Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
ФГБОУ ВО Новосибирский ГАУ
Факультет Государственного и муниципального управления
Кафедра Государственного, муниципального и экономического управления

Методы принятия управленческих решений

Методические рекомендации для проведения практических занятий и самостоятельной работы студентов

(для студентов всех форм обучения
по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление)

Новосибирск 2017

УДК 316.42:35(07)
ББК 60.8:67.401.02,Я7
М545

Составитель к.э.н. Ковалева О.С.

Рецензент д.э.н. Сучков А.И.

Методы принятия управленческих решений: методические рекомендации для проведения практических занятий и самостоятельной работы студентов / Новосиб. гос. аграр. ун-т. Фак. ГМУ; сост. Ковалёва О.С. - Новосибирск, 2017.- 31 с.

Методические рекомендации для проведения практических занятий и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» составлены на основании требований Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования к содержанию и уровню подготовки выпускников по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление. Рекомендации содержат вопросы для обсуждения на практических занятиях и вопросы (задания) для самостоятельной работы.

Утверждено и рекомендовано к изданию методической комиссией факультета Государственного и муниципального управления НГАУ от 25 мая 2017 г. протокол № 7.

© Новосибирский государственный
аграрный университет, 2017

1. Введение

Практическое занятие – форма организации обучения, которая направлена на формирование практических умений и навыков и является связующим звеном между самостоятельным теоретическим освоением студентами учебной дисциплины и применением ее положений на практике.

Самостоятельная работа студентов – вид деятельности, при котором в условиях систематического уменьшения прямого контакта с преподавателем студентами выполняются учебные задания. К таким заданиям относятся контрольные и курсовые работы, рефераты, эссе, доклады и т.д.

При этом специфика самостоятельной работы студентов заключается в том, чтобы студенты самостоятельно получали новые знания.

Требования к уровню освоения учебной дисциплины

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» в соответствии с требованиями ФГОС ВО направлена на формирование следующих общепрофессиональных (ОПК) и профессиональных (ПК) компетенций:

1. Способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2)
2. Умением определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения (ПК-1)

2. Цель практических (семинарский) занятий и самостоятельной работы студентов

Практические занятия направлены на закрепление и расширение знаний, полученных на лекциях.

Практические занятия по курсу «Методы принятия управленческих решений» направлены на практическое углубленное изучение учебной дисциплины, привитие обучающимся навыков самостоятельного поиска и анализа учебной информации, формирование и развитие у них научного мышления, умения активно участвовать в творческой дискуссии, делать правильные выводы, аргументировано излагать и отстаивать свое мнение.

Цель самостоятельной работы студентов – овладение методами получения новых знаний, приобретение навыков самостоятельного анализа социальных явлений и процессов, усиление научных основ практической деятельности.

3. Содержание занятий и самостоятельной работы

Тема 1. Общая характеристика организационно-управленческих решений.

Вопросы для обсуждения

1. Управленческое мышление.
2. Психологические признаки преуспевающего менеджера.
3. Индивидуальная управленческая концепция (ИУК).

Содержание занятия

Существует утверждение, что в любой области знаний ровно столько науки, сколько в ней математики. В такой области знания, как общая теория решений - приоритетная роль при принятии решений отводится человеку, его интеллекту (мыслительной деятельности), опыту и интуиции. С позиции управления процесс мышления включает следующие составляющие (рис.1).

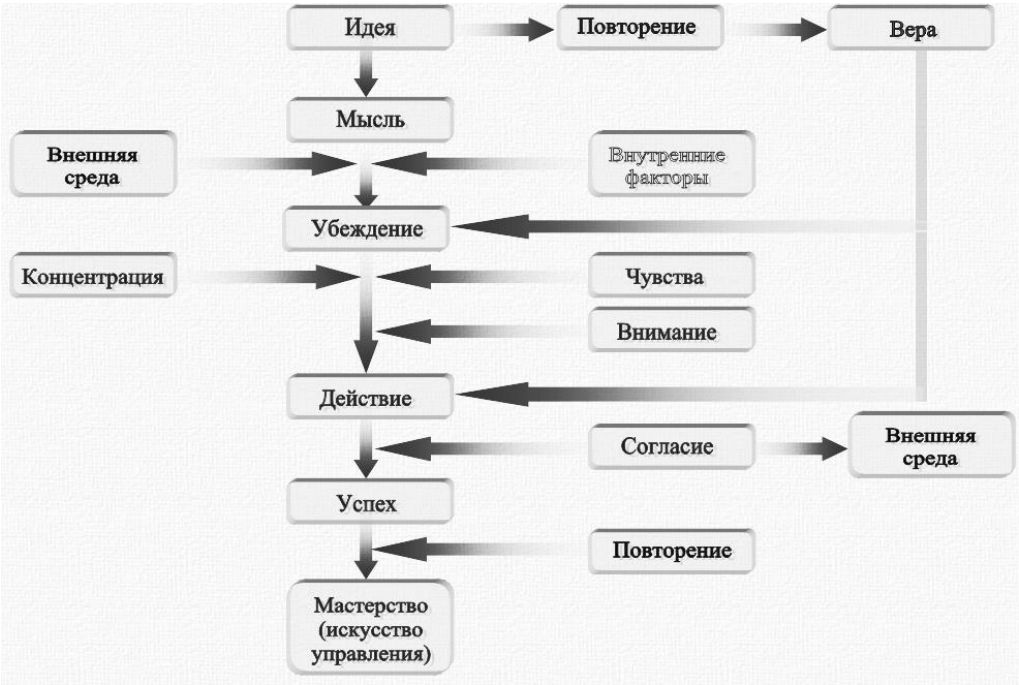


Рис. 1. Принципиальная схема процесса мышления

В начале любого дела лежит **идея**, которая трансформируется в **мысль** и под влиянием внешний среды и внутренних факторов человека превращается в **убеждение**. Убеждение, **усиленное концентрацией, чувствами и вниманием**, реализуется в конкретных **действиях** менеджера. При согласии с внешней средой, укрепляющей жизненные силы человека, предпринимаемые действия ведут к **успеху**. Повторение успехов формирует **мастерство или искусство** принятия решений. Под искусством в данном контексте понимается высокая степень умения лица, принимающего решения (ЛПР).

В повседневной практической деятельности по управлению объектами приходится принимать множество как относительно простых, так и сложных решений. **Способность** "выдавать" идеи, творчески мыслить, концентрировать внимание на проблемах, быть уверенным в себе, согласовывать решение с коллегами, вышестоящим руководством и добиваться их успешного претворения в жизнь - **это качества, которые способствуют преуспеванию менеджера**.

Такой менеджер отличается определенными внутренними и внешними признаками.

Таблица 1

Психологические признаки преуспевающего менеджера

внешние	**внутренние**	
- его узнают с первого взгляда	- овеян духом инициативы, мужества, радости труда	
- в нем что-то есть	- имеет присущие ему взгляды на жизнь	
- он несет в себе творческий заряд	**не *верит***	***верит***

- у него открытый взгляд	- в интриги, ложь, случайность	- в действенность своих усилий
- с первых слов ясно, что добьется результатов		- в способность превозмочь трудности
		- в движущую силу поставленных целей

Управленческое решение по ряду характеристик **сложнее**, а не проще теоретического. Это проявляется в способности преобразовывать сложнейшую информацию в определенные, простые, доступные планы и решения. Простота и ясность решений необходимы, так как к их реализации привлекается значительное число людей, для которых эти свойства могут быть определяющими в достижении конечной результативности работы.

