

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Кафедра «экономической теории и управления»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.04 Теория управления**

**Направление подготовки 21.03.02 – Землеустройство и кадастры**

**Профиль образовательной программы Землеустройство**

**Форма обучения** заочная

**СОДЕРЖАНИЕ**

<b>1. Конспект лекций .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Методические указания по выполнению лабораторных работ .....</b>	<b>85</b>
<b>3. Методические указания по проведению практических занятий .....</b>	<b>87</b>
<b>4. Методические указания по проведению семинарских занятий .....</b>	<b>110</b>
<b>Не предусмотрено</b>	

## **1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ**

## 1.1 Лекция № 1 (2 часа)

### Тема: «Сущность и содержание управления»

#### 1.1.1 Вопросы лекции:

1. Общая характеристика науки «Теория управления».
2. Управление как предмет изучения многих наук.
3. Становление науки теория управления как самостоятельной отрасли научного знания.
4. Понятие теории управления.
5. Основные категории теории управления.
6. Объект и предмет ее исследования.
7. Соотношение понятий управление и менеджмент.
8. Методология теории управления.
9. Связь теории управления с другими науками.
10. Цели и функции теории управления.
11. Теория управления как учебная дисциплина, ее структура.

#### Литература.

##### Основная:

1. Баранов В.В. Исследование систем управления [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Баранов В.В., Зайцев А.В., Соколов С.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2017.— 216 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68036.html>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Батурина В.К. Общая теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент»/ Батурина В.К.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 487 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71030.html>.— ЭБС «IPRbooks».

##### Дополнительная:

1. Шуванов В.И. Социальная психология управления [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Маркетинг», «Коммерция»/ Шуванов В.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 467 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71056.html>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Харитонович А.В. Теория организации [Электронный ресурс]: практикум/ Харитонович А.В.— Электрон. текстовые данные.— СПб.: Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2017.— 135 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74352.html>.— ЭБС «IPRbooks».

#### 1.1.2 Краткое содержание вопросов

1. Управление есть элемент и одновременно функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических и др.), обеспечивающая

сохранение их структуры, поддержание режима деятельности, реализацию цели деятельности.

*Наука управления* создает, систематизирует и распространяет знания о том, как осуществлять управленческую деятельность. Это пограничная наука; она сочетает в себе элементы экономики, социологии, психологии, кибернетики, информатики

*Общие закономерности управления* выявлены кибернетикой, наукой об общих принципах и методах управления сложными системами в природе, технике и обществе.

Предмет науки управления составляют экономические отношения, технологии и методы управления и тенденции развития практики управления.

*Объектами управления* могут быть отрасли, территориальные общности людей, отдельные стадии воспроизводства, аспекты экономической деятельности, виды ресурсов, а также характеристики производства.

*Субъектами управления* - человек или группы людей, осуществляющие управленческое воздействие на объект управления.

Главным элементом любой социально-экономической системы является человек. Он может быть и объектом, и субъектом управления.

В отличие от технических систем, где управляющая и управляемая подсистемы взаимодействуют достаточно жестко, в управлении людьми это взаимодействие более гибко. От того как человек воспринимает управленческие воздействия, как реагирует на них зависит эффективность всей системы в целом. Таким образом, управление человеком неотделимо от управления организацией, отраслью, городом, регионом, страной.

«Менеджмент» - английское слово, в переводе оно означает «управление».

Современная практика употребления термина «менеджмент» в русском языке охватывает три его основные значения:

- процесс управления людьми в организациях;
- наука управления;
- орган управления и люди, его составляющие.

Ключевыми моментами современной системы взглядов на менеджмент являются следующие принципиальные положения:

1. Отказ от управленческого рационализма классических школ менеджмента. На первое место выдвигается проблема гибкости и адаптивности к постоянным изменениям внешней среды.

2. Использование в управлении теории систем, которая облегчает задачу рассмотрения организации в единстве ее составных частей.

3.Использование ситуационного подхода к управлению, согласно которому вся организация внутри предприятия - ответ на различные по своей природе воздействия извне. Его основа - ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств, воздействуя на которые можно эффективно достичь цели.

