

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования**

**«НИЖЕГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЛИНГВИСТИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. Н.А. ДОБРОЛЮБОВА»**

Кафедра экономики и управления

Н.М. Сухова

**МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ
Практикум**

**Нижний Новгород
2015**

Печатается по решению редакционно-издательского совета ФГБОУ ВПО «НГЛУ».

Направление подготовки: 38.03.04 – *Государственное и муниципальное управление.*

Дисциплина: Методы принятия управленческих решений.

УДК 005.331.1

ББК 65.05

С 914

Сухова Н.М. «Методы принятия управленческих решений»: Практикум. – Н. Новгород: ФГБОУ ВПО «НГЛУ», 2015. – 43 с.

В учебно-методических материалах представлены тесты, ситуационные задачи, деловые игры, позволяющие овладеть практическими навыкам решения реальных управленческих задач и сформировать компетенции в соответствии с ФГОС.

Материалы предназначены для студентов, обучающихся по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление».

Автор Н.М. Сухова, канд. техн. наук

Рецензент В.А.Бородин, канд. техн. наук, зав. кафедрой экономики и управления

© ФГБОУ ВПО «НГЛУ», 2015

© Сухова Н.М., 2015

Введение

Разработка и реализация управленческих решений является важной составляющей функционирования предприятия. Чтобы быть успешным, руководитель должен в совершенстве владеть приемами и методами управления, обладать знаниями в области экономики организации, психологии, маркетинга и общего менеджмента и принимать взвешенные и эффективные управленческие решения.

Целью изучения дисциплины «Методы принятия управленческих решений» является обеспечение изучения теоретических подходов и отработка практических навыков по анализу управленческих решений в различных областях деятельности.

Задачами освоения дисциплины являются:

- исследование природы управленческих решений;
- изучение этапов разработки решений;
- исследование факторов, влияющих на принятие решений;
- анализ и оценка последствий принятых решений.

В результате освоения данной дисциплины студенты должны:

знать:

- основные понятия управленческих решений, их классификацию;
- нормативно-правовую базу управленческой деятельности;
- теоретические основы методов разработки решений;

уметь:

- разрабатывать альтернативные решения;
- оценивать практические ситуации в области принятия решений;
- применять современные методы анализа управленческих решений;
- проводить комплексное исследование последствий принятых решений.

владеть:

- методами разработки управленческих решений;
- специальной терминологией и лексикой данной дисциплины.

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине и оценочные средства

Компетенция	Код по ФГОС	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине	Оценочные средства
Умеет определять параметры качества управленческих решений и осуществляет административные процессы, выявляет отклонения и принимает корректирующие меры	(ПК-21)	Знает: - основные понятия и методы оценки управленческих решений Умеет: - использовать современные методы и модели для решения прикладных задач управления; - использовать методы обработки экспериментальных данных в области оценки управленческих решений	Опрос Выполнение практической работы
Умеет организовывать контроль исполнения, проводит оценку качества управленческих решений и осуществляет административные процессы	(ПК-25)	Знает: - основные понятия теории принятия управленческих решений Умеет: - использовать современные методы и модели для решения прикладных задач управления и оценки рисков	Опрос Выполнение практической работы
Умеет соотносить планируемый результат и затрачиваемые ресурсы	(ПК-22)	Умеет: - выбирать наиболее эффективные решения, оценивать затраты и последствия принимаемых решений	Опрос Выполнение практической работы

В учебном пособии приведены тесты, практические и ситуационные задачи, формирующие указанные компетенции.

2. Общие указания по изучению дисциплины

Изучение дисциплины «Методы принятия управленческих решений» состоит из нескольких этапов:

- изучение теоретического материала в соответствии с содержанием курса;

- подготовка к практическим и семинарским занятиям по представленным темам;
- самотестирование;
- ответ на вопросы для итогового контроля знаний;
- подготовка к экзамену.

При изучении дисциплины нужно ознакомиться с тематическим планом, рабочей программой и рекомендациями по изучению курса.

Изучение дисциплины следует проводить последовательно по главам. Ознакомившись с главой по рекомендуемой литературе, следует рассмотреть решение аналогичного вопроса в дополнительной литературе, подготовиться к семинарскому или практическому занятию в соответствии с указанной темой, после чего перейти к изучению следующей темы.

Литература указана в рабочей программе по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» и находится на электронном портале <http://www.biblioclub.ru>.

После освоения курса необходимо закрепить и проверить полученные знания и умения, ответив на контрольные вопросы.

После изучения курса следует выполнить тестовые задания и оценить уровень полученных знаний самотестированием.

Практические задания, ситуационные задачи и деловые игры по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» содержатся в настоящем практикуме, который предназначен как для самостоятельной, так и для аудиторной работы.

3. Программа дисциплины

Тема 1. Введение в теорию управленческих решений

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

Тема 2. Диагностика проблемы и информационное обеспечение процесса принятия решения. Определение целей

- 2.1. Выявление проблемы.
- 2.2. Типы проблем.
- 2.3. Анализ причин и постановка диагноза.
- 2.4. Определение стратегических проблем.
- 2.5. Информационное обеспечение процесса принятия решения.
- 2.6. Постановка целей. Функции. Виды и свойства целей.
- 2.7. Разработка целей методом написания сценариев.
- 2.8. Декомпозиция целей.
- 2.9. Количественная оценка целей.
- 2.10. Формирование стратегии.

Тема 3. Методы подхода к процессу разработки управленческого решения

- 3.1. Методологические основы формирования решений.
- 3.2. Общая классификация методов разработки решения.
- 3.3. Формальные методы.
- 3.4. Эвристические методы.
- 3.5. Методы экспертных оценок.
- 3.6. Теории игр.
- 3.7. Системный анализ.

Тема 4. Разработка альтернатив действий

- 4.1. Значение вариантов решения проблемы.
- 4.2. Стратегии ответных действий.
- 4.3. Составление списков альтернатив.
- 4.4. Дерево решений.
- 4.5. Причинно-следственная диаграмма.
- 4.6. Метод контрольных вопросов.
- 4.7. Метод инверсии при разработке решений.
- 4.8. Математические методы разработки альтернатив.
- 4.9. Использование информационных технологий и баз данных при разработке решений.

Тема 5. Принятие решений. Проблема выбора

- 5.1. Проблема рациональности.
- 5.2. Введение в проблему выбора.
- 5.3. Критериальный язык выбора.
- 5.4. Стандартный процесс принятия решений.
- 5.5. Перспективный подход в принятии решений.
- 5.6. Принятие решений в условиях неопределенности и риска.
- 5.7. Коллективные методы принятия решений.
- 5.8. Оценка эффективности принимаемых решений.
- 5.9. Организация и контроль за исполнением решений.

Тема 6. Психологические особенности принятия решений

- 6.1. Индивидуальные стили принятия решений.
- 6.2. Ошибки при принятии решений.
- 6.3. Психология принятия решений в условиях риска и неопределенности.
- 6.4. Психотипы руководителей. Влияние психотипа на принимаемое решение.

4. Практические задания

Задание 1. Классификация управленческих решений

Постановка задачи: по представленной ниже классификации управленческих решений привести конкретные примеры, дать краткий анализ этого решения.

Управленческие решения классифицируют:

1. По объекту управления:
 - всеобщие;
 - особенные;
 - единичные.
2. По субъекту управления:
 - государственных органов управления;
 - местных органов управления;
 - общественных организаций
 - органов управления хозяйствующим субъектом.
3. По цели управления:
 - стратегические;
 - тактические;
 - оперативные.
4. По источнику возникновения:
 - инициативные;
 - под влиянием внешней среды.
5. По содержанию:
 - экономические;
 - технические
 - организационные;
 - социальные.
6. В зависимости от субъекта, принимающего решения:
 - индивидуальные;
 - коллективные.
7. По способу доведения до исполнителя:
 - устные;
 - письменные.
8. По степени новизны:
 - традиционные;
 - новаторские.
9. По целевой направленности:
 - одноцелевые;
 - многоцелевые.
10. По методу обоснования:
 - количественные;
 - эвристические.

Задание 2. Процесс принятия управленческих решений (деловая игра)

Подготовительный этап

Заготовить бланки участника игры по количеству участников.

Порядок проведения игры

Участники: руководитель (ведущий); рядовые участники.

Цель игры: разработать алгоритм управленческих решений, определить последовательность выполнения руководителем действий, представленных в бланке.

1. Первый этап – индивидуальное принятие решения

Задание. Проставить цифры от 1 до 18 напротив действий менеджера так, чтобы они находились в правильном, на Ваш взгляд, порядке. Как только закончили и проверили, что нет повторяющихся цифр и нет пропусков, поднять руку – руководитель запишет время, за которое Вы справились с заданием. После этого перевернуть листок и ждать остальных.

2. Второй этап – групповая работа

Задание. Необходимо прийти к общему мнению и решить последовательность управленческих действий в группе. Причем необходимо стремиться к тому, чтобы Ваше мнение как можно меньше отличалось от мнения группового. С другой стороны, оно должно быть максимально приближено к эталону, который впоследствии будет зачитан. Путем взаимных консультаций вырабатывается общее мнение. Когда готовы – поднять руку. Время записывается руководителем и суммируется при подсчете.

3. Этап подсчета

Зачитывается эталон. Все записывают его в специальную графу и сравнивают с мнением группы и индивидуальным мнением. Для окончательного подсчета баллов суммируется время и сумма ошибок.

