

Министерство образования и науки Российской Федерации  
НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ «НИНХ»  
Кафедра " " "

**МЕТОДИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО  
ПО ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ  
ОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ**

**МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ  
РЕШЕНИЙ**

направления 5: 0504 «Менеджмент» профили  
«Менеджмент организации»  
«Производственный менеджмент»  
«Управление малым бизнесом»  
«Управление проектами»

Новосибирск 2018

## Оглавление

РАЗДЕЛ 1. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ (СЕМИНАРСКИМ) ЗАНЯТИЯМ.....	4
РАЗДЕЛ 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ЗАПЛАНИРОВАННЫХ САМОСТОЯТЕЛЬНЫХ РАБОТ .....	42
РАЗДЕЛ 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ.....	43

# РАЗДЕЛ 1. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ (СЕМИНАРСКИМ) ЗАНЯТИЯМ

Тенденции развития практики управления заключаются в том, что любые предложения, разработанные специалистами по заданию руководителей организации, результаты выполнения работниками аппарата управления своих функциональных обязанностей, деловые предложения партнерам должны основываться не на догадках и внутренней убежденности в правильности выбранных решений, а на использовании специальных методов и методик, позволяющих обосновать сделанный выбор, сделать процесс выбора понятным всем заинтересованным сторонам и проверяемым по целям, задачам, возможностям и результатам.

Главной целью учебного пособия является обеспечение изучения теоретических подходов и отработка практических навыков по разработке, принятию и организации выполнения управленческих решений в различных областях экономической деятельности и в других сферах.

В основе методологии процесса принятия управленческих решений лежит системный подход, при этом практическим результатом его применения являются разработанные методики принятия решений. По мере увеличения продолжительности периода, на который принимаются решения, изменяется и содержание решаемых задач. Чем длиннее период, тем большие изменения происходят в системе.

В основе процесса принятия сложного решения лежит процедура выбора, причем наиболее распространенным является критериальный язык описания выбора, задачи которого наиболее полно разработаны в математическом отношении, что обуславливает широкие возможности применения компьютерной техники для их решения.

Основные методы принятия управленческих решений, используемые на всех этапах процесса принятия решения, группируются в формальные, эвристические методы, методы экспертных оценок, при этом формальные методы, имеющие глубокую математическую проработку, чаще всего используются для решения хорошо структуризованных проблем, эвристические и экспертные – для слабоструктуризованных и неструктуризованных проблем.

Правильное определение проблемы, ее классификация является очень важным для эффективной выработки решения. Поэтому при диагностике проблемы следует провести анализ причин, их сущность, организационное и физическое местонахождение, «владельца» проблемы и т.д. Полезным методом выявления скрытых проблем является анализ бизнес-процессов.

Ключевым этапом процесса разработки решения выступает этап целеполагания, реализация которого на практике сопряжена с весьма большими объективными трудностями, вследствие чего для задач разного иерархического уровня применяются различные методы разработки целей.

Важным фактором принятия действительно эффективного решения является формирование достаточного полного множества его возможных альтернатив. Для реализации этого требования целесообразно применять различные методы и современные информационные технологии, обеспечивающие ускорение процесса и получение современных знаний в различных сферах.

Выбор метода сравнения альтернатив обусловлен ситуационными факторами, такими как цели, для которых разрабатываются решения, качество имеющейся информации, уровень управления, на котором принимаются решения и т.д.

Формальные методы позволяют выбрать лучшее решение из множества возможных, хотя на практике существует большое число сложных систем, решение проблем которых значительно сложнее. Использование формальных методов предполагает применение современных компьютеров и развитого программного обеспечения и позволяет формировать автоматизированные системы управления.

В тех случаях, когда требуется активизировать участников процесса принятия решения, согласовать интересы сторон, затрагиваемых решением, повысить их заинтересованность в результатах, эффективен групповой подход к разработке решения. При этом важно уделять внимание организации групповой работы, в частности, определению регламента поведения группы, учитывать существующие преимущества и недостатки этого подхода.

После выявления наиболее подходящей альтернативы, принятое решение необходимо согласовать с вышестоящим уровнем управления и с заинтересованными подразделениями (лицами). Для этого используются специальные процедуры, при этом важно оценить последствия принимаемого решения, что может потребовать дополнительной экспертизы решения. Оценка эффективности принятого решения является сложным процессом, но в целом решение считается эффективным, если выполняются условия экономичности, своевременности, обоснованности, осуществимости.

С точки зрения достижения целей решения важным является этап его реализации, для которого существует определенный алгоритм. Также необходимо обеспечить доведение решения до исполнителей и эффективный контроль хода реализации решения.

На эффективность принимаемого решения большое влияние оказывают личные качества и интересы людей, принимающих решения. Важно обращать внимание на существующие типовые ошибки и ловушки, формировать эффективную систему мотивации лиц, занятых процессом принятия решений.

## **Тема 1. Функции решения в методологии и организации процесса Управления**

### **1.1 Управленческое решение – предмет и продукт системы управления**

- 1.2 Общая характеристика проблем, задач и решений
- 1.3 Содержание и типология управленческих решений
- 1.4 Требования, предъявляемые к управленческим решениям

### ***Задания для самостоятельной работы:***

1. Какова роль управленческих решений в управлении организацией?
2. Дайте определение проблемы, задачи, решения.
3. Какие существуют типы проблем?
4. Какие методы используются для исследования проблемной ситуации?
5. Охарактеризуйте различные типы решений.
6. Перечислите требования, предъявляемые к решениям, и приведите примеры, когда нарушение одного из требований приводило к негативным последствиям.
7. Прокомментируйте требования, предъявляемые к процессу разработки и принятия решения.
8. ***Изучите ситуацию.***

#### ***«Дом моды: как представить новую коллекцию одежды?»<sup>1</sup>***

Через три дня должно состояться дефиле моделей Дома моды «Новый облик» - летняя коллекция. Сегодня выяснилось, что 12 манекенщиц, которые постоянно работают, отравились в ресторане после вчерашней презентации и не могут выйти на работу.

#### ***Задание к ситуации:***

- 1) Сформулируйте проблему.
- 2) Определите цель решения.
- 3) Разработайте несколько альтернатив решения. Предложите критерии оценки альтернатив.

### **Тесты для самоконтроля**

- 1) Какому понятию соответствует определение: "выбор одного из многих путей действий по переводу системы в новое состояние"?
  - A. процесс обмена информацией
  - B. воздействие системы на внешнюю среду
  - C. проблема
  - D. управленческое решение
- 2) Какой из перечисленных методов подготовки решений подходит для структуризированной проблемы?
  - A. экономико-математические методы и модели
  - B. системный анализ
  - C. метод экспертных оценок

<sup>1</sup> Бирман Л.А. Управленческие решения. – М.: Дело, 2004. – С.162.

- 3) Какое из нижеприведенных определений соответствует термину «проблема»?
- А. вид информации, обеспечивающей нормальное протекание производственных процессов
  - В. состояние системы в конкретный момент времени
  - С. комплекс мер, воздействующих на систему
  - Д. ситуация, когда возникает различие между фактическим и желаемым состоянием системы
- 4) Повторимые и рутинные решения, для обработки которых выработаны определённые процедуры, относятся к ....
- А. запрограммированным решениям
  - В. незапрограммированным решениям
- 5) В какой из приведенных ситуаций риск в принятии ошибочного управленческого решения наибольший?
- А. ограничено время на подготовку решения
  - В. недостаточна информация для подготовки решения
  - С. неправильно определена проблема

### Литература

1. Балдин К.В., Воробьев С.Н. Управленческие решения: теория и технологии принятия: учебник для вузов. – М.: Проект, 2004. – 304 с.
2. Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б. Управленческие решения: Учебник. – М.: Издательство-Торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2005. – 496 с.
3. Воробьев С.Н., Уткин В.Б., Балдин К.В. Управленческие решения: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 317 с.
4. Голубков Е.П. Технология принятия управленческих решений. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2005. – 544 с.
5. Карданская Н.Л. Принятие управленческого решения: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 407 с.
6. Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных Странах: Учебник. – М.: Логос, 2000. – 296 с.
7. Литвак Б.Г. Управленческие решения. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», Издательство ЭКМОС, 1998. – 248 с.
8. Лукичева Л.И. Управленческие решения: учебник. – М.: Омега-Л, 2006. – 383 с.
9. Орлов А.И. Принятие решений. Теория и методы разработки управленческих решений. – М.: ИКЦ «МарТ»; 2005. – 496 с.
10. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 271 с.
11. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 383 с.
12. Цыгичко В.Н. Руководителю – о принятии решений. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 240 с.

13. Шеметов П.В., Чередникова Л.Е., Петухова С.В. Менеджмент: управление организационными системами. – М.: Омега-Л, 2007. – 406 с.
14. Шеметов П.В., Радионов В.В., Чередникова Л.Е., Петухова С.В. Управленческие решения: технология, методы, инструменты. М.: ОМЕГА-Л, 2010.

## **Тема 2. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения**

- 2.1 Два подхода в исследовании процесса принятия решений
- 2.2 Методологические основы формирования решений. Проблема рациональности
- 2.3 Введение в проблему выбора
- 2.4 Критериальный язык выбора.
- 2.5 Описание выбора на языке бинарных отношений
- 2.6 Язык функций выбора/

### ***Задания для самостоятельной работы:***

1. Объясните связь проблемы выбора и альтернативности вариантов решения.
2. Охарактеризуйте теорию полезности, ее основные положения.
3. Чем обусловлено появление теории «минимальной рациональности» К.Черняка.
4. Какие ограничения учитывает теория «ограниченной рациональности» Г.Саймона?
5. Назовите основные критические положения рационального подхода к принятию решения Т.Питерса и Р.Уотермена.
6. В чем состоит основное преимущество перспективного подхода к принятию решения?
7. Назовите основные положения критериального языка описания выбора, языка бинарных отношений и языка функций выбора.
8. Перечислите основные этапы процесса принятия управленческого решения.
9. Назовите особенности учета условий неопределенности и риска в методике принятия решения.
10. ***Изучите ситуацию.***

#### ***«Компания по производству химических веществ «GRS»***

Компания GRS производит химические вещества для производственных целей и реализует их другим промышленным предприятиям. Компания на рынке 40 лет и в ее истории было лишь два генеральных директора. Однако снижение прибыли и объема продаж, наблюдаемые в последние три года,

обусловили недовольство совета директоров, инвестиционных банков и групп акционеров. Дальнейшая стагнация (снижение объема продаж и уменьшение рыночной доли) – хотя в GRS это называли «стабильностью» - привела к тому, что совет директоров решил найти нового директора, причем извне. В качестве кандидатуры на этот пост рассматривалась кандидатура Тома Бейкера - энергичного менеджера другой крупной компании. Бейкеру 47 лет, у него есть степень MBA (магистр делового администрирования), и у него была возможность вывода компании, в которой он работал, на лидирующие позиции. Однако на пост генерального директора той компании был приглашен другой руководитель, а Бейкер решил принять должность генерального директора в компании GRS.

