1. *Обосновать преимущества и недостатки методов принятия решений, основанных на интуиции, здравом смысле и на рациональном подходе*

Обычно в принятии любого решения присутствуют в различной степени три момента: интуиция, суждение и рациональность.

При принятии **чисто интуитивного решения** люди основаваются на собственном ощущении того, что их выбор правилен. Здесь присутствует “шестое чувство”, своего рода озарение, посещаемое, как правило, представителей высшего эшелона власти. Менеджеры среднего звена больше полагаются на получаемую информацию и помощь ЭВМ. несмотря на то, что интуиция обостряется вместе с приобретением опыта, продолжением которого как раз и является высокая должность, менеджер, ориентирующийся только на нее, становится заложником случайности, и с точки зрения статистики шансы его на правильный выбор не очень высоки.

Решения, **основанные на суждении**, во многом сходны с интуитивными, вероятно, потому, что на первