

**Государственное образовательное бюджетное учреждение высшего
профессионального образования
«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ -
ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»**

Высшая школа управления проектами

УТВЕРЖДЕНА
Директор Высшей школы
управления проектами

_____ В.М.Аньшин

«__»_____ 2013 г.

Программа учебной дисциплины

«Принятие управленческих решений»

**для слушателей дополнительной профессиональной образовательной
программы «Мастер делового администрирования – Master of Business
Administration (MBA)»**

Автор: к.э.н., профессор ГУ-ВШЭ Филинов Николай
Борисович nfilinov@hse.ru

Москва 2013

1. Пояснительная записка

1.1. Краткая характеристика учебной дисциплины (курса).

Курс «Принятие управленческих решений» предназначен для слушателей системы бизнес-образования, имеющих опыт практической работы и обучающихся в программе МВА. (Таким образом, предполагается, что общая программа обучения имеет достаточно длительный срок, и наряду с данной дисциплиной изучаются другие, предусмотренные учебным планом программы МВА).

Курс носит инструментальный и методологический характер. Это означает, что в нем рассматриваются методы, инструментарий (математический, информационный), процедуры, индивидуальные и групповые технологии разработки и принятия управленческих решений. В отличие от других управленческих дисциплин, отвечающих на вопрос о том, какое управленческое решение следует принять в той, или иной ситуации в маркетинге, управлении персоналом, финансами и т.д., курс отвечает на вопрос о том, как организовать разработку и принятие решения в данной ситуации.

1.2. Место и роль учебной дисциплины (курса) в системе подготовки, профессиональной переподготовки, повышения квалификации специалиста.

Разработка и принятие управленческих решений являются сердцевинной управленческой деятельностью. Соответственно любая учебная дисциплина управленческого цикла подготовки включает материал, посвященный разработке решений. В курсе управления персоналом идет речь об отборе кандидатов на вакантную должность, в курсе управления маркетингом – об определении рекламной политики компании и т.д. В то же время процессы разработки и принятия решений, относящихся к разным функциям бизнеса и к разным уровням управления, обнаруживают общие закономерности. Знание этих закономерностей, умение строить процесс разработки и принятия решения наиболее рациональным образом, навыки индивидуального и группового принятия решений исключительно важны для менеджера. Поэтому наряду с другими учебными дисциплинами в программы подготовки руководителей включается специальный курс по разработке и принятию управленческих решений.

1.3. Взаимосвязь учебной дисциплины (курса) с другими дисциплинами (курсами).

В учебном плане программы МВА курс располагается в его начальной части с учетом того, что, с одной стороны, у слушателей уже есть основанные на их практическом опыте представления о проблематике процесса разработки и принятия решений в деловых организациях, а с другой – изученные в курсе методы и технологии могут быть использованы при освоении других управленческих дисциплин.

1.4. Особенности изучения учебной дисциплины (курса) и процесса обучения.

Специфика обсуждаемой учебной дисциплины заставляет, на наш взгляд, достаточно осторожно обращаться с таким замечательным инструментом обучения, каким является кейс-метод, и использовать его несколько нестандартным, специфическим образом.

Слушатели программ менеджмент-образования, несомненно, имеют опыт их принятия. Однако этот опыт может содержать элементы ошибок и искажений даже на уровне базовых приемов формирования и анализа вариантов решений. Их выявление и корректировка – наша общая со слушателями задача. Необходимо выявить реально сложившуюся у данного человека практику подхода к принятию решений, присущий ему индивидуальный стиль и дать ему возможность осознать его. Да, с той точки зрения, что необходимо отработать и закрепить новые «правильные» (мы выше называли их рациональными) навыки и приемы принятия решений на реальных задачах. Однако, между этими двумя фазами есть фазы анализа собственной и презентации рациональной методики, для чего кейсы, строго говоря, не нужны. Поэтому курс «Разработка и принятие управленческих решений» не может состоять преимущественно из решения кейсов.

Если пойти по этому пути, наш курс, во-первых, будет дублировать синтетические курсы управленческой подготовки, такие как общий и стратегический менеджмент, и уже потому станет не нужным. А, во-вторых, он не решит задачу корректировки и обогащения инструментального, методического арсенала слушателей. Кейсы связаны преимущественно с таким методом решения проблем, как мышление по аналогии. В нашем курсе нужны кейсы, в которых презентуется некоторая существующая практика принятия управленческого решения и необходимо дать ее оценку и рекомендации по совершенствованию. Т.е. предметом обсуждения со слушателями должно быть не то, какое управленческое решение нужно (или – следовало бы) принять в конкретных обстоятельствах, а как его следует (следовало бы) вырабатывать и принимать.

Форма организации учебного процесса:

- проведение лекционных занятий;
- проведение практических занятий (семинаров), в основу которых будут положены обсуждение проблем, решение задач и разбор конкретных ситуаций из зарубежной и отечественной экономической практики;
- самостоятельная работа слушателей по освоению теоретического материала.

1.5. Возможность использования полученных знаний в решении конкретных проблем, возникающих в практической деятельности.

В результате изучения курса слушатели должны получить:

- *представление* о своей роли, а также роли своих подчиненных, коллег и вышестоящих руководителей в процессе принятия решений, возможностях и ограничениях своего стиля и сложившегося в организации подхода к принятию решений;
- *знания* о процессе принятия решений в организациях, его характеристиках и подходах к оценке эффективности;
- *умения* диагностировать тип задачи, встречающейся на практике, проектировать и организовывать процесс ее решения, использовать современные технологий выработки решений в условиях риска и многокритериальности.

2. Тематический план программы учебной дисциплины (курса) с указанием видов занятий и объема часов по каждой теме

п/п	Наименование разделов и тем	Аудиторные часы			Самостоятельная работа	Всего часов
		лекции	семинары, практические занятия	всего		
1	Введение. Модели процесса принятия решений.	2	1	3	2	5
2	Индивидуальный стиль принятия решений и его анализ.	2	1	3	4	7
3	Структура и типология задач принятия решений.	2	1	3	4	7
4	Принятие управленческих решений в условиях многокритериальности.	3	1	4	5	9
5	Графические методы в процессах анализа проблем и выработки решений	3	2	5	5	10
6	Принятие решений в условиях риска.	3	2	5	5	10
7	Методы принятия групповых решений.	3	2	5	5	10
	Итого	18	10	28	30	58

3. Тематическое содержание программы учебной дисциплины (курса)

Тема 1. Введение. Модели процесса принятия решений.

Место общей теории принятия решений в общем комплексе наук об управлении. «Творческая» и «мануфактурная» парадигмы процесса принятия решений. Понятие модели процесса принятия решений. Нормативные и дескриптивные модели процесса принятия решений и их использование в управленческой практике. «Рациональная» модель. Критика Г. Саймоном рациональной модели: когнитивные, политические и организационные факторы ограничения рациональности. Циклическая модель ППР. Модель А. Карпова. Модель Дж Вуда – рациональные и иррациональные коалиции. Три модели Г. Минцберга: «сначала думаю», «сначала вижу» и «сначала делаю». Модель М. Вудса. Проблемы делегирования полномочий в принятии стратегических решений. Модели В.Врума 1973, 1988 и 2003 годов. Концепция «экономической демократии» Г.Б. Клейнера.

Тема 2. Индивидуальный стиль принятия решений и его анализ.

Типология стилей принятия решений. Стили принятия решений по соотношению проектной стадии и стадии выбора. Стили принятия решений по А.В. Карпову (по уровню организации решений). Стили принятия решений по Вильямсу-Миллеру. Анализ индивидуального стиля по А.Дж. Роу. Стили принятия решений по К.Бруссо, М. Драйверу, Р. Ларссону и Г. Уриану. Стили принятия решений по И.Адизесу. Использование теста MBTI для изучения и анализа индивидуального стиля принятия решений. Анализ стиля принятия решений на основе трансакционного анализа Э. Берна.

Тема 3. Структура и типология задач принятия решений.

Понятие проблемы, проблемной ситуации. Требования к классификации проблемных ситуаций. Типы проблемных ситуаций: задача, структурированная и неструктурированная проблемы, структурированное и неструктурированное поля возможностей, решения, ищущие приложения, поиск идей, неопределенные возможности. Классификация задач принятия решений по целостности выбора, степени определенности, кратности выработки и реализации решения.

Тема 4. Принятие управленческих решений в условиях многокритериальности.

Структурирование целей и формирование критериев в задачах стратегического управления. Понятия цели, показателя и критерия. Методика формирования набора критериев в задачах принятия решений. Инструментальные и экспертные измерения и оценки. Шкалы: абсолютная, отношений, интервалов, порядковая и номинальная. Количественные и качественные измерения. Допустимые операции с показателями, измеренными в разных шкалах. Методы выбора шкал экспертно измеряемых показателей. Функции ценности: условия управленческой эффективности применения. Понятия непрерывности отношения предпочтения и зависимости по предпочтению и условия существования и аддитивности функции ценности. Процедуры и программные средства построения функций ценности. Использование функций ценности в рейтинговых оценках и ранкингах. Метод аналитической иерархии Т. Саати. Программная реализация метода: пакет ExpertChoice. Метод замещений Г. Райфы и Р. Кини.

Тема 5. Графические методы в процессах анализа проблем и выработки решений.

Общая характеристика графических методов анализа проблем. «Карта мышления» (Mind Map) Тони Базана, методика ее построения и использования. Программные реализации методики. Ролевые диаграммы. Диаграмма «Рыбий скелет» Каору Исикава, методика ее построения и использования. Программные реализации методики. Деревья решений. Диаграммы причинно-следственных связей (диаграммы влияний) и методы их анализа. Программные реализации методики.

Тема 6. Принятие решений в условиях риска.

Понятие экономического риска и методы его измерения. Недостаточность вариации и ее производных как измерителя риска. Показатель VaR (величина потенциальных потерь). Обобщенные стратегии поведения в условиях риска (передача, предотвращение/уменьшение,

диверсификация, поглощение, избегание, хеджирование). Проблема выбора между стратегиями и критерии выбора (Вальда, Гурвица, Сэвиджа, Лапласа). Теория субъективной полезности Неймана-Моргенштерна, теория проспектов Канемана и Тверски.

Тема 7. Методы принятия групповых решений.

Нормативные и дескриптивные роли в принятии решений в группе. Процедуры выработки решений в группе: мозговой штурм, метод Дельфи, метод модерации. Проблема и методы подведения итогов при голосовании (принципы большинства, Борда, Кондорсе, медиана Кемени). Постулат К.Эрроу о невозможности и его следствия. Методика выбора групповой технологии.

4. Формы контроля знаний, система оценки обучающихся и структура итоговой оценки

Форма итогового контроля - зачёт. Зачёт проводится в форме теста.

Тестовое задание содержит вопросы с вариантами ответов, имеющие целью проверить правильность понимания основных теоретических концепций курса и умение их интерпретировать, и кейс (проблемную ситуацию), цель которого проверить умение применять инструментарий курса на практике. Два компонента задания имеют равный вес.

5. Перечень вопросов теста, вариант кейса (проблемной ситуации)

1. Методика "Карты памяти", предложенная Т.Базаном, предназначена для

- А. Фиксации хода размышлений ЛПР над проблемой
- Б. Направления размышлений ЛПР в определенную, заданную сторону
- В. Отображения объективных взаимосвязей между параметрами проблемной ситуации

2. Рассмотрите на каком из этапов четырехэтапной схемы процесса принятия решения по М.Вудсу наиболее целесообразно использование метода модерации?

- А. На этапе вопросов
- Б. На этапе анализа
- В. На этапе практики
- Г. На этапе реализации

3 Менеджеры, относящиеся по классификации Вильямса-Миллера к категории мыслителей, в терминах классификации А.Роу имеют в качестве доминирующего стиля:

- А. Директивный
- Б. Аналитический
- В. Концептуальный

4. Практически воспользоваться моделью Врума-Йетона можно на одной из стадий процесса принятия решения (по Саймону). Эта стадия:

- А. Разведывательная.
- Б. Проектная.
- В. Стадия выбора.

5. Какое сопоставление моделей процесса принятия решения по М. Вудсу и Г. Саймону корректно

А.

Разведывательная фаза	Этап вопросов Этапа анализа
Проектная фаза	Этап практики
Фаза выбора	Этап действий

Б.

Разведывательная фаза	Этап вопросов
Проектная фаза	Этапа анализа Этап практики

Фаза выбора	Этап действий
В.	
Разведывательная фаза	Этап вопросов
Проектная фаза	Этапа анализа
Фаза выбора	Этап практики Этап действий

6. Если обнаруживается, что некоторые показатели, которые предполагалось включить в функцию ценности, зависимы по предпочтению, это означает

А. Что функцию ценности построить в данном случае нельзя.

Б. Что функция ценности в данном случае не может быть представлена в виде суммы произведений значений показателей на их веса.

В. Что в данном случае необходимо от перейти от абсолютных значений показателей к относительным (безразмерным) с тем, чтобы можно было их суммировать, умножая на веса.

7. По результатам опроса потребителей построена функция ценности, определенная на множестве параметров мобильных телефонных аппаратов. Если она достаточно хорошо описывает систему предпочтений некоторой группы потребителей (например, подростков), то на ее основе

А. Можно ранжировать новые модели аппаратов по их шансам на успех на рынке.

Б. Можно определить минимальные пороговые требования к отдельным параметрам, при которых модель будет пользоваться спросом у потребителей данной группы.

8. Что из перечисленного ниже может способствовать повышению эффективности процесса принятия решений, соответствующего модели "сначала думаю" по Г.Минцбергу?

А. Поощрение сотрудников, принимающих решение, к активным действиям и взятию ответственности на себя.

Б. Стирание границ между рабочим и свободным временем.

В. Тренинг по межкультурной коммуникации.

Г. Тренинг по методам анализа проблемной ситуации.

9. В ходе применения метода аналитической иерархии экспертом заполнена следующая матрица парных сравнений вариантов размещения склада готовой продукции с точки зрения удобства ее вывоза различными видами транспорта:

	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3	Вариант 4
Вариант 1			1/3	5
Вариант 2	1/2		2	1/3
Вариант 3				1/6
Вариант 4		3		

Остальные клетки таблицы оставлены незаполненными. Анализ этой матрицы вызвал у специалистов сомнения в качестве проведенной экспертизы. В чем дело?

А. Эксперт провел не все необходимые сравнения – данные не полны.

Б. Результаты сравнения первого варианта со вторым и третьим противоречат результатам сравнения вариантов 2 и 3 между собой.

В. Результаты сравнения второго варианта с третьим и четвертым противоречат результатам сравнения вариантов 3 и 4 между собой.

10. Метод модерации предполагает, что

А. Участники процесса обладают равными (сопоставимыми) коммуникативными навыками

Б. Участники процесса обладают равными (сопоставимыми) знаниями в области рассматриваемой проблемы

В. Участники процесса обладают равными (сопоставимыми) полномочиями в области рассматриваемой проблемы

Проблемная ситуация «Исследовательская лаборатория».

К вам обращается ваш давний знакомый, недавно назначенный руководителем исследовательской лаборатории крупной компании, работающей в области высоких технологий. В лаборатории – 20 сотрудников.

Программа НИР лаборатории была подготовлена и утверждена его предшественником на этом посту. Она включает широкий спектр тем – от фундаментальных теоретических до прикладных. При назначении руководство компании дало ему «карт-бланш» на пересмотр направлений и содержания работы лаборатории.

Новый руководитель лаборатории начал с изучения положения дел. Его оценка фундаментальных НИР лаборатории показывает, что они в значительной степени оторвались от производственно-коммерческой деятельности компании и вряд ли найдут коммерческие приложения в ней в обозримом будущем.

