

Федеральная таможенная служба
Государственное казенное образовательное учреждение высшего профессионального образования
«РОССИЙСКАЯ ТАМОЖЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

Кафедра управления

Дисциплина:

Методы принятия управленческих решений

Профессор кафедры управления, к.в.н., доцент
ВОЛКОВ Владимир Федорович
каб. 409В, тел. 21-55, эл. адрес: vladimir.volkov.57@mail.ru

Тематический план дисциплины

2

№ п/п	Наименование раздела/ темы	Общая трудоемко сть (час.)	Лекции		ПЗ		СР
			всего	ИФ	всего	ИФ	
	Раздел 1. Функции решения в методологии и организации процесса управления. Типология управленческих решений	28	2		10	2	16
1	Тема 1.1. Цели и задачи дисциплины. Наука об управленческом решении, ее связь с другими науками. Этапы развития теории и практики принятия решений	6	2				4
2	Тема 1.2. Основные подходы к принятию управленческого решения	4			2		2
3	Тема 1.3. Классификация управленческих решений	4			2	2	2
4	Тема 1.4. Подходы к определению показателей качества управленческой деятельности	6			2		4
5	Тема 1.5. Требования, предъявляемые к управленческим решениям	4			2		2
6	Тема 1.6. Роль человеческого фактора в процессе принятия управленческого решения	4			2	2	2
	Раздел 2. Модели, методология и организация процесса разработки и реализации управленческого решения	18	2		6	4	10
7	Тема 2.1. Методологические основы организации процесса разработки управленческого решения	6	2				4
8	Тема 2.2. Проблема и причины возникновения проблемных ситуаций	4			2		2
9	Тема 2.3. Методы определения альтернатив, оценки альтернатив, выбора наилучшей альтернативы	4			2	2	2
10	Тема 2.4. Выбор решения. Методы принятия решений	4			2	2	2
	Раздел 3. Анализ внешней среды организации. Влияние внешней среды организации на реализацию альтернативных решений. Приемы разработки и выбора управленческого решения в условиях	18	2		6	2	10

Тематический план дисциплины

3

№ п/п	Наименование раздела/ темы	Общая трудоемкость (час.)	Лекции		ПЗ		СР
			всего	ИФ	всего	ИФ	
12	Тема 3.2. Основные элементы внешней среды организации	4			2		2
13	Тема 3.3. Классификация рисков при принятии решений	4			2	2	2
14	Тема 3.4. Сущность и методы анализа риска	4			2		2
	Раздел 4. Эффективность управленческих решений	12	2		4	2	6
15	Тема 4.1. Классификация показателей эффективности управленческих решений	4	2				2
16	Тема 4.2. Качественные и количественные показатели эффективности управленческих решений	4			2		2
17	Тема 4.3. Методы оценки экономической эффективности	4			2	2	2
	Раздел 5. Контроль реализации управленческого решения	28	2		10	6	16
18	Тема 5.1. Сущность и процедуры реализации решений	4	2				2
19	Тема 5.2. Понятие, функции и причины контроля управленческих решений	4			2	2	2
20	Тема 5.3. Процесс контроля и его основные этапы	4			2	2	2
21	Тема 5.4. Сущность ответственности. Виды ответственности	4			2		2
22	Тема 5.5. Характеристика технологических, гуманитарных видов ответственности	4			2		2
23	Тема 5.6. Нравственно-психологическая ответственность руководителя	4			2	2	2
	Контрольная работа	4			2	2	2

Кафедра управления

**Лекция: Цели и задачи дисциплины.
Наука об управленческом решении,
ее связь с другими науками.
Этапы развития теории и практики
принятия решений**

Профессор кафедры управления, к.в.н., доцент
ВОЛКОВ Владимир Федорович
каб. 409В, тел. 21-55, эл. адрес: vladimir.volkov.57@mail.ru

Вопросы:

1. Основы общей теории управления
2. Процесс и подпроцессы управления
3. Решения как предмет научного исследования
4. Типология управленческих задач

Литература:

1. **Методы принятия управленческих решений:** Учебное пособие. Макрусев В.В., Волков В.Ф., Дмитриева О.А. – М.: Изд-во РТА, 2012.
2. Афоничкин А.И., Михаленко Д.Г. Управленческие решения в экономических системах. – СПб.: Питер, 2009.
3. Инновационный менеджмент / Под ред. С.Д. Ильенковой. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
4. Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю. Управленческие решения: учеб.пособие. - М.: Эксмо, 2009.
5. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент / Фатхутдинов Р.А. - СПб.: Питер, 2008.
6. Чернов В.П. Математические модели и методы в экономике и менеджменте: Учебное пособие. СПб: СПбГУЭФ, 2010.

Целью изучения методов разработки и принятия управленческих решений является углубление специальных знаний и навыков в области технологии реализации функций управления.

Для достижения этой цели необходимо решение ряда задач:

- 1.** Изучение теоретических основ разработки управленческих решений и технологии принятия управленческих решений.
- 2.** Анализ механизмов решения основных классов управленческих задач.
- 3.** Изучение современных методов поиска эффективных решений.
- 4.** Приобретение навыков по использованию современных методов разработки управленческих решений на основе решения ряда учебных задач и анализа практических ситуаций.
- 5.** Ознакомление с принятием решений в условиях неопределенности и риска.
- 6.** Понимание ответственности за принятие и реализацию управленческих решений

Основы общей теории управления

Управление есть функция организованных систем различной природы (биологических, технических, социальных), обеспечивающих их целостность и жизнедеятельность, т. е. сохранения и изменения их структуры, поддержания заданного режима деятельности, для решения стоящих перед ними задач.

Выделяют три основных области управления:

- управление системами машин, технологическими процессами и комплексами;
- управление происходящим в живых организмах;
- управление деятельностью человеческих коллективов, решающих ту или иную задачу.