Бейкеру было ясно, что нужно было делать. Он знал, что нужно создать команду топ-менеджеров, которая могла бы обеспечить такой стиль руководства, чтобы изменить дела компании к лучшему. К сожалению, ситуация в GRS не способствовала этому. Решения принимались в соответствии с ранее установленными правилами или передавались на более высокий уровень управления. Работали по принципу «мы всегда так делали», причем сложилась практика продвижения менеджеров на высокие посты вне зависимости от их компетенции.

Бейкер встретился с тремя членами совета директоров. У каждого было свое мнение о необходимых изменениях:

**Член совета директоров 1:** «Послушай, Том, ты не можешь просто избавиться от старой организации, если ты собираешься поддерживать хоть

какое-то подобие морали. Люди, которые у тебя работают, довольно компетентны в технических вопросах, но твоей задачей является разработка технологических показателей бизнес-процессов и мотивирование сотрудников на выполнение этих стандартов. Объясни им, что их деятельность в случае успеха будет вознаграждена, а те, кто не смогут достичь установленных стандартов и нормативов, должны будут уйти».

**Член совета директоров 2:** «Давай изменим ситуацию кардинально. Том, тебе нужно привести новую команду руководителей. Возможно, всего лишь человек шесть, но тех людей, которые знают, что такое «превосходное» управление, людей, которые используют инновационные методы управления, и, помимо всего, являются людьми, которым ты доверяешь. Это означает, что это будут люди, с которыми ты близко работал, люди, которых ты знаешь. Ты не сможешь переделать старых людей, и у тебя нет времени на то, чтобы дать возможность набраться опыта молодым выпускникам МВА, поэтому тебе нужно привести свою команду-победителя, даже если это не устроит некоторых старожилов».

**Член совета директоров 3:** «Конечно же, ты думаешь, что ты должен привести новую команду извне, но лучше, чем приводить людей, с которыми ты раньше работал, пригласить только менеджеров с хорошим послужным списком, заслуженных. Это должны быть люди, имеющие опыт работы в разных отраслях, но которые подтвердили свою способность быть лидерами, мотивировать подчиненных и организовать эффективное выполнение работы. В этом случае ты получишь синергетический эффект благодаря использованию опыта нескольких успешных организаций. А старожилы увидят, что фаворитизм – это не основа для продвижения по карьерной лестнице. Поэтому создай команду с максимальной производительностью, и если при этом ты потеряешь нескольких старожилов, то это к лучшему».

**Задание к ситуации.** Проанализируйте ситуацию по следующей форме:

1. Проблемы

А. Внешняя среда

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

...

В. Внутренняя среда

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

...

2. Причины

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

...

3. Ущерб, нанесенный следующим системам

1. Структурные \_\_\_\_\_

2. Психологические \_\_\_\_\_

3. Технические \_\_\_\_\_
4. Управленческие \_\_\_\_\_
4. Альтернативы решения проблемы
  1. \_\_\_\_\_
  2. \_\_\_\_\_
  - ...
5. Рекомендации
  1. \_\_\_\_\_
  2. \_\_\_\_\_
  - ...

### Тесты для самоконтроля

- 1) Что понимается под неорационализмом в управлении в современных условиях?
  - А. осознание необходимости учета психологических факторов в управлении
  - В. выявление и точное определение устремлений к цели
  - С. появление новых задач, требующих быстрых решений
  - Д. усложнение процесса принятия решений в силу роста взаимозависимости различных решений
- 2) Согласно какой теории индивид, принимая то или иное решение, стремится достичь некоторого удовлетворительного, не обязательно максимального, уровня успеха?
  - А. теории «минимальной рациональности» К. Черняка
  - В. теории «ограниченной рациональности» Г. Саймона
  - С. теории полезности Дж. фон Неймана и О. Моргенштерна
- 3) В ситуации, когда каждую альтернативу оценивают конкретным числом, а сравнение альтернатив сводится к сравнению данных чисел, используется ...
  - А. критериальный язык описания выбора
  - В. описание выбора на языке бинарных отношений
  - С. язык функций выбора
- 4) В каком случае выбор альтернативы осуществляется в условиях риска?
  - А. когда последствия выбора могут быть точно известны
  - В. когда известны вероятности возможных исходов после сделанного выбора
  - С. когда последствия имеют неоднозначный исход, не допускающий введения вероятностей
- 5) Чем определяется важность процесса согласования проекта решения?
  - А. необходимостью более тщательной подготовки решения
  - В. необходимостью более правильного оформления решения
  - С. необходимостью выявления и учета всех возможных последствий решения

## Литература

15. *Вертакова Ю.В.* Управленческие решения: разработка и выбор: Учебное пособие / Ю.В. Вертакова, И.А. Козьева, Э.Н. Кузьбожев; Под общ. ред. проф. Э.Н.Кузьбожева. – М.: КНОРУС, 2005. – 352 с.
16. *Воробьев С.Н., Уткин В.Б., Балдин К.В.* Управленческие решения: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 317 с.
17. *Ларичев О.И.* Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных Странах: Учебник. – М.: Логос, 2000. – 296 с.
18. *Лукачева Л.И.* Управленческие решения: учебник. – М.: Омега-Л, 2006. – 383 с.
19. *Орлов А.И.* Принятие решений. Теория и методы разработки управленческих решений. – М.: ИКЦ «МарТ», 2005. – 496 с.
20. *Перегудов Ф.И., Тарасенко Ф.П.* Введение в системный анализ: Учебное пособие для вузов. – М.: Высшая школа, 1989. – 367 с.
21. *Системный анализ и принятие решений: Словарь-справочник: Учеб.пособие для вузов/ Под ред. В.Н.Волковой, В.Н.Козлова.* – М.: Высшая школа, 2004. – 616 с.
22. *Смирнов Э.А.* Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 271 с.
23. *Учитель Ю.Г.* Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 383 с.
24. *Черноруцкий И.Г.* Методы оптимизации и принятия решений: Учеб.пособие. – СПб.: Издательство «Лань», 2001. – 384 с.
25. *Шеметов П.В., Радионов В.В., Чередникова Л.Е., Петухова С.В.* Управленческие решения: технология, методы, инструменты. М.: ОМЕГА-Л, 2010.

### Тема 3. Процесс принятия решений

- 3.1 Стандартный процесс принятия решений
- 3.2 Перспективный подход в принятии решений
- 3.3 Принятие решения в условиях неопределенности и риска

#### *Задания для самостоятельной работы:*

1. Дайте классификации методов выработки решения с точки зрения их применимости для различных объектов и этапов исследования.
2. Приведите классификацию методов выработки управленческих решений по признаку формализации используемого аппарата.
3. Назовите основные подклассы формальных методов, дайте их характеристику.

4. Приведите и охарактеризуйте основные подклассы эвристических методов.
5. В чем состоит основная идея метода экспертных оценок? Что дают компьютерные экспертные системы их пользователю?
6. Каковы основные задачи теории игр? Укажите классы конфликтов, которые рассматриваются в теории игр?
7. За счет учета каких факторов методы системного анализа расширяют возможности методики принятия решений?
8. **Изучите ситуацию.**

#### ***Полиграфическое предприятие «Форт-пресс»***

ЗАО «Полиграфическое предприятие «Форт-пресс»» специализируется на производстве под заказ полиграфической продукции: этикеток, упаковочных коробок и рекламных буклетов. Заказчиками продукции являются предприятия, производящие пиво, вина, водку, безалкогольные напитки, кондитерские изделия, пищевые продукты, парфюмерию, фармацевтические товары.

В последнее время происходит все большее ужесточение конкуренции в полиграфическом бизнесе. Основными конкурентами ЗАО «ПП «Форт-пресс»» являются типографии «Harmens» (г.Новосибирск) и издательство «Ситан» (г.Красноярск), остальные конкуренты занимают значительно меньшие доли рынка. «ПП «Форт-пресс»» конкурентоспособно на рынке России и занимает сильные позиции (доминирующие по некоторым видам продукции) в Зауралье. Ужесточение конкуренции в полиграфическом бизнесе крайне беспокоит руководство предприятия.

Недавно было завершена реконструкция предприятия и введен в эксплуатацию современный технологический комплекс оборудования с возможностями универсальной (скоростной и качественной) печати и обработки как массовой, так и эксклюзивной полиграфической продукции. Необходимо эффективно использовать новую технику.

**Задание к ситуации.** Примените методику и различные методы выработки управленческих решений к рассмотрению ситуации.

#### **Тесты для самоконтроля**

- 1) К какому классу методов выработки управленческих решений относится имитационное моделирование?
  - А. эвристические
  - В. формальные
  - С. методы экспертных оценок
- 2) Применение каких методов выработки управленческих решений предполагает построение прогнозов на основе выявленного сходства в закономерностях развития различных процессов?
  - А. статистические методы
  - В. методы аналогии
  - С. «мозговой штурм»
  - Д. математические методы
- 3) Какие методы в наибольшей степени подходят для выработки решений

хорошо структурированных тактических проблем?

- А. игровое моделирование
- В. «мозговой штурм»
- С. имитационное моделирование
- Д. математические методы

4) Для принятия инновационных решений в основном используются методы...

- А. аналогии
- В. математические
- С. теории многоэтапных игр
- Д. системного анализа

5) Способом решения сложных проблем в условиях неопределенности является

...

- А. теория игр
- В. метод Дельфи
- С. системный анализ
- Д. имитационное моделирование

### Литература

26. *Байе М.Р.* Управленческая экономика и стратегия бизнеса: Учеб. пособие для вузов, Пер. с англ. под ред. А.М. Никитина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999.
27. *Балдин К.В., Воробьев С.Н.* Управленческие решения: теория и технологии принятия: учебник для вузов. – М.: Проект, 2004. – 304 с.
28. *Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б.* Управленческие решения: Учебник. – М.: Издательство-Торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2005. – 496 с.
29. *Баттрик Р.* Техника принятия эффективных управленческих решений. 2-е изд./ Пер. с англ. Под ред. В.Н.Фунтова. – СПб.: Питер, 2006. – 416 с.
30. *Вертакова Ю.В.* Управленческие решения: разработка и выбор: Учебное пособие / Ю.В.Вертакова, И.А. Козьева, Э.Н.Кузьбожев; Под общ. ред. проф. Э.Н.Кузьбожева. – М.: КНОРУС, 2005. – 352 с.
31. *Воробьев С.Н., Уткин В.Б., Балдин К.В.* Управленческие решения: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 317 с.
32. *Голубков Е.П.* Технология принятия управленческих решений. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2005. – 544 с.
33. *Карданская Н.Л.* Принятие управленческого решения: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 407 с.
34. *Ларичев О.И.* Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных Странах: Учебник. – М.: Логос, 2000. – 296 с.
35. *Литвак Б.Г.* Управленческие решения. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», Издательство ЭКМОС, 1998. – 248 с.
36. *Лукачева Л.И.* Управленческие решения: учебник. – М.: Омега-Л, 2006. – 383 с.

