компаниях. Смешанная схема организации используется на уровне крупных отраслей народного хозяйства или экономики страны в целом.

**40. Контроль реализации УР**

Контроль – это функция управления, устанавливающая степень соответствия принятых решений фактическому состоянию системы, выявляющая отклонения и их причины. Необходимость контроля очевидна, практика свидетельствует о том, что даже качественно разработанные решения оказываются невыполненными из-за отсутствия отлаженной системы контроля. Процесс контроля – это деятельность субъектов контроля, направленная на выполнение принятых решений путем реализации определенных задач, методов. Его характеризуют три составляющие: · содержательная, т.е. что выполняется в процессе контроля, · организационная, т.е. кем и в какой последовательности осуществляется контроль, · технологическая, т.е. как контроль осуществляется. Цель контроля – обеспечение единства решения и исполнения, предупреждение ошибок и недоработок, отклонений. Содержание контроля проявляется в выполняемых им функциях. *Диагностическая* функция контроля состоит в выявлении фактического состояния по выполнению принятия решения. *Ориентирующая* функция контроля направлена на указание ориентиров, т.е. тех вопросов, которые в данный момент заслуживают внимания. *Стимулирующая* функция проявляется в выявлении и вовлечении «в работу» всех неис-

пользованных ресурсов, в первую очередь человеческого фактора. *Корректирующая* функция контроля заключается в уточнении сути самого решения в

том случае, если изменилась обстановка. И наконец, одна из функций контроля – это *авторский надзор,* позволяющий проверить воплощение замысла. *Контроль по упреждению* разрабатывается на базе норм, стандартов, правил в процессе разработки решения. Схема организации контроля по упреждению следующая:

Требования к эффективному контролю: - Стратегическая направленность (должен отражать общие приоритеты организации и поддерживать их); - Ориентация на результаты (Конечная цель контроля состоит не в том, чтобы собрать информацию, установить стандарты и выявить проблемы, а в том, чтобы решить задачи, стоящие перед организацией); - Своевременность

*Предварительный контроль* осуществляется до начала выполнения решения. Его главная задача – установить, верно ли определены цели и выбрана стратегия. На этом этапе разрабатываются и корректируются критерии оценки решения, идет отладка методики последующего вида контроля – текущего. *Текущий контроль* осуществляется в процессе разработки и реализации решения. Он включает необходимые измерения, взвешивания, оценку. В разовом порядке используется фильтрующий вид текущего контроля, когда из-за резких отклонений реализация решения приостанавливается. Процесс текущего контроля для повышения его гибкости, точности и объективности необходимо осуществлять с привлечением ПК. *Заключительный контроль* имеет три важные функции: а) создание или пополнение базы данных по реализованным решениям на ПК; б) формирование статистики деятельности организации для принятия решения в экспертных

ситуациях; в) выявление инновационных апробированных технологий. Развитие теории и практики привело к появлению нового направления в менеджменте – контроллинга, объектом которого становятся и управленческие решения.

**41. Ответственность при реализации УР**

*Ответственность* — это необходимость отдавать кому-либо отчет в своих действиях, поступках и компенсировать неисполнение или ненадлежащее исполнение порученного действия. Ответственность может быть официальная и личная, принудительная и добровольная. Последняя трактуется как черта характера человека — чувство ответственности Официальные виды ответственности разделяются на две группы: *технологические* и *гуманитарные*. К *технологическим* видам ответственности относятся: профессиональная, дисциплинарная, административная, юридическая, экономическая и материальная, к *гуманитарным —* социальная, этическая, экологическая и политическая. Все эти виды ответственности можно классифицировать по: • уровням ответственности (международный, государственный,

уровень компании и ее подразделений и уровень собственного Я); • времени ответственности (за прошлые, настоящие или будущие результаты уже принятого решения); • ущербу, вызванному ошибочными решениями (ответственность за существенный ущерб не имеющая срока давности, ущерб, ответственность по которому имеет срок давности обычно 3 или 5 лет).

Проф ответственность отражается в должностных инструкциях. *Дисциплинарная ответственность* руководителя отражается во внутренних регламентах компании (инструкциях, положениях и др.) и касается организационных аспектов деятельности руководителя *Административная ответственность* наступает за гражданско-процессуальное нарушение прав и свобод граждан. *Юридическая ответственность* частично или полностью касается тех видов ответственности,, которые регламентируются Гражданским и Уголовным кодексами. *Экономическая ответственность* обычно рассматривается относительно **юридического лица** (компании) за невыполнение или ненадлежащее выполнение принятых обязательств.

**42.Факторы качества УР**

Качество УР - совокупность свойств, которыми обладает управленческое решение, отвечающих в той или иной мере потребностям успешного разрешения проблемы. Например, своевременность, адресность, конкретность и, в целом, - эффективность . Под качеством УРследует понимать степень его соответствия характеру разрешаемых задач функционирования и развития производственных систем, совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретных потребителей и обеспечивающих реальность его реализации. Иначе говоря, в какой степени УР обеспечивает дальнейшие пути развития производственной системы в условиях рыночных отношений.