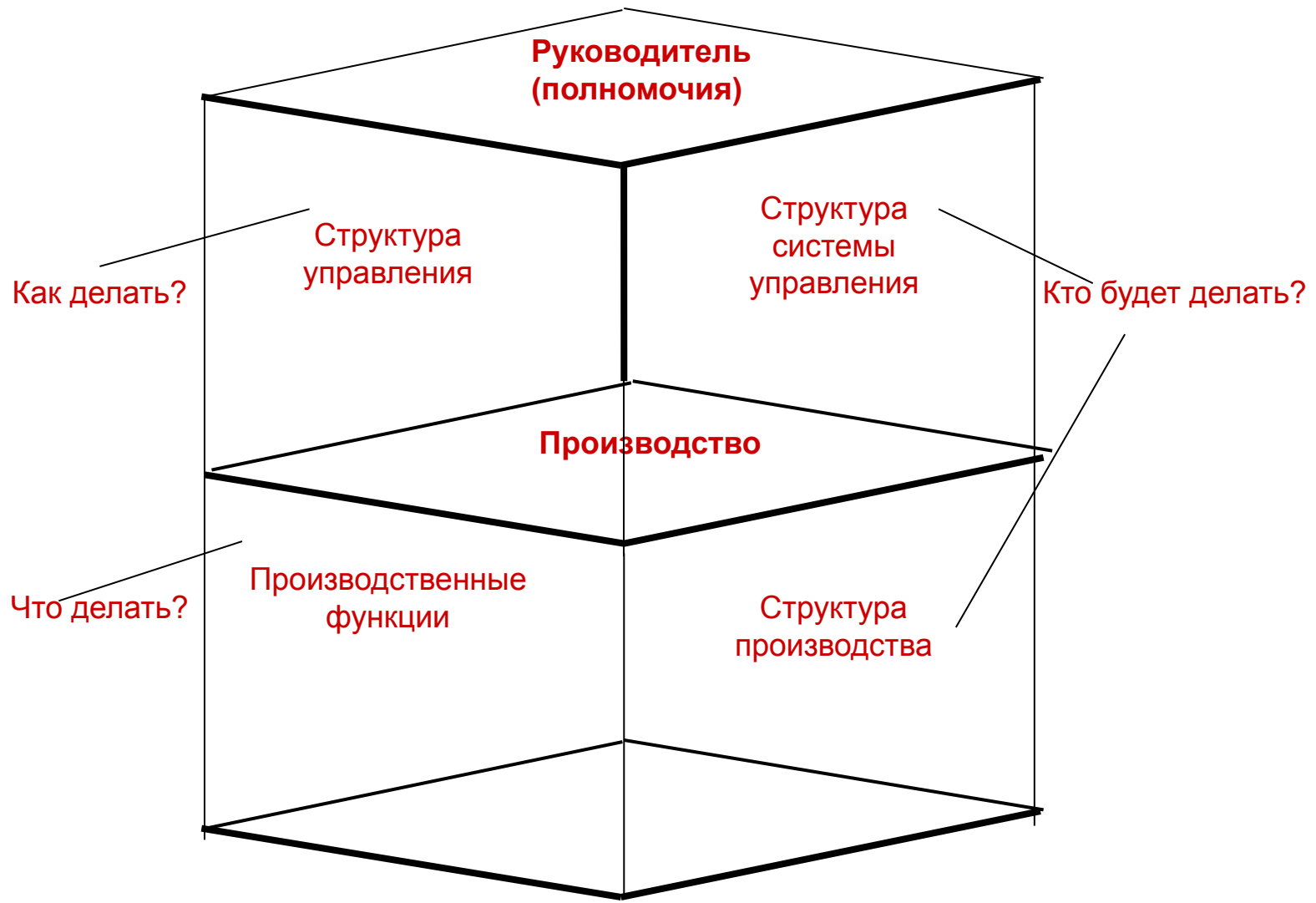
Организация происходит от позднелатинского слова **organizo (сообщаю стройный вид, устраиваю)** и имеет три значения (четвертое связано с биологическими системами).

1) Организация – это внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие отдельных и автономных частей целого, обусловленное его строением (описывает статическое состояние системы). Здесь речь идет о структуре, иерархии и связях системы.

2) Организация – это процесс создания целого (системы) из отдельных элементов, частей, подсистем. Этот процесс описывает динамическое развитие системы (динамический аспект).

3) Организация – это объединение (коллектив) людей, совместно реализующих определенную программу, цель на основе заданных правил и процедур (социальный аспект).

Взаимосвязь производства, системы управления с их структурой



Управление включает три существенных свойства:

1. Наличие цели (одной или нескольких).
2. Необходимые и достаточные способы, средства и воздействия для их достижения.
3. Факт их достижения.

Формализуя сказанное, представим управление в виде выражения:

$$Y = (C \cap S \cap \Phi), C = (S \cap R \cup W), \quad (1.1)$$

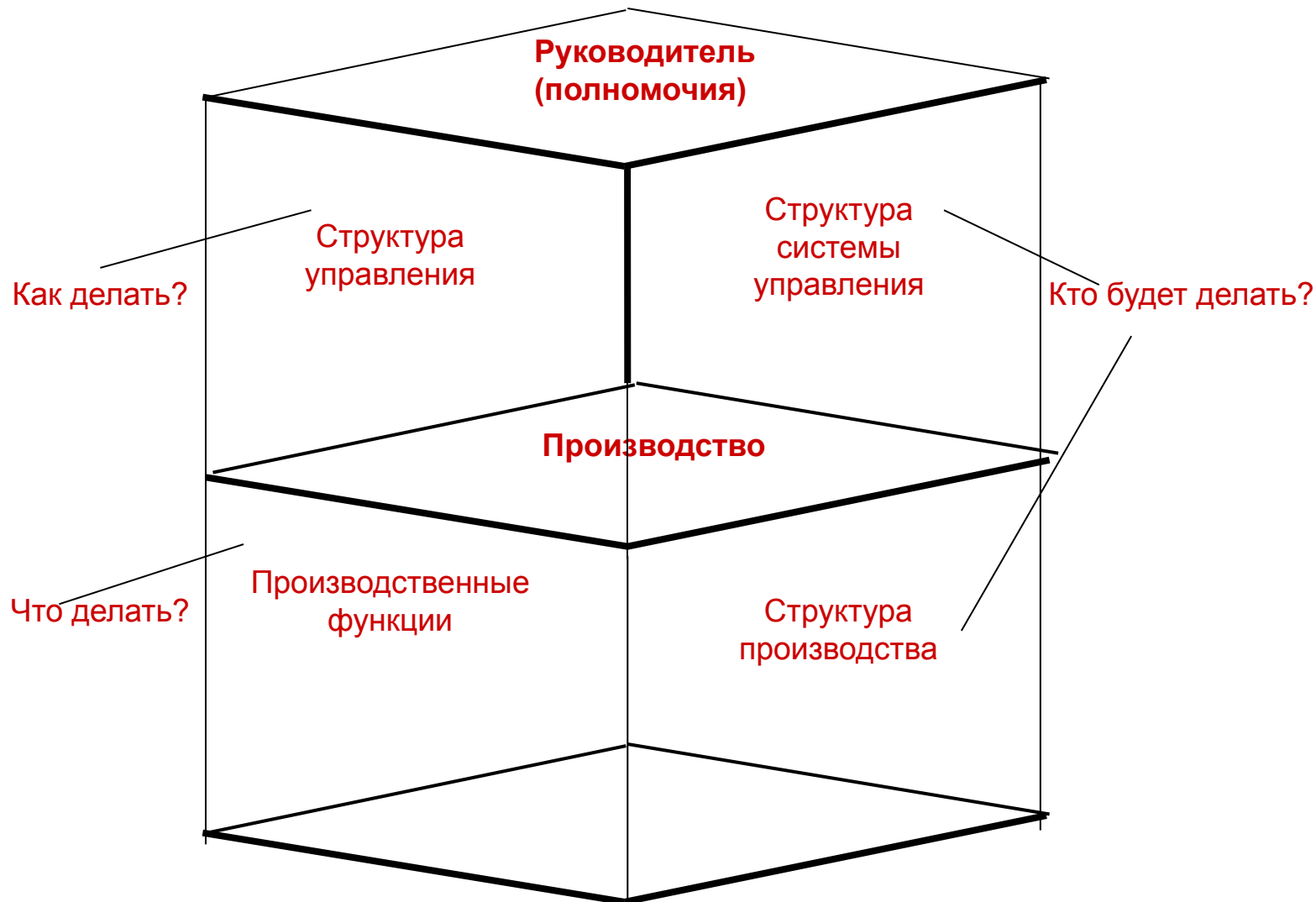
где **Y** – управление, **C** – цели, **S** – совокупность способов, средств и воздействия, необходимых и достаточных для их достижения, **Φ** – факт достижения цели; **S** – способы достижения цели, **R** – средства достижения цели, **W** – воздействия для ее достижения; \cap , \cup – логическое «И», «ИЛИ» соответственно.

Под способами достижения цели **S** понимается технология производства, изготовления и выпуска продукции, изделий, услуг и т. п.