37. *Нейман Дж. фон, Моргенштерн О.* Теория игр и экономическое поведение: Пер. с англ. – М., 1970. – 480 с.
38. *Орлов А.И.* Принятие решений. Теория и методы разработки управленческих решений. – М.: ИКЦ «МарТ»; 2005. – 496 с.
39. *Перегудов Ф.И., Тарасенко Ф.П.* Введение в системный анализ: Учебное пособие для вузов. – М.: Высшая школа, 1989 – 367 с.
40. *Системный анализ и принятие решений: Словарь-справочник: Учеб. пособие для вузов/ Под ред. В.Н.Волковой, В.Н.Козлова.* – М.: Высшая школа, 2004. – 616 с.
41. *Смирнов Э.А.* Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 271 с.
42. *Учитель Ю.Г.* Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 383 с.
43. *Цыгичко В.Н.* Руководителю – о принятии решений. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 240 с.
44. *Черноруцкий И.Г.* Методы оптимизации и принятия решений: Учеб. пособие. – СПб.: Издательство «Лань», 2001. – 384 с.
45. *Черчмен У., Акоф Р., Арноф Л.* Введение в исследование операций: Пер. с англ. – М, 1968. – 306 с.
46. *Шеметов П.В., Чередникова Л.Е., Петухова С.В.* Менеджмент: управление организационными системами. – М.: Омега-Л, 2007. – 406 с.
47. *Эддоус М., Стэнсфилд Р.* Методы принятия решений: Пер. с англ. под ред. И.И.Елисеевой. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 590 с.
48. *Шеметов П.В., Радионов В.В., Чередникова Л.Е., Петухова С.В.* Управленческие решения: технология, методы, инструменты. М.: ОМЕГА-Л, 2010.

#### **Тема 4. Разработка альтернатив действий.**

- 4.1 Полнота множества вариантов – предпосылка выбора лучшего решения.
- 4.2 Стратегии ответных действий
- 4.3 Составление списков альтернатив.
- 4.4 Дерево решений (вариантов).
- 4.5 Морфологическая комбинационная таблица.
- 4.6 Причинно-следственная диаграмма (диаграмма Исикавы).
- 4.7 Методы контрольных вопросов и инверсии.
- 4.8 Математическое описание множества вариантов.
- 4.9 Использование информационных технологий и баз данных.
- 4.10 Коллективный поиск вариантов.

#### **Задания для самостоятельной работы:**

1. Для каких проблем обосновано использование списка вариантов?

2. Каковы основные особенности метода дерева вариантов, обеспечивающие его практическую эффективность?
3. В чем заключается основное свойство морфологических комбинационных таблиц?
4. Чем отличается диаграмма Исикавы от дерева вариантов?
5. Назовите типовые вопросы метода контрольных вопросов.
6. Для каких задач характерно математическое описание множества вариантов?
7. Что дают информационные технологии в процессе формирования вариантов решения?
8. Какие возможности открывает метод мозгового штурма? Чем обоснованы его модификации?
9. Какую роль играет привлечение экспертов при разработке вариантов?
10. В чем особенности синектического метода генерирования идей.
11. За счет чего проявляет свои эффекты метод аналогий?
12. Возможно ли применить матричный метод при написании курсовой или дипломной работы? Например, столбцы соответствуют разным предметам рабочей программы обучения, а строки – разделам курсовой или выпускной работы.
13. Какие из рассмотренных методов генерирования идей перспективны для поиска новых сегментов рынка и разработки мероприятий для выхода на них?
14. Выделите общие черты и различия методов сродства и причинно-следственной диаграммы.
15. Изучите КJ-метод решения проблемы повышения удовлетворенности клиентов в крупной библиотеке (пример 18) и, привлекая группу, аналогичным образом разработайте систему мер по обеспечению более дружелюбного обслуживания в этой организации.
16. Используя причинно-следственную диаграмму (схему Исикавы) рассмотрите проблему увеличения потока клиентов для предприятия социально-культурной сферы (музея, кинотеатра и т.д.).
17. *Изучите ситуацию.*

#### **ЗАО «Мебель-Дизайн»**

Мебельная отрасль находится в стадии зрелости. Она включает огромное число организаций, занимающихся как производством, так и продажей мебели. Среди них есть как предприятия-гиганты, так и средние и мелкие фирмы. Все компании конкурируют такими средствами как реклама, обслуживание, дополнительные услуги и т.п. Большое значение имеет также цена продукции. Конкуренцию в отрасли нельзя назвать жесткой, поскольку спрос на мебель растет, и в отрасль приходят новые предприятия.

Компания ЗАО «Мебель-Дизайн», средняя по величине, реализует продукцию по средним ценам. Руководство фирмы обеспокоено конкурентной ситуацией, и оно решило провести анализ вариантов повышения конкурентоспособности своей организации.

**Задание к ситуации.**

1. Проведите анализ вариантов повышения конкурентоспособности ЗАО «Мебель-Дизайн» с помощью дерева вариантов.
2. Проведите анализ вариантов повышения конкурентоспособности ЗАО «Мебель-Дизайн» с помощью морфологической комбинационной таблицы.

### Тесты для самоконтроля

1. Какой метод разработки приоритетных направлений совершенствования процессов в организации основан на выявлении скрытых проблем, исправление которых позволяет улучшить качество обслуживания клиентов, не привлекая их к опросам?
  - A. «рыбий скелет»
  - B. «диаграмма сродства»
  - C. критический инцидент
  - D. дерево решений
2. Какие проблемы могут возникнуть при использовании мозгового штурма?
  - A. метод ограничивает количество альтернативных вариантов
  - B. возможно подавление лидером других членов группы и развитие конфликта
  - C. метод не позволяет фантазировать
  - D. метод требует включения в состав группы исключительно специалистов по рассматриваемой проблеме
3. Какое из указанных ниже положений является ОШИБОЧНЫМ?
  - A. Приоритет процессов, подлежащих совершенствованию, определяется на основе того, какие процессы, осуществляемые на предприятии, оказывают наибольшее влияние на критические факторы успеха
  - B. Сущность морфологического метода состоит в том, что проводится структурный анализ объекта: выбираются несколько его составных частей (элементов) и для каждого из элементов находятся альтернативные решения. Далее проводится синтез: анализируются все возможные сочетания признаков.
  - C. Положительные эффекты диагностики проявляются в том, что уже в процессе диагностики происходит изменение методов работы.
4. В ситуации, когда руководителю организации требуется послать на курсы повышения квалификации двоих из четырех молодых сотрудников, входящих в кадровый резерв руководства, возможные альтернативы решения могут быть определены с помощью ....
  - A. метода инверсии
  - B. диаграммы Исикавы
  - C. построения морфологической комбинационной таблицы
  - D. использования формул комбинаторики
5. Наборы альтернатив решения какой задачи целесообразно разрабатывать методом морфологической комбинационной таблицы?
  - A. формирование перечня темы выпускных работ в ВУЗе

- В. разработка вариантов строительства дачи
- С. решение изобретательской задачи
- Д. разработка вариантов технологического процесса по их применимости к видам конкретных заданий
- Е. устранение причин проблемы
- Ф. разработка плана реализации сложного технического проекта

### Литература

1. *Альтишуллер Г.С.* и др. Поиск новых идей: от озарения к технологии (теория и практика решения изобретательских задач). Кишинев: Картя Молдавеняскэ, 1989.
2. *Альтишуллер Г.С.* Творчество как точная наука. М.: Сов.радио, 1979.
3. *Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б.* Управленческие решения: Учебник. – М.: Издательство-Торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2005. – 496 с.
4. *Бовин А.А., Чередникова Л.Е., Якимович В.А.* Управление инновациями в организациях. – М.: Омега-Л, 2006. – 415 с.
5. *Бьерн А.* Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Пер.с англ. С.В.Ариничева. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2005.
6. *Вертакова Ю.В.* Управленческие решения: разработка и выбор: Учебное пособие / Ю.В.Вертакова, И.А. Козьева, Э.Н.Кузьбожев; Под общ. ред. проф. Э.Н.Кузьбожева. – М.: КНОРУС, 2005. – 352 с.
7. *Воробьев С.Н., Уткин В.Б., Балдин К.В.* Управленческие решения: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 317 с.
8. *Голубков Е.П.* Технология принятия управленческих решений. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2005. – 544 с.
9. *Зайцев М.Г., Варюхин С.Е.* Методы оптимизации управления и принятия решений: примеры, задачи, кейсы: учебное пособие. – М.: Дело, 2007. – 664 с.
10. *Карданская Н.Л.* Принятие управленческого решения: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 407 с.
11. *Ларичев О.И.* Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных Странах: Учебник. – М.: Логос, 2000. – 296 с.
12. *Литвак Б.Г.* Управленческие решения. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», Издательство ЭКМОС, 1998. – 248 с.
13. *Лукачева Л.И.* Управленческие решения: учебник. – М.: Омега-Л, 2006. – 383 с.
14. *Науман Э.* Принять решение – но как?: Пер.с нем. – М.:Мир, 1987. – 198 с.
15. *Олдрин В.М.* Метод морфологического анализа технических систем. М.: ВНИПИ, 1989.
16. *Орлов А.И.* Принятие решений. Теория и методы разработки управленческих решений. – М.: ИКЦ «МарТ»; 2005. – 496 с.
17. *Платов В.Я.* Современные управленческие технологии. – М.: Дело, 2006. – 384 с.

18. *Рысев Н.* Правильные управленческие решения. Поиск и принятие. – СПб.: Питер, 2004. – 384 с.
19. *Смирнов Э.А.* Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 271 с.
20. *Столяров А.М.* Методические основы изобретательского творчества. М.: ВНИПИ, 1986.
21. *Учитель Ю.Г.* Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 383 с.
22. *Фрайлингер К., Фишер И.* Управление изменениями в организации / Пер. с нем. Н.П.Береговой, И.А.Сергеевой. – М.: Книгописная палата, 2002.
23. *Цыгичко В.Н.* Руководителю – о принятии решений. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 240 с.
24. *Чередникова Л.Е., Бовин А.А., Штейнольц Б.И.* Инновации в социально-культурном сервисе и туризме: стратегия и тактика – Новосибирск: изд-во НГТУ, 2007. – 450 с.
25. *Черноруцкий И.Г.* Методы оптимизации и принятия решений: учеб.пособие. – СПб.: Издательство «Лань», 2001. – 384 с.
26. *Чудновская С.Н.* Управленческие решения: учебник / С.Н.Чудновская. – М.: Эксмо, 2007. – 368 с. – (Высшее экономическое образование).
27. *Эддоус М., Стэнсфилд Р.* Методы принятия решений: Пер. с англ. под. ред. И.И.Елисейевой. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 590 с.
28. *Экономика знаний / В.В.Глухов, С.Б.Коробко, Т.В.Маринина.* – СПб.: Питер, 2003. – 370 с.
29. *Шеметов П.В., Радионов В.В., Чередникова Л.Е., Петухова С.В.* Управленческие решения: технология, методы, инструменты. М.: ОМЕГА-Л, 2010.