Факторы, определяющие качество и эффективность УР, могут классифицироваться по различным признакам - как факторы внутренней природы (связанные с управляющей и управляемой системами), так и внешние факторы (влияние окружающей среды):

Факторы, влияющие на качество управленческого решения. Качество, управленческого решения в значительной мере определяет конечный результат и зависит от ряда факторов:

качества исходной информации, определяемого ее достоверностью, достаточностью, защищенностью от помех и ошибок, формой представления (известно, что точность результатов расчета не может быть выше точности, используемой для расчета информации);

оптимального или рационального характера принимаемого решения;

своевременности принимаемых решений, определяемой скоростью их разработки, принятия, передачи и организации исполнения;

соответствия принимаемых решений действующему механизму управления и базирующихся на нем методов управления;

квалификации кадров, осуществляющих разработку, принятие решений и организацию их исполнения;

готовности управляемой системы к исполнению принятых решений.

**43.Методы управления качеством** Статистические методы управления качеством продукции предполагают:1) анализ технологического процесса с целью приведения его к требуемой настроенности, точности и статистически устойчивому состоянию;2) текущий контроль с целью регулирования и поддержания процесса в состоянии, обеспечивающем заданные качественные параметры;3) выборочный статистический приемочный контроль качества готовой продукции.

Среди них: **Лист сбора данных (ЛСД)** предназначен для регистрации возникающих событий, т.е. для сбора данных для последующего анализа. Внешне ЛСД представляет собой таблицу, заполнение которой сводится к простому добавлению в соответствующую ячейку вертикального штриха при наступлении того или иного события. Первые четыре события отмечаются вертикальными штрихами, а каждое пятое - горизонтальной чертой, пересекающей первые четыре штриха. Таким образом, каждая <связка> черточек обозначает 5 событий. **Гистограмма** - это диаграмма в виде столбцов, на которой графически показано изменение какой-либо величины с учетом частоты распределения. На основании этих данных можно построить гистограмму, отражающую частоту появления того или иного значения в выборке, а также диапазон рассеивания значений **Потоковая диаграмма** - графическое отображение последовательности операций в рамках отдельного процесса, с указанием альтернативных путей развития событий в случае выполнения или невыполнения определенных условий**. *Схема Исикава (причинно-следственная диаграмма)*** позволяет формализовать и структурировать причины возникновения того или иного события, например, - появления несоответствия, а также устанавливать причинно-следственные связи. Все возможные причины классифицируются на: причины, связанные с человеческим фактором , с оборудованием

с материалами , с технологией работы, с организацией процессов , с методами измерения. **Диаграмма Парето, или ABC-анализ**, позволяет выявить основные причины, оказывающие наибольшее влияние на возникновение той или иной ситуации. Принцип Парето гласит, что 20% причин порождает 80% следствий. Другими словами, из всех возможных причин всего лишь 20% являются особенно значимыми, так как они влияют на результаты, которые составляют 80% от всего количества.

**Контрольная карта Шухарта** служит для наблюдения за протеканием процесса и для выявления отклонений от нормального хода событий. Для построения оптимальной контрольной карты необходим предварительный сбор достаточно большого количества данных (замеров), выполненных в ходе процесса, а также соответствующая обработка этих данных.

**44. Эффективность УР** — это отношение нового ресурса или приростастарого ресурса в результате процесса подготовки или реализации

управленческого решения в организации к затратам на этот процесс. В качестве ресурсов могут быть новое подразделение компании, финансы, материалы, здоровье персонала, организация труда и др. В качестве затрат — старые подразделения, персонал, финансы и др. Основу каждого вида эффективности составляет степень удовлетворения потребностей и интересов человека, коллектива и компании в целом. *Организационная эффективность УР* — это результат достижения

организационных целей за счет меньших усилий, меньшего числа работников или меньшего времени. Результатом организационной эффективности может быть новый отдел, система стимулирования и др. *Экономическая эффективность УР —* это соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного за счет реализации к

онкретного УР и затрат на его подготовку и реализацию. *Социальная эффективность* УР рассматривается как результат достижения социальных целей для большего количества работников и компании за более короткое время, меньшим числом работников, меньшими финансовыми затратами. *Технологическая эффективность УР* — это результат достижения отраслевого, национального или мирового технологического уровня производства, запланированных в бизнес-плане, за более короткое время или меньшими финансовыми затратами. Результатом технологической эффективности могут быть современные

приемы творческого труда, конкурентоспособность продукции, профессионализм персонала. *Психологическая эффективность УР* — это результат достижения

психологических целей для большего числа работников или населения за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими психологическими затратами Результаты данной эффективности могут проявляться в корпоративной культуре компании, взаимопомощи, патриотизме и лояльности. *Правовая эффективность УР* оценивается степенью достижения правовых целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. *Экологическая эффективность УР —* это результат достижения экологических целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами.

Эффективность УР разделяется но уровням ее разработки и реализации, охватом людей и компаний. Выделяют эффективность УР на уровне производства и управления компании, группы компаний, отрасли, региона, страны. Управление эффективностью УР осуществляется через систему количественных и качественных оценок на базе реальных показателей, норм и стандартов.

1. [↑](#footnote-ref-2)