Управленческое мышление должно быть **конкретным**. Руководителю необходимо представлять сложное целое и видеть при этом составляющие его элементы. Важнейшими свойствами управленческого мышления являются способность к риску и личная ответственность за исход дела. **Каждое решение порождается в процессе мышления**, которое соотносит возможности личности с конкретно складывающейся ситуацией.

Мышление руководителей имеет множество особенностей (рис.5). В их составе, наряду с другими, выделяются:

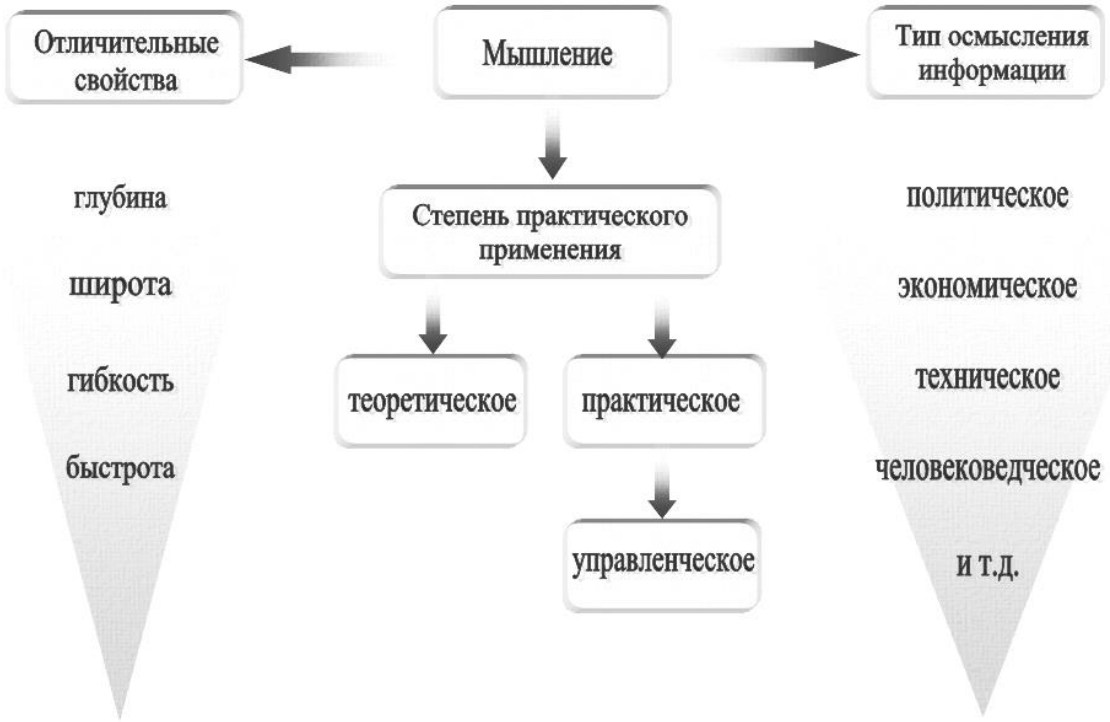


Рис. 2. Особенности мышления руководителей

- **глубина мышления** - свидетельствует об умении предвидеть наиболее удаленные от поверхности причинно-следственные связи;
- **широта мышления** - отражает умение видеть все многообразие взаимосвязанных явлений в целом, не выделяя из них какую-то проблему и не увлекаясь только ею;

- **гибкость мышления** - проявляется в умении отступать от излюбленных, оправдавших себя стереотипных решений; умение, исходя из сложившейся ситуации, найти оригинальное решение;
- **быстрота мышления** - это "скорость" мысли от анализа проблемы к формулированию решения.

Психологи утверждают: кто стоит у истоков управленческих решений, тот во многом определяет эффективность деятельности коллектива. Далеко не риторическим является вопрос: кто способен принимать решения и обеспечить их выполнение, какими психологическими возможностями он должен обладать?

Поскольку психологические особенности личности руководителя влияют на управленческие решения, определим основные из них: управленческие потребности личности, управленческие способности, управленческая концепция.

Указанные элементы психологии руководителя в единстве образуют потенциальный источник принимаемых решений (рис. 6).



Рис. 3. Структура потенциального психологического источника управленческих решений

Управленческие потребности могут отсутствовать у людей, либо иметь разную побудительную силу. Немало и таких, кто видит свою жизненную перспективу именно в руководстве людьми, предпринимает значительные усилия для продвижения по службе. **Наличие управленческих потребностей - необходимое условие назначения кандидата на руководящую деятельность.** Они проявляются в стремлении воздействовать на окружающих людей с целью направления их усилий на решение конкретных задач. Управленческие потребности являются источниками основных мотивов деятельности руководителя и отвечают на вопрос: насколько сильно нравственно созрело стремление возглавить коллектив, повести его на выполнение определенных задач.

Кроме потребностей **необходимо обладать соответствующими способностями к управлению**. Важнейшие из них - диагностические, творческие и организаторские.

Диагностические способности позволяют формировать четкое представление о настоящем и будущем организации; **творческие** - вырабатывать решения, адекватные задачам предприятия; **организаторские** - обеспечивать их реализацию. На основе потребностей и способностей в процессе учебы и последующей практической деятельности у руководителя формируется индивидуальная (отражающая его личные возможности) управленческая концепция.

Индивидуальная управленческая концепция руководителя (**ИУК**) - это способ понимания и трактовки проблем управления. Она соотносится с жизненной позицией руководителя, служит своеобразным источником принятия решения. Но это не сумма решений. Через призму **ИУК** руководитель оценивает поступающую информацию, сообразуясь со всем своим предшествующим опытом. **Индивидуальная управленческая концепция объясняется факт выбора разных целей разными руководителями в равных объективно сложившихся условиях.** Так, нерадивого работника одни стремятся уволить, другие проводят воспитательную работу, третьи могут рекомендовать на более высокую должность в другой коллектив, чтобы от него избавиться. Другими словами, в первом случае используются **административные методы**, во втором - **воспитательные**, в третьем - совершается поступок, недостойный руководителя.

В структуре **ИУК** выделяется **три элемента: сверхзадача, проблемное наполнение и управленческие замыслы**.

Сверхзадача представляет собой личностный смысл деятельности человека в крупные отрезки времени (юность, зрелость, старость). Она определяет связность, условность жизненного пути человека, служит психологическим стержнем, вокруг которого разворачиваются многочисленные поступки и действия, внешне не всегда логически связанные. Для руководителя сверхзадача может выступать в форме конкретной цели в сложившихся социально-экономических условиях. (Например, постоянное повышение эффективности производства.) Она характеризует меру социально-политической зрелости человека.

Проблемное наполнение - это система задач, на решение которых руководитель направляет свою активность. Из всего многообразия задач он выбирает те, которые постоянно или эпизодически находятся в центре его внимания, другие - на периферии. От качеств руководителя зависит, какая из проблем, способствующая решению многих других, выбрана в качестве приоритетной. Проблемное наполнение должно оперативно перестраиваться, быть гибким, переключать, при необходимости, внимание на решение новых задач. Недостаточная гибкость в этом случае сродни инертности мышления и может привести к грубым ошибкам.

Управленческие замыслы - предпочтительные и привычные для руководителя способы решение проблем. У разных руководителей они могут

быть различными. Например, повышение производительности труда достигается несколькими путями: улучшением организации труда, изменением технологии производства, либо используются данные пути в разной степени. Если эти замыслы стереотипны, незначительно меняются при смене экономической ситуации и социальных условий хозяйствования, возникает опасность отставания менеджера от жизни.

Вопросы (задания) для самостоятельной работы. Возникновение науки об управленческих решениях в контексте развития менеджмента. Аспекты изучения управленческих решений.

Тема 2. Основные свойства организационно-управленческих решений.