4.Признание социальной ответственности менеджмента. Новая роль человека как ключевого ресурса потребовала от менеджеров создания условия для реализации заложенных в нем возможностей к саморазвитию. Отсюда - необходимость внимания к таким факторам, как организационная культура, различные формы демократизации управления, участие работающих в получении прибыли, управлении.

Цель я – это желаемое и достижимое состояние объекта, прогнозируемый результат его деятельности. К целям теории управления относят:

- изучение наиболее важных форм управленческих отношений, в которых проявляется взаимодействие управляющих и управляемых;
- определение основных тенденций развития управленческих процессов;
- построение наиболее вероятных направлений и сценариев развития управленческой деятельности в будущем;
- формулирование научно-обоснованных рекомендаций по совершенствованию системы управления.

К основным функциям управления относятся: прогнозирование, планирование, оперативное управление, отчет, анализ и контроль.

Все эти функции тесно связаны друг с другом и взаимно дополняют друг друга. В деятельности любой организации присутствуют все без исключения функции управления. Нередко для повышения эффективности работы организации достаточно выявить те или иные функции, которым не придается должного внимания.

В совокупности функции управления представляют собой содержание процесса управления и отображают характер труда персонала управления.

Важным фактором повышения результативности менеджмента является разделение труда менеджеров. Соответственно этому в организациях выделяют следующие виды разделения труда профессиональных управляющих: функциональное, структурное, технологическое, профессионально-квалификационное.

Функциональное разделение труда основывается на формировании групп работников управления, выполняющих одинаковые функции менеджмента: планирование, организация, контроль.

Структурное разделение труда строится исходя из таких характеристик управляемого объекта, как организационная структура, отраслевая или территориальная специфика. Выделяют общие черты специализации, касающиеся, вертикального и горизонтального разделения труда менеджеров.

Вертикальное разделение труда построено на выделении трех уровней управления - низового, среднего и высшего. К низовому уровню относятся менеджеры, имеющие в своем подчинении работников преимущественно исполнительского труда. Средний уровень - самый многочисленный, включает менеджеров, ответственных за ход производственного процесса в подразделениях. Высший уровень - это администрация предприятия.

Горизонтальное разделение труда предполагает специализацию менеджеров по функциям.

Технологическое и профессионально-квалификационное разделение труда менеджеров учитывает виды и сложность выполняемых работ. По этим критериям в составе аппарата управления выделяют три категории работников: руководителей, специалистов и служащих. Задачи руководителей сводятся к принятию решений и организации их практической реализации, специалисты осуществляют проектирование и разработку вариантов решений, а служащие занимаются в основном информационным обеспечением всего процесса.

## **1.2 Лекция № 2 (2 часа)**

### **Тема: «Методология и организация процесса разработки и выполнения управленческого решения»**

#### **1.2.1 Вопросы лекции:**

1. Понятие, виды и функции решения.
2. Требования, предъявляемые к управленческим решения.
3. Технология подготовки и принятия решения.
4. Модели и методы принятия решений.
5. Организация выполнения решения.

#### **Литература.**

#### **Основная:**

1. Баранов В.В. Исследование систем управления [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Баранов В.В., Зайцев А.В., Соколов С.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2017.— 216 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68036.html>.— ЭБС «IPRbooks».

2. Батурина В.К. Общая теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент»/ Батурина В.К.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 487 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71030.html>.— ЭБС «IPRbooks».

#### **Дополнительная:**

1. Шуванов В.И. Социальная психология управления [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Маркетинг», «Коммерция»/ Шуванов В.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 467 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71056.html>.— ЭБС «IPRbooks».

2. Харитонович А.В. Теория организации [Электронный ресурс]: практикум/ Харитонович А.В.— Электрон. текстовые данные.— СПб.: Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2017.— 135 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74352.html>.— ЭБС «IPRbooks».