Однако компетенции специалистов лаборатории, занятых фундаментальными исследованиями (это 7 ведущих сотрудников), - это как раз то, что нужно для реализации одного конкретного проекта компании, мало интересного с научной точки зрения, но весьма привлекательного с коммерческой. Команда, занимающаяся фундаментальными исследованиями, отличается высоким энтузиазмом и сплоченностью. Это – настоящие научные работники, исследователи высокого класса. Работы этих специалистов высоко оцениваются научным сообществом, и новый руководитель лаборатории опасается, что переключение их усилий на менее интересные (но коммерчески гораздо более важные для компании) направления может отрицательно сказаться на их мотивации и продуктивности их труда.

Работа над конкретным проектом, упомянутым выше, должна начаться через две недели. Объем этой работы таков, что, если браться за нее, то потребуется участие всех сотрудников лаборатории, в том числе и группы, занимавшейся ранее исключительно фундаментальными исследованиями. (Возможно, на некоторое время. При этом в дальнейшем у них может появиться возможность совмещать эту работу с фундаментальными исследованиями. Однако все это – не очень ясные перспективы.)

Руководитель лаборатории формулирует свою проблему так: «Мне необходимо решить, браться ли за новый практический проект. Руководство компании, учитывая обстоятельства, не настаивает на этом, оставляя решение за мной. Как поступить? Исходить только из своих оценок, или обсудить возможность участия лаборатории в проекте с моими сотрудниками? В какой форме?»

Область профессиональной деятельности вашего знакомого далека от вашей, и вы не беретесь оценивать по существу работу его лаборатории. Тем не менее, опираясь на свой опыт руководства людьми и теоретические знания в области менеджмента, вы пытаетесь дать ему дельный совет. Попробуйте сделать это, применив концепцию В.Врума (в любой из известных вам ее модификаций).

Примечание. Отвечая на вопросы методики В.Врума, каждый раз дайте обоснование (одно-два предложения) вашего ответа. Прокомментируйте рекомендацию, полученную по методике В.Врума, сопоставив ее с вашим личным мнением.

6. Самостоятельная (внеаудиторная) работа

Разделы и темы для самостоятельного изучения	Виды и содержание самостоятельной работы
Введение. Модели процесса принятия решений.	Идентификация предложенных процедур принятия решений в рамках троичной схемы Г.Минцберга.
Индивидуальный стиль принятия решений и его анализ.	Работа с методикой А.В.Карпова оценки индивидуального стиля принятия решения. Использование теста МВТІ для изучения и анализа индивидуального стиля ПР.
Структура и типология задач принятия решений.	Самостоятельное изучение раздела. Классификация предлагаемых для анализа проблемных ситуаций с использованием рассмотренных в работе критериев.
Принятие управленческих решений в	Анализ позитивных и негативных последствий формализации задачи

условиях многокритериальности.	выбора при многих критериях в виде функции ценности с управленческой точки зрения. Подготовка к дискуссии.
Графические методы в процессах анализа проблем и выработки решений	Освоение работы с одним из интернет-сервисов построения Mind Map. Построение Mind Map для своей задачи.
Принятие решений в условиях риска.	Анализ ситуации «Страхование риска неплатежа»
Методы принятия групповых решений.	Анализ ситуаций «Издательский проект» и «Русские Краски». Подготовка к дискуссии в аудитории.

7. Литература

1. Адизес И. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует/ Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.-263 с.;
2. Андерсен, Бьерн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования.- М.:РИА "Стандарты и качество", 2005. - 272с.;
3. Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.Н. Анализ, синтез, планирование решений в экономике.-М.:Финансы и статистика, 2000;
4. Барташев А.В. Психодиагностика в управлении: Практическое руководство: Учебно-практическое пособие.- М.: Дело, 2005.- 496с.;
5. Бартон Т.Л., Шенкир У.Г., Уокер П.Л. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься.- Москва-Санкт-Петербург-Киев: «Вильямс».- 208с.;
6. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры.- СПб.:Лениздат, 1992.-400с.;
7. Бернштейн П. Против богов: Укрощение риска.-М.:ЗАО «Олимп-Бизнес»,2000.-400с.;
8. Воробьев С.Н., Уткин В.Б., Балдин К.В. Управленческие решения. М.: ЮНИТИ, 2003.- 317с.;
9. Голубков Е.П. Технология принятия управленческих решений. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2005. – 544с.;
10. Дубров А.М., Лагоша Б.А., Хрусталева Е.Ю. Моделирование рискованных ситуаций в экономике и бизнесе. М.:Финансы и статистика, 1999, -176с.;
11. Карпов А.В. Психология принятия управленческих решений. М.: Юрист, 1998.-440с.;
12. Кирхлер Э.,Шрот А. Принятие решений в организациях // Психология труда и организационная психология; т.4 /Пер. с нем. – Х. Изд-во Гуманитарный Центр, 2004.- 160с.;
13. Кожев А. Понятие власти.- М.:Праксис, 2006.-192с.;
14. Корнилова Т.В. Психология риска и принятия решений: Учебное пособие для вузов.-М.: Аспект Пресс, 2003.-286с.;
15. Креативное мышление в бизнесе/ Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.- 228 с.;
16. Лапыгин Ю.Н. Системное решение проблем-М.:ЭКСМО,2008.-336с.;
17. Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений, а также хроника событий в волшебных странах –М.: Логос,2002.-392с. ;
18. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. М.: Дело,2000.-392с.;
19. Миколайчик З. Решения проблем в управлении. Принятие решений и организация работ. / Пер. с польского- Х. Изд-во Гуманитарный Центр, 2004.- 472с.;
20. Панфилова А.П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений: Учебное пособие. – СПб.: ИВЭСЭП, «Знание», 2005.- 317с.;
21. Петрова Н. П. Творческие решения в бизнесе. – СПб.: Речь, 2004.- 336с.
22. Румянцева З.П., Филинов Н.Б., Шрамченко Т.Б. Общее управление организацией: принципы и процессы. 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 3.М.:ИНФРА-М,2000.-288с.;
23. Рысев Н. Правильные управленческие решения. Поиск и принятие. – СПб.: Питер, 2004. – 384с.;

24. Филинов Н.Б. Разработка и принятие управленческих решений.-М.:ИНФРА-М,2009.-308с.;
25. Хант Р., Базан Т. Как создать интеллектуальную организацию. М.:ИНФРА-М, 2002;
26. Хок Ст.Дж., Кунрютер Г.Ч. Уортон о принятии решений/ Пер. с англ. – М.:ИК Аналитика,2005.-391 с.;
27. Чернова Г.В. Практика управления рисками на уровне предприятия.- СПб:Питер,2000. - 176с.;
28. Эффективное принятие решений/ Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.- 184 с.;
29. Paul C. Nutt Making Tough Decisions: Tactics for Improving Managerial Decision-Making. Jossey-Bass Inc., 1989, 611p.;
30. Strategic Management: A Methodological Approach/ by Alan J. Rowe et al. –Addison-Wesley, 1990.-939p.;
31. Woods M. The Aware Manager: The experienced manager guide to improved effectiveness. Element Books, Longmead, 1989, 184p.;
32. Zur Shapira. Risk Taking: A Managerial Perspective. NY.: Russel Sage Foundation, 1995.- 174p.

8. Материально-техническое и информационное обеспечение дисциплины (курса)

- компьютерное и LCD проектор — лекции и дискуссии в аудитории
 - пакет прикладных обучающих программ ExpertChoice — работа в аудитории по теме «Принятие управленческих решений в условиях многокритериальности».
 - ссылки на интернет-ресурсы
- | | |
|---|--|
| http://www.ruskraski.ru/ | - Официальный сайт компании «Русские краски» |
| http://www.lakokraska.yaroslavl.ru/ | - Официальный сайт компании «Лакокраска» |
| http://www.kraski.yar.ru/ | - Официальный сайт компании «Ярославские краски» |
| http://www.gks.ru/wps/portal | - Официальный сайт Росгостата |
| http://www.empils.ru/ | - Официальный сайт компании «Эмпилс» |

Автор программы: _____  / Н.Б.Филинов/