Вопросы для обсуждения

1. Классификация управленческих решений: решение задач.
2. Проблемы различного характера.
3. Решение теста «Сущность и содержание УР».

Содержание занятия

1. Классификация управленческих решений

Финансовый директор производственной компании принимает решение о привлечении заёмных средств в виде банковского кредита сроком на 5 лет для финансирования приобретения новой производственной линии, позволяющей освоить выпуск инновационной продукции.

Проведите классификацию данного управленческого решения по следующим признакам и обоснуйте свой ответ:

- по содержанию (экономическое, политическое, техническое, социальное, организационное решение);
- в зависимости от поля принятия (решение в области инноваций, производства, маркетинга, персонала, финансов, инвестиций);
- в зависимости от характера целей (стратегическое, тактическое, оперативное решение);
- по продолжительности действия (долгосрочное, среднесрочное, краткосрочное решение);
- в зависимости от уровня управления (решение, принимаемое высшим руководством, средним менеджментом, на низшем уровне);
- по количеству целей (одноцелевое, многоцелевое решение);
- по числу альтернатив (бинарное, многоальтернативное решение);
- по количеству лиц, вовлекаемых в процесс принятия решения (индивидуальное, групповое решение);
- по степени определённости условий реализации (детерминированное, вероятностное, неопределённое решение);
- в зависимости от возможности применения стандартных процедур (запрограммированное, незапрограммированное решение);
- по степени полноты информации (хорошо структурированное, слабоструктурированное решение).

2. Проблемы различного характера.

Каждый человек ежедневно принимает решения различного характера. Они могут относиться к техническим, биологическим и социальным проблемам.

Техническая система включает станки, оборудование, компьютеры, комплектующие изделия и материалы. **Набор возможных решений** в технической системе **ограничен**, и последствия решений обычно предопределены. Варианты этих решений отражены в инструкциях, положениях, приказах. **Такие решения формируются и реализуются в строго определенном порядке — по алгоритму**. Качество и эффективность принятого и выполненного решения определяется **профессионализмом** принимающего и исполняющего решение в технической системе. Обычно в технической системе мало альтернатив решений одной и той же проблемы (часто решение бывает единственным).

Тандем высокого профессионализма разработчика и исполнителя решения может дать хороший результат. Так, плохой исполнитель может испортить хорошо разработанное решение. Как показывает практика, человек, работающий в технической системе, может самостоятельно стать хорошим специалистом через 2—4 года.

Биологическая система включает флору и фауну планеты, в которой человек принимает решения. Например, мелиорация земли, лечение людей и животных, формирование благоприятных условий работы и проживания. Эта система более разнообразна и менее предсказуемая для человека, чем техническая. Например, многие заболевания человека имеют одинаковые симптомы и врачу трудно поставить правильный диагноз. Тем не менее, **набор решений в биологической системе также ограничен** из-за медленных процессов, протекающих в животном и растительном мирах. В таких системах необходимо разработать или найти несколько вариантов разрешения одной проблемы и выбрать лучшее решение по каким-либо признакам.

Качество и эффективность принятого и выполненного решения определяются **профессионализмом специалиста и его способностью** находить надежную информацию, использовать соответствующие методы разработки решения. Специалист должен правильно ответить на вопрос: «Что будет, если?..» Немалую роль играет его интуиция. Как показывает практика, человек, работающий в биологической системе, может самостоятельно стать хорошим специалистом через 6—8 лет.

Социальная (общественная) система характеризуется наличием человека в совокупности взаимосвязанных элементов, относительно которого прямо или косвенно принимаются и реализуются решения. В качестве характерных примеров таких систем можно привести: государство, производственный коллектив, семью, неформальную организацию и даже одного человека (самого по себе).

Социальные системы превосходят биологические по разнообразию и количеству возникающих проблем. Это объясняется тем, что главным объектом управления является человек, который частично схож с другими людьми в своих поступках, восприятии информации и т.д., а частично —

индивидуален, поскольку каждый человек имеет свои взгляды, привычки, нюансы в реакциях на ситуации. **Эта индивидуальность и создает большие трудности** при разработке и реализации решений в социальной системе.

В такой системе необходимо учитывать социально-психологические и этические особенности не только производственного коллектива, но и каждого вовлеченного в данное решение работника. **Например,** при составлении текста приказа руководитель компании должен представить себе того, кто будет читать приказ и как каждый из них сможет понять его Так холерик не сможет прочесть длинный текст, а меланхолик по короткому тексту не сможет понять суть.

Качество и эффективность разработанного и реализованного решения определяется **профессионализмом и опытом руководителя.** Как показывает практика, человек, работающий в социальной системе, может самостоятельно стать хорошим специалистом через 10—12 лет.

В реальности социальная система включает в себя биологическую и техническую. Так, принимая решения по стратегическому планированию деятельности компании, руководитель должен также учесть технические и биологические аспекты деятельности коллектива. Разработка и реализация решений в социальной системе требуют от руководителей широкого взгляда на разрешаемую проблему. **Признаком хорошего решения является минимум обращений подчиненного к своему руководителю за разъяснениями и помощью.**

3. Решение теста «Сущность и содержание УР»

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

Ситуация. Имеются фрагменты текста 18 решений:

1. Отделу внутреннего аудита провести внеплановую проверку правильности использования руководителями среднего и низового звена управленческих технологий.

2. Отделу развития компании заключить договор с фирмой «Галактика» для анализа распределения функций управления между руководителями всех уровней и разработки мероприятий по устранению их дублирования.

3. Начальнику группы стратегического развития разработать положение о группе связи с общественностью и должностные инструкции для ее работников.

4. Наладчику станков Тараненко Р. А. провести планово-предупредительный ремонт токарного оборудования в цехе № 4.

5. Все сотрудники компании в течение июля 2000 г. должны внести свои предложения по совершенствованию производственной и управленческой деятельности.

6. Начальнику группы стратегического развития создать консультационный пункт для руководителей периферийных подразделений фирмы по вопросам управленческой деятельности и управления персоналом.

7. Начальнику информационного отдела создать базу данных о текущих и потенциальных клиентах и поставщиках компании.

8. Инженера Калинина Н. С. направить в командировку в объединение «Азовсталь» с 1 июня по 24 июня 2000 г.

9. Группе стратегического развития сформировать альтернативные стратегии развития основных направлений деятельности компании.

10. Консилиум врачей согласился с диагнозом лечащего врача, поставленным пациентке Самойленко М. Ч.

11. Отделу обучения в сентябре 2000 г. провести переподготовку руководства высшего и среднего звена компании в области управления качеством.

12. Службе управления персоналом разработать систему страхования ответственности ключевых специалистов и руководителей компании. 13. Вице-президенту по персоналу создать в компании отдел стратегического развития и подчинить его непосредственно ее президенту.

14. Службе управления персоналом сформировать систему расстановки кадров в соответствии со способностями работников и ротации кадров между линейными и функциональными подразделениями.

15. Группе контроля сформировать группу для ведения полного и достоверного учета и составления отчетности о результатах деятельности компании.

16. Отделу маркетинга провести анализ изменений внешней среды (на рынке, в политике, законодательстве и т. д.), с выделением тех изменений, которые могут оказать существенное влияние на развитие компании.

17. Ветеринару цирка увеличить количество калорий в рационе питания слонов и лошадей.

18. Начальнику кадровой службы принять на трехмесячную стажировку г-га Норриса Р. – начальника отдела кадров фирмы «Tip Ltd» из Сомали. Вопросы:

Какие из приведенных фрагментов текстов относятся к техническим, биологическим и управленческим решениям? К каким сферам деятельности относятся выбранные управленческие решения?

Тема 3. Полномочия менеджеров, связанные с управленческими решениями.