#### **1.3.2 Краткое содержание вопросов**

1. Методология процесса разработки УР – это совокупность методов, приемов исследования, применяемых в ходе всестороннего исследования проблемной ситуации, нахождения способов ее разрешения, выбора оптимального способа и формирования решения. Организация разработки управленческого решения предполагает упорядочение деятельности отдельных подразделений и отдельных работников в процессе разработки решения. Организация осуществляется посредством регламентов, нормативов, организационных требований, инструкций, ответственности. Правильность и эффективность принятого решения во многом определяется качеством экономической, организационной, социальной и других видов информации.

Ценность получаемой информации зависит от точности задачи, так как правильно поставленная задача предопределяет необходимость конкретной информации для принятия решения.

Принятие решений присуще любому виду деятельности, и от него может зависеть результативность работы одного человека, группы людей или всего народа определенного государства. С экономической и управленческой точек зрения принятие решения следует рассматривать как фактор повышения эффективности производства. Эффективность производства, естественно, в каждом конкретном случае зависит от качества принятого менеджером решения.

Выполняя свои функциональные обязанности, каждый менеджер выбирает наиболее оптимальные решения, способствующие претворению в жизнь поставленной задачи.

Принятию решения предшествуют несколько этапов:

- возникновение проблем, по которым необходимо принять решение;
- сбор и уточнение инфы о проблеме (анализ состояния внеш среды и состояния организаций, выбор критериев, по которым будет принято решение);
- формирование множества альтернатив (сбор существующих и генерация новых)

- выбор оптимальной альтернативы из их множеств (фильтрация)
- реализация решения (детализация УР, разработка контрольных показателей эффективности, внедрение модели в Ко)

- обратная связь(анализ результатов УР) Для определения стратегических целей нужна информация о целях всех субъектов целеполагания и ситуации окружающей среды.

Оперативные цели – подцели стратегической системы целей и, по сути, обусловлены разработанной стратегией с позиции выполнения требуемых подфункций.

Для определения стратегических проблем необходима информация о текущем состоянии организации и стратегических целях.

Для определения оперативных проблем требуется информация о текущем состоянии подсистемы и требуемом состоянии, обусловленном оперативными целями.

### **Методы и модели принятия решений. Приемы разработки и выборов управлеченческих решений в условиях риска и неопределенности**

Для того чтобы принять управленческое решение, каждый менеджер должен хорошо разбираться не только в понятийном аппарате, но и достаточно квалифицированно при этом применять на практике методы разработки управленческих решений

Методы разработки управленческих решений включают в себя способы и приемы выполнения операций, необходимых в разработке управленческих решений.

Существует множество методов, с помощью которых может быть принято управленческое решение. Вот некоторые из них.

1. Декомпозиция. Представление сложной проблемы, как совокупности простых вопросов.

2. Диагностика. Поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь. Используется при ограниченных ресурсах.

3. Экспериментальные оценки. Формируются какие-либо идеи, рассматриваются, оцениваются, сравниваются.

4. Метод Делфи. Эксперты, которые не знают друг друга, даются вопросы, связанные с решением проблемы, мнение меньшинства экспертов доводится до большинства. Большинство должно либо согласиться с этим решением, либо его опровергнуть. Если большинство несогласно, то их аргументы передаются меньшинству и там анализируются. Этот процесс повторяется до тех пор, пока эксперты не придут к общему мнению, либо перейдет к тому, что выделяются группы, которые не меняют своего решения. Этот метод используется для достижения наивысшей эффективности.

5. Линейное программирование.

7. Имитационное моделирование.

8. Метод теории вероятности.

9. Метод теории игр. Задачи решаются в условиях полной неопределенности.

10. Метод аналогий(синектика). Поиск возможных решений проблемы на основе заимствования из других объектов управления.

Математическое моделирование применяют в тех случаях, когда управленческое решение принимается на основе обширной цифровой информации, которая может быть легко formalизована. Широкое использование математических моделей позволяет дать количественную характеристику проблемы и найти оптимальный вариант ее решения

Методы экспертных оценок применяются в тех случаях, когда задача полностью или частично не поддается formalизации и не может быть решена математическими методами.