За нарушение правил игры штраф – «+1» балл за каждое нарушение.

Нарушениями считаются: при индивидуальном принятии решения – обсуждения; при групповой работе – агрессивное поведение, оскорбление, некорректные высказывания.

4. Определение победителей

Группа-победитель – та группа, у которой меньше всего расхождений с эталоном и самое минимальное время выполнения.

Победитель – тот, у кого расхождение с эталоном и время выполнения наименьшее.

Лидер – тот, у кого расхождение с группой наименьшее.

Таблица 1

Бланк участника игры Время выполнения: инд. _____ группа _____

№ п/п	Этап принятия управленческого решения	Индивидуальная оценка	Групповая оценка	Эталон	Инд. ошибка	Групп. ошибка
1	Разбор проблемы					
2	Документальное оформление решения					
3	Определение разрешимости проблемы					
4	Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого					
5	Оценка степени полноты и достоверности проблемы					
6	Разработка вариантов решения проблемы					
7	Определение существования проблемы					
8	Оценка новизны проблемы					
9	Контроль за выполнением решения					
10	Выбор решения					
11	Организация выполнения решения					
12	Оценка вариантов решения					
13	Постановка задач для исполнителей					
14	Выбор критериев оценки вариантов решения					
15	Установление взаимосвязи с другими проблемами					
16	Формулировка проблемы					
17	Оценка причин возникновения проблемы					
		-	-	-		

Оценки за деловую игру выставляет руководитель по разработанной шкале оценок.

Задание 3. Выявление проблемы. Метод «5 почему»

Автор метода: Сакити Тоёта, 1930 г. Применяется в различных областях человеческой деятельности в процессе анализа проблем и поиска первопричин их возникновения.

Цель метода: обеспечить поиск истинных причин рассматриваемой проблемы с целью эффективного их разрешения. «5 почему» – эффективный инструмент, использующий вопросы для изучения причинно-следственных связей, лежащих в основе конкретной проблемы, определения причинных факторов и выявления первопричины. Рассматривая логику в направлении «Почему?», мы постепенно раскрываем всю цепь последовательно связанных между собой причинных факторов, оказывающих влияние на проблему. При использовании метода рекомендуется:

1. Определить конкретную проблему, которую необходимо решить.
2. Прийти к согласию относительно формулировки рассматриваемой проблемы.
3. При поиске решения проблемы следует начинать с конечного результата (проблемы) и идти в обратном направлении (в направлении возникновения первопричины), спрашивая, почему возникает проблема.
4. Ответ записать под проблемой.
5. Если ответ не выявляет первопричину проблемы, снова задать вопрос «Почему?» и новый ответ записать ниже.
6. Вопрос «Почему?» необходимо повторять до тех пор, пока первопричина проблемы не станет очевидной.
7. Если ответ решает проблему и группа согласна с ним, принимается решение, использующее ответ.

Достоинства метода:

1. Один из простейших инструментов.
2. Помогает установить первопричину проблемы.
3. Определяет взаимосвязи между различными причинами проблемы.

Недостатки метода: решение только простых задач. Не рассматривается логическая проверка цепочки причин, ведущих к первопричине, т. е. в данном инструменте отсутствуют правила проверки в обратном направлении от первопричины к результатам.

Ожидаемый результат: получение информации, необходимой для принятия решений.

Выбор проблемы осуществляется преподавателем и зависит от направления подготовки студентов, области их интересов.

В качестве проблем можно использовать:

1. Снижение уровня грамотности населения РФ;
2. Неконкурентоспособная бытовая техника, разработанная и произведенная в РФ;
3. Незначительная доля малого бизнеса в РФ.

Пример метода «5 почему» по проблеме «Неудовлетворенный покупатель»:

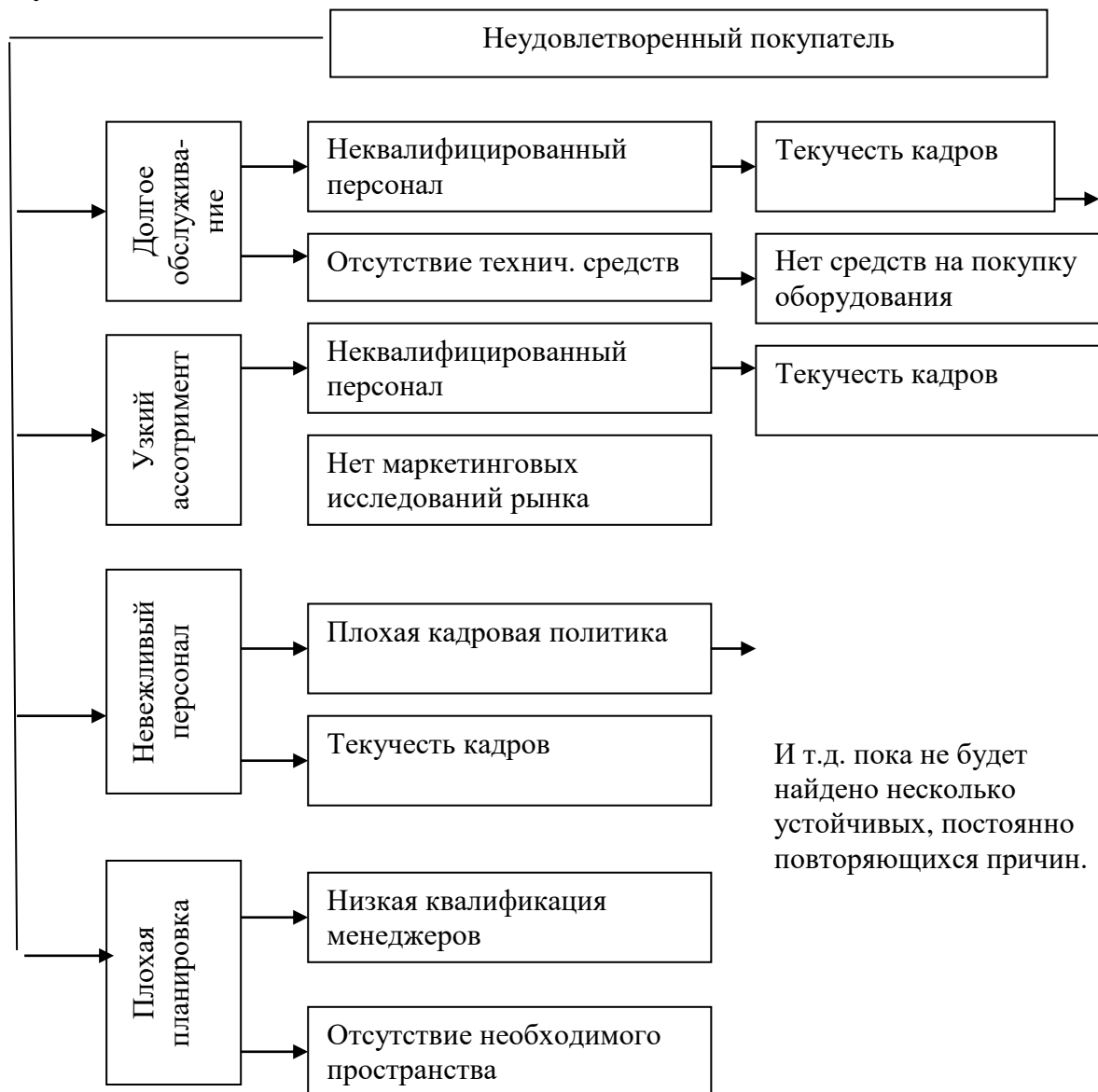


Рисунок 1. Метод «5 почему»

Задание 4. Дерево целей. Расчет коэффициентов относительной важности

Дерево целей – это структурированная, построенная по иерархическому принципу совокупность целей социально-экономической системы, программы, плана, в которой выделены генеральная цель; подчиненные ей подцели первого, второго и последующего уровней. Термин «дерево» подразумевает использование иерархической структуры, полученной путем деления общей цели на подцели, а их, в свою очередь, на более детальные составляющие, которые можно называть

подцелями нижележащих уровней или, начиная с некоторого уровня, функциями.

Дерево целей представляет собой связный граф, вершины которого интерпретируются как цели, а ребра или дуги – как связи между целями. При этом в понятие целей на разных уровнях вкладывается различное содержание: от объективных народнохозяйственных потребностей и желаемых направлений развития на верхнем уровне дерева до решения конкретных практических задач и осуществления отдельных мероприятий на нижних уровнях. Основным требованием к дереву целей является отсутствие циклов. В остальном метод достаточно универсален. Дерево целей является главным инструментом увязки целей высшего уровня с конкретными средствами их достижения на низшем производственном уровне через ряд промежуточных звеньев.

Концепция «дерева целей» впервые была предложена Ч. Черчменом и Р. Акоффом в 1957 году и представляет собой упорядочивающий инструмент, используемый для формирования элементов общей целевой программы развития компании и соотнесения со специфическими целями различных уровней и областей деятельности.

Метод дерева целей ориентирован на получение относительно устойчивой структуры целей, проблем, направлений. Для достижения этого при построении первоначального варианта структуры следует учитывать закономерности целеобразования и использовать принципы формирования иерархических структур.

При построении «дерева целей» его проектирование идет по методу «от общего к частному». Декомпозиция цели на подцели прекращается в тот момент, когда дальнейший процесс является нецелесообразным в рамках рассмотрения.