Вопросы для обсуждения

1. Алгоритм принятия управленческих решений.
2. Особенности разработки управленческих решений.
3. Полномочия менеджеров, связанные с управленческими решениями.

Содержание занятия

1. Решение теста «Каковы ваши способности к принятию творческих управленческих решений»
2. Решение теста «Каков уровень вашей конкурентоспособности?»

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

1. Рассмотрите основные этапы процесса принятия управленческих решений. Проанализируйте, какой этап или этапы данного процесса являются основными и почему.

2. Проанализируйте характерные черты каждого этапа. Чем, по-вашему, друг от друга отличаются этапы «Анализ ситуации» и «Диагностика ситуации»?

3. Как вы считаете, зачем нужен столь сложный процесс: генерирование альтернативных вариантов решений, отбор основных решений? Какую пользу он приносит? Перечислите известные вам методы генерирования идей.

Тема 4. Процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений.

Вопросы для обсуждения

1. Процессорные технологии подготовки и реализации управленческих решений.

Содержание занятия

Организация подготовки и реализации УР требует проведения определенных **организационно-распорядительных мероприятий**. Эти мероприятия включают набор **процессорных (организационных) технологий и административных действий** для формирования взаимодействий между работниками, участвующими в реализации поставленной цели.

К **процессорным технологиям** относятся: **«Управление по результатам» (УР); «Управление на базе потребностей и интересов» (УПИ); «Управление путем постоянных проверок и указаний» (УПУ); «Управление в исключительных случаях» (УИС); «Управление на базе искусственного интеллекта» (УИИ); «Управление на базе активизации деятельности персонала» (УАД).**

Распределение этих технологий между процедурами подготовки и реализации УР приведено в таблице.

Процедуры	Технологии					
	УР	УПИ	УПУ	УИС	УИИ	УАД
Информационная подготовка		+		+	+	+
Разработка вариантов УР		+			+	+
Согласование вариантов УР		+	+	+		+
Выбор одного УР		+			+	+
Утверждение одного УР		+	+			+
Организация выполнения одного УР	+	+				+
Контроль выполнения УР	+	+	+			+
Информирование инициатора УР		+			+	+

Технология «Управление по результатам» основана **на приоритете конечных результатов над планированием и прогнозированием. Основной функцией,** реализуемой руководителями, **является координация (корректировка) действий и решений** в зависимости от полученного результата. Данная технология хорошо реализуется для средних и малых компаний или их подразделений, в которых:

- **время между принятием решений и результатом их выполнения минимально** (часы, несколько дней);
- **отсутствуют непреодолимые трудности** быстрого приобретения требуемых ресурсов или возврата невостребованных;
- **профессионализм руководителя** организации или руководителя проекта достаточно **высок**;
- **производство** преимущественно **механизировано**.

В зависимости от ситуации и конечного результата **руководитель должен постоянно корректировать расстановку и обучение кадров, технологию и организацию труда, номенклатуру и качество применяемых материалов, реализацию продукции и прибыльность организации.** Действие технологии завершается по достижении поставленной цели.

Технология «Управление на базе потребностей и интересов» основана на приоритете межличностных отношений.

Взаимодействие между руководителем и подчиненным при реализации данной технологии может возникнуть только при условии, что **выполняемое задание затрагивает потребности и интересы как самого руководителя, так и подчиненного**.

Условия применения технологии:

- **большой временной интервал** между принятием или корректировкой решения и получением результата;
- **преимущественно коллективный характер работы;**

- **наличие тесных** семейных, бытовых и производственных **связей** с большинством организаций, расположенных в том же административном регионе: селе, поселке и т.д.
- **наличие рынка специалистов.**

Данная технология позволяет руководителю непосредственно воздействовать на потребности и интересы работников, а не косвенно.

Технология «Управление путем постоянных проверок и указаний» основана на приоритете контроля и жесткого управления персоналом.

При **такой технологии управления** человек **лучше реализует свои потребности в самовыражении, самопроявлении, стабильности и порядке**. Жесткое управление ничего общего не имеет с жестоким и волюнтаристским управлением.

Данная технология эффективно реализуется в небольших организациях, где авторитет и профессионализм руководителя вне сомнений — в новых наукоемких организациях, учебных заведениях.

Технология «Управление в исключительных случаях» основана **на приоритете профессионализма исполнителей** или **отработанной** и хорошо **выполнимой производственной технологии**.

Исключительный случай — это устойчивый набор ситуаций, мешающий исполнителю надлежащим образом и в срок выполнить порученное задание.

Исключительный случай не относится к форс-мажорным ситуациям. Обычно интеллектуальный уровень исключительного случая (помехи) значительно ниже уровня предмета деятельности специалистов.

Данная технология эффективно реализуется в небольших организациях либо с **жестко регламентированной технологией**, либо с **доверительной** (функциональной) **структурой управления**.

Технология «Управление на базе искусственного интеллекта» основана **на приоритете отработанной практики, статистики и современных экономико-математических методов**, реализованных в виде баз знаний или баз данных в ауре современных информационных компьютерных технологий.

Искусственный интеллект — это система современных информационных технологий, моделирующих некоторые стороны мыслительной деятельности человека при подготовке и реализации решений. **Технология основана на том, что подавляющее большинство отклонений в работе организации являются штатными**, то есть повторяющимися с известным набором решений по их устранению. **Внештатные отклонения обычно возникают на базе штатных**, поэтому набор решений по их устранению может быть получен путем **корреляции штатных методов решений** с помощью информационной системы.

Данная технология особо эффективна для организаций, часто меняющих номенклатуру выпускаемой продукции, и для организаций, имеющих большой объем сложных типовых процедур.

Технология «Управление на базе активизации деятельности персонала» основана **на приоритете стимулов и поощрений работника**.

Она эффективна при преимущественно ручном производстве, когда производительность труда и качество выпускаемой продукции в основном определяются настроением, психологией и состоянием здоровья работника, а также социально-психологическим климатом в коллективе. Штат сотрудников не ограничен.

Технология требует наличия системы слежения за влиянием стимулов и поощрений на деятельность каждого работника или коллектива.

В мировой практике активизации деятельности персонала успешно применяется ряд теорий мотивации (побуждения) к эффективному труду. К ним относятся: теория X, теория Y, теория ожидания, теория справедливости.

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

Подготовка краткого сообщения по темам:

1. Теория X.
2. Теория Y.
3. Теория ожидания.
4. Теория справедливости.

Тема 5. Методы выявления (генерирования) альтернатив.

Содержание занятия

Дерево целей, построенное по принципу декомпозиции целей во времени и пространстве, **представляет собой иерархическую систему задач, решение которых приводит к достижению поставленной цели.** Организация согласования целей подразделений может быть представлена схемой, изображенной на рис. 2.1. Цели развития подразделений должны быть связаны с главной целью. Дерево целей совместимо с процессом принятия решений. На рис. 2.1 А — это отклонение показателей конкретной ситуации от заданной цели. Если отклонение превышает нормативное значение, то это является точкой принятия управленческого решения.

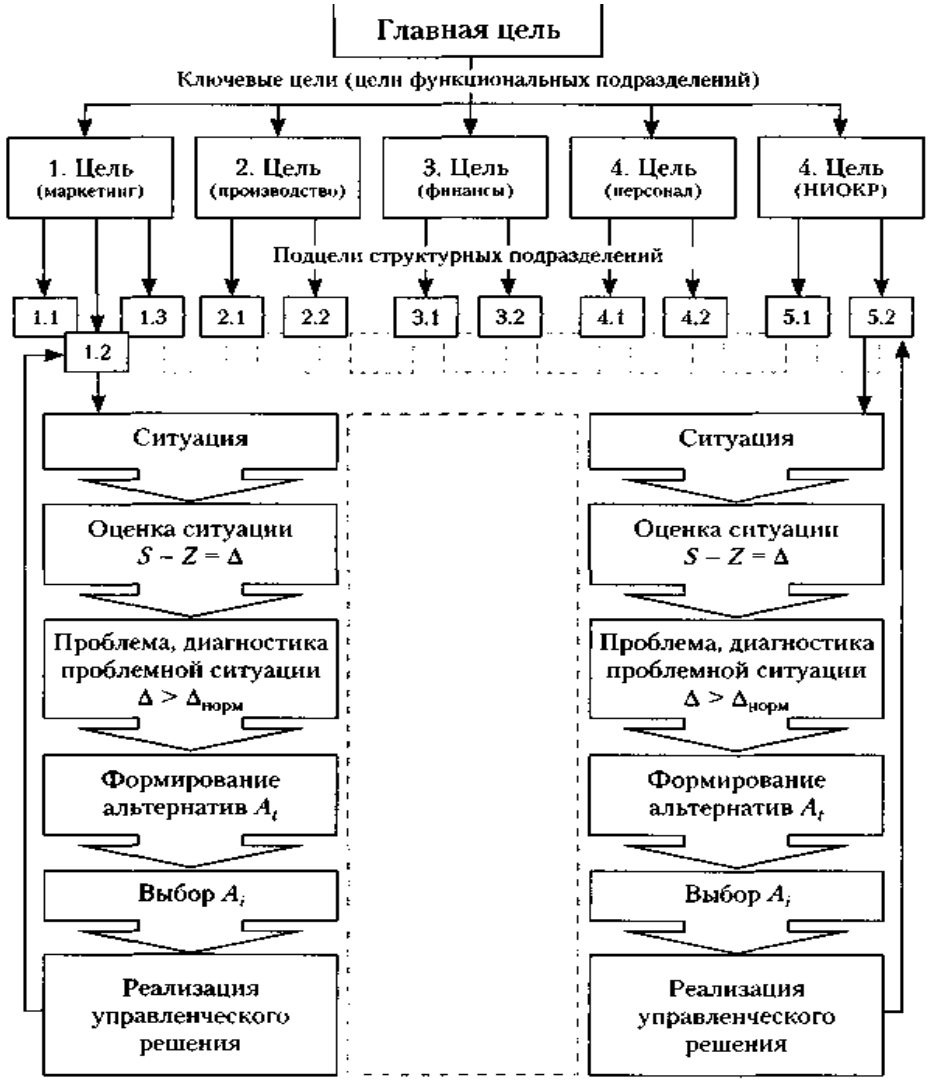


Рис. 2.1. **Иерархия целей и задач принятия решений [27]**

Дерево проблем. Термин «дерево» в данном контексте предполагает использование иерархической структуры, полученной путем разделения общей проблематики на основной тип проблематики (ствол), прочие присутствующие типы (ветви), подтипы (ответвления) и собственно проблемы (листы) **(рис. 2.2).**

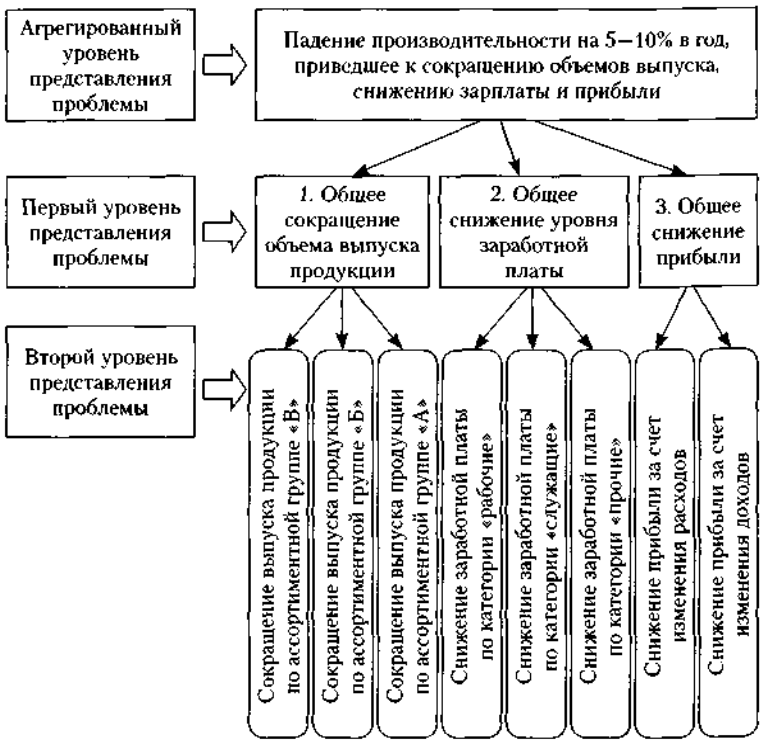


Рис. 2.2. **Дерево проблем [12]**

Метод дерева проблем ориентирован на получение относительно устойчивой структуры проблематики. Для достижения этого при построении первоначального варианта структуры учитывались закономерности и использовались принципы формирования иерархических структур.

Достоинства дерева проблем: позволяет представить значительный объем информации о проблематике менеджмента в компактной форме; отлично справляется с задачами выявления и ранжирования имеющихся в организации проблем, а также с задачами классификации, т.е. распределения проблем по известным типам проблематики; дает возможность наглядно увидеть соотношение и взаимосвязь различных типов проблематики; помогает выделить центральную — корневую — проблему менеджмента и отследить ее влияние на различные типы проблематики.

Рассмотрим рекомендации по построению дерева проблем. Имеется некое множество проблемных вопросов, составляющих проблематику менеджмента организации, это множество содержит конкретные проблемы, каждая из которых характеризуется определенными параметрами, которые указывают на принадлежность проблемы к определенному типу проблем.

Для построения дерева проблем необходимо разбить проблемное множество, ассоциированное с каждым типом проблем, на подмножества, т.е. декомпозировать проблемы по их типам.

Последовательность построения дерева проблем такова:

1) выявить и сформулировать основную проблему менеджмента организации; 2) выявить основное множество проблем организации; 3)

установить преобладающий тип проблемы; 4) проанализировать соотношение и взаимосвязь различных типов проблем; 5) разбить проблемное множество на подмножества; 6) распределить полученные группы по типам проблем.

Дерево целей и задач. Это развернутая, распределенная по уровням совокупность целей и задач принятия и реализации решений, построенная по логической схеме: «цели — программы — задачи, которые надо решить для достижения этих целей — мероприятия, обеспечивающие решение задач — ресурсы, необходимые для проведения мероприятий» (рис. 2.3 и 2.4). Дерево целей и задач используется в программно-целевом планировании и управлении при разработке целевых комплексных программ.



Рис. 2.3. **Дерево целей [12]**

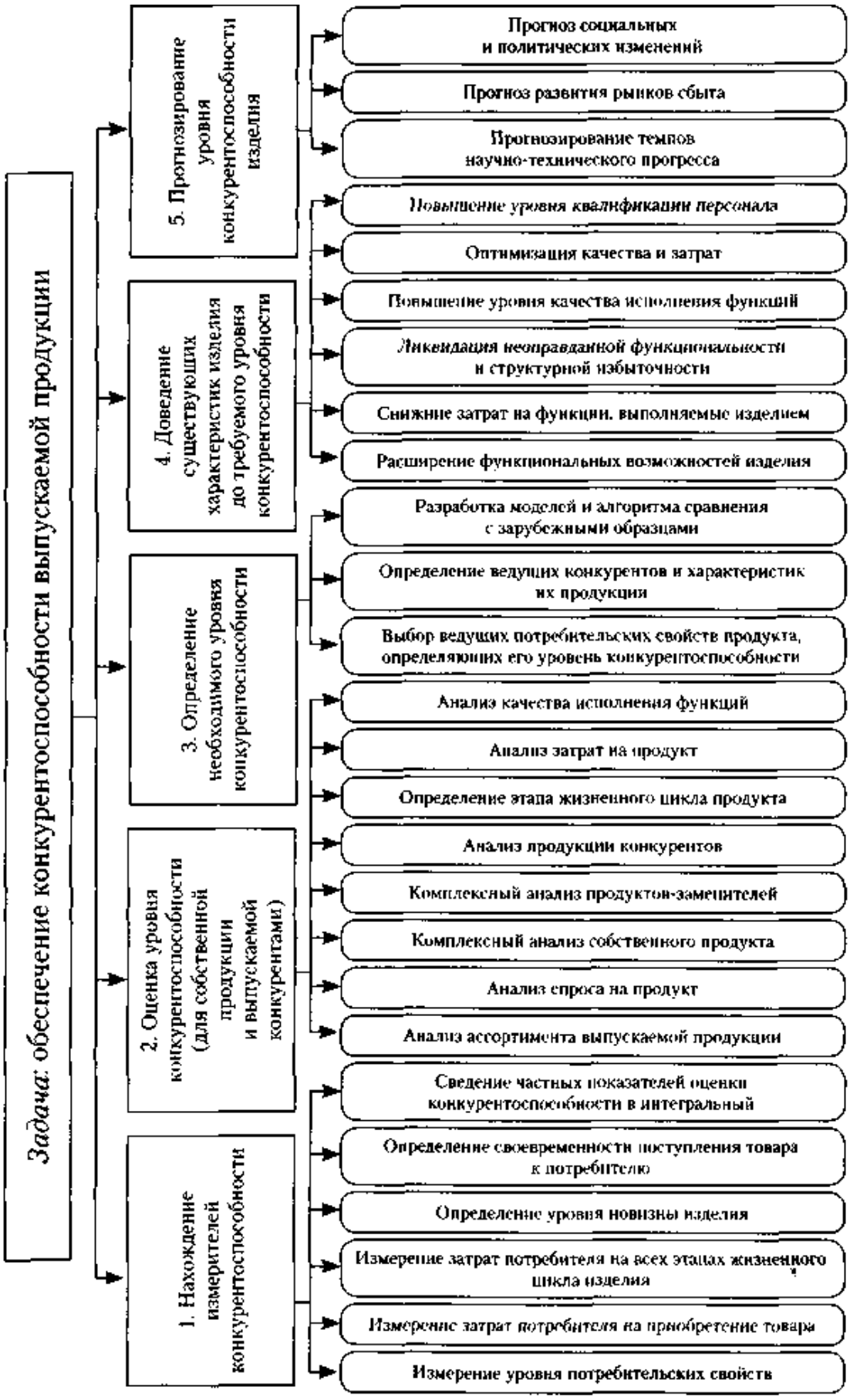
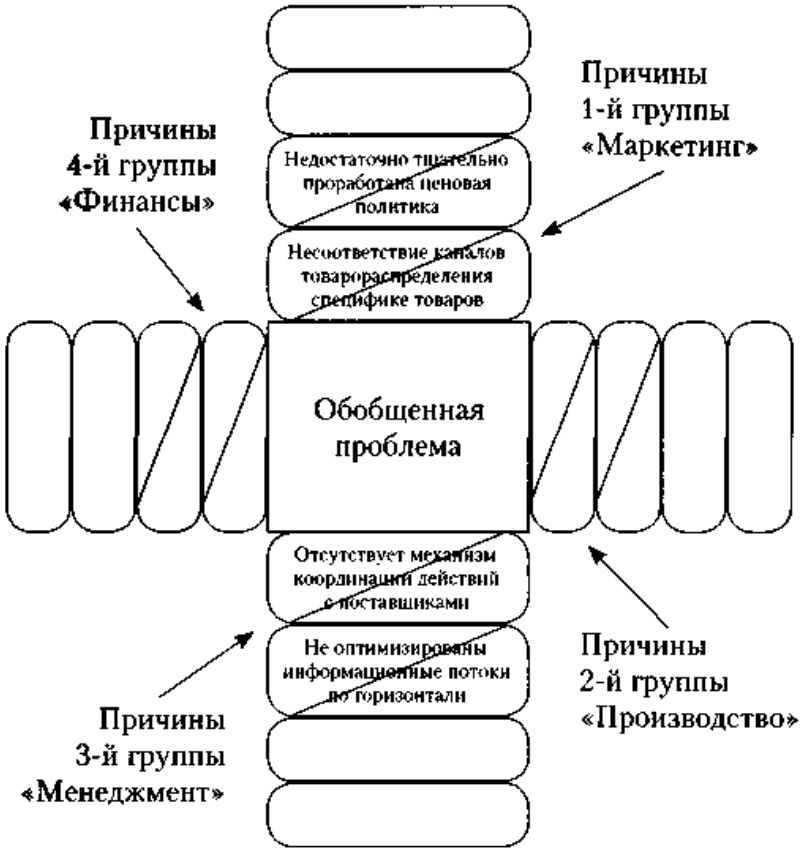


Рис. 2.4. **Дерево задач**

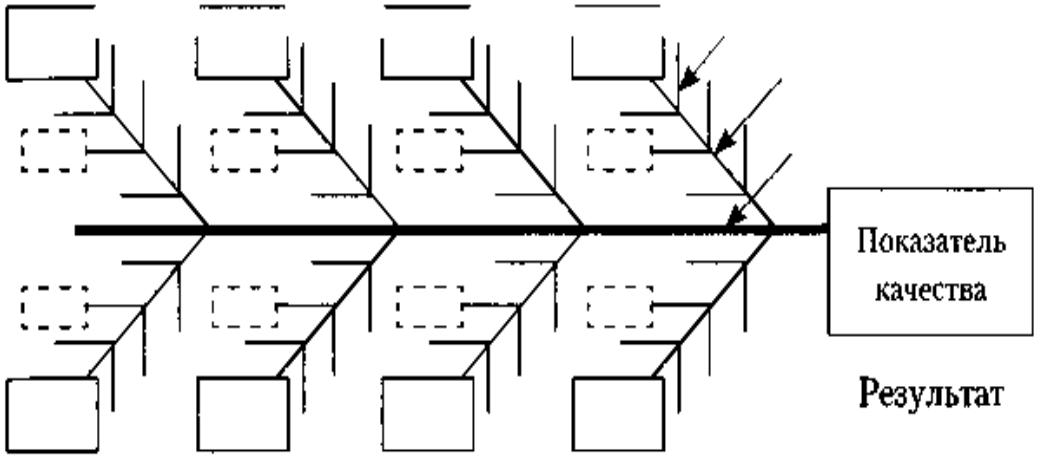
Профиль причин. Для наглядности отображения содержания проблемы используют графическое отображение профиля причин, вызвавших проблему. Наиболее распространенная схема четырехфакторного профиля причин представлена на рис. 2.6.

Все четыре «плеча» профиля должны быть равны между собой. Они делятся на отрезки, в каждом из которых отображается причина (наиболее значимая), заштрихованная часть выражает масштаб проблемы по тому или иному направлению. Группа причин определяется в зависимости от специфики проблемы. Необходимо концентрировать усилия (принятие решений) на устранении причин той группы, где их число максимально.



Структурная диаграмма Ишикавы «рыбий скелет». Построение причинно-следственной диаграммы «рыбий скелет» **включает в себя** следующие этапы: **выбор результативного признака; выбор главных причин — «большие кости»; выбор вторичных причин — «средние кости»; выбор (описание) причин третичного порядка — «мелкие кости»; ранжирование факторов по их значимости и выделение наиболее важных** (рис. 2.7).

Данный метод может применяться для анализа качества управленческих решений и отдельных этапов процесса принятия решений, так как состоит в формировании показателей качества, характеризующих результат альтернативы, и факторных показателей.



Вопросы (задания) для самостоятельной работы. Построение «дерева решений». На основе положений модели В.Врума, Ф. Йеттона и А. Яго составьте дерево решений конкретной организационно-управленческой проблемы. Обоснуйте свои решения.

Тема 6. Методы оценки и выбора альтернатив.

Вопросы для обсуждения

1. Анализ альтернатив при разработке групповых решений
2. Решение задач по стратегии суммирования рангов.

Содержание занятия

1. Анализ альтернатив при разработке групповых решений

Коллективное творчество при разработке и выборе решений имеет ряд преимуществ:

- уменьшается вероятность ошибок, так как участвующие лица могут оперативно поправить друг друга;
- усиливается интерес к проблеме и работе в целом;
- повышается степень доверительности в межличностных отношениях;
- улучшается обоснованность принимаемых решений за счет использования, как правило, проверенной информации, которая становится более полной, а предложения - более четкими.

Сложные задачи, лишенные определенности, то есть достаточной информации для их решения, **тем не менее решаются, и нередко групповым методом.** Однако мнения участников процесса разработки решения могут не совпасть. Как в этом случае выбрать вариант решения?

В подобной ситуации **используется ряд стратегий** выработки группового решения. Среди них самая простая - **стратегия простого большинства голосов.**

Например, на научно-производственных совещаниях принимается решение, соответствующее предпочтениям большинства членов группы.

Метод прост, но не лишен погрешностей, так как не учитывается мнение меньшинства, в котором могут содержаться рациональные идеи, и кроме того, мотивы принятого решения у разных членов группы могут быть различны.

Другим методом выбора группового решения является стратегия суммирования рангов.

Сущность метода заключается в следующем. Например, представим, что решения принимаются **группой из трех человек** и разработаны **четыре альтернативных варианта решения проблемы (*b1*,...*b4*).** Какую из альтернатив принять?

Методика выхода из данной ситуации включает такие действия:

- Каждый из участников ранжирует имеющиеся альтернативы с 1 (высший ранг) до 4.
- По каждой альтернативе определяется сумма рангов.
- Выбирается вариант, сумма рангов у которого наименьшая.

В табличной форме выбор решения методом суммирования рангов выглядит следующим образом:

Разработчики решения	Ранги			
	1	2	3	4
1	b_3	b_4	b_2	b_1
2	b_2	b_3	b_1	b_4
3	b_1	b_2	b_4	b_3

Сумма рангов по каждому варианту:

$b_1 = 1 + 3 + 4 = 8$
$b_2 = 1 + 2 + 3 = 6$
$b_3 = 1 + 2 + 4 = 7$
$b_4 = 2 + 3 + 4 = 9$

Следовательно, **из разработанных альтернатив второй вариант *(b2)*** будет использован для практического внедрения как **набравший наименьшую сумму рангов** (1 - высший ранг и далее по убывающей).

Численность группы разработчиков совместных (коллегиальных) решений зависит от их типа.

Для предварительного обсуждения (осмысления) конкретных проблем целесообразно **небольшое количество участников**; для проблем перспективного значения число участвующих увеличивается.

Однако при значительном количестве людей труднее принять решение, возрастает количество человеко-часов, в том числе на организацию этих мероприятий. Если в обсуждении **принимает участие более восьми человек, возможно формирование группировок**, осложняющих выбор решения.

В технологии разработки управленческих решений и организации их исполнения важное место отводится сетевому моделированию.

2. Решение задач по стратегии суммирования рангов.

Задание 1. Предложите несколько идей, которые вы реализуете, если вас назначат директора службы экономической безопасности фирмы (начальником финансово-экономической службы).

Задание 2. Действительно ли мужчины способнее женщин в управленческой деятельности? нет, объясните, почему возникло такое мнение. (Приведите максимум примеров.)

Задание 3. Если нарушитель технологической дисциплины фирмы по производству продукции, ведение которого осуждается в трудовом коллективе, поднялся бы и демонстративно вышел из помещения то какие действия вы предприняли бы и к чему бы они привели?

Задание 4. Какие идеи вы предложили бы для того, чтобы сократить число бракованной продукции выпускаемой фирмой?

Задание 5. Какое применение можно найти для женской пудреницы? (Дайте максимум идей.)

Время на выполнение каждого задания - 5 мин.

Вопросы (задания) для самостоятельной работы. Теория игр и критерии оценки рискованности решения. Факторы, определяющие психологию поведения руководителя в рискованных ситуациях.

Тема 7. Анализ альтернатив управленческих решений.

Содержание занятия

Элементы	Сокращенное обозначение частей описания элемента внешней среды						
	К	М	П	Р	С	Т	Э
Клиенты	+	+	-	+	+	+	+
Контролирующие организации	+	+	+	-	+	-	+
Заинтересованные внешние лица	-	+	+	+	+	-	+
Общественность	-	+	-	-	+	-	-
Законодательная база	-	+	+	-	+	-	-
Конкуренты	+	+	+	+	+	+	+
Партнеры по бизнесу	+	+	+	+	+	+	+
Финансовые учреждения	+	+	+	+	+	-	+

К – конкурентная, М – международная, П – политическая,
Р – рыночная, С – социальная, Т – технологическая,
Э - экономическая

Необходимо определить какие факторы участвуют в элементах ближнего окружения компании.

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

«Ответственность за неудачу»

Экономическое положение и финансовые показатели крупной производственно-торговой фирмы за последние несколько месяцев ощутимо ухудшились. А по некоторым товарным позициям наметилась устойчивая тенденция к сокращению оборота. На совещании у руководства директор по маркетингу предложил поправить положение с помощью масштабной и действенной рекламной кампании и поручить начальнику отдела рекламы подготовить соответствующий проект.

Начальник отдела рекламы приступил к разработке возможных вариантов рекламной кампании и вскоре направил их директору по маркетингу, которому был подчинен. Через несколько дней он получил утвержденный вариант и в соответствии с ним отдел разработал детальный проект рекламной кампании, который был для сведения направлен директору по маркетингу. Прошла неделя, но реакции не последовало. Тогда начальник отдела рекламы обратился к секретарю директора по маркетингу с просьбой узнать, рассмотрел ли шеф их проект, и на следующий день получил окончательный проект рекламной кампании, подписанный директором по маркетингу.

Начальник отдела рекламы безотлагательно начал реализацию предусмотренных проектом рекламных мероприятий, однако к намеченному сроку ожидаемого результата получено не было. Более того, скоро выяснилось, что рекламная кампания в целом оказалась крайне неудачной. Когда это стало для всех очевидно, директор по маркетингу вызвал начальника рекламного отдела и стал упрекать его в том, что предложенный им проект был недостаточно продуман и принес лишь дополнительные расходы.

Однако начальник отдела рекламы решительно защищался от этой, по его мнению, необоснованной критики. Он заявил: «Я не понимаю ваших упреков. Вы сами дали ―зеленой свет‖ для реализации наших предложений. Все мои проекты были своевременно представлены, на них есть ваши визы. Хорошо, что я сохранил все документы и теперь нельзя свалить на меня и мой отдел всю вину за нашу общую неудачу!»

1. Кто несет ответственность за провал рекламной кампании?

2. Какие выводы могут быть сделаны в отношении начальника рекламного отдела?

3. Какие решения в отношении возникших проблем целесообразны в данной ситуации?

Тема 8. Анализ внешней среды и ее влияние на принятие и реализацию альтернатив.

Содержание занятия

Элементы	Сокращенное обозначение частей и описания элемента внешней среды						
	К	М	П	Р	С	Т	Э
Система ценностей и их приоритеты	+	+	+	+	+	-	+
Социальное и политическое развитие	-	+	+	+	+	-	-
Обычаи делового оборота	+	+	+	+	+	-	+
Политическая обстановка	-	+	+	+	+	-	-
Экономическая обстановка	-	+	+	+	+	+	+
Социальная и экологическая ответственность	-	+	+	+	+	-	-
Институциональная структура	+	+	+	+	+	+	+
Налоговая система	-	+	+	+	+	+	+
Катаклизмы	+	+	+	+	+	-	+
Народные волнения	+	+	+	+	+	-	+
Криминализация связей	+	+	+	+	+	+	+

К – конкурентная, **М** – международная, **П** – политическая,
Р – рыночная, **С** – социальная, **Т** – технологическая,
Э - экономическая

Необходимо определить какие факторы участвуют в элементах дальнего окружения компании.

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

«Генри Форд в сравнении с Альфредом П. Слоуном мл.»4

Генри Форд и Альфред П. Слоун младший были великими руководителями. Они противостояли друг другу в 20-х гг., когда впервые возникла концепция управления как профессии и научной дисциплины.

Генри Форд представлял архетип авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирающий теории и «бессмысленное» чтение книг. Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. На фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Форд расценил предложение Альфреда П. Слоуна о реорганизации «Дженерал Моторс» следующим образом: «...картинка с развесистой клюквой посредине... Человек вынужден слоняться взад вперед, и от ответственности каждый увиливает, следуя мудрости лентяев, что две головы лучше одной». Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным».

У Форда было достаточно оснований насмехаться над новомодными идеями Слоуна для фирмы «Дженерал Моторс». Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долл., и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени — 5 долл. в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56% рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок, фирма «Дженерал Моторс», которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, хаотично перемешанных за проволочной оградой, располагала всего 13% рынка и дрейфовала к банкротству.

К счастью, семья Дюпонов ради спасения огромных капиталовложений в акции «Дженерал Моторс» приняла на себя ведение ее дел, пока крах еще не разразился. Пьер С. Дюпон, сам крупный сторонник современного управления, назначил президентом фирмы Альфреда П, Слоуна. Слоун быстро превратил в реальность планы, над которыми издевался Форд, тем самым введя в практику то, что остается до сих пор главным принципом управления крупными компаниями. Реорганизованная «Дженерал Моторс» располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения.

Слоун как личность был полной противоположностью Форду, Последний был несгибаемо жестким, своевольным и интуитивным человеком, а любимыми словами Слоуна стали «концепция», «методология» и «рациональность». Человек не шлялся взад вперед, как предсказывал Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и дана свобода делать все, что необходимо для их выполнения. Важно и то, что Слоун разработал хитроумную систему контроля, позволявшую ему и другим руководителям высшего уровня всегда быть в курсе того, что происходит в их гигантской организации.

В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которым босс командует, а остальные выполняют, управленческая команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А».

Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив «форду» менее 10%.

Несмотря на жестокий урок. Форд так и не смог прозреть. Вместо того, чтобы учиться на опыте «Дженерал Моторс», он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма «Форд Мотор» едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства ее спасало только обращение к резерву наличных в 1 млрд. долл., который Форд скопил в удачливые времена.

Вопросы:

1. Кто был лучшим менеджером, — Форд или Слоун? Почему?
2. Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху фирм «Форд Мотор» и «Дженерал Моторс»? Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы «Форд Мотор»?
3. Хотя и сегодня «Дженерал Моторс» больше «Форда», обе фирмы сконструированы и управляются схожим образом. Почему это так?
4. Какова важнейшая причина поражения Форда?

Тема 9. Разработка и принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

Содержание занятия

1. Рассмотрение ситуаций.
2. Проанализировать правила укрепления группового единства и морали.

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

На основе предварительного изучения вопроса «Методы снижения степени неопределённости и риска в современных организациях», разработайте анкету, предназначенную для руководящего состава предприятия.

Краткие методические рекомендации по составлению анкеты:

- композиция анкеты традиционно состоит из трёх частей: введения (обращения к респонденту), основной (содержательной) части и заключения.
- по форме различаются открытые, полузакрытые и закрытые вопросы.
- для большинства альтернативных вопросов также следует предусмотреть возможность дать респонденту уклониться от ответа, т.е. предложить такие альтернативы, как «затрудняюсь ответить», «не знаю» и т.п.
- количество вопросов анкеты – не менее 15 (не считая паспортички).

Тема 10. Методы реализации организационно-управленческих решений и контроля выполнения.

Вопросы для обсуждения

1. Методы планирования: классификация методов реализации решений; матрица распределения ответственности; сетевое моделирование.

2. Методы организации выполнения решений.

3. Методы контроля выполнения решений.

4. Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений.

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

Доклад:

1. Целевой подход.
2. Ресурсный подход.
3. Подход внутренних подходов.
4. Концепция ценностно-ориентированного управления.

Тема 11. Эффективность управленческих решений.

Вопросы для обсуждения

1. Эффективность менеджмента.
2. Методы оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений.

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

Самостоятельная работа по материалам лекции и практических занятий для подготовки к контрольной работе.

4. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

4.1. Список основной литературы

1. Кузнецова Н.В. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / Н.В. Кузнецова - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 222 с. (ЭБС «Инфра-М»)

4.2. Список дополнительной литературы

1. Бережная Е.В. Методы и модели принятия управленческих решений: Учебное пособие / Е.В. Бережная, В.И. Бережной. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 384 с. (ЭБС «Инфра-М»)

2. Трофимова Л.А. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум для академического бакалавриата / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов В.В. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 335 с. – Серия: Бакалавр. Академический курс.

4.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Таблица 3. Перечень информационных ресурсов

№ п/п	Наименование	Адрес
1.	Официальный сайт Президента Российской Федерации	http:// www.krevlin.ru

2.	Официальный сайт Правительства России	http://government.ru
3.	Официальный сайт Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации	http://www.council.gov.ru/
4.	Официальный сайт Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации	http://www.duma.gov.ru
5.	Российская газета	http://www. rg.ru
6.	Сайт Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ)	http:// http://wciom.ru
7.	Сайт Фонда «Общественное мнение»	http:// www.fom.ru
8.	Сайт Общественной палаты России	http:// www.oprf.ru
9.	Лоббизм: [веб-сайт]	http:// www.lobbyng.ru
10.	Официальный сайт Правительства Новосибирской области	https://www.nso.ru/
11.	Официальный сайт мэрии города Новосибирска	http://novo-sibirsk.ru/

4.4. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модулю) и самостоятельной работы

1. Методические рекомендации по выполнению контрольных работ и рефератов для всех форм обучения по направлениям подготовки: 38.03.04 Государственное и муниципальное управление; 38.03.03 Управление персоналом; 43.03.01 Сервис; 38.04.04 Государственное и муниципальное управление; 38.04.03 Управление персоналом / Сост. И.Э.Толстова, О.С.Ковалёва, О.Г.Антошкина.-3-е изд.- Новосибирск: НГАУ, 2017. - 24 с.

Составитель
Ковалёва Олеся Сергеевна

Методические рекомендации
для проведения практических занятий и самостоятельной работы студентов
(для студентов всех форм обучения
по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление)

Объем 1,2 уч. – изд. л.

Новосибирский государственный аграрный университет
630039, Новосибирск. ул. Добролюбова, 160