Экспертиза представляет собой исследование сложных специальных вопросов на стадии выработки управленческого решения лицами, обладающими специальными знаниями и опытом, с целью получения выводов, мнений, рекомендаций и оценок.

Метод мозгового штурма (мозговая атака) применяется в тех случаях, когда имеется минимум информации о решаемой проблеме и установлены сжатые сроки для ее

решения. Тогда приглашаются специалисты, имеющие отношение к данной проблеме, им предлагается участвовать в форсированном обсуждении ее решения. При этом строго соблюдаются следующие правила:

- все высказываются по очереди;
- высказывания не критикуются и не осуждаются.

Методы оптимизации управленческих решений могут дополнять друг друга и использоваться комплексно при выработке важных управленческих решений.

Возникающие в управленческой деятельности неожиданные ситуации достаточно часто требуют срочных и часто неординарных действий, сопряженных с риском.

Известно, по критерию определенности информации различают решения, принятые в условиях:

- а) определенности;
- б) вероятностной определенности (риска);
- в) в условиях неопределенности (ненадежности).

Сущность неопределенности проявляется в том, что при наличии неограниченного количества состояний объективных условий оценка вероятности наступления каждого из

этих состояний невозможна из-за отсутствия способов оценки. Критерий выбора решений

в этих обстоятельствах определяется склонностями и субъективными оценками лица,

принимающего решение.

Задача сводится к уменьшению неопределенности путем сведения ее к условиям риска. Т.е. коли или как оценке вероятности наступления того или иного события в условиях неопределенности.

В теории мен. Отмечают 3 типа ситуаций неопределенности:

1. Неопред целей
2. Неопред знаний об окр среде
3. Неопред действий конкурента или партнера.

Работа по снижению риска начинается с анализа риска ситуации. Основное назначение анализа риска-получение инфы для решения ? о целесообразности участия в проекте, для своевременной разработке мер по защите от возможных потерь.

Этапы работы над риском:

1. Определение характера и вида риска
2. Оценка каждого вида риска с финанс позиции
3. Определение допустимого уровня риска
4. Выявление объектив и субъектив факторов влияющих на риск
5. Классификация и анализ факторов
6. Оценка степени влияния каждого фактора на величину риска
7. Составление списка возможных операций по снижению риска
8. Разработка комплекса мероприятий и их реализация.

К типичным признакам рисковых ситуаций относятся:

- величина потенциального ущерба (или выигрыша);
- вероятность наступления последствий принятого решения (неизбежные потери не являются риском);
- альтернативность выбора (рисковать или не рисковать);
- неопределенность условий: чем она выше, тем больше риск;
- возможность управления риском (совершение действий, уменьшающих или увеличивающих величину или вероятность ущерба);
- надежда на успех.

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ**

### **ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ**

## **Не предусмотрено.**

### **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

#### **3.1 Практическое занятие 1 (ПЗ-1)**

#### **Тема: «Сущность и содержание управления»**

##### **3.1.1 Вопросы к занятию**

1. Общая характеристика науки «Теория управления».
2. Управление как предмет изучения многих наук.
3. Становление науки теория управления как самостоятельной отрасли научного знания.
4. Понятие теории управления.
5. Основные категории теории управления.
6. Объект и предмет ее исследования.
7. Соотношение понятий управление и менеджмент.
8. Методология теории управления.
9. Связь теории управления с другими науками.
10. Цели и функции теории управления.
11. Теория управления как учебная дисциплина, ее структура.

##### **3.1.2. Литература.**

1. Баранов В.В. Исследование систем управления [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Баранов В.В., Зайцев А.В., Соколов С.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2017.— 216 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68036.html>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Батурина В.К. Общая теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент»/ Батурина В.К.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 487 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71030.html>.— ЭБС «IPRbooks».

##### **3.1.3. При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:**

1. *Управление* есть элемент и одновременно функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических и др.), обеспечивающая сохранение их структуры, поддержание режима деятельности, реализацию цели деятельности.

*Наука управления* создает, систематизирует и распространяет знания о том, как осуществлять управленческую деятельность. Это пограничная наука; она сочетает в себе элементы экономики, социологии, психологии, кибернетики, информатики

*Общие закономерности управления* выявлены кибернетикой, наукой об общих принципах и методах управления сложными системами в природе, технике и обществе.

Предмет науки управления составляют экономические отношения, технологии и методы управления и тенденции развития практики управления.

*Объектами управления* могут быть отрасли, территориальные общности людей, отдельные стадии воспроизводства, аспекты экономической деятельности, виды ресурсов, а также характеристики производства.

*Субъектами управления* - человек или группы людей, осуществляющие управленческое воздействие на объект управления.

Главным элементом любой социально-экономической системы является человек. Он может быть и объектом, и субъектом управления.

В отличие от технических систем, где управляющая и управляемая подсистемы взаимодействуют достаточно жестко, в управлении людьми это взаимодействие более гибко. От того как человек воспринимает управленческие воздействия, как реагирует на них зависит эффективность всей системы в целом. Таким образом, управление человеком неотделимо от управления организацией, отраслью, городом, регионом, страной.

«Менеджмент» - английское слово, в переводе оно означает «управление».

Современная практика употребления термина «менеджмент» в русском языке охватывает три его основные значения:

- процесс управления людьми в организациях;
- наука управления;

- орган управления и люди, его составляющие.

Ключевыми моментами современной системы взглядов на менеджмент являются следующие принципиальные положения:

1. Отказ от управленческого рационализма классических школ менеджмента. На первое место выдвигается проблема гибкости и адаптивности к постоянным изменениям внешней среды.

2. Использование в управлении теории систем, которая облегчает задачу рассмотрения организации в единстве ее составных частей.

3. Использование ситуационного подхода к управлению, согласно которому вся организация внутри предприятия - ответ на различные по своей природе воздействия извне. Его основа - ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств, воздействия на которые можно эффективно достичь цели.

4. Признание социальной ответственности менеджмента. Новая роль человека как ключевого ресурса потребовала от менеджеров создания условия для реализации заложенных в нем возможностей к саморазвитию. Отсюда - необходимость внимания к таким факторам, как организационная культура, различные формы демократизации управления, участие работающих в получении прибыли, управлений.

Цель я - это желаемое и достижимое состояние объекта, прогнозируемый результат его деятельности. К целям теории управления относят:

- изучение наиболее важных форм управленческих отношений, в которых проявляется взаимодействие управляющих и управляемых;
- определение основных тенденций развития управленческих процессов;
- построение наиболее вероятных направлений и сценариев развития управленческой деятельности в будущем;
- формулирование научно-обоснованных рекомендаций по совершенствованию системы управления.

К основным функциям управления относятся: прогнозирование, планирование, оперативное управление, отчет, анализ и контроль.

Все эти функции тесно связаны друг с другом и взаимно дополняют друг друга. В деятельности любой организации присутствуют все без исключения функции управления. Нередко для повышения эффективности работы организации достаточно выявить те или иные функции, которым не придается должного внимания.

В совокупности функции управления представляют собой содержание процесса управления и отображают характер труда персонала управления.

Важным фактором повышения результативности менеджмента является разделение труда менеджеров. Соответственно этому в организациях выделяют следующие виды разделения труда профессиональных управляющих: функциональное, структурное, технологическое, профессионально-квалификационное.

Функциональное разделение труда основывается на формировании групп работников управления, выполняющих одинаковые функции менеджмента: планирование, организация, контроль.

Структурное разделение труда строится исходя из таких характеристик управляемого объекта, как организационная структура, отраслевая или территориальная специфика. Выделяют общие черты специализации, касающиеся, вертикального и горизонтального разделения труда менеджеров.

Вертикальное разделение труда построено на выделении трех уровней управления - низового, среднего и высшего. К низовому уровню относятся менеджеры, имеющие в своем подчинении работников преимущественно исполнительского труда. Средний уровень - самый многочисленный, включает менеджеров, ответственных за ход производственного процесса в подразделениях. Высший уровень - это администрация предприятия.

Горизонтальное разделение труда предполагает специализацию менеджеров по функциям.