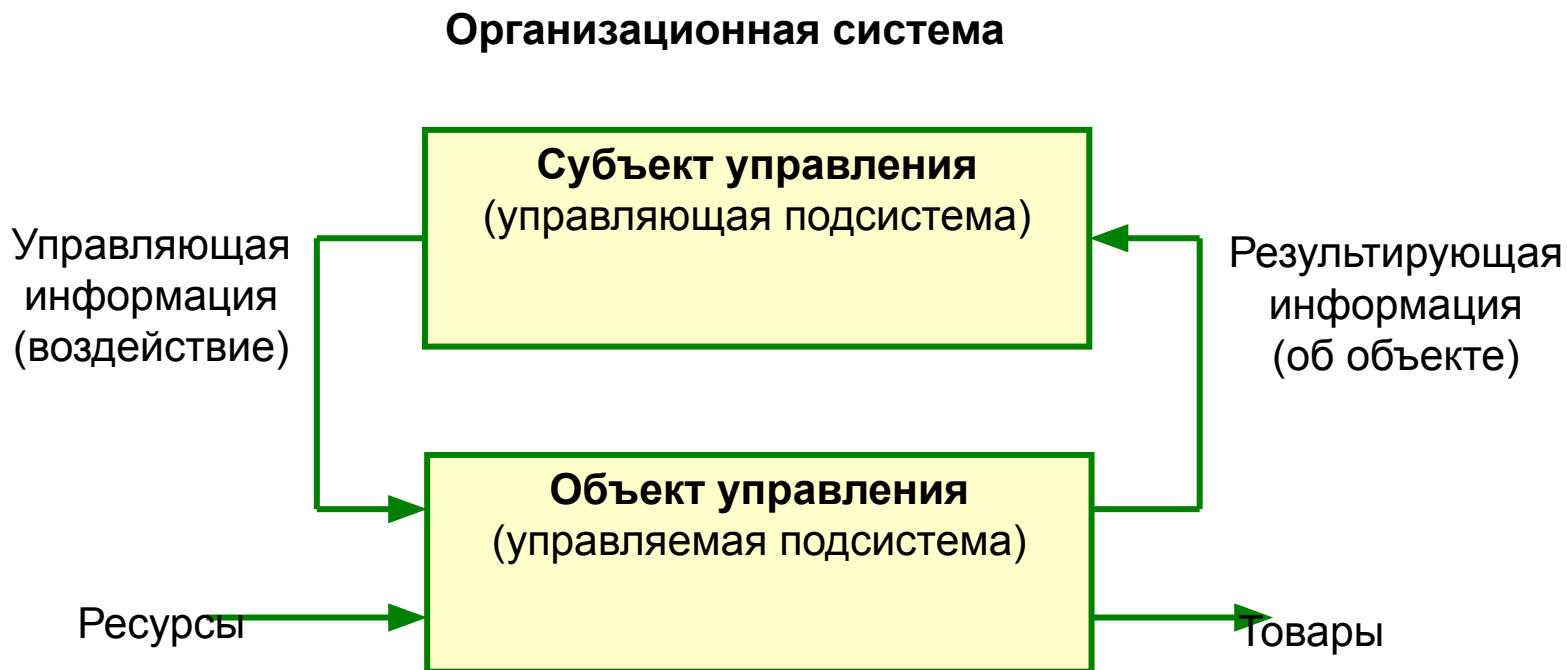
Под средствами достижения цели **R** – материальные, трудовые ресурсы, производственные мощности.

Под воздействием **W** понимаются информационные воздействия (административные, моральные и т. п.).

Взаимосвязь производства, системы управления с их структурой



Общая схема взаимосвязи субъекта и объекта управления



$$U(t+\tau) = \Phi(x(t)), \quad (1.2)$$

где t – момент времени, к которому относятся информации о состоянии;

$x(t)$ – информация состояния на момент времени t ;

τ – рабочее время органа управления;

Φ – функция преобразования информации состояния в командную информацию;

$u(t+\tau)$ – командная информация (управляющее воздействие), относящаяся к моменту времени $(t+\tau)$ и выработанная на основании информации состояния $x(t)$.

***Процесс и подпроцессы
управления***

Процесс управления (ПУ) – это целенаправленная деятельность субъекта управления по согласованию совместной деятельности всех звеньев (подразделений) объекта управления для функционирования и развития.

ПУ состоит из отдельных подпроцессов: **прогнозирования, планирования, принятия решений, учета контроля, анализа и регулирования.**

$$\text{ПУ} = (\text{Пр} \cap \text{Пл} \cap \text{ПР} \cap \text{ПУч} \cap \text{ПК} \cap \text{ПА} \cap \text{ПР}), \quad (1.3)$$

где **ПУ** – процесс управления,

Пр – подпроцесс (функция) прогнозирования,

Пл – подпроцесс (функция) планирования,

ПР – подпроцесс (функция) принятия решений,

ПУч – подпроцесс (функция) учета,

ПК – подпроцесс (функция) контроля,

ПА – подпроцесс (функция) анализа,

ПР – подпроцесс (функция) регулирования.

Взаимосвязь функций (подпроцессов) управления



$$i = (s \cap f \cap j), f = (\sigma \cup z) \cap m, \quad (1.4)$$

где **i** – информация,

s – содержание информации,

f – форма передачи содержания информации,

j – использование информации,

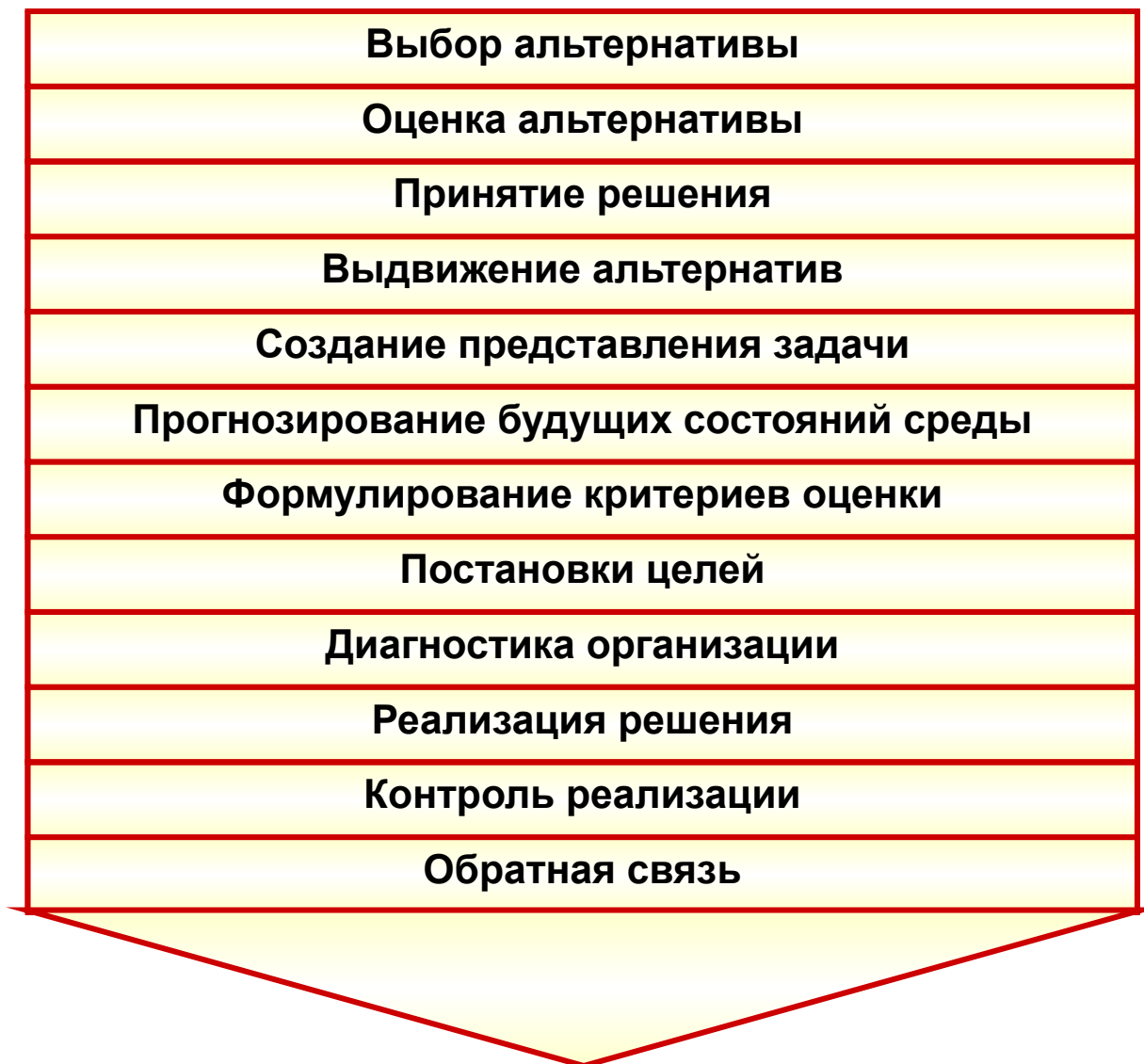
σ – любые физические сигналы,

z – любые графические знаки,

m – носитель информации.

***Решения как предмет научного
исследования***

Расширение объема понятия «решение»



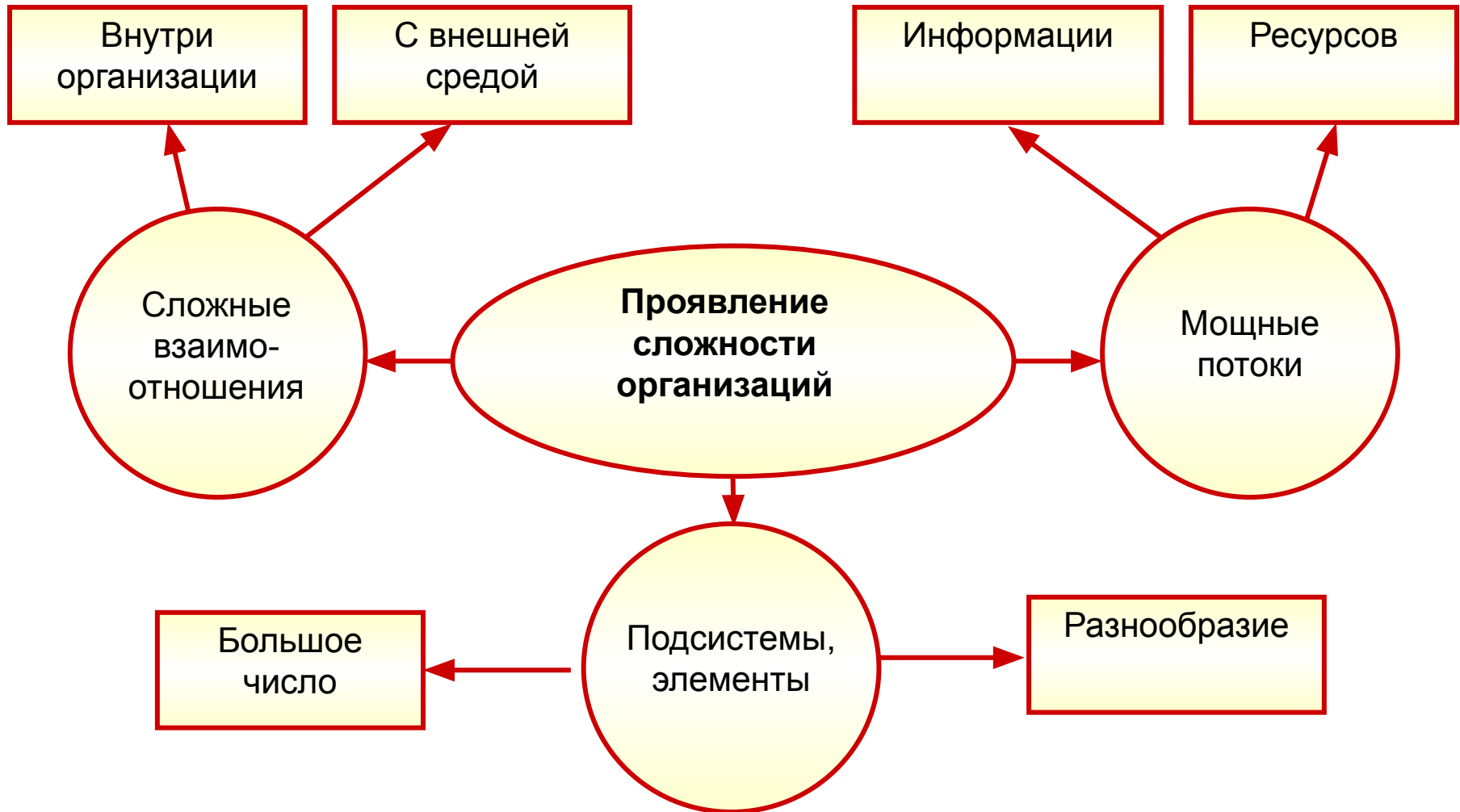
Основные характеристики решений



Основные характеристики организации



Проявления сложности современных организаций



Основные подсистемы организации

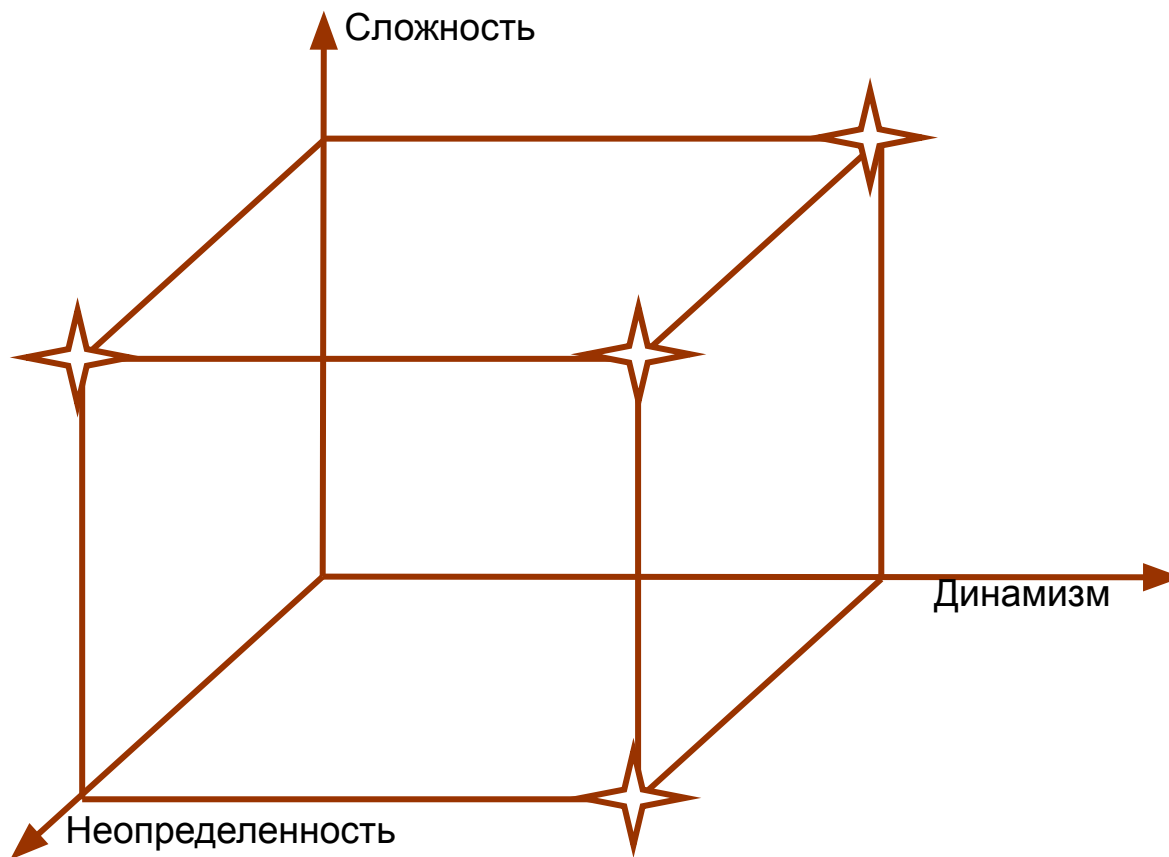


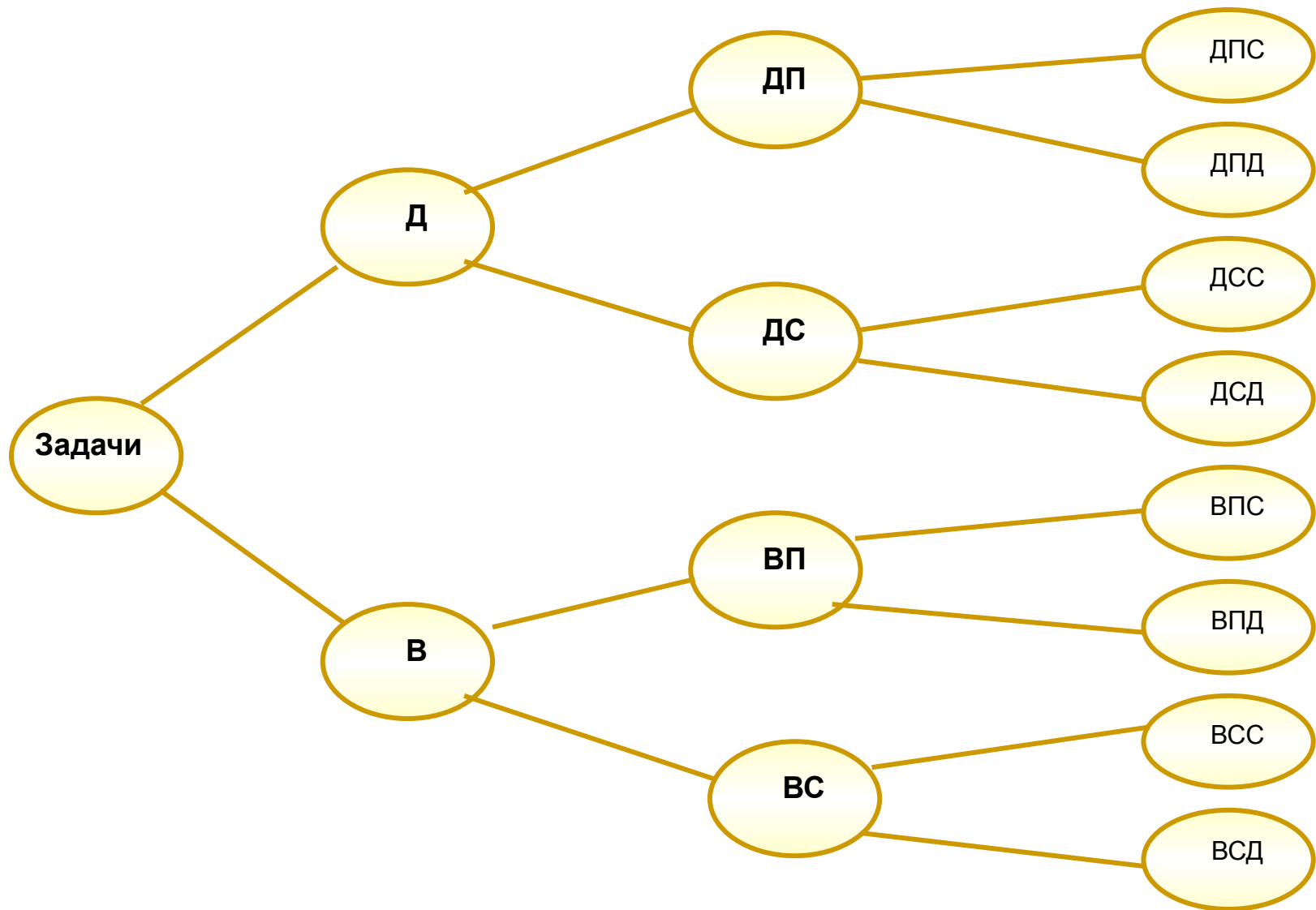
Противоречия при принятии сложных решений