Построение «дерева целей» имеет следующий алгоритм:

1. Определение генеральной (общей) цели;
2. Разделение общей цели на подцели (подцели 1-го уровня);
3. Разделение подцелей 1-го уровня на подцели 2-го уровня;
4. Разделение подцелей 2-го уровня на более детальные составляющие (подцели 3-го уровня).

Существует четыре вида взаимосвязей между целями:

1. Взаимодополнение целей: первая цель достигается только в случае достижения второй и наоборот.
2. Индифферентность целей: первая цель достигается независимо от достижения второй.
3. Антагонизм целей: достигается либо первая, либо вторая цель.
4. Конкуренция целей: ограниченное количество ресурсов может быть направлено на достижение либо первой, либо второй цели.

В процессе построения дерева целей проводятся следующие действия:

- анализ целей на их совместимость, взаимодополняемость, конкурентность и установление окончательной структуры дерева целей;
- определение относительной важности целей по их логическим связям и оценкам экспертов;
- определение окончательных значений числовых показателей целей в соответствии с обработанными оценками экспертов;
- оценка имеющихся ресурсов и их предварительное распределение на достижение отдельных целей;
- отказ от всех целей, которые не укладываются в ограничения по ресурсам и имеют низкие экспертные оценки.

Правила построения дерева целей:

- каждая сформулированная цель должна иметь средства и ресурсы для ее обеспечения;
- при декомпозиции целей должно соблюдаться условие полноты редукции, т.е. количество подцелей каждой цели должно быть достаточным для ее достижения;
- декомпозиция каждой цели на подцели осуществляется по одному выбранному классификационному признаку;
- развитие отдельных ветвей дерева может заканчиваться на разных уровнях системы;
- вершины вышележащего уровня системы представляют собой цели для вершин нижележащих уровней;
- развитие дерева целей продолжается до тех пор, пока лицо, решающее проблему, не будет иметь в распоряжении все средства для достижения вышестоящей цели.

Выявление и увязка целей не являются завершающим этапом целевого управления. После построения дерева целей рассчитывают коэффициенты относительной важности (КОВ), позволяющие ранжировать цели.

Упрощенная модель расчета КОВ: дерево целей представлено схемой:

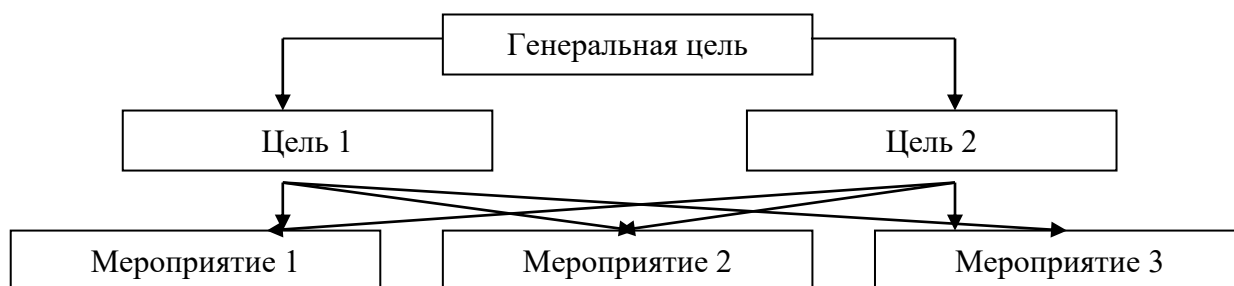


Рисунок 2. Дерево целей

Эксперт назначает КОВ для целей:

Таблица 2

Коэффициенты относительной важности для целей

Наименование цели	КОВ
Цель 1	0,7
Цель 2	0,3

Эксперт назначает КОВ для мероприятий:

Таблица 3

Коэффициенты относительной важности для целей

Наименование мероприятия	Цели	
	Цель 1	Цель 2
Мероприятие 1	0,8	0,3
Мероприятие 2	0,2	0,3
Мероприятие 3	0	0,4

Определяются КОВ для мероприятий:

$$\text{КОВ}_{\text{M1}} = 0,6 \cdot 0,7 + 0,3 \cdot 0,3 = 0,65$$

$$\text{КОВ}_{\text{M2}} = 0,2 \cdot 0,7 + 0,3 \cdot 0,3 = 0,23$$

$$\text{КОВ}_{\text{M3}} = 0 \cdot 0,7 + 0,4 \cdot 0,3 = 0,12$$

Таким образом, для достижения генеральной цели мероприятия по степени важности располагаются в следующем порядке: мероприятие 1, мероприятие 2, мероприятие 3.

Постановка задачи: по проблеме, рассмотренной в предыдущей задаче, разработать дерево целей (с конкретизацией целей и мероприятий). Минимальное число подуровней 3. Определить КОВ для разработанных мероприятий и сделать вывод о порядке их расположения для достижения основной цели.

Задание 5. Разработка альтернатив. Выбор дивидендной политики АО

Постановка задачи: по исходным данным таблиц 4, 5 и 6 требуется:

1. Составить схему распределения прибыли АО.
2. Найти чистую прибыль.
3. Разработать вариант дивидендной политики. Вариант задания выдается на 2-3 человека. После определения чистой прибыли каждый разрабатывает свою альтернативу распределения средств.
4. Разработать критерий выбора варианта дивидендной политики.
5. Выбрать одну из разработанных альтернатив.

Таблица 4

Выбор варианта

Поправочный коэффициент	A	B	C	D
0,5	1	2	3	4
0,6	5	6	7	8
0,7	9	10	11	12
0,8	13	14	15	16
0,9	17	18	19	20
1,0	21	22	23	24
1,1	25	26	27	28
1,2	29	30	31	32
1,25	33	34	35	36
1,3	37	38	39	40
1,35	41	42	43	44
1,4	45	46	47	48
1,5	49	50	51	52

Задание для каждой подгруппы студентов (2-3 человека) индивидуальное с корректировкой исходных данных, представленных в таблице 6, на поправочный коэффициент, содержащийся в таблице 1. Исходные данные таблицы 5 не корректируются.

Таблица 5

Показатели	A	B	C	D
1. Ставка дивиденда по привилегированным акциям, %	6	7	8	9
2. Ставка купонного дохода по облигациям, %	5	6	7	10
3. Доля привилегированных акций в акционерном капитале, %	35	25	40	30

Таблица 6

Показатели	А, тыс. руб.	В тыс. руб.	С тыс. руб.	Д тыс. руб.
1. Выручка (без НДС и акцизов)	24 000	18 000	12 600	15 000
2. Материалы	7 000	3 500	3 000	1 400
3. ФОТ (без социальных налогов)	3 000	1 500	2 000	2 000
4. Амортизационные отчисления	1 400	700	500	200
5. Прочие расходы				
- командировочные (в т. ч. сверх нормы)	40(20)	20(10)	10	10(4)
- представительские (в т. ч. сверх нормы)	40(5)	20(5)	25(5)	10(6)
- обучение (в т. ч. сверх нормы)	-	-	10(6)	-
6. Выплаты из фонда потребления	20	10	5	8
7. Выплаты из инвестиционного фонда	5 000	3 000	4 500	3 800
8. Уставной капитал	200 000	70 000	100 000	150 000
9. Стоимость выпущенных акций	140 000	50 000	75 000	100 000
10. Сумма средств в амортизационном фонде	5 000	1 500	800	4 000
11. Сумма средств в резервном фонде	1 8000	8 000	9 000	12 000

Задание 6. Математические методы при разработке оперативных решений

Задача 6.1. Разработка альтернатив с помощью «дерева решений»

Дерево решений – это графическое изображение процесса разработки и принятия решений, в котором отражены все альтернативные решения, состояние среды, соответствующие вероятности и выигрыши для любых комбинаций. Применяют этот метод в том случае, если результат одного решения вызывает необходимость принять следующее и когда каждое решение зависит от исхода предыдущего.

Для каждой альтернативы определяется ожидаемая стоимостная оценка (EMV) – максимальная из сумм оценок выигрышей, умноженных на вероятность выигрышей для всех возможных вариантов.

Постановка задачи: в отделе администрации города решается вопрос о приобретении нового программного продукта, позволяющего сократить материальные, временные и трудовые затраты. Исходные данные по индивидуальному варианту приведены в таблице 7. Если программа будет работать, удастся сэкономить $ПЭ$ тыс. руб. Если откажет, будет потеряно $ПП$ тыс. руб. По оценкам специалистов, существует a % шансов, что программа будет работать надежно.

Можно организовать пробное внедрение, стоимость которого $СД$ тыс. руб. Специалисты считают, что существует b % шансов, что эксперимент окажется удачным. Если эксперимент удачный, то c % шансов, что программа будет работать надежно. Если эксперимент неудачный, таких шансов только d %.

Требуется:

1. Построить дерево решений.
2. Принять решения:
 - производить ли пробное внедрение?
 - внедрять ли программный продукт?
3. Оценить ожидаемую ценность наилучшего решения.