Технологическое и профессионально-квалификационное разделение труда менеджеров учитывает виды и сложность выполняемых работ. По этим критериям в составе аппарата управления выделяют три категории работников: руководителей, специалистов и служащих. Задачи руководителей сводятся к принятию решений и организации их практической реализации, специалисты осуществляют проектирование и разработку вариантов решений, а служащие занимаются в основном информационным обеспечением всего процесса.

## 3.2 Практическое занятие 2 (ПЗ-2)

### Тема: «Теоретические основы управления и его современное состояние»

#### 3.2.1 Вопросы к занятию

1. Понятие и сущность управления.
2. Принципы управления.
3. Основные функции управления: планирование, организация, мотивация,

контроль.

4. Методы управления.

5. Процесс и система управления

6. Проблемы управления в условиях перехода к рыночным отношениям и глобализации общественных процессов.

### 3.2.2. Литература.

1. Баранов В.В. Исследование систем управления [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Баранов В.В., Зайцев А.В., Соколов С.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2017.— 216 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68036.html>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Батурина В.К. Общая теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент»/ Батурина В.К.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 487 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71030.html>.— ЭБС «IPRbooks».

### 3.2.3. При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

1. Управление - это процесс целенаправленного воздействия на систему для достижения поставленных целей.

Теория управления – понятийный аппарат, методы и приемы, позволяющие вырабатывать и реализовывать оптимальныеправленческие решения.

Ключевые понятия теории управления – объект и субъект управления – соответственно то, чем управляют и то, кто управляет. Взаимодействие объекта и субъекта управления составляет сущность процесса управления и осуществляется посредством принятия и выполнения управлеченческих решений.

Важная составляющая при взаимодействии объекта и субъекта управления – наличие обратной связи. Обратная связь - в управлении - любой механизм, обеспечивающий получение данных о результатах, которые могут быть использованы руководителями для корректировки отклонений от намеченного плана.

Процесс управления - совокупная и непрерывная последовательность целенаправленных воздействий управлеченческого аппарата на объект управления для достижения целей управления.

Сущность процесса управления раскрывается в его функциях:

- прогнозирование и планирование;
- мотивация;
- реализация;
- координация;
- контроль;

Современное состояние теории управления – это системный подход к управлению, т. е. подход, учитывающий всю сложность и динамичность элементов и процессов, возникающих в социально-экономических системах на современном этапе развития.

2. Прогнозирование и планирование в системе управления.

Прогнозирование – начальная стадия процесса управления.

Перед тем как приступить к разработке управлеченческого решения необходимо оценить текущую ситуацию. Для социально-экономических систем этот анализ заключается в анализе внешней и внутренней среды организации.

Анализ внешней среды – анализ открывающихся возможностей и потенциальных рисков, возникающих в окружении организации вследствие изменений в экономической, политической, социальной, культурной сферах общества.

Анализ внутренней среды – это, прежде всего, анализ доступности ресурсов (материальных, трудовых и финансовых) – строительного материала процесса управления.

Планирование – процесс составления планов компаний на определенный период.

План – последовательность действий для достижения целей компании. Основная задача планирования – достижение оптимальной конфигурации ресурсов и направлений их использования для достижения целей компании.

Планирование в организации имеет три уровня:

- стратегическое;
- текущее;
- оперативное;

Процесс планирования не единичный, а итерационная процедура, позволяющая в ходе реализации управлеченческого решения посредством осуществления контроля вносить корректизы в планы реализации решения в случае отклонений целевых параметров в случае непредвиденных изменений во внешней или внутренней среде.

3. Основные элементы процесса управления.

Процесс управления - совокупная и непрерывная последовательность целенаправленных воздействий управлеченческого аппарата на объект управления для достижения целей управления.

Ключевые понятия теории управления – объект и субъект управления – соответственно то, чем управляют и то, кто управляет. Взаимодействие объекта и субъекта управления составляет сущность процесса управления и осуществляется посредством принятия и выполнения управленческих решений.

Важная составляющая при взаимодействии объекта и субъекта управления – наличие обратной связи. Обратная связь - в управлении - любой механизм, обеспечивающий получение данных о результатах, которые могут быть использованы руководителями для корректировки отклонений от намеченного плана.

Еще одно ключевое понятие процесса управления – цели – конкретные конечные состояния организации, которые служат критериями успешности процесса управления. Процесс управления успешен, если в процессе управления были достигнуты поставленные цели. В противном случае – процесс считается неуспешным. Если в ходе процесса управления цели были достигнуты с минимально возможными в данной ситуации ресурсами – такой процесс можно считать оптимальным.

### **3.3 Практическое занятие 3 (ПЗ-3)**

#### **Тема: «Методология и организация процесса разработки и выполнения управленческого решения»**

##### **3.3.1 Вопросы к занятию**

1. Понятие, виды и функции решения.
2. Требования, предъявляемые к управленческим решения.
3. Технология подготовки и принятия решения.
4. Модели и методы принятия решений.
5. Организация выполнения решения.

##### **3.3.2. Литература.**

1. Баранов В.В. Исследование систем управления [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Баранов В.В., Зайцев А.В., Соколов С.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2017.— 216 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68036.html>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Батурина В.К. Общая теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент»/ Батурина В.К.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 487 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71030.html>.— ЭБС «IPRbooks».

##### **3.3.3. При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:**

1. Методология процесса разработки УР – это совокупность методов, приемов исследования, применяемых в ходе всестороннего исследования проблемной ситуации, нахождения способов ее разрешения, выбора оптимального способа и формирования решения. Организация разработки управленческого решения предполагает упорядочение деятельности отдельных подразделений и отдельных работников в процессе разработки решения. Организация осуществляется посредством регламентов, нормативов, организационных требований, инструкций, ответственности. Правильность и эффективность принятого решения во многом определяется качеством экономической, организационной, социальной и других видов информации.

Ценность получаемой информации зависит от точности задачи, так как правильно поставленная задача предопределяет необходимость конкретной информации для принятия решения.

Принятие решений присуще любому виду деятельности, и от него может зависеть результативность работы одного человека, группы людей или всего народа определенного государства. С экономической и управленческой точек зрения принятие решения следует рассматривать как фактор повышения эффективности производства. Эффективность производства, естественно, в каждом конкретном случае зависит от качества принятого менеджером решения.

Выполняя свои функциональные обязанности, каждый менеджер выбирает наиболее оптимальные решения, способствующие претворению в жизнь поставленной задачи.

Принятию решения предшествуют несколько этапов:

- возникновение проблем, по которым необходимо принять решение;
- сбор и уточнение инфы о проблеме (анализ состояния внешней среды и состояния организации, выбор критериев, по которым будет принято решение;
- формирование множества альтернатив (сбор существующих и генерация новых)
- выбор оптимальной альтернативы из их множеств (фильтрация)
- реализация решения (детализация УР, разработка контрольных показателей эффективности, внедрение модели в КО)
- обратная связь (анализ результатов УР) Для определения стратегических целей нужна информация о целях всех субъектов целеполагания и ситуации окружающей среды.

Оперативные цели – подцели стратегической системы целей и, по сути, обусловлены разработанной стратегией с позиции выполнения требуемых подфункций.

Для определения стратегических проблем необходима информация о текущем состоянии организации и стратегических целях.

Для определения оперативных проблем требуется информация о текущем состоянии подсистемы и требуемом состоянии, обусловленном оперативными целями.

### **Методы и модели принятия решений. Приемы разработки и выборов управленческих решений в условиях риска и неопределенности**

Для того чтобы принять управленческое решение, каждый менеджер должен хорошо разбираться не только в понятийном аппарате, но и достаточно квалифицированно при этом применять на практике методы разработки управленческих решений

Методы разработки управленческих решений включают в себя способы и приемы выполнения операций, необходимых в разработке управленческих решений.

Существует множество методов, с помощью которых может быть принято управленческое решение. Вот некоторые из них.

1. Декомпозиция. Представление сложной проблемы, как совокупности простых вопросов.

2. Диагностика. Поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь.

Используется при ограниченных ресурсах.

3. Экспериментальные оценки. Формируются какие-либо идеи, рассматриваются, оцениваются, сравниваются.

4. Метод Делфи. Эксперты, которые не знают друг друга, даются вопросы, связанные с решением проблемы, мнение меньшинства экспертов доводится до большинства. Большинство должно либо согласиться с этим решением, либо его опровергнуть. Если большинство несогласно, то их аргументы передаются меньшинству и там анализируются. Этот процесс повторяется до тех пор, пока эксперты не придут к общему мнению, либо перейдет к тому, что выделятся группы, которые не меняют своего решения. Этот метод используется для достижения наивысшей эффективности.

5. Линейное программирование.

7. Имитационное моделирование.

8. Метод теории вероятности.

9. Метод теории игр. Задачи решаются в условиях полной неопределенности.

10. Метод аналогий(синектика). Поиск возможных решений проблемы на основе заимствования из других объектов управления.

Математическое моделирование применяют в тех случаях, когда управленческое решение принимается на основе обширной цифровой информации, которая может быть легко формализована. Широкое использование математических моделей позволяет дать количественную характеристику проблемы и найти оптимальный вариант ее решения

Методы экспертных оценок применяются в тех случаях, когда задача полностью или частично не поддается формализации и не может быть решена математическими методами.

Экспертиза представляет собой исследование сложных специальных вопросов на стадии выработки управленческого решения лицами, обладающими специальными знаниями и опытом, с целью получения выводов, мнений, рекомендаций и оценок.

Метод мозгового штурма (мозговая атака) применяется в тех случаях, когда имеется минимум информации о решаемой проблеме и установлены сжатые сроки для ее решения. Тогда приглашаются специалисты, имеющие отношение к данной проблеме, им предлагается участвовать в форсированном обсуждении ее решения. При этом строго соблюдаются следующие правила:

- все высказываются по очереди;

- высказывания не критикуются и не осуждаются.

Методы оптимизации управленческих решений могут дополнять друг друга и использоваться комплексно при выработке важных управленческих решений.

Возникающие в управленческой деятельности неожиданные ситуации достаточно часто требуют срочных и часто неординарных действий, сопряженных с риском.

Известно, по критерию определенности информации различают решения, принятые

в условиях:

а) определенности;

б) вероятностной определенности (риска);

в) в условиях неопределенности (ненадежности).

Сущность неопределенности проявляется в том, что при наличии неограниченного количества состояний объективных условий оценка вероятности наступления каждого из этих состояний невозможна из-за отсутствия способов оценки. Критерий выбора решений в этих обстоятельствах определяется склонностями и субъективными оценками лица, принимающего решение.

Задача сводится к уменьшению неопределенности путем сведения ее к условиям риска. Т.е. коли или как оценке вероятности наступления того или иного события в условиях неопределенности.

В теории мен. Отмечают 3 типа ситуаций неопределенности:

1. Неопред целей
2. Неопред знаний об окр среде
3. Неопред действий конкурента или партнера.

Работа по снижению риска начинается с анализа риска ситуации. Основное назначение анализа риска-получение инфы для решения ? о целесообразности участия в проекте, для своевременной разработке мер по защите от возможных потерь.

Этапы работы над риском:

1. Определение характера и вида риска
2. Оценка каждого вида риска с финанс позиции
3. Определение допустимого уровня риска
4. Выявление объектив и субъектив факторов влияющих на риск
5. Классификация и анализ факторов
6. Оценка степени влияния каждого фактора на величину риска
7. Составление списка возможных операций по снижению риска
8. Разработка комплекса мероприятий и их реализация.

К типичным признакам рисковых ситуаций относятся:

- величина потенциального ущерба (или выигрыша);
- вероятность наступления последствий принятого решения (неизбежные потери не являются риском);
- альтернативность выбора (рисковать или не рисковать);
- неопределенность условий: чем она выше, тем больше риск;
- возможность управления риском (совершение действий, уменьшающих или увеличивающих величину или вероятность ущерба);
- надежда на успех.

#### **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ**

**Не предусмотрено**