## **Тема 5. Анализ альтернатив действий.**

- 5.1 Случайный выбор.
- 5.2 Интуитивные решения.
- 5.3 Решения, основанные на суждениях.
- 5.4 Решения на основе максим (основных правил, принципов).
- 5.5 Решение на основе функций приоритетов.
- 5.6 Графические методы анализа вариантов.
- 5.7 Дерево решений (вариантов).
- 5.8 Таблицы оценок.
- 5.9 Определение весовых коэффициентов.
- 5.10 Поэтапное сравнение.
- 5.11 Бинарные решающие матрицы.
- 5.12 Алгоритм решения изобретательских задач (АРИЗ).
- 5.13 Матричное структурирование.

### ***Задания для самостоятельной работы:***

1. В каких ситуациях выбор варианта осуществляется случайно?
2. На каких уровнях управления выше доля интуитивных решений, чем это обусловлено?
3. В чем преимущество методов, основанных на суждениях?
4. Какие ситуации наиболее подходят для использования максим?
5. Какие задачи эффективно решаются на основе функций приоритетов?
6. К какому типу критериальных методов относится таблица оценок?
7. Для какого уровня управления наиболее эффективны бинарные решающие матрицы?
8. Какие методы анализа альтернатив наиболее трудоемки и почему?
9. Какие методы анализа альтернатив наиболее дороги и почему?
10. Какие методы анализа альтернатив требуют специального технического оснащения?
11. Какие методы позволяют выбрать оптимальный вариант решения?
12. Какие методы позволяют найти решения наиболее быстро. Обоснуйте свой ответ.
13. ***Изучите примеры конкретных управленческих решений.***

#### ***Управленческие решения***

1. Наём заведующим специалистом в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную техническую продукцию.
2. Доведение мастером до рабочих дневного задания.
3. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.
4. Решение начальника о допущении официального отсутствия подчинённого на рабочем месте в связи с посещением им врача.
5. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.
6. Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.
7. Определение годового задания для ассистента профессора.
8. Дача начальником согласия на предоставление подчинённому возможности посетить учебный семинар в области его специализации.
9. Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике.
10. Выбор правлением компании места для строительства ресторана “Вкусно и быстро” в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

***Задание:*** укажите и обоснуйте выбор метода решения каждой из этих проблем.

## Тесты для самоконтроля

- 1) Укажите основной недостаток решения, основанного на суждениях.
  - A. быстрота и дешевизна его принятия
  - B. использование знаний и опыта, накопленных руководителем
  - C. стремление руководителя к сохранению существующего порядка вещей
  - D. возможность использования такого решения для ряда повторяющихся ситуаций
- 2) В какой из следующих ситуаций альтернатива выбирается случайным образом?
  - A. назначение на должность
  - B. победитель в лотерее
  - C. соседи по лестничной площадке
  - D. покупка в магазине
- 3) В какой из следующих ситуаций имеет смысл выбор на основе функций приоритетов?
  - A. определение очередности выполнений заданий руководителя
  - B. выбор транспортного средства при перевозке грузов
  - C. выбор варианта покупки квартиры
- 4) В том случае, когда анализируемые варианты не являются строго альтернативными и критерии сравнения не поддаются числовым оценкам, целесообразно использовать метод ...
  - A. бинарных матриц
  - B. графический
  - C. назначения коэффициентов веса
  - D. поэтапных сравнений
- 5) Совет директоров промышленной компании решает вопрос о слиянии с другой компанией. Какие методы анализа альтернатив могут быть использованы в этой ситуации?
  - A. экспертный опрос
  - B. математическое моделирование
  - C. графоаналитические
  - D. диаграмма Исикавы

## Литература

1. *Абчук В.А.* Менеджмент: Учебник. – СПб.: Издательство «Союз», 2002. – 463 с.
2. *Бабенко Э.И., Барабаш С.Б.* Методы принятия управленческих решений (в среде Excel): учеб. пособие для вузов. – Новосибирск: Издательство СО РАН, 2006. – 228 с.
3. *Балдин К.В., Воробьев С.Н.* Управленческие решения: теория и технологии принятия: учебник для вузов. – М.: Проект, 2004. – 304 с.
4. *Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б.* Управленческие решения: Учебник. – М.: Издательство-Торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2005. – 496 с.

5. *Баттрик Р.* Техника принятия эффективных управленческих решений. 2-е изд./ Пер. с англ. Под ред. В.Н.Фунтова. – СПб.: Питер, 2006. – 416 с.
6. *Вертакова Ю.В.* Управленческие решения: разработка и выбор: Учебное пособие / Ю.В.Вертакова, И.А. Козьева, Э.Н.Кузьбожева; Под общ. ред. проф. Э.Н.Кузьбожева. – М.: КНОРУС, 2005. – 352 с.
7. *Воробьев С.Н., Уткин В.Б., Балдин К.В.* Управленческие решения: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 317 с.
8. *Голубков Е.П.* Технология принятия управленческих решений. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2005. – 544 с.
9. *Зайцев М.Г., Варюхин С.Е.* Методы оптимизации управления и принятия решений: примеры, задачи, кейсы: учебное пособие. – М.: Дело, 2007. – 664 с.
10. *Карданская Н.Л.* Принятие управленческого решения: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 407 с.
11. *Кудрявцев Е.М.* Исследование операций в задачах, алгоритмах и программах. – М.: «Радио и связь», 1984. – 184 с.
12. *Ларичев О.И.* Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных Странах: Учебник. – М.: Логос, 2000. – 296 с.
13. *Литвак Б.Г.* Управленческие решения. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», Издательство ЭКМОС, 1998. – 248 с.
14. *Лукачева Л.И.* Управленческие решения: учебник. – М.: Омега-Л, 2006. – 383 с.
15. *Науман Э.* Принять решение – но как?: Пер.с нем. – М.:Мир, 1987. – 198 с.
16. *Орлов А.И.* Принятие решений. Теория и методы разработки управленческих решений. – М.: ИКЦ «МарТ»; 2005. – 496 с.
17. *Перегудов Ф.И., Тарасенко Ф.П.* Введение в системный анализ: Учебное пособие для вузов. – М.: Высшая школа, 1989 – 367 с.
18. *Платов В.Я.* Современные управленческие технологии. – М.: Дело, 2006. – 384 с.
19. *Рысев Н.* Правильные управленческие решения. Поиск и принятие. – СПб.: Питер, 2004. – 384 с.
20. *Системный анализ и принятие решений: Словарь-справочник: Учеб.пособие для вузов/ Под ред. В.Н.Волковой, В.Н.Козлова.* – М.: Высшая школа, 2004. – 616 с.
21. *Смирнов Э.А.* Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 271 с.
22. *Учитель Ю.Г.* Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 383 с.
23. *Цыгичко В.Н.* Руководителю – о принятии решений. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 240 с.
24. *Черноруцкий И.Г.* Методы оптимизации и принятия решений: учеб.пособие. – СПб.: Издательство «Лань», 2001. – 384 с.
25. *Чудновская С.Н.* Управленческие решения: учебник / С.Н.Чудновская. – М.: Эксмо, 2007. – 368 с. – (Высшее экономическое образование).

26. Эддоус М., Стэнсфилд Р. Методы принятия решений: Пер. с англ. под. ред. И.И.Елисейевой. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 590 с.
27. Шеметов П.В., Радионов В.В., Чередникова Л.Е., Петухова С.В. Управленческие решения: технология, методы, инструменты. М.: ОМЕГА-Л, 2010.

## Тема 6. Математические модели принятия решений.

- 6.1 Модели теории очередей (массового обслуживания)
- 6.2 Модели управления запасами
- 6.3 Задача упорядочения и согласования. Детерминированная задача упорядочения
- 6.4 Задача о назначениях.
- 6.5 Модели линейного программирования.

### Задания для самостоятельной работы:

#### 1. Изучите ситуацию «Фирма «Фасад»

##### Фирма «Фасад»

Фирма "Фасад" производит двери для продажи местным строительным компаниям. Ее репутация позволяет продавать всю производимую продукцию. На фирме работают 10 рабочих в одну смену (8 рабочих часов) 5 дней в неделю, что дает 400 часов в неделю. Рабочее время поделено между двумя существенно различными технологическими процессами: собственно производством и конечной обработкой дверей. Из 400 рабочих часов в неделю 250 отведены под собственно производство и 150 - под конечную обработку. "Фасад" производит 3 типа дверей: стандартные, полированные и резные. В таблице приведены временные затраты и прибыль от продажи одной двери каждого типа.

Тип дверей	Время на производство, мин.	Время на обработку, мин.	Прибыль, \$
Стандартные	30	15	45
Полированные	30	30	90
Резные	60	30	120

#### Задание к ситуации:

1. Определите, сколько дверей различных типов нужно производить, чтобы максимизировать прибыль?
2. Оптимально ли распределение рабочего времени между двумя технологическими процессами (производство и конечная обработка)? Как изменится прибыль, если распределить рабочее время между этими процессами оптимально?
3. На предстоящей неделе "Фасад" должен выполнить контракт на поставку

280 стандартных, 120 полированных и 100 резных дверей. Для выполнения заказа фирма может закупить некоторое количество полуфабрикатов дверей у внешнего поставщика и использовать их только для производства стандартных и полированных, но не резных дверей. При этом изготовление стандартной двери требует лишь 6 мин. процесса обработки, а полированной - 30 мин. обработки (процесса собственно производства для этих полуфабрикатов не требуется). Полученная таким образом стандартная дверь приносит 15 долл. прибыли, а полированная - 50 долл. Предполагая, что 250 часов в неделю по-прежнему отведено под производство и 150 - под обработку, определите, сколько и каких дверей "Фасад" должен произвести самостоятельно и сколько полуфабрикатов закупить для изготовления стандартных и полированных дверей.

4. Как изменится оптимальный план, полученный при выполнении предыдущего пункта, если правильно распределить время между собственно производством и обработкой дверей? Каково будет правильное распределение в данном случае?