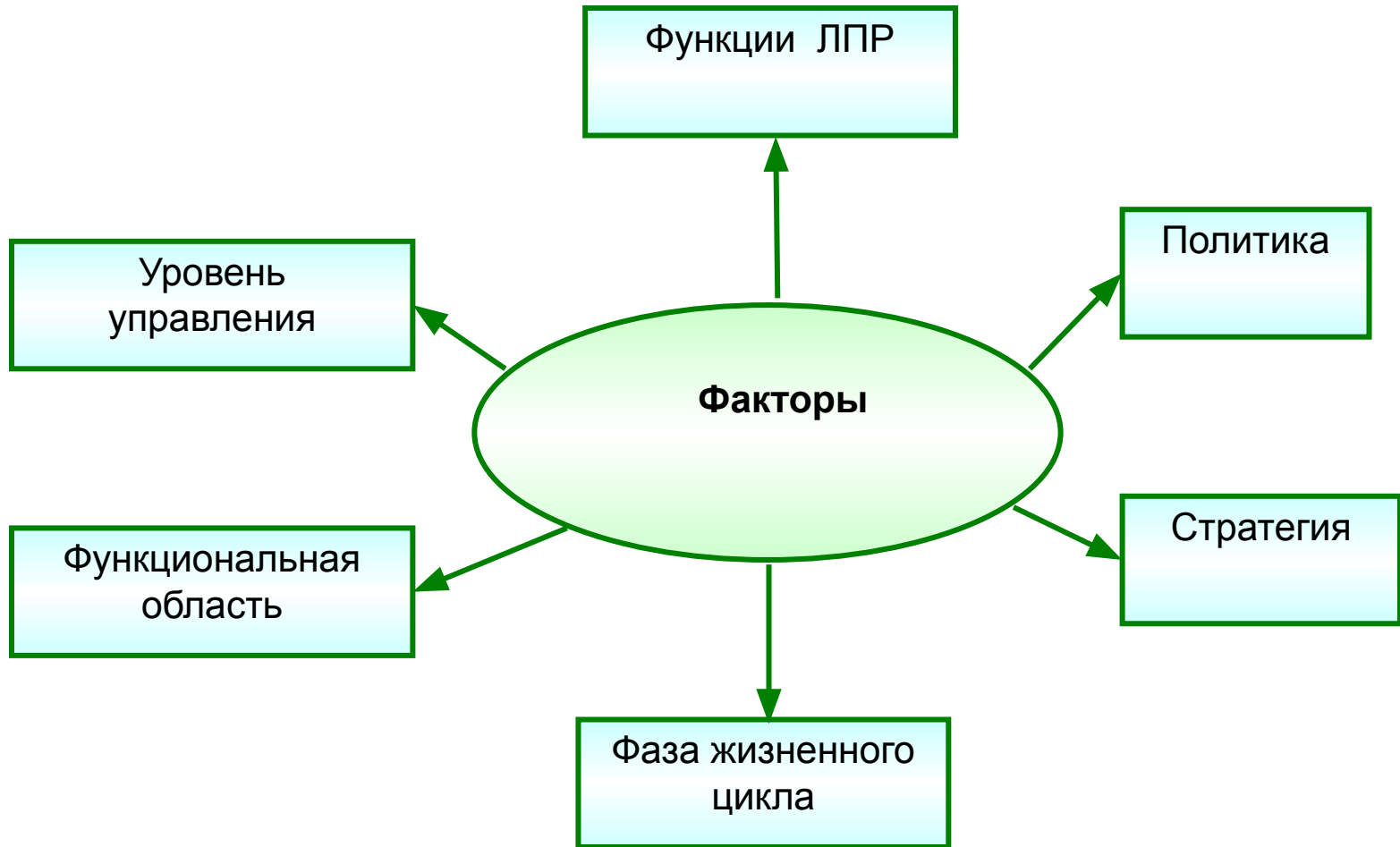


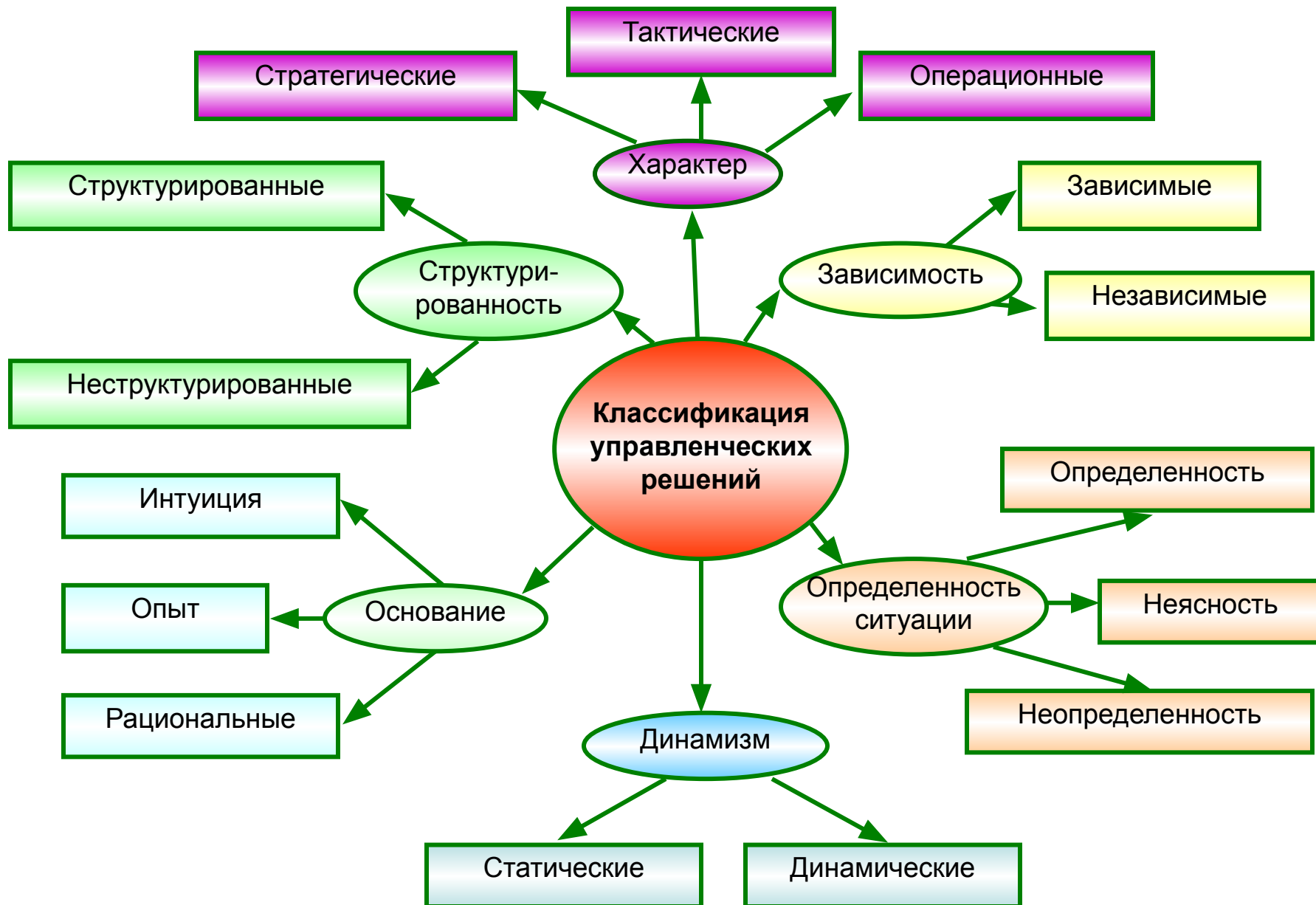
Типология управленческих задач

Характеристики решаемых задач









1. По характеру взаимосвязей различают единичные и программные решения.

2. По временному горизонту реализации различают текущие и перспективные решения.

3. По степени формализации бывают стандартные решения для систематически повторяющихся задач и неформализованные, требующие разработки специальной методики для конкретного случая.

4. По виду информации различают количественные или качественные решения, принимаемые на основе описательной информации.

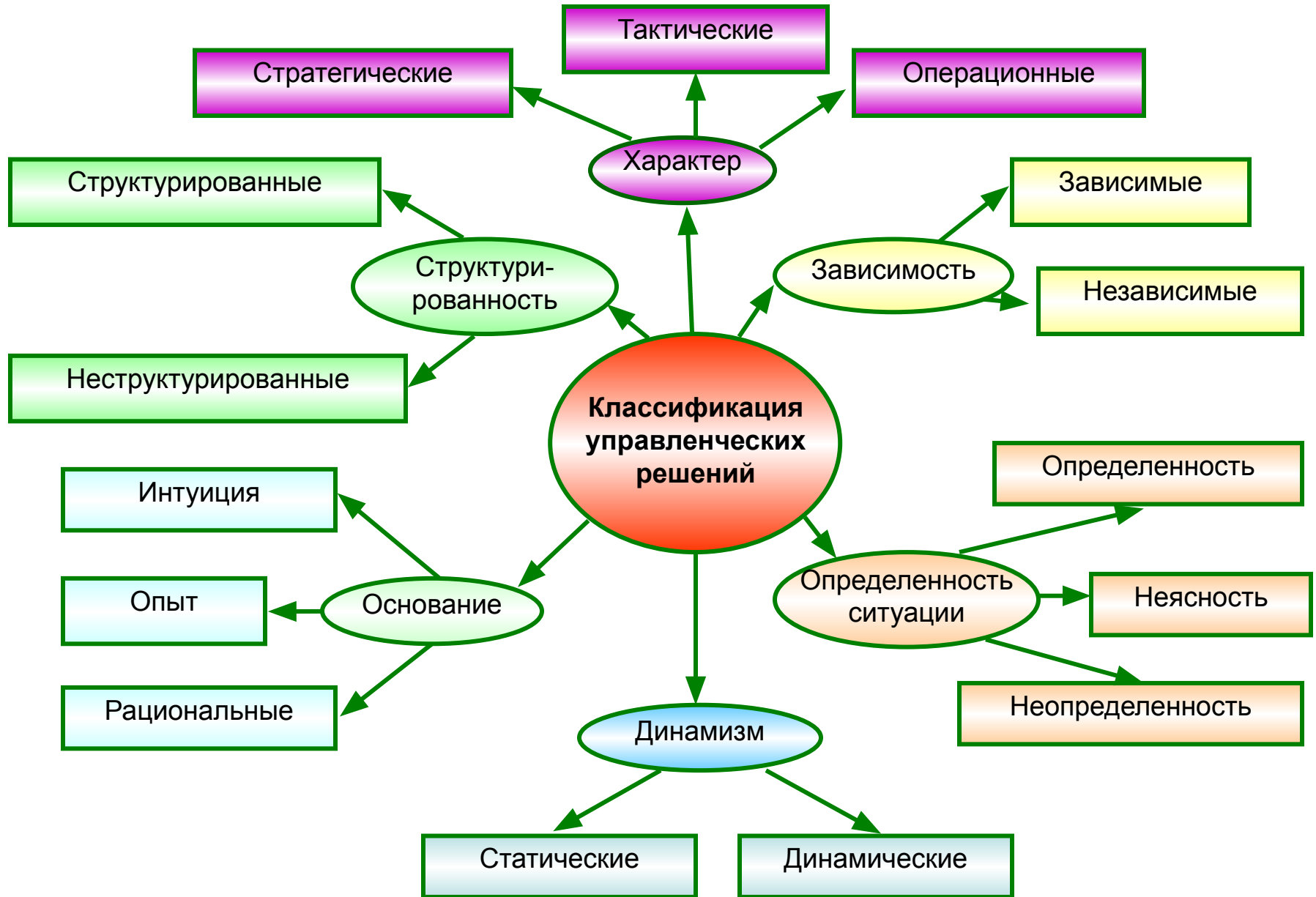
5. По уровню выделяют общеорганизационные решения и решения отдельных подразделений, относящихся к организации.

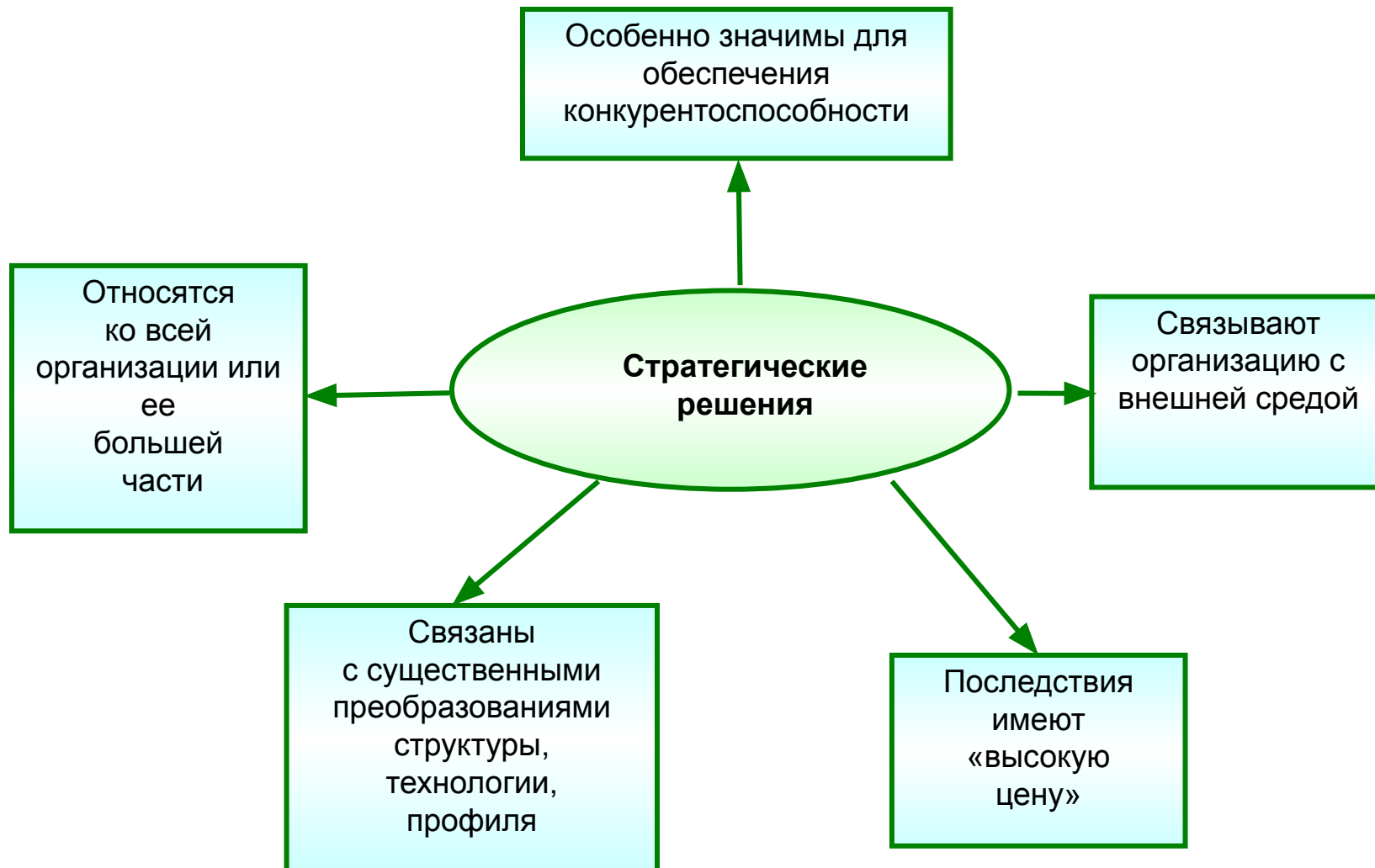
6. По типу бывают комплексные решения или решения отдельных функциональных областей.

7. По числу целей различают одноцелевые и многоцелевые решения.

8. По алгоритму различают запрограммированные и незапрограммированные решения.