Таблица 7

Исходные данные

Наименование показателя	Обозначение	Первая цифра варианта									
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Прогнозируемая экономия, тыс. руб.	$ПЭ$	180	250	200	220	260	270	180	185	190	200
2. Шанс на успешное внедрение, %	a	60	50	45	75	90	75	65	55	60	65
3. Стоимость пробного внедрения, тыс. руб.	$СД$	20	25	40	45	35	50	55	60	65	50
4. Успех после пробного внедрения, %	c	90	80	70	85	90	80	75	80	85	75
		Вторая цифра варианта									
5. Прогнозируемые потери, тыс. руб.	$ПП$	90	100	120	150	140	90	75	65	110	75
6. Шанс удачного пробного внедрения, %	b	40	45	50	55	60	70	75	80	85	55
7. Успех при неудачном пробном внедрении, %	d	20	25	30	35	40	20	25	30	35	40

Задача 6.2. Принятие оперативных решений с помощью конструирования критериев

В случае принятия оперативных решений можно воспользоваться критериальными методами, которые делятся на 2 группы: без использования вероятности исхода и использованием вероятности возможных исходов.

В первом случае существует 3 способа решения:

– Максимальное и минимальное решения

Максимальное решение – это максимизация самых больших доходов

Минимальное решение – это максимизация минимума возможных доходов.

– Минимальное решение

Минимальное решение – это минимизация самых больших потерь.

При этом упущенная выгода так же считается потерей.

– Принятие решений по критерию Гурвица

Критерий Гурвица – это компромиссный способ принятия решений, при котором используется «весомость» наибольшего и наименьшего дохода, которая задается экспертно.

Во втором случае используется эмпирический подход к вероятности, т. е. вероятность выступает в виде частоты наблюдений.

Постановка задачи: по исходным данным таблицы 8 требуется рассмотреть решение задачи способами, представленными выше и выбрать вариант решения. Ответ обосновать.

Таблица 8

Исходные данные

Цена распродажи, руб.	Цена закупки, руб.				
	50	40	45	42	49
20	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
25	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
30	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>	<i>14</i>	<i>15</i>
	60	50	55	48	58
	Цена продажи, руб.				

Владелец небольшой торговой точки в начале каждого дня закупает для реализации продукт А по цене закупки. Цена реализации указана в таблице 8. Из наблюдений известно, что спрос может составлять 1, 2, 3 или 4 единицы. Всего было произведено 100 наблюдений, из которых спрос в 1 единицу наблюдался 15 раз, в 2 единицы – 30 раз, в 3 единицы – 30 раз, в 4 единицы – 25 раз. Если продукт не купили в течение дня, его продают по более низкой цене (цена распродажи).

Сколько продукта необходимо закупать каждый день?

Задание 7. Проблема выбора. Применение технологии критического мышления

Одна из современных технологий в сфере образования, которая позволяет вырабатывать необходимые компетенции – это технология развития критического мышления.

Критичность ума – это умение человека объективно оценивать свои и чужие мысли, тщательно и всесторонне проверять все выдвигаемые положения и выводы. Критическое мышление, т. е. творческое, помогает человеку определить собственные приоритеты в личной и профессиональной жизни, предполагает принятие индивидуальной ответственности за сделанный выбор, повышает уровень индивидуальной культуры работы с информацией, формирует умение анализировать и делать самостоятельные выводы, прогнозировать последствия своих решений и отвечать за них, позволяет развивать культуру диалога в совместной деятельности.

Технология критического мышления состоит из 3 этапов:

Вызов. На этой фазе субъекты образовательного процесса реализуют следующие задачи:

- 1) самостоятельная актуализация имеющихся знаний по теме и пробуждение познавательной активности;
- 2) самостоятельное определение учащимися направлений в изучении темы, тех ее аспектов, которые хотелось бы обсудить и осмыслить.

Осмысление. Основными задачами на этом этапе являются:

- 1) организация активной работы с информацией;
- 2) самостоятельное сопоставление изученного материала с уже известными данными и мнениями.

Рефлексия в данном случае понимается как «встраивание» нового опыта, новых знаний в систему личностных смыслов. Для этого необходимо самостоятельно систематизировать новый материал, определить направления для дальнейшего изучения темы.

Для проведения семинара по технологии критического мышления необходимо выбрать тему, в которой можно использовать личный опыт студентов. В данном случае одним из важнейших решений для студентов оказался выбор профессии.

На семинаре ставится вопрос:

При выборе профессии для достижения успеха (в том числе экономического) следует руководствоваться:

1. Востребованностью профессии.
2. Своими склонностями и предпочтениями.

Порядок проведения семинара:

1. Выбор одного из вариантов решения;
2. Разделение на группы (в соответствии с выбором);

3. Обсуждение в группе (подбор конкретных примеров);
4. Выступление представителей групп, ответ на вопросы противоположной группы;
5. Письменные выводы каждого студента.

При формировании групп в зависимости от формирования групп порядок семинара может меняться и адаптироваться под конкретную ситуацию.

При проведении данного семинара используются технологии:

1. Технология критического мышления.
2. Метод «мозгового штурма».
3. Дискуссия.

Задание 8. Выбор технического решения с помощью формализованных методов

Для сравнения альтернатив можно использовать круговые диаграммы и таблицы оценок.

На внешней окружности (рисунок 3) откладываются худшие значения, на внутренней – лучшие. Выбирается то решение, значения которого располагаются ближе к центральной области.

Для более точного выбора разрабатывают таблицы оценочных характеристик (см. таб. 12 и таб. 13). Ниже приведено решение задачи для пирометров, используемых для бесконтактного определения температуры (см. таб. 11, рисунок 3) в строительстве, ЖКХ, электроэнергетике.

Для решения задачи студенту предлагается осуществить выбор мощного пылесоса для уборки здания администрации района. Выбор варианта приведен в таблице 9. Характеристика пылесосов – в таблице 10.

Таблица 9

Выбор варианта

Вариант	Выбор моделей	Вариант	Выбор моделей
1	1-2	8	4-5
2	1-3	9	1-5
3	2-3	10	4-1
4	3-5	11	3-6
5	1-6	12	2-5
6	2-4	13	2-6
7	3-4	14	5-6

Таблица 10

Технические характеристики

Технические характеристики	Karcher T 7/1	Karcher T 10/1	Karcher T 12/1	Karcher T 15/1	Karcher BV 5/1	Karcher T 17/1
	1	2	3	4	5	6
Расход воздуха (л/с)	54	61	61	61	61	61
Вместимость мусоросборника (л)	7	10	12	15	5	15
Макс. потребляемая мощность (Вт)	1200	1250	1300	1300	1300	1300
Номин. диаметр принадлежностей (мм)	32	32	32	32	32	32
Длина кабеля (м)	7,5	10	12	15	15	15
Уровень шума (дБ)	65	63	61	59	62	59
Масса (кг)	5,2	6	6.6	8	5,3	8
Размеры (Д х Ш х В) (мм)	350*310*340	355x310x385	340x315x410	406x320x434	400x320x540	406x320*434

Выбор технического решения графическим методом

Таблица 11

Характеристики пирометров

Показатели	ST20 Pro	LaserSight
1. Вес, г	320	420
2. Рабочая температура, °С	от 0°С до +50°С	0°С - 50°С
3. Диапазон измерения, °С	от -32°С до +400°С	-35° до +900°С
4. Питание	9В щелочные или NiCd батарейки	Батарейки 2xAA Alkaline или через USB
5. Оптическое разрешение (D:S)	12:1	75:1
6. Время отклика, мс	500	150
7. Точность	±1%	±0,75%
8. Цена, тыс. руб.	10 080	33 180

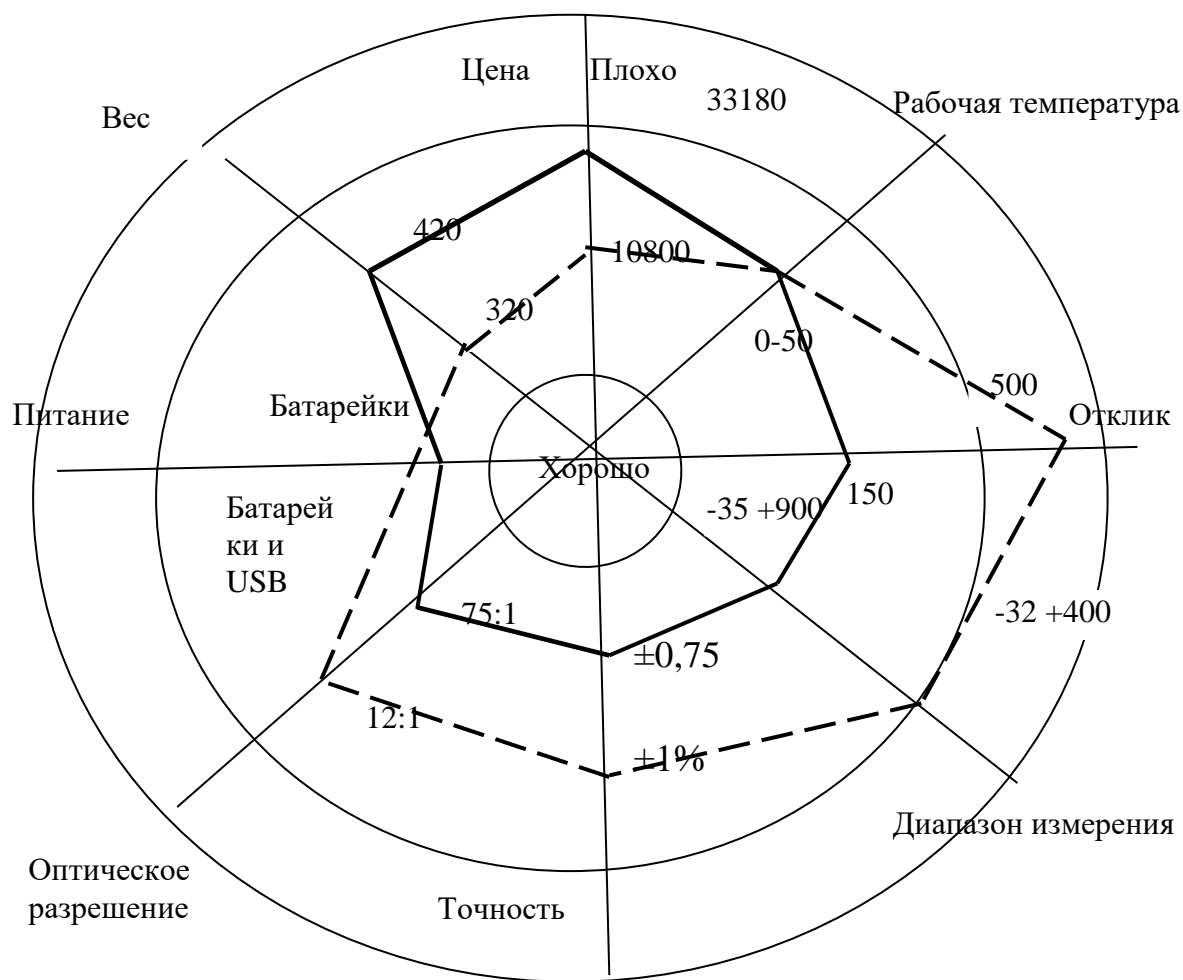


Рисунок 3. Сравнение двух типов пирометров ST20 Pro; LaserSight

Выбор технического решения табличным методом

В таблицах оценок все технико-экономические характеристики переводятся в безразмерные характеристики (по 10-ти балльной системе).

Таблица 12

Безразмерная шкала оценок

Цена, руб.		Масса, кг		Внешний вид, баллы		Рабочее давление, мПа	
Параметр	Безразмерная шкала	Параметр	Безразмерная шкала	Параметр	Безразмерная шкала	Параметр	Безразмерная шкала
100	1	2	1	10	1		1
200	2	3	2	9	2		2
300	3	4	3	8	3		3
400	4	5	4	7	4		4
500	5	6	5	6	5		5
600	6		6		6		6
.	7		7		7		7
	8		8		8		8
	9		9		9		9
	10		10		10		10

Чем меньше балл безразмерной оценки, тем лучше значение параметра. Если показатели неравнозначны, вводят весовой коэффициент.

Выбор производится по таблице:

Таблица 13

Выбор технического решения по сумме безразмерных критериев

Критерий	Весовой коэффициент	Варианты выбора, баллы			
		Модель 1		Модель 2	
		Балл	Балл с учетом коэффициента	Балл	Балл с учетом коэффициента
Цена	0,3				
Масса	0,2				
Внешний вид	0,1				
Рабочее давление	0,4				

Выбирается модель с меньшим числом баллов.

Задание 9. Разработка семейного бюджета. Деловая игра

Задача носит характер деловой игры. Для рассмотрения принимается один из видов бюджета – потребительский (семейный). Цель составления потребительского бюджета – выработка навыков планирования и регулирования бюджета в условиях тесной зависимости экономической и психологической сторон деятельности.

Таким образом, составление бюджета в данном случае является задачей по выбору оптимального решения с учетом двух критериев эффективности.

Постановка задачи: молодая семья в составе 3 человек (муж, жена, ребенок-дошкольник) 11 месяцев копит деньги на отпуск. Она осуществляет обязательные траты (питание, оплата коммунальных услуг, покупка одежды). Кроме того, возможны непредвиденные события как положительного (получили продукты от родителей, хватило на неделю), так и отрицательного (сломался телевизор) свойства. Каждая трата оценивается с двух позиций – стоимость и моральные издержки. Моральные издержки оцениваются в баллах. Это своего рода отрицательные и положительные эмоции. При решении задачи по планированию бюджета положительные эмоции учитываются со знаком «-», так как они снимают психологическое напряжение, а отрицательные – со знаком «+», так как они, накапливаясь, приводят к конфликту.

Студент планирует бюджет семьи по своему варианту курсовой работы, который отличается лишь составом непредвиденных обстоятельств (таблицы 7 и 8 приложения 1). Остальные исходные данные одинаковы для всех вариантов (таблицы 1-6 приложения 1). При планировании бюджета выбирается одна из предложенных альтернатив при расходовании средств (см. таблицы исходных данных). В течение 11

месяцев альтернативы в составе обязательных расходов можно комбинировать. Но в каждом месяце необходимо осуществлять обязательные траты (питание, оплата жилья и др.), а крупные траты, запланированные на весь год, можно осуществить в любом месяце. Основное условие – чтобы все расходы были произведены в рассматриваемом периоде. Каждая альтернатива в составе расходов оценивается в стоимостном выражении (рубли) и в баллах моральных издержек. Так, более дешевый рацион питания вызывает более сильный конфликт в семье и наоборот.

Для составления бюджета заполняется дневник регистрации доходов и расходов, общий вид которого, с примером заполнения, представлен в таблице 9 приложения 1.

Критериями для выбора оптимального решения являются следующие:

- сумма средств, накопленных на отпуск, должна быть максимальной. Заранее ее величина не оговаривается;
- сумма моральных издержек за планируемый период не должна превысить 15, в противном случае семья распадается, и задача является нерешенной.

Накопление средств производится без использования кредитных учреждений.

Наилучший вариант выбирается путем сопоставления вариантов, предложенных студентами. Каждый студент разрабатывает один вариант, который считает наилучшим.

Задание 10. Ошибки при принятии и разработке управленческих решений

При принятии решений возникает ряд ошибок из-за особенностей сознания человека. К основным ошибкам относят:

1. Ошибочные представления.
2. Нечеткую терминологию при разработке решений.
3. Логически ошибочные построения.
4. Неправильное определение причины и следствия.
5. Чрезмерное тщеславие и самоуверенность лица, принимающего решения.
6. Иллюзия подтверждающего уклона.
7. Эвристика доступности.
8. Принятие желаемого за действительное.
9. Эффект психологического сопротивления.
10. Фактор взаимной симпатии.

Постановка задачи: по представленной выше классификации привести конкретные примеры ошибок, дать их краткий анализ.

Задание 11. Оценка эффективности управленческих решений

Эффективность управленческого решения может трактоваться как эффективность разработки решения и эффективность его реализации.

Можно выделить следующие виды эффективности управленческих решений:

Организационная эффективность – это факт достижения организационных целей за счет меньшего числа работников или меньшего времени. Организационные цели связаны с реализацией следующих потребностей человека: потребность в организации жизни и безопасности, управлении, стабильности, порядке. Организационная эффективность и качество УР неразрывно связаны между собой.

Экономическая эффективность – это соотношение результата, полученного за счет реализации конкретного УР, и затрат на его подготовку и реализацию.

Социальная эффективность – это факт достижения социальных целей для большего количества человек за более короткое время, меньшим числом работников, меньшими финансовыми затратами. Социальные цели реализуют следующие потребности человека: потребности в информации, знаниях, творческом труде, самовыражении, общении, отдыхе.

Технологическая эффективность – это факт достижения определенных результатов (отраслевого, национального или мирового технологического уровня производства), запланированных в бизнес-плане, за более короткое время или меньшие финансовые затраты.

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

Правовая эффективность – это степень достижения правовых целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. Правовые цели реализуют следующие потребности человека: потребность в безопасности и порядке.

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

Этическая эффективность – это факт достижения нравственных целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. Этические цели

реализуют потребности и интересы человека в соблюдении нравственных норм поведения окружающими людьми.

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

Постановка задачи: на рассмотрение представлено несколько реальных управленческих решений. Пример реальных ситуаций приведен в приложении 2. (Подбор ситуаций должен ежегодно меняться, чтобы оставаться актуальным.)

Проанализировать представленные решения и заполнить по результатам анализа таблицу 14.

Таблица 14

Анализ управленческих решений

Название ситуации	Краткое описание	Основная цель	Организация исполнения	Вид эффективности	Результат	Мнение студента, выводы
Ситуация 1						
Ситуация 2						

Задание 12. Психология принятия управленческих решений.

Тесты

Тест 1. Оценка субъективного контроля

Субъективным контролем называется склонность человека брать на себя и возлагать на других людей ответственность за то, что с ними происходит. В отличие от субъективного может существовать так называемый объективный контроль событий, при котором они происходят по воле обстоятельств, случая, независимо от желания человека.

Данная методика оценивает, в какой степени человек готов брать на себя ответственность за то, что происходит с ним и круг него. Испытуемому предлагаются следующие 44 утверждения, ответы на которые свидетельствуют о том, каков уровень субъективного контроля у данного человека. С каждым из этих суждений испытуемый, прочтя его, должен выразить свое согласие или несогласие.

1. Продвижение по службе больше зависит от удачного стечения обстоятельств, чем от особенностей и собственных усилий человека.

2. Большинство разводов происходит оттого, что люди не хотят уступать и приспосабливаться друг к другу.

3. Болезнь – дело случая, и если уж суждено кому-то заболеть, то с этим ничего не поделаешь.

4. Люди оказываются одинокими из-за того, что сами не проявляют интереса и дружелюбия к окружающим.

5. Осуществление моих желаний часто зависит от везения.

6. Бесплезно предпринимать усилия для того, чтобы завоевать симпатии других людей.

7. Внешние обстоятельства – родители и благосостояние – влияют на семейное счастье не меньше, чем отношения супругов.

8. Я часто чувствую, что мало влияю на то, что происходит со мной.

9. Как правило, руководство оказывается более эффективным, когда руководители полностью контролируют действия подчиненных, а не полагаются на их самостоятельность.

10. Мои отметки в школе часто зависели от случайных обстоятельств, например от настроения учителя, а не от моих собственных усилий.

11. Когда я строю планы, то в общем верю в то, что смогу их осуществить.

12. То, что многим людям кажется удачей или везением, на самом деле является результатом долгих целенаправленных усилий.

13. Думаю, что правильный образ жизни может больше помочь здоровью, чем лекарства и врачи.

14. Если люди не подходят друг другу, то, как бы они ни старались наладить совместную семейную жизнь, у них все равно ничего не получится.

15. То хорошее, что я делаю в жизни, обычно бывает по достоинству оценено другими.

16. Дети вырастают такими, какими их воспитывают родители.

17. Я думаю, что случай или судьба не играют важной роли в моей жизни.

18. Я не стараюсь планировать свою жизнь далеко вперед, потому что многое зависит не от меня, а от того, как сложатся обстоятельства.

19. Мои отметки в школе больше всего зависели от моих усилий и степени подготовленности.

20. В семейных конфликтах я чаще чувствую вину за собой, чем за противоположной стороной.

21. Жизнь большинства людей зависит от стечения обстоятельств.

22. Я предпочитаю такое руководство, при котором можно самостоятельно определять, что и как делать.

23. Думаю, что мой образ жизни ни в коей мере не является причиной моих болезней.

24. Как правило, именно неудачное стечение обстоятельств мешает людям добиться успеха в своем деле.

25. В конце концов за плохое управление организацией ответственны сами люди, которые в ней работают.

26. Я часто чувствую, что ничего не могу изменить в сложившихся отношениях в семье.

27. Если я очень захочу, то могу расположить к себе почти любого человека.

28. На подрастающее поколение влияет так много разных обстоятельств, что усилия родителей по их воспитанию часто оказываются бесполезными.

29. То, что со мной случается, – это дело моих собственных рук.

30. Иногда трудно бывает понять, почему руководители поступают так, а не иначе.

31. Человек, который не смог добиться успеха в своей работе, скорее всего просто не проявил достаточно усилий.

32. Чаще всего я могу добиться от членов моей семьи того, что я хочу.

33. В неприятностях и неудачах, которые были в моей жизни, чаще были виновны другие люди, а не я.

34. Ребенка всегда можно уберечь от простуды, если за ним следить и правильно его одевать.

35. В сложных обстоятельствах я предпочитаю подождать, пока проблемы не решатся сами собой.

36. Успех является результатом упорной работы и мало зависит от случая или везения.

37. Я чувствую, что от меня больше, чем от кого бы то ни было, зависит счастье моей семьи.

38. Мне всегда было трудно понять, почему я нравлюсь одним людям и не нравлюсь другим.

39. Я всегда предпочитаю принимать решение и действовать самостоятельно, не надеясь на помощь других людей и не полагаясь на судьбу.

40. К сожалению, заслуги человека часто остаются непризнанными, несмотря на все его старания.

41. В семейной жизни бывают такие ситуации, которые невозможно разрешить даже при самом сильном желании.

42. Способные люди, не сумевшие реализовать свои возможности, должны винить в этом только себя.

43. Многие мои успехи стали возможными только благодаря помощи других людей.

44. Большинство неудач в моей жизни произошло от неумения, незнания или лени и мало зависело от везения или невезения.

Ключ к методике

Утвердительные ответы на вопросы 2, 4, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 19, 20, 22, 25, 27, 29, 31, 32, 34, 36, 37, 39, 42, 43, 44 оцениваются по одному баллу и свидетельствуют о развитости субъективного контроля.

То же самое касается отрицательных ответов на следующие вопросы: 1, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 14, 18, 21, 23, 24, 26, 28, 30, 33, 35, 38, 40, 41. За такие ответы субъективному контролю испытуемого также приписывается по одному баллу.

Максимальное число баллов, которое испытуемый может получить по уровню развития субъективного контроля, равняется 44.

Считается, что испытуемые, получившие от 33 до 44 баллов, способны взять на себя ответственность за то, что происходит с ними и с другими зависящими от них людьми.

Люди, получившие от 12 до 32 баллов, обладают средним уровнем развитости субъективного контроля и почти столь же часто в жизни берут на себя ответственность, сколько возлагают ее на других людей, тем самым снимая лично с себя ответственность за происходящее.

Те, чей суммарный показатель в баллах по данной методике оказался 11 и ниже, характеризуются тем, что в большинстве случаев жизни снимают с себя ответственность за происходящее и перекладывают ее на обстоятельства или на других людей, т. е. не обладает должной ответственностью.

Тест 2. Самоконтроль. Деловая репутация

Руководитель, как известно, должен заботиться о своей репутации. Тот, чью репутацию принято называть безупречной, имеет четкий самоконтроль, соотносит свое поведение с общепринятыми нормами, вызывает чувство уважения у окружающих, при этом всегда остается уникальной личностью.

Насколько ваша репутация близка к идеальной? Проверьте это с помощью теста.

1. Строя планы на будущее, я часто рассчитываю на удачу:
 - a) согласен(на);
 - b) верно, но при условии определенных усилий с моей стороны;
 - c) не согласен(на).
2. При разговоре я предпочитаю:
 - a) высказывать мысли так, как они приходят в голову;
 - b) ориентироваться на статус собеседника;
 - c) сначала хорошенько собраться с мыслями и сформулировать их.
3. Иногда у меня возникает чувство беспокойства, когда я вспоминаю, что произошло в течение дня:
 - a) верно;

- b) только если события вывели меня из эмоционального равновесия;
 - c) не верно.
4. Во многих отношениях я считаю себя вполне зрелым человеком:
- a) согласен(на);
 - b) не уверен(а);
 - c) не согласен(на).
5. Я считаю задание выполненным только тогда, когда учтены все мелочи:
- a) верно;
 - b) только если задание важное;
 - c) не верно.
6. Бывают периоды, когда трудно удержаться от чувства жалости к самому(ой) себе:
- a) часто;
 - b) иногда;
 - c) никогда.
7. Иногда чувство зависти влияет на мои поступки:
- a) согласен(на);
 - b) все зависит от ситуации;
 - c) не согласен(на).
8. Я твердо убежден(а), что начальник может быть не всегда прав, но он всегда имеет право настоять на своем:
- a) согласен(на);
 - b) трудно ответить;
 - c) не согласен(на).
9. Я предпочитаю действовать по-своему, вместо того чтобы придерживаться общепринятых правил:
- a) да, это очень похоже на меня;
 - b) не уверен(а);
 - c) нет, это совершенно на меня не похоже.
10. Прежде чем высказывать свое мнение, я предпочитаю собрать необходимые сведения, чтобы удостовериться в своей правоте:
- a) всегда;
 - b) обычно;
 - c) только если это целесообразно.

Подсчет очков

За ответы «а» на вопросы 3, 4, 5, 8, 10 и «с» на вопросы 1, 2, 6, 7, 9 начислите себе по 2 очка; за ответы «b» – по 1 очку.

Сумма меньше 7 очков. Вы недостаточно обдумываете свое поведение, практически не заботитесь о своей репутации, подчинены собственным страстям и не обеспокоены выполнением социальных требований. Внутренняя конфликтность делает невозможным

самоконтроль. Окружающие склонны считать вас человеком, не соблюдающим принятые правила, безалаберным и недисциплинированным. Критику в свой адрес вы можете услышать и от близких. Не спешите обвинять их в непонимании. Доверьтесь мнению тех, кто вас любит и верит в вас: те, кому вы доверяете, в этой ситуации могут оказать самую эффективную помощь своей поддержкой и участием.

От 8 до 13 очков. Вам чужда беспорядочность и неразбериха, хотя нельзя сказать, что вы стремитесь действовать по заранее обдуманному плану. Вы допускаете в своей деятельности элементы импровизации, прощаете себе недостаточную четкость целей и приоритетов, а подчас просто не успеваете наметить продуманную и взвешенную программу действий. Вы стремитесь приобрести положительную оценку окружающих, поэтому не упускаете возможности продемонстрировать свои достоинства и не спешите проявлять те черты своего характера, которые считаете неприемлемыми. Но вследствие недостаточного контроля за своим поведением окружающим становится известно то, что вы хотели бы скрыть или сгладить в своей личности. В целом вы имеете репутацию положительную, но недостаточно прочную, можете дать почву для пересудов и основания для нападков со стороны недоброжелателей. Можно сказать и так: ваша репутация положительная до тех пор, пока у вас с окружающими доброжелательные отношения. Как только возникает конфронтация или конфликт, вашим коллегам сразу же становятся отчетливо видны все промахи и ошибки, недоразумения, которые раньше прощались, не принимались во внимание или же считались случайными и объяснялись совершенно посторонними причинами. Все это может сложиться в единую картину и закрепиться как некий устойчивый негативный образ, который трудно впоследствии преодолеть, чтобы наладить взаимоотношения.

От 14 до 20 очков. Вам присущ высокий самоконтроль, основанный на четко осознанных целях и мотивах поведения. Вы неизменно следуете своему представлению о себе, заботитесь о своей общественной репутации, хорошо контролируете проявление эмоций и все поведение в целом, стараетесь точно выполнять социальные требования. Иногда бываете упрямы, особенно если ваше представление о себе расходится с ожиданиями окружающих. Тем не менее весьма вероятно, что в группе вы являетесь лидером и ведете себя достаточно деятельно, активно влияя на окружающих.

Самостоятельно можно пройти другие психологические тесты:
http://bgumanagement2009.narod.ru/test/test_26.html

5. Список вопросов для подготовки к экзамену

1. Общая характеристика проблем, задач и решений.
2. Содержание и типология управленческих решений.
3. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
4. Методологические основы формирования решений.
5. Введение в проблему выбора.
6. Стандартный процесс принятия решений.
7. Перспективный подход в принятии решений.
8. Принятие решений в условиях неопределенности и риска.
9. Общая классификация методов разработки решения.
10. Формальные методы.
11. Эвристические методы.
12. Методы экспертных оценок.
13. Теории игр.
14. Системный анализ.
15. Выявление проблемы.
16. Типы проблем.
17. Анализ причин и постановка диагноза.
18. Определение стратегических проблем.
19. Информационное обеспечение процесса принятия решения.
20. Постановка целей. Функции, виды и свойства целей.
21. Разработка целей методом написания сценариев.
22. Декомпозиция целей. Количественная оценка целей.
23. Формирование стратегии.
24. Значение вариантов решения проблемы.
25. Составление списков альтернатив.
26. Дерево решений.
27. Причинно-следственная диаграмма.
28. Метод контрольных вопросов.
29. Метод инверсии при разработке решений.
30. Математические методы разработки альтернатив.
31. Использование информационных технологий и баз данных.
32. Коллективный поиск вариантов.
33. Случайный выбор.
34. Интуитивные решения. Решения, основанные на суждениях.
35. Решения на основе функций приоритетов.
36. Графические методы анализа вариантов.
37. Дерево вариантов.
38. Таблицы оценок.
39. Бинарные решающие матрицы.
40. Алгоритм решения изобретательских задач.
41. Матричное структурирование.
42. Теория массового обслуживания.

43. Модели линейного программирования.
44. Принятие решений голосованием. Принятие коллективных решений в малых группах.
45. Экспертные системы по принятию решений.
46. Этапы и технология управления процессом реализации решения.
47. Подготовка решения к реализации.
48. Контроль исполнения решения.
49. Ответственность в процессе принятия решения.
50. Влияние личностных качеств ЛПР на разработку и принятие решения.
51. Централизация и децентрализация в принятии решений.
52. Влияние человеческого фактора на разработку и реализацию решения.

6. Тест для самоконтроля

1. Необходимость учета всех факторов и условий, связанных с принятием управленческого решения нашла отражение в принципе
 - а) эффективности;
 - б) обоснованности;
 - в) конкретности;
 - г) непротиворечивости.
2. Максимизация минимума возможных доходов при использовании критериального метода разработки решений называется
 - а) максиминным решением;
 - б) минимаксным решением;
 - в) максимаксным решением.
3. По целям управления решения делятся на:
 - а) стратегические, тактические и оперативные;
 - б) всеобщие, особенные и единичные;
 - в) экономические, технические и социальные.
4. Метод разработки решений, при котором от фактов переходят в обобщению, называют:
 - а) эвристическим методом;
 - б) методом дедукции;
 - в) методом индукции.
5. Теорию минимальной рациональности при выборе управленческих решений выдвинул:
 - а) О. Моргенштерн;
 - б) К. Черняк;
 - в) Г. Саймон.
6. Принцип «если другого приемлемого решения найти не удалось, то участники соглашаются принять решение, максимально удовлетворяющее всех», связывают с понятием
 - а) голосования;
 - б) консенсуса;

- в) «мозгового штурма».
7. По уровню значимости цели при разработке решений классифицируют на:
 - а) экстремальные, удовлетворительные и претензиозные;
 - б) краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные и стратегические;
 - в) одномерные и многомерные.
 8. Коэффициенты относительной важности при ранжировании целей при разработке решений используют в методе:
 - а) минимаксного решения;
 - б) дерева решений;
 - в) дерева целей.
 9. Если руководитель приступает к проверке гипотезы при разработке и реализации решения только после обнаружения отклонений, такой стиль называют:
 - а) решениями уравновешенного типа;
 - б) рискованными решениями;
 - в) импульсивными решениями.
 10. Какой этап не входит в процесс разработки управленческого решения:
 - а) постановка задач;
 - б) разработка вариантов решения;
 - в) выбор варианта;
 - г) организация выполнения решения и его оценка;
 - д) мотивация результатов решения.

На каждый вопрос может быть дан только один ответ. Ключ к тесту приведен в приложении 3.

7. Библиографический список

Основная литература

1. Ременников В.В. Управленческие решения: Учебное пособие. Юнити-Дана, 2012.
2. Тронин Ю.Н., Масленченков Ю.С. Управленческие решения: Учебное пособие. Юнити-Дана, 2012.

Дополнительная литература

1. Управленческие решения: Учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. Дашков и Ко, 2014.
2. Разработка управленческих решений: Учебник / Ю.Г. Учитель, А.И. Терновой, К.И. Терновой. Юнити-Дана, 2012.

Программное обеспечение и интернет-ресурсы

1. Экономический портал: <http://economicus.ru>.
2. Электронная библиотека: <http://www.biblioclub.ru>.

Приложение 1

Исходные данные для задания «Разработка семейного бюджета»

Таблица 1

Доходы за месяц (заработная плата за вычетом НДФЛ)

Источник дохода	Величина, руб.
1. Заработная плата отца	25 500
2. Заработная плата матери	22 500

Таблица 2

Альтернативные варианты питания

Альтернатива	Затраты в неделю, руб.	Моральные издержки			
		1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя
1	4 000	0.5	0.6	0.9	1.0
2	5 000	0.2	0.4	0.7	0.9
3	6 500	0.1	0.2	0.4	0.6
4	8 000	0	0.05	0.1	0.3

Таблица 3

Обязательные покупки за год

Потребитель	Вид покупки	Альтернатива	Кол-во	Цена за единицу, руб.	Моральные издержки, баллы
МАТЬ	Платье	1	2	600	0.3
		2		2 100	-0.1
		3		4 000	-0.5
	Сапоги	1	1 пара	750	0.2
		2		1 200	-0.2
		3		2 500	-0.5
	Туфли	1	1 пара	350	0.3
		2		850	-0.1
		3		1 900	-0.3
ОТЕЦ	Костюм	1	1	1 100	0.3
		2		2 500	0
		3		4 500	-0.2
	Ботинки	1	1 пара	650	0.2
		2		1 000	0
		3		2 300	-0.2
	Рубашка	1	2	70	0.3
		2		150	0
		3		300	-0.3
РЕБЕНОК	Куртка	1	1	250	0.3
		2		450	0.1
		3		1 500	-0.2
	Обувь	1	2 пары	120	0.2
		2		550	-0.1
		3		1 200	-0.2

Окончание таблицы 3 на с. 36

Продолжение таблицы 3

СЕМЬЯ	Белье	1	1 трата в год	200	0.5
		2		600	0
		3		2 000	-0.2
	Кухонные принадлежности	1	1 трата в год	100	0.5
		2		500	0
		3		2 500	-0.5

Таблица 4

Расходы на культурную программу (за месяц)

Альтернатива	Вид «духовной пищи»				Стоимость, руб.	Моральные издержки, баллы
	Книги	Посещение мероприятий	Прогулки	Прочее		
1	1	1	1	-	800	0.2
2	2	1	2	1	1 650	-0.1
3	3	3	4	1	4 000	-0.5

Таблица 5

Расходы на транспорт (за месяц)

Альтернатива	Стоимость, руб.	Моральные издержки, баллы
1	270	0.5
2	350	0.1
3	600	-0.1

Таблица 6

Прочие расходы

Вид расходов	Сумма, руб. за месяц	Моральные издержки, баллы
1. Коммунальные платежи	3 450	0
2. Плата за детский сад	1 500	0
3. Прочие хозяйственные расходы		
1 альтернатива	250	0.5
2 альтернатива	500	0.1
3 альтернатива	1 300	-0.2

В течение года необходимо запланировать следующие праздники: Новый год, 8 марта, дни рождения всех членов семьи. Расходы принять самостоятельно, исходя из средств семьи. Моральные издержки составят «-0.5» балла, если мероприятие проводится, и «+0.5» балла, если не проводится.