## 2. Изучите ситуацию «На кондитерской фабрике».

### «На кондитерской фабрике»

Маленькая кондитерская фабрика должна закрыться на реконструкцию. Необходимо реализовать оставшиеся запасы сырья для производства продуктов из ассортимента фабрики, получив максимальную прибыль. Запасы и расход каждого вида сырья для производства единицы продукции каждого вида, а также нормы прибыли для каждого продукта (прибыль на 1 пакет) представлены в таблице.

В разговоре с владельцем фабрики мастер, используя свой 20-летний опыт, предлагает на глазок выпустить по 200 пакетов каждого продукта, утверждая, что ресурсов "должно хватить", а прибыль получится, очевидно, 1080 у.е. При разговоре присутствует сын владельца фабрики, только что закончивший обучение по программе "Бакалавр делового администрирования", который утверждает, что такие проблемы надо решать не на глазок, а с помощью линейного программирования. Умиленный отец обещает отдать сыну всю прибыль сверх 1080 у.е., если он предложит лучший план, чем многоопытный мастер.

Сырье	Запасы, кг	Продукты, расход сырья, кг				
		"Ореховый звон"	"Райский вкус"	"Батончик"	"Белка"	"Ромашка"
Темный шоколад	1411	0,8	0,5	1	2	1,1
Светлый шоколад	149	0,2	0,1	0,1	0,1	0,2
Сахар	815,5	0,3	0,4	0,6	1,3	0,05
Карамель	466	0,2	0,3	0,3	0,7	0,5
Орехи	1080	0,7	0,1	0,9	1,5	0

Прибыль/пакет у.е.	1	0,7	1,1	2	0,6
--------------------	---	-----	-----	---	-----

**Задание к ситуации:**

1. Найдите решение задачи, дающее максимальную прибыль.
2. Какой ресурс является наиболее дефицитным (т.е. максимально влияет на прибыль)?
3. Можете ли вы сказать (не решая задачу снова), как изменится прибыль от производства, если количество этого ресурса оценено: а) с избытком в 10 весовых единиц; б) с недостатком в 5 единиц?

**3. Изучите ситуацию «Назначение слесарей».**

**«Назначение слесарей»**

Мастер должен назначить 7 слесарей (*A, B, ..., H*) для ремонта сельскохозяйственной техники (К-701, Т-150М и т. д.), имеющей разного рода неисправности после окончания уборочной.

Время (ч), которое каждый слесарь тратит на выполнение определенного вида ремонта (по наблюдениям нормировщицы), приведено в таблице.

	К-701	Т-150М	Т-150М	МТЗ-80	МТЗ-40	Т-100	Дон-1500
<i>A</i>	12	14	14	10	9	15	21
<i>B</i>	15	13	12	10	8	21	23
<i>C</i>	-	16	11	10	11	21	-
<i>D</i>	16	-	-	8	9	-	21
<i>E</i>	13	11	13	9	8	15	21
<i>F</i>	13	13	11	11	9	22	28
<i>H</i>	12	13	13	9	10	22	27

**Задание к ситуации:**

1. Определите оптимальную расстановку слесарей по участкам работы, при которой суммарное время на выполнение работ будет минимально
2. Каково минимальное суммарное рабочее время, требующееся на выполнение ремонта?
3. Есть ли у задачи альтернативные решения? Приведите все решения, которые сможете найти.
4. Выяснилось, что слесарь *B* из-за болезни рук не может сейчас выполнить ремонт К-701 и МТЗ-40, так как требуется переборка и промывка двигателя. Составьте новый план назначений с учетом этого обстоятельства. Приведите все решения, которые сможете найти.

**4. Изучите ситуацию «Отбор и расстановка рабочих».**

**Отбор и расстановка рабочих**

Мастер должен назначить на 8 типовых операций (*D1, D2, ..., D8*) 8 из 10 рабочих (*S1, S2, ..., S10*). Время, которое каждый рабочий тратит на выполнение каждой операции приведено в таблице.

	Время, мин							
	<i>D1</i>	<i>D2</i>	<i>D3</i>	<i>D4</i>	<i>D5</i>	<i>D6</i>	<i>D7</i>	<i>D8</i>
<i>S1</i>	21	57	59	47	54	39	24	67
<i>S2</i>	26	47	57	48	53	38	23	62
<i>S3</i>	23	52	53	57	43	30	24	61

<i>S4</i>	29	53	60	44	49	34	23	69
<i>S5</i>	27	45	49	57	43	37	27	68
<i>S6</i>	31	49	49	55	46	28	26	69
<i>S7</i>	28	52	57	56	53	35	30	56
<i>S8</i>	26	45	53	49	45	40	29	69
<i>S9</i>	30	49	50	56	53	35	20	68
<i>S10</i>	32	44	51	44	46	29	23	65

**Задание к ситуации:**

1. Определите оптимальную расстановку рабочих по операциям, при которой суммарное время на выполнение работ будет минимально. Чему равно это время?
2. На следующий день мастер узнал, что рабочий *S9* не может выполнять операцию *D7* в течение некоторого времени в связи с травмой. Составьте новый план. Как изменилось суммарное время выполнения работ?

**Тесты для самоконтроля**

1. Для определения оптимального числа каналов обслуживания, которое необходимо иметь в целях рационализации затрат, целесообразно использовать ....
  - А. модели линейного программирования
  - В. модели теории очередей
  - С. модели управления запасами
2. Оптимальный размер поставок в модели управления запасами определяется с помощью ...
  - А. алгоритма Джонсона
  - В. венгерского метода
  - С. формулы Вильсона
3. Для выработки решений каких проблем применяются математические методы и модели?
  - А. слабоструктуризованные проблемы
  - В. хорошо структуризованные проблемы
  - С. неструктуризованные проблемы
4. Какие задачи в нижеприведенном списке являются многокритериальными?
  - А. выбрать банк, платящий наибольший процент по вкладу
  - В. сходить за сигаретами в самый близкий сигаретный киоск
  - С. купить недорого, но достаточно содержательный учебник
  - Д. выбрать производственный способ с уровнем рентабельности не меньше нормативного
5. Решение задачи упорядочения и согласования используется случае, если
  - А. требуется найти назначения кандидатов на все работы, дающие минимальные суммарные затраты
  - В. требуется найти планы, оптимальные в смысле многопараметрической оптимизации

- С. максимизировать качество продукции при наложении ограничений на объем ее выпуска требуется выбрать такой порядок обработки изделий, при котором суммарное время обработки изделий будет минимальным

### Литература

1. *Бабенко Э.И., Барабаш С.Б.* Методы принятия управленческих решений (в среде Excel): учеб. пособие для вузов. – Новосибирск: Издательство СО РАН, 2006. – 228 с.
2. *Баттрик Р.* Техника принятия эффективных управленческих решений. 2-е изд./ Пер. с англ. Под ред. В.Н.Фунтова. – СПб.: Питер, 2006. – 416 с.
3. *Вертакова Ю.В.* Управленческие решения: разработка и выбор: Учебное пособие / Ю.В.Вертакова, И.А. Козьева, Э.Н.Кузьбожев; Под общ. ред. проф. Э.Н.Кузьбожева. – М.: КНОРУС, 2005. – 352 с.
4. *Голубков Е.П.* Технология принятия управленческих решений. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2005. – 544 с.
5. *Зайцев М.Г., Варюхин С.Е.* Методы оптимизации управления и принятия решений: примеры, задачи, кейсы: учебное пособие. – М.: Дело, 2007. – 664 с.
6. *Кудрявцев Е.М.* Исследование операций в задачах, алгоритмах и программах. – М.: «Радио и связь», 1984. – 184 с.
7. *Науман Э.* Принять решение – но как?: Пер.с нем. – М.:Мир, 1987. – 198 с.
8. *Перегудов Ф.И., Тарасенко Ф.П.* Введение в системный анализ: Учебное пособие для вузов. – М.: Высшая школа, 1989 – 367 с.
9. *Платов В.Я.* Современные управленческие технологии. – М.: Дело, 2006. – 384 с.
10. *Рысев Н.* Правильные управленческие решения. Поиск и принятие. – СПб.: Питер, 2004. – 384 с.
11. *Системный анализ и принятие решений: Словарь-справочник: Учеб.пособие для вузов/ Под ред. В.Н.Волковой, В.Н.Козлова.* – М.: Высшая школа, 2004. – 616 с.
12. *Учитель Ю.Г.* Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 383 с.
13. *Черноруцкий И.Г.* Методы оптимизации и принятия решений: учеб.пособие. – СПб.: Издательство «Лань», 2001. – 384 с.
14. *Эддоус М., Стэнсфилд Р.* Методы принятия решений: Пер. с англ. под ред. И.И.Елисейевой. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 590 с.
15. *Шеметов П.В., Радионов В.В., Чередникова Л.Е., Петухова С.В.* Управленческие решения: технология, методы, инструменты. М.: ОМЕГА-Л, 2010.

## Тема 7. Коллективное принятие решений.

- 7.1 Актуальность и особенности коллективного принятия решения.
- 7.2 Принятие решения голосованием.
- 7.3 Принятие коллективных решений в малых группах.
- 7.4 Методы сближения оценок членов группы по принятию решения.
- 7.5 Экспертные системы по принятию решений.
- 7.6 Достоинства и недостатки коллективного принятия решений.

### *Задания для самостоятельной работы:*

1. Какие факторы обуславливают использование коллективных методов принятия решения?
2. Назовите основные методы коллективного принятия решения.
3. В чем преимущество принятия решения голосованием? Какие опасности оно несет за собой?
4. Назовите причины создания рабочих групп для принятия решений?
5. Характеризуйте формальные и неформальные рабочие группы. Приведите примеры.
6. Назовите основные этапы технологии принятия групповых решений и дайте их характеристику.
7. В каких направлениях развиваются исследования по принятию групповых решений?
8. В чем особенности регламента конференции по принятию решения?
9. В чем заключается содержание метода по сближению оценок членов группы?
10. Характеризуйте экспертные системы по принятию решений?
11. Назовите достоинства и недостатки коллективного принятия решения.

### **12. Изучите ситуацию «Системы управления летательных аппаратов».**

#### **«Системы управления летательных аппаратов»**

Когда цифровые вычислительные машины (ЦВМ) в Советском Союзе только начинали использоваться в системах управления летательных аппаратов, в ракетных войсках сложилась тревожная ситуация: значительная часть бортовых ЦВМ оказалась неисправной по причине недостаточной надежности элементной базы. Было принято решение повысить надежность элементов. Оригинальность решения заключалась в способе повышения этой надежности. Были составлены перечни требуемых высоконадежных элементов. Для их производства была создана специальная группа рабочих, оплату труда которых увеличили в три раза, а если надежность изготовленных рабочим элементов не удовлетворяла требованиям, человек исключался из этой группы и переводился на прежние условия работы. При этом не изменялись, ни технология, ни испытательная аппаратура, ни качество сырья.