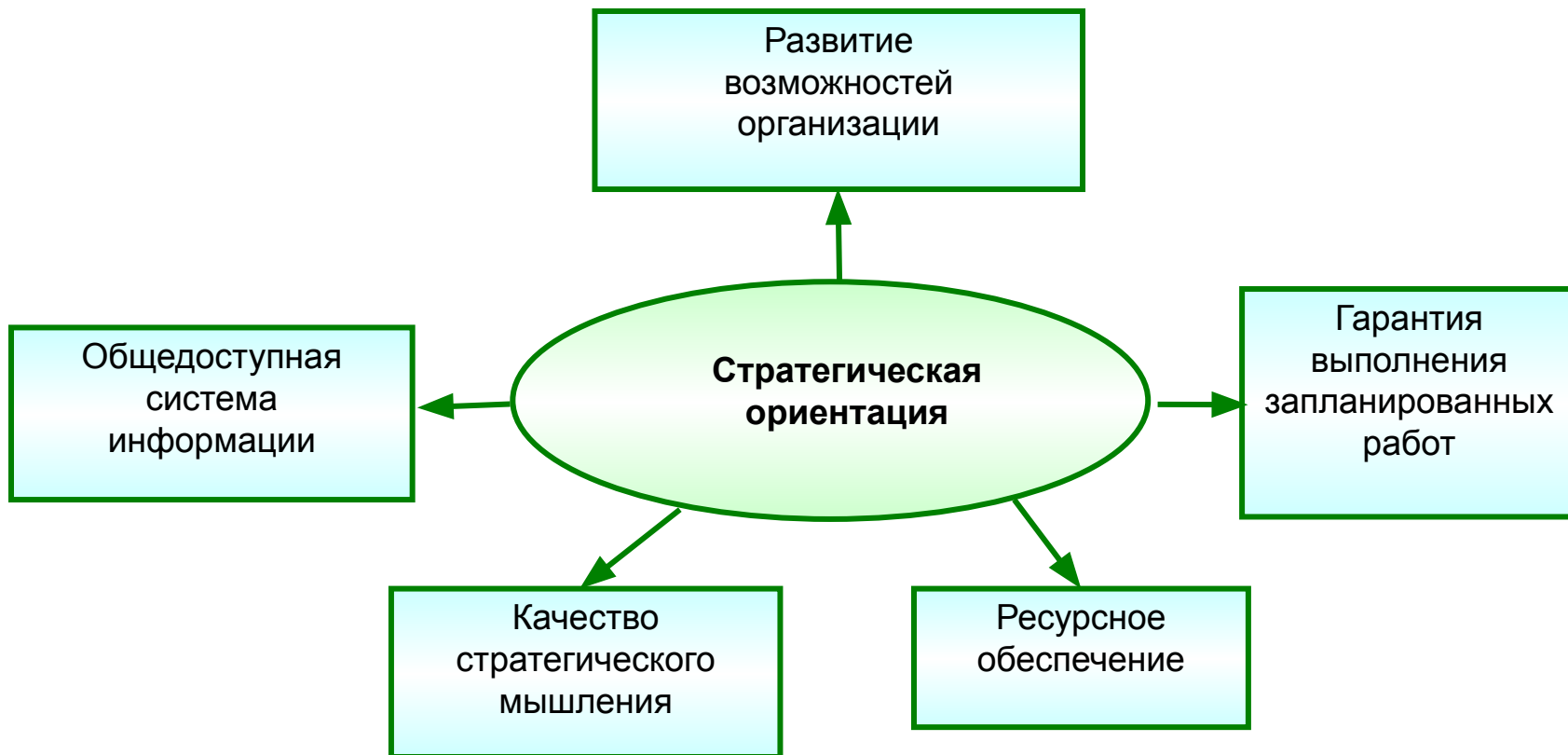
9. По способу реализации важно выделить обязательные или рекомендательные решения.

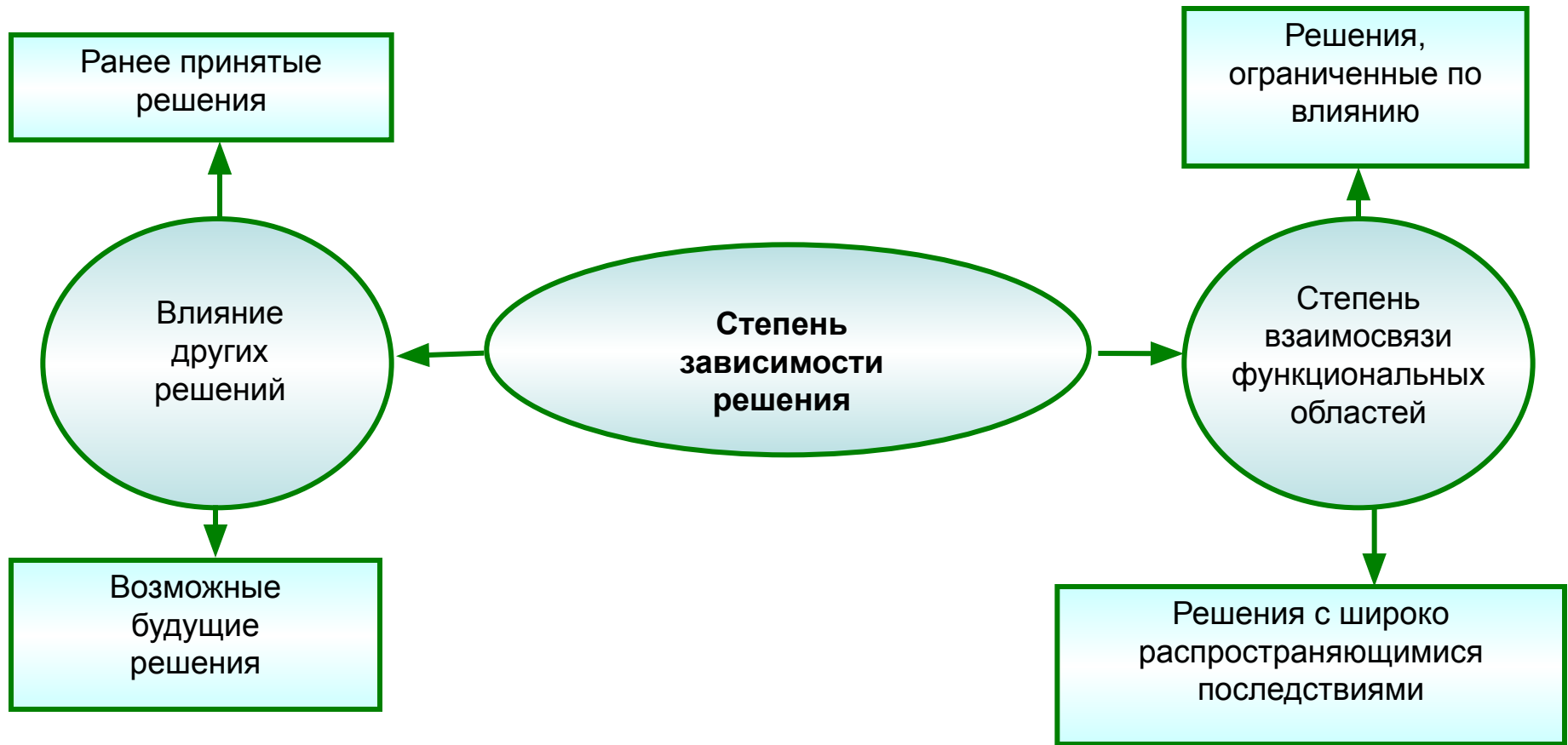




Децентрализация процесса принятия решений







Связь с другими решениями	Стратегические	Тактические	Операционные
Структурированность	Слабо структурированы	Структурированы	Хорошо структурированы
Зависимость	Сильно зависимы	Зависимы	Слабо зависимы
Формализация	Слабо формализованы	Формализованы	Сильно формализованы
Временной горизонт	Долгосрочные	Среднесрочные	Краткосрочные
Основа принятия	Часто – интуиция	Интуиция, опыт, рациональные	Рациональные
Число целей	Многоцелевые	Несколько целей	Немного целей
Количественная определенность	Качественные	Качественно-количественные	Количественные

Кафедра управления

**Лекция: Цели и задачи дисциплины.
Наука об управленческом решении,
ее связь с другими науками.
Этапы развития теории и практики
принятия решений**

Профессор кафедры управления, к.в.н., доцент
ВОЛКОВ Владимир Федорович
каб. 409В, тел. 21-55, эл. адрес: vladimir.volkov.57@mail.ru