Таблица 7

Случайные события в соответствии с вариантом курсовой работы*

	Первая цифра варианта									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Месяц	сент.	окт.	нояб.	дек.	январ.	февр.	март	апр.	май	июнь
Событие	а	б	в	г	д	е	ж	з	и	к
	Вторая цифра варианта									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Месяц	сент.	окт.	нояб.	дек.	январ.	февр.	март	апр.	май	июнь
Событие	л	м	н	о	п	р	с	т	у	ф

Таблица 8

Характеристика случайных событий

Обозначение	Содержание события	Стоимость, руб.**	Балл	Обозначение	Содержание события	Стоимость, руб.	Балл
а	Подарки от друзей	100	-0.2	л	Сломался телевизор	150	0.4
б	Экономия на проезд	50	0	м	Украли кошелек	100	0.3
в	Продукты от родителей	100	-0.1	н	Оштрафовали в транспорте	100	0.2
г	Отец получил премию	150	-0.2	о	Испортились продукты в холодильнике	200	0.4
д	Выиграли продукты в «Пятачке»	150	-0.3	п	Ребенок порвал одежду	150	0.2
е	Экономия на ком. платежах	50	0	р	Переплата за телефон	100	0.1
ж	Родители взяли ребенка на неделю	0	-0.1	с	Сломался утюг	60	0.1
з	Жене дали путевку на неделю	0	-0.5	т	Заболел ребенок. Купили лекарства	100	0.4
и	Родные подарили ребенку ботинки	0	-0.2	у	Пришли друзья. Доп. траты	150	-0.2
к	Друзья пригласили в театр за их счет	0	-0.3	ф	Повысили квартплату	на 80 руб.	0.5

В каждом варианте курсовой работы предусмотрено два случайных события: одно – «положительное», а другое – «отрицательное». Каждое событие приурочено к определенному месяцу. Обозначение события принимается по таблице 7 в соответствии с вариантом работы, а содержание и характеристики события указаны в таблице 8.

* Номер варианта обозначен двумя цифрами (см. теоретическую часть работы). Он является порядковым номером студента в журнале. Если этот номер однозначный, то первая цифра подразумевается равной 0.

** Если не указана стоимость наступившего события, можно исключить часть расходов из соответствующей статьи затрат.

Таблица 9

Дневник регистрации доходов и расходов

Месяц	Доходы, руб.			Расходы, руб.												Доходы – расходы	Морал. издержки
	Зарплата	Проч. доход	Итого	Питание					Ком. услуги	Транспорт	Дет. сад	Одежда	Культура	Прочие	Итого		
				1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	Всего									
Сент.	8 000	100	8 100	500	500	500	500	2 000	450	600	150	-	1 000	450	4 650	3 450	2.1
Окт.	8 000	-	8 000	800	800	800	800	3 200	450	600	150	2 100	650	800	7 950	50	0.8
Нояб.	8 000	-	8 000	800	800	500	500	2 600	450	600	150	1 200	650	300	5 950	2 050	1.6
Дек.	8 000	-	8 000	500	500	800	800	2 600	450	600	150	2 500	1 400	300	8 000	-	0.8
Янв.	8 000	-	8 000	500	500	500	500	2 000	450	600	150	600	650	800	5 250	2 750	1.8
Февр.	8 000	-	8 000	800	800	500	500	2 600	450	600	150	1 550	650	800	6 400	1 600	1.4
Март	8 000	-	8 000	500	500	800	800	2 600	450	600	150	2 100	800	800	7 500	500	0.6
Апр.	8 000	-	8 000	500	500	800	800	2 600	450	600	150	1 000	800	800	6 400	1 600	0.6
Май	8 000	-	8 000	500	500	800	800	2 600	450	600	150	700	800	800	6 100	1 900	0.5
Июнь	8 000	-	8 000	500	500	800	800	2 600	450	600	150	950	650	300	5 700	2 300	1.6
Июль	8 000	-	8 000	500	500	800	800	2 600	450	600	150	900	650	300	5 050	2 950	1.7
Итого	88 000	100	88 100	-	-	-	-	28 000	4 950	6 600	1 650	13 600	8 700	5 950	68 950	19 150	13.5

Оценка эффективности управленческих решений

Ситуация 1.

Закон о запрете курения в общественных местах

Текст закона о запрете курения в общественных местах с 1 июня 2013 г.

Нельзя курить с 1 июня: в подъездах, на лестничных клетках, в лифтах; на рабочих местах, в офисах, на детских площадках и пляжах, на расстоянии менее 15 метров от остановок общественного транспорта и вестибюлей метро, в зданиях вокзалов и аэропортов; на территории культурных, спортивных, медицинских и общеобразовательных учреждений, в закрытых помещениях госучреждений и социальных служб, тюрем, исправительных колоний и СИЗО, на автозаправочных станциях.

С июня 2014 года нельзя курить: в кафе, в ресторанах и гостиницах, на рынках, на пассажирских платформах пригородных поездов и в поездах дальнего следования.

Штрафы за курение с 1 июня: пока курильщиков не будут штрафовать: поправки об ответственности за нарушение антитабачного закона на момент подписания закона не приняты.

С 15 ноября текущего года вносятся изменения в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях.

Соответственно, с этой даты за нарушение запрета курения табака на отдельных территориях, в помещениях и на объектах влечет наложение административного штрафа на граждан до 1 500 рублей, а за курение табака на детских площадках гражданин обязан будет заплатить до 3 000 рублей.

За несоблюдение требований к знаку о запрете курения, обозначающему территории, здания и объекты, где курение запрещено, и к порядку его размещения размер административного штрафа составляет:

- от 10 000 до 20 000 рублей – для должностных лиц;
- от 30 000 до 60 000 рублей – для юридических лиц.

Несоблюдение требований к выделению и оснащению специальных мест на открытом воздухе для курения табака либо выделению и оборудованию изолированных помещений для курения табака так же влечет наложение штрафа:

- от 20 000 до 30 000 рублей – на должностных лиц;
- от 50 000 до 80 000 рублей – на юридических лиц.

Штраф за неисполнение индивидуальным предпринимателем или юридическим лицом обязанностей по контролю за соблюдением норм законодательства в сфере охраны здоровья граждан от воздействия окружающего табачного дыма и последствий потребления табака на территориях и в помещениях, используемых для осуществления своей деятельности, составляет:

- от 30 000 до 40 000 рублей – для индивидуальных предпринимателей;
- от 60 000 до 90 000 рублей – для юридических лиц.

Ситуация 2

Строительство Нижегородского метрополитена

Проект по строительству новых станций метро к чемпионату мира 2018 года в Нижнем Новгороде под вопросом. Глава Минфина Антон Силуанов заявил, что транспортный проект в Нижнем Новгороде трудно назвать первоочередным.

Деньги, которые изначально планировалось направить на строительство метро в Нижнем Новгороде, Силуанов предложил оставить в резерве и при необходимости предоставить на другие задачи.

Кроме того, министр заявил, что нужно строго зафиксировать объем расходов на программу подготовки к ЧМ-2018 и больше никаких изменений не вносить, чтобы исключить удорожание проектов, как это происходит при подготовке к Олимпиаде в Сочи. «Считаю целесообразным окончательно принять решение о том, что цифра дополнительных расходов в 250 миллиардов рублей не подлежит изменению», – сказал Силуанов.

Ранее правительство Нижегородской области рассчитывало на федеральные средства, которые планировалось направить на строительство двух новых станций метро. Также был одобрен инвестиционный проект строительства ветки метро от станции «Московская» до станции «Волга».

В настоящее время Правительство Нижегородской области отказалось от строительства метро в Нижнем Новгороде как от слишком дорогого и бесперспективного проекта.

Принято решение отказаться от продолжения строительства автозаводской ветки в сторону места будущего стадиона к ЧМ по футболу 2018 года и от сормовской ветки вглубь района. Говорить о развитии метрополитена в верхней части города не приходится.

Но поскольку стадион будет построен, поток туристов нужно привозить и увозить. Поэтому принято решение развивать в городе альтернативный транспорт – канатную дорогу. Она и дешевле, и быстрее в

строительстве. Начатые же работы по строительству метро будут остановлены.

Губернатор Валерий Шанцев сказал, что канатная дорога полюбилась не только нижегородцам, она стала известной далеко за пределами города. Поэтому Валерий Павлинович рад развитию канатных дорог – из подземного транспорта в надземный.

Историческая справка:

Строительство Горьковского метрополитена началось в 1977 году. 20 ноября 1985 года был торжественно открыт пусковой участок от станции «Московская» до станции «Пролетарская», длиной 7,8 км и состоящий из 6 станций.

Горьковский метрополитен стал десятым метрополитеном в СССР и третьим в России. По количеству станций метрополитен Нижнего Новгорода занимает 10-е место в странах СНГ и 4-е в России.

Приложение 3

Ответы на тест:

Номер вопроса	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Балл	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Ответ	б	а	а	в	б	б	а	в	б	д

«Вес» каждого вопроса указан в оценочной таблице.

Максимальное количество баллов 50:

- 45-50 – «отлично»;
- 35-40 – «хорошо»;
- 25-30 – «удовлетворительно»;
- ниже 25 – «неудовлетворительно».

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине и оценочные средства.....	4
2. Общие указания по изучению дисциплины.....	4
3. Программа дисциплины.....	5
4. Практические задания.....	7
5. Список вопросов для подготовки к экзамену.....	32
6. Тесты для самоконтроля	33
7. Библиографический список.....	34
Приложение 1.....	35
Приложение 2.....	39
Приложение 3.....	41

Наталья Михайловна Сухова

**МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**
Практикум

Редакторы: А.О. Кузнецова
Д.В. Носикова
А.С. Паршаков

Лицензия ПД № 18-0062 от 20.12.2000

Подписано к печати			Формат 60 x 90 1/16
Печ. л.	Тираж	экз.	Заказ
Цена договорная			

Типография ФГБОУ ВПО «НГЛУ»
603155, Н. Новгород, ул. Минина, 31а