#### **Задание к ситуации**

1. Проведите анализ ситуации и сформулируйте проблему, цели.

2. Разработайте варианты решения проблемы. Постройте дерево вариантов.
3. Кто, по вашему мнению, должен входить в состав рабочей группы решению проблемы обеспечения производства высоконадежных элементов.
4. Чем отличаются рабочие места выбранных рабочих от рабочих мест других работников?
5. Какого результата можно ожидать от проведенных мероприятий. За счет чего получен эффект?

### 13. Изучите ситуацию «Эффективная реклама».

#### «Эффективная реклама»

При изучении рынка была получена следующая информация о видах рекламы и их стоимости:

Вид рекламы	Стоимость
Участие в выставке	1 м <sup>2</sup> выставочной площади - \$400; разработка имиджа товара - \$500; дизайн - \$500
Ролик на TV	1 мин. - \$10000
Ролик на радио	1 мин. - \$1000
Реклама в журнале	Объявление на ¼ стр. - \$500
Реклама в газете	Объявление на ½ стр. - \$600
Листовка	1 лист - \$¼
Internet-реклама	Создание ссылок - \$100; дизайн - \$50
Конференция, семинар	
Рекламный щит	
Реклама в метро	

Краткая характеристика рассмотренных видов рекламы:

#### 1. Участие в выставке (организация собственного стенда)

Участие в выставке дает возможность продемонстрировать свой продукт, привлечь внимание потребителей и возможных партнеров. Рабочая группа по организации выставочных стендов должна разработать план подачи информации на стенде. Подразделением по выработке фирменного стиля осуществляется дизайнерская обработка стенда. На стенд из подразделения справочной информации и работы с клиентами выделяется несколько (4-8) сотрудников. От общего уровня осведомленности, корректности и внешнего вида сотрудников на стенде, дизайна и технического уровня самого стенда зависит имидж фирмы и заинтересованность посетителей в выставленном продукте.

На стенде используются элементы других маркетинговых коммуникаций, таких, как лотереи, стимулирование сбыта посредством распространения ручек с логотипом фирмы, листовок с расценками, контактными телефонами и перечнем предоставляемых услуг.

#### 2. Реклама на телевидении

В настоящее время реклама на телевидении является одной из самых эффективных, однако, дорогостоящих видов воздействия. Ролик должен быть максимально информативен и пущен за несколько дней до начала выставок в "prime-time". Также группа по связям с прессой должна договориться с крупными телекомпаниями, которые делают репортажи в информационные

выпуски о подаче информации о предлагаемом продукте (скрытая реклама, формирование publicity).

### *3. Реклама на радио*

Реклама на радио носит весьма кратковременный характер, так что сообщения можно давать лишь в дни выставки и за несколько дней до ее начала. Также как и реклама на телевидении, ролик должен быть информативен. Однако следует обратить внимание на рейтинги радиостанций среди деловых людей для повышения эффекта.

### *4. Реклама в газете, журнале*

Реклама в газете (журнале) является одной из самых удобных, так как можно не только дать рекламное объявление общепринятого формата, но и дать в интервью руководителя предприятия скрытую рекламу или просто статью о фирме. Если газета (журнал) ориентирована на вопросы страховой деятельности, отдел по связи с прессой должен предоставить полную информацию о преимуществах предложения. Лучше, если информация предшествует выставке и есть указание на конкретный стенд.

### *5. Печатная рекламная продукция (листовки)*

Листовки представляют собой наиболее удобный и легко распространяемый способ донесения информации. Большинство компаний практикуют как получение, так и предоставление сведений о новых разработках с помощью подобной печатной продукции. Доставка легко может быть осуществлена курьерской службой или почтовыми распространителями.

### *6. Реклама в Internet*

Данная реклама является абсолютно новой и очень эффективной при ее невысокой стоимости по сравнению с другими видами рекламы. Плюсы размещения информации в WWW - ориентированность на определенные уровни пользователей и известность в мировых компьютерных кругах.

### *7. Проведение конференций и семинаров*

Проведение конференций и семинаров является основным способом привлечения внимания к своему продукту компаний для сотрудничества (руководителей организаций, их заместителей по направлениям). Грамотное объяснение преимуществ, удобства данной услуги ведет к заключению контрактов на совместное использование разработанного продукта.

### *8. Рекламные щиты*

Преимущество заключается в возможности охватить обширное количество потребителей благодаря высокой пропускной способности автодорог и других мест расположения щитов.

### *9. Реклама в метро*

По статистике этот вид рекламной деятельности считается достаточно эффективным, поскольку располагается в наиболее выгодном для продолжительного воздействия месте массового скопления населения. В силу своей популярности возникают затруднения с финансовой стороной вопроса.

Сформулированные и поясненные выше виды рекламы и являются массивом возможных альтернатив для решения проблемы отсутствия

рекламной акции. Каждая из альтернатив независима, то есть любые действия с одной не влияют на качество других.

Следует отметить, что разумнее использовать совокупность (комплекс) нескольких видов рекламы, получивших лучшие оценки в ходе исследования.

Для выбора *комплексного оптимального решения* группа из четырех независимых экспертов, представляющих данную работу, провела первичную экспертизу методом суммирования рангов. При этом наивысшим считается первый ранг по критерию эффективности. Результаты приведены в таблице:

Эксперты	Ранги								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
A	3	4	9	8	6	2	1	5	7
B	3	6	2	4	7	9	1	8	5
C	1	5	8	4	9	3	6	2	7
D	4	5	6	9	3	2	8	1	7

**Задание к ситуации:**

1. Обработайте результаты оценок экспертов, заполнив таблицу:

Альтернатива	1	2	3	4	5	6	7	8	9
$\Sigma$ рангов									

2. Определите оптимальные альтернативы.

3. Предложите способы получения единственной лучшей альтернативы.

Можете использовать следующую совокупность критериев и оценки экспертов приоритетности каждого критерия:

- I. эффективность
- II. окупаемость
- III. масштабность действия
- IV. низкий уровень денежных затрат
- V. информативность
- VI. понятность
- VII. привлекательность

Методом групповой экспертизы каждый эксперт индивидуально оценил по 10-бальной шкале приоритетность каждого критерия (см. табл.2).

**Таблица 2** Экспертная оценка приоритетности каждого критерия по 10-бальной шкале

критерии эксперты	I	II	III	IV	V	VI	VII	$\Sigma$
A	10	9	7	10	8	7	6	
B	10	10	7	8	7	9	9	
C	10	10	8	9	9	9	8	
D	10	10	7	9	9	8	7	

Определите коэффициенты приоритетности предложенных критериев,

заполните таблицу:

<i>критерии эксперты</i>	<i>I</i>	<i>II</i>	<i>III</i>	<i>IV</i>	<i>V</i>	<i>VI</i>	<i>VII</i>
A							
B							
C							
D							
<i>Средняя оценка</i>							

### Тесты для самоконтроля

1. Какое преимущество имеет принятие решения голосованием?
  - A. его результаты не являются критерием истины
  - B. голоса могут разделиться поровну
  - C. это достаточно простой способ принятия решения
  - D. голосующие могут разделиться на «победителей» и «побежденных»
2. В чем суть тотально-мажоритарного правила при принятии решений?
  - A. в назначении особого лица (диктатора), решение которого принимается за решение группы
  - B. в том, что система перейдет из состояния *a* в состояние *b*, если состояние *b* не хуже состояния *a* для всех субъектов, кроме одного
  - C. в том, что принятой всеми считается альтернатива, получившая наибольшее число голосов
  - D. в том, что создаются коалиции для вмешательства в процесс голосования
3. Укажите недостаток группового способа принятия решений.
  - A. более высокий уровень риска, предпочитаемый группой
  - B. снижение субъективизма при принятии решений
  - C. качественный анализ ситуации и всесторонняя оценка альтернатив
  - D. эмоциональная поддержка, оказываемая лидеру со стороны группы
4. Решение, принятое на основе консенсуса – это решение ...
  - A. принятое простым большинством голосов
  - B. принятое подавляющим большинством голосов
  - C. принятое на основе сближения позиций экспертов
  - D. принятое единогласно, но без согласования мнений
5. В чем заключается преимущество коллективного подхода к принятию решения?
  - A. более качественное решение трудно формализуемых задач
  - B. на подготовку решения требуется значительное время
  - C. участники группы могут руководствоваться своими личными интересами
  - D. появление конформизма у участников группы

## Литература

2. *Бабенко Э.И., Барабаш С.Б.* Методы принятия управленческих решений (в среде Excel): учеб. пособие для вузов. – Новосибирск: Издательство СО РАН, 2006. – 228 с.
3. *Балдин К.В., Воробьев С.Н.* Управленческие решения: теория и технологии принятия: учебник для вузов. – М.: Проект, 2004. – 304 с.
4. *Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б.* Управленческие решения: Учебник. – М.: Издательство-Торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2005. – 496 с.
5. *Вертакова Ю.В.* Управленческие решения: разработка и выбор: Учебное пособие / Ю.В.Вертакова, И.А. Козьева, Э.Н.Кузьбожев; Под общ. ред. проф. Э.Н.Кузьбожева. – М.: КНОРУС, 2005. – 352 с.
6. *Воробьев С.Н., Уткин В.Б., Балдин К.В.* Управленческие решения: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 317 с.
7. *Голубков Е.П.* Технология принятия управленческих решений. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2005. – 544 с.
8. *Карданская Н.Л.* Принятие управленческого решения: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 407 с.
9. *Ларичев О.И.* Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных Странах: Учебник. – М.: Логос, 2000. – 296 с.
10. *Литвак Б.Г.* Управленческие решения. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», Издательство ЭКМОС, 1998. – 248 с.
11. *Лукичева Л.И.* Управленческие решения: учебник. – М.: Омега-Л, 2006. – 383 с.
12. *Науман Э.* Принять решение – но как?: Пер.с нем. – М.:Мир, 1987. – 198 с.
13. *Орлов А.И.* Принятие решений. Теория и методы разработки управленческих решений. – М.: ИКЦ «МарТ», 2005. – 496 с.
14. *Перегудов Ф.И., Тарасенко Ф.П.* Введение в системный анализ: Учебное пособие для вузов. – М.: Высшая школа, 1989. – 367 с.
15. *Смирнов Э.А.* Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 271 с.
16. *Учитель Ю.Г.* Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 383 с.
17. *Цыгичко В.Н.* Руководителю – о принятии решений. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 240 с.
18. *Чудновская С.Н.* Управленческие решения: учебник / С.Н.Чудновская. – М.: Эксмо, 2007. – 368 с. – (Высшее экономическое образование).
19. *Шеметов П.В., Радионов В.В., Чередникова Л.Е., Петухова С.В.* Управленческие решения: технология, методы, инструменты. М.: ОМЕГА-Л, 2010.

## Тема 8. Эффективность решений.

- 8.1 Согласование решения и оценка его последствий.
- 8.2 Математические методы оценки последствий решения.
- 8.3 Экспертные методы оценки последствий решения.
- 8.4 Оценка эффективности решения
- 8.5 Утверждение решения.

### Задания для самостоятельной работы:

1. В чем значение и содержание процедуры согласования решения?
2. Какие факторы следует учитывать при оценке последствий решения?
3. Какие методы оценки последствий решения применяются на практике?
4. Какой принцип лежит в основе математической оценки последствий решения?
5. Изобразите основные тенденции развития прогнозируемых факторов.
6. Сформулируйте содержание метода «Дельфи».
7. С помощью каких методов разрабатывается сценарий?
8. Что понимается под эффективностью решения?
9. Что затрудняет оценку эффективности решения?
10. Какие виды эффективности рассматриваются при оценке решения?
11. Какие методы используются для измерения экономической эффективности решения?
12. В каких случаях руководитель утверждает решение самостоятельно, а в каких решение утверждается коллективно? Приведите примеры.
13. **Задание:** Для повышения эффективности работы крупной компании «Красная Сибирь», производящей кондитерские изделия, директор из предложенных альтернатив выбирает проведение экспертных опросов в целях наиболее быстрого определения предпочтений потребителей. Определите участников следующих этапов организации этого процесса, заполнив таблицы:

1) Разработка плана организации экспертного опроса.

№ п/п	Мероприятия плана	Участники
1	Разработка вопросов для экспертов	
2	Поиск экспертов	
3	Проверка данных опроса	
4	Утверждение бюджета	

2) Согласование решения.

№ п/п	Мероприятия	Участники
1	Обоснование идеи опроса: - согласование вопросов для опроса - согласование разработанных вопросов - расчет затрат	
2	Разработка вопросов:	

	- утверждение вопросов для проведения экспертной оценки - корректировка вопросов	
3	Работа с экспертами: - переговоры с экспертами - согласование сроков опроса - согласование оплаты экспертам	
4	Решение по проекту в целом: - согласование цели, задач, участников, сметы	

3) Утверждение решения.

№ п/п	Мероприятия	Участники
1	Утверждение проекта, его бюджета, оформление приказа	

### Тесты для самоконтроля

- В чем заключается содержание этапа согласования решения?
  - в четком определении проблемы и ее причин
  - в разработке множества альтернативных вариантов решения проблемы
  - в выявлении реакции сторон (организаций, подразделений, лиц) на решение
  - в формировании критериев оценки альтернатив
- Какой метод оценки последствий целесообразно использовать в ситуации, когда в распоряжении разработчиков решения нет нужных данных и нет времени для их сбора?
  - метод, основанный на изучении тенденций
  - метод «Дельфи»
  - с помощью логистической функции
  - метод написания сценария
- Чем может быть выражена социальная эффективность принятого решения? (выберите несколько вариантов ответа)
  - психологическим климатом в коллективе
  - улучшением рыночного положения организации
  - отношением сотрудников к данной организации
  - удовлетворенностью потребностей сотрудников в общении и признании
  - внедрением новых технологий в производство
- Основным фактором эффективности принятого решения является ...
  - невысокий уровень затрат на разработку решения
  - анализ максимально возможного числа альтернатив
  - привлечение широкого круга экспертов к выработке решения
  - четкая передача решения исполнителям
- Какой метод оценки экономической эффективности решения предполагает анализ рыночной стоимости решения и затрат на него для различных вариантов управленческого решения одной проблемы?

- А. метод определения эффективности по конечным результатам
- В. метод определения экономической эффективности по непосредственным результатам деятельности
- С. косвенный метод

## Литература

1. *Балдин К.В., Воробьев С.Н.* Управленческие решения: теория и технологии принятия: учебник для вузов. – М.: Проект, 2004. – 304 с.
2. *Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б.* Управленческие решения: Учебник. – М.: Издательство-Торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2005. – 496 с.
3. *Вертакова Ю.В.* Управленческие решения: разработка и выбор: Учебное пособие / Ю.В.Вертакова, И.А. Козьева, Э.Н.Кузьбожев; Под общ. ред. проф. Э.Н.Кузьбожева. – М.: КНОРУС, 2005. – 352 с.
4. *Воробьев С.Н., Уткин В.Б., Балдин К.В.* Управленческие решения: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 317 с.
5. *Голубков Е.П.* Технология принятия управленческих решений. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2005. – 544 с.
6. *Карданская Н.Л.* Принятие управленческого решения: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 407 с.
7. *Ларичев О.И.* Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных Странах: Учебник. – М.: Логос, 2000. – 296 с.
8. *Литвак Б.Г.* Управленческие решения. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», Издательство ЭКМОС, 1998. – 248 с.
9. *Лукичева Л.И.* Управленческие решения: учебник. – М.: Омега-Л, 2006. – 383 с.
10. *Науман Э.* Принять решение – но как?: Пер.с нем. – М.:Мир, 1987. – 198 с.
11. *Орлов А.И.* Принятие решений. Теория и методы разработки управленческих решений. – М.: ИКЦ «МарТ»;, 2005. – 496 с.
12. *Смирнов Э.А.* Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 271 с.
13. *Учитель Ю.Г.* Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 383 с.
14. *Чудновская С.Н.* Управленческие решения: учебник / С.Н.Чудновская. – М.: Эксмо, 2007. – 368 с. – (Высшее экономическое образование).
15. *Шеметов П.В., Радионов В.В., Чередникова Л.Е., Петухова С.В.* Управленческие решения: технология, методы, инструменты. М.: ОМЕГА-Л, 2010.

### Тема 9. Реализация решений и контроль.

- 11.1 Этапы и технологии управления процессом реализации решения.
- 11.2 Особенности участников процесса принятия и реализации решения.

- 11.3 Подготовка решения к реализации.
- 11.4 Контроль исполнения решения.
- 11.5 Ответственность в процессе принятия решения.

***Задания для самостоятельной работы:***

1. Назовите этапы процесса реализации решения.
2. Характеризуйте инициативно-целевую технологию управления процессом реализации решения.
3. В чем сущность регламентной технологии управления процессом реализации решения и ее отличие от инициативно-целевой?
4. Какие инструменты используются в программно-целевой технологии управления процессом реализации решения?
5. Охарактеризуйте матрицу взаимодействия участников процесса реализации решения, участвующих в разработке принципиально нового продукта.
6. Какие действия необходимо выполнить при подготовке решения к реализации.
7. Перечислите функции контроля за реализацией решения.
8. Объясните причины необходимости контроля за реализацией решения.
9. Какие задачи решают различные виды контроля? Приведите примеры.
10. В чем могут заключаться причины отклонения от намеченного плана реализации решения?
11. Что понимается под ответственностью лица, принимающего решение?
12. В каких аспектах рассматривается ответственность ЛПР?
13. ***Изучите ситуацию.***

***Проект по выпуску новых изделий***

В результате анализа вариантов предприятие решило освоить выпуск нового изделия - товара народного потребления. Сформирован проект, который включает следующие разделы:

- разработку технической документации;
- составление технической спецификации;
- разработку технологии производства;
- расчет норм расхода сырья на единицу каждого вида изделия;
- составление калькуляции на изделие;
- определение возможной прибыли от реализации проекта;
- формирование производственной программы;
- обеспечение производства сырьем, материалами и т.д.

***Задание к ситуации:***

Распределите ответственность между подразделениями предприятия и назначьте ответственных руководителей и исполнителей, используя таблицу:

<b>Вид работы</b>	<b>Подразделение-исполнитель</b>	<b>Ответственный исполнитель</b>	<b>Ответственный руководитель</b>

## Тесты для самоконтроля

1. Какая из технологий реализации решения в наибольшей степени способствует использованию творческого потенциала сотрудников организации?
  - А. программно-целевая технология
  - В. инициативно-целевая технология
  - С. регламентная технология
2. Какая особенность относится к программно-целевой технологии реализации решения?
  - А. она имеет прогнозный, предупреждающий характер
  - В. она связана с выработкой реакции на возникшие затруднения
  - С. она стимулирует творческую активность организации
  - Д. она позволяет жестко ограничивать расходование выделенных ресурсов
3. В задачи какого контроля входит приостановление выполнения решения в случае появления резких отклонений фактических результатов от запланированных?
  - А. предварительного
  - В. текущего
  - С. заключительного
  - Д. фильтрующего
  - Е. направляющего
4. В чем проявляется стимулирующая функция контроля за ходом реализации решения?
  - А. в выявлении фактического состояния дел по выполнению принятого решения
  - В. указание тех проблем, которые в данный момент заслуживают наибольшего внимания
  - С. в уточнении самого решения, если обстановка изменилась
  - Д. в выявлении и вовлечении в работу всех неиспользованных резервов
5. Персональная ответственность, связанная с передачей заданий и использованием компетенции – это
  - А. ответственность в организационно-функциональном смысле
  - В. ответственность в смысле готовности отвечать за последствия
  - С. ответственность в смысле сознательности

## Литература

1. *Абчук В.А.* Менеджмент: Учебник. – СПб.: Издательство «Союз», 2002. – 463 с.
2. *Балдин К.В., Воробьев С.Н.* Управленческие решения: теория и технологии принятия: учебник для вузов. – М.: Проект, 2004. – 304 с.
3. *Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б.* Управленческие решения: Учебник. – М.: Издательство-Торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2005. – 496 с.

4. *Вертакова Ю.В.* Управленческие решения: разработка и выбор: Учебное пособие / Ю.В.Вертакова, И.А. Козьева, Э.Н.Кузьбожев; Под общ. ред. проф. Э.Н.Кузьбожева. – М.: КНОРУС, 2005. – 352 с.
5. *Воробьев С.Н., Уткин В.Б., Балдин К.В.* Управленческие решения: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 317 с.
6. *Карданская Н.Л.* Принятие управленческого решения: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 407 с.
7. *Ларичев О.И.* Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных Странах: Учебник. – М.: Логос, 2000. – 296 с.
8. *Литвак Б.Г.* Управленческие решения. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», Издательство ЭКМОС, 1998. – 248 с.
9. *Лукичева Л.И.* Управленческие решения: учебник. – М.: Омега-Л, 2006. – 383 с.
10. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ., – М.: Дело, 1997. – 704 с.
11. *Орлов А.И.* Принятие решений. Теория и методы разработки управленческих решений. – М.: ИКЦ «МарТ»; 2005. – 496 с.
12. *Смирнов Э.А.* Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 271 с.
13. *Учитель Ю.Г.* Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 383 с.
14. *Цыгичко В.Н.* Руководителю – о принятии решений. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 240 с.
15. *Чудновская С.Н.* Управленческие решения: учебник / С.Н.Чудновская. – М.: Эксмо, 2007. – 368 с. – (Высшее экономическое образование).
16. *Шеметов П.В., Радионов В.В., Чередникова Л.Е., Петухова С.В.* Управленческие решения: технология, методы, инструменты. М.: ОМЕГА-Л, 2010.

## **Тема 10. Влияние внешней среды и человеческого фактора на процесс принятия решения.**

- 12.1 Ошибки и ловушки при принятии решений
- 12.2 Влияние личностных характеристик ЛПР на разработку решения
- 12.3 Модели поведения лиц, принимающих решения.
- 12.4 Централизация и децентрализация в принятии решений.
- 12.5 Анализ влияния внешней среды на реализацию альтернатив.
- 12.6 Влияние человеческого фактора на реализацию альтернатив.

### ***Задания для самостоятельной работы:***

1. Назовите типовые ошибки и ловушки при принятии решения. Приведите примеры.

2. Какие виды решений выделяют в зависимости от личностных характеристик ЛПР.
3. Какие переменные определяют модели поведения лиц, принимающих решения. Дать характеристику моделям поведения ЛПР.
4. Охарактеризуйте ситуационные характеристики, которые учитываются в модели В.Врума.
5. Назовите правила, обеспечивающие правильный выбор способа выработки и принятия решения по модели В.Врума.
6. Сформулируйте преимущества и недостатки делегирования и централизации при принятии решения.
7. В чем проявляется влияние внешней среды на процесс принятия решения?
8. Приведите примеры влияния фактора мотивации на процесс принятия решения.
9. В чем заключается методика групповой работы при принятии решения.
10. Назовите основные подходы к разработке и принятию решения.
11. *Изучите ситуацию.*

#### ***Проблема брака на машиностроительном заводе***

Машиностроительный завод производит термическую обработку детали: шатуна для автомобильного двигателя. Отжиг шатуна осуществляется в туннельной электрической печи, на которой работают двое рабочих. Один накладывает шатун на транспортер, проходящий внутри печи, другой снимает. Необходимый технологический режим устанавливается скоростью движения транспортера и количеством включенных в печи спиралей.

Произведена автоматизация управления печью. Группа инженеров, программистов и математиков несколько месяцев проводила исследования режимов обработки для деталей, поступающих с различных заводов и отличающихся микропримесями используемой марки чугуна. Производительность автоматической (с помощью компьютера) печи возросла почти вдвое. Но через некоторое время резко увеличилось количество брака. Разработчики автоматизированной системы еще несколько месяцев проверяли режимы обработки, но они оказались правильными.

#### ***Вопросы к ситуации:***

- 1) Почему разработчики не нашли причину брака сразу?
- 2) В чем может заключаться причина брака?
- 3) Какие меры возможно предложить для разрешения проблемы?

#### 12. *Изучите ситуацию.*

#### ***ЗАО «Промматериалы»***

ЗАО «Промматериалы» занимается производством и продажей строительных материалов. Фирма образована на базе бывшей снабженческой организации, имеет штат квалифицированных специалистов-производственников, а реализация продукции значительно отстает.

Рассматривая варианты развития организации, руководство выбрало проект мотивации сотрудников службы маркетинга, состоящий из следующих

мероприятий:

- совершенствование системы материального стимулирования труда;
- совершенствование системы продвижения по службе на основе введения квалификационных категорий;
- определение статуса квалификационных категорий;
- совершенствование социально-психологических методов стимулирования труда.

**Задание:** предложите конкретные мероприятия по каждому из приведенных направлений, приводящие к главной цели: созданию эффективной маркетинговой службы на предприятии.

### Тесты для самоконтроля

1. В ситуации, когда требуется принять оптимальное решение при наличии скрытых, неявных альтернатив, принимается ...
  - A. эмоциональное решение
  - B. волевое решение
  - C. интеллектуальное решение
2. Тщательность оценки руководителем всех вариантов, сверхкритичный подход к делу, большое количество согласований характерны для ...
  - A. уравновешенных решений
  - B. осторожных решений
  - C. решений, основанных на суждении
  - D. рискованных решений
3. Какое решение, скорее всего, будет принято при недостатке времени у руководителя?
  - A. импульсивное
  - B. инертное
  - C. рискованное
  - D. интуитивное
4. Использование консультативного стиля при групповом подходе к принятию решения предполагает, что ...
  - A. ЛПР сообщает о проблеме своим подчиненным, выясняет их мнение и позиции, затем принимает решение, которое может учитывать или не учитывать мнение подчиненных
  - B. ЛПР сообщает о проблеме своим подчиненным, как группе, они совместно выдвигают и обсуждают альтернативы, достигая согласия относительно решения
  - C. ЛПР получает необходимую информацию от подчиненных, затем решает проблему самостоятельно
  - D. ЛПР сообщает о проблеме одному из подчиненных, они вместе ее анализируют и приходят к взаимоприемлемому решению
5. Какой стиль принятия решения целесообразно использовать, если важно не допустить возникновения конфликтов или существенных разногласий в связи с реализацией определенного решения?

- А. автократический
  - В. консультативный
  - С. партисипативный
6. Что является преимуществом делегирования полномочий по принятию решений?
- А. нет дополнительных затрат на контроль при передаче полномочий и за их осуществлением
  - В. короткий путь передачи и реализации решения
  - С. усиление значимости высшего руководства
  - Д. разгрузка нижних уровней управления от функции планирования

### Литература

- 13. *Абчук В.А.* Менеджмент: Учебник. – СПб.: Издательство «Союз», 2002. – 463 с.
- 14. *Беннис У., Нанус Б.* Лидеры: пер. с англ. СПб., 1995.
- 15. *Друкер П.* Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ. М., 2000.
- 16. *Друкер П.* Практика менеджмента: пер. с англ. М., 2000.
- 17. *Друкер П.* Эффективное управление: Экономические задачи и оптимальные решения: пер. с англ. М., 1998.
- 18. *Друкер П.* Эффективный управляющий. М., 1994.
- 19. *Лэнд П.Э.* Менеджмент – искусство управлять: Секреты и опыт практического менеджмента/ пер. с англ. М. Шершевой при участии М. Орлова. М., 1995.
- 20. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ., – М.: Дело, 1997. – 704 с.
- 21. *Шеметов П.В., Радионов В.В., Чередникова Л.Е., Петухова С.В.* Управленческие решения: технология, методы, инструменты. М.: ОМЕГА-Л, 2010.

## РАЗДЕЛ 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ЗАПЛАНИРОВАННЫХ САМОСТОЯТЕЛЬНЫХ РАБОТ

Для студентов, обучающихся по профилю «Менеджмент организации», «Производственный менеджмент», «Управление малым бизнесом» и «Управление проектами» очная форма обучения, предполагается выполнение двух эссе и представление результатов на семинарских занятиях. Эссе также предоставляется для проверки преподавателю на кафедре.

Эссе подготавливается по проблемному вопросу следующих тем:

### **ТЕМА 4. Разработка альтернативных действий**

Эссе на тему: «Формирование множества возможных вариантов решения».

## **ТЕМА 5. Анализ альтернативных действий**

Эссе на тему: «Сравнительный анализ вариантов и выбор лучшего».

Критерии оценки:

- 1) Глубина понимания проблемы.
- 2) Полнота раскрытия вопроса.
- 3) Самостоятельность точки зрения.
- 4) Правильность, полезность и нестандартность рекомендаций для целей развития культуры управления в организации.

Объем эссе 3-5 стр. В эссе должен быть указан № группы студента, ФИО студента.

Эссе должно быть выполнено печатным текстом на листе формата А4 (210x297мм) в редакторе MicrosoftOfficeWord через 1,5 интервала шрифтом 14 кегля (гарнитура TimesNewRoman) с соблюдением полей: сверху и внизу 2 см, слева 2,5 см, справа 1,5 см, абзацный отступ – 1,25 см.

Эссе выполняется в бумажном виде и сдается для проверки на кафедру.

По результатам проверки самостоятельной работы преподавателем составляется рецензия, которая должна содержать следующие элементы:

- общая характеристика работы в целом и выполненных структурных элементов;
- перечисление невыполненных (выполненных неверно) структурных элементов;
- степень самостоятельности студента при выполнении работы;
- указание на характер ошибок, выявленных при проверке работы;
- перечисление иных недостатков работы.

## **РАЗДЕЛ 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

Промежуточной аттестацией студентов по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» является экзамен или дифференциальный зачет. Форма проведения – письменная на основе билетов. Билет состоит из двух теоретических вопросов. Ответ должен быть полным, излагать теоретические основы поставленных в билете вопросов, особенности практического применения теоретических знаний по вопросам из билета и собственные выводы, наблюдения, рекомендации по применению в управленческой практике теоретических знаний согласно вопросам.

Критерии оценки:

«Отлично» - студент отвечает полно, излагает теоретические основы поставленных в билете вопросов, особенности практического применения теоретических знаний по вопросам из билета и собственные выводы,

наблюдения, рекомендации по применению в управленческой практике теоретических знаний согласно вопросам.

«Хорошо» - студент отвечает полно, излагает теоретические основы поставленных в билете вопросов, особенности практического применения теоретических знаний по вопросам из билета.

«Удовлетворительно» - студент отвечает полно, излагает теоретические основы поставленных в билете вопросов.

«Неудовлетворительно» - студент не может воспроизвести в полном или достаточном объеме теоретические основы поставленных в вопросах билетов.

### **3.1.1. Список вопросов для подготовки к экзамену (дифференцированному зачету)**

1. Стандартный процесс принятия решения
2. Условия неопределённости и риска
3. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска
4. Составление списков альтернатив
5. Дерево решений (вариантов)
6. Морфологическая комбинационная таблица
7. Причинно-следственная диаграмма (диаграмма Исикавы)
8. Математическое описание множества вариантов
9. Коллективный поиск вариантов
10. Случайный выбор
11. Интуитивные решения
12. Решения, основанные на суждениях
13. Решения на основе максим (основных правил, принципов)
14. Решения на основе функций приоритетов
15. Графические методы анализа вариантов
16. Дерево решений
17. Таблицы оценок
18. Определение весовых коэффициентов
19. Поэтапное сравнение
20. Бинарные решающие матрицы
21. Задача оценки эффективности решения
22. Математические методы оценки последствий решения
23. Экспертные методы оценки последствий решения
24. Контроль реализации управленческих решений
25. Управленческие решения и ответственность
26. Анализ внешней среды и её влияние на реализацию альтернатив
27. Влияние человеческого фактора на реализацию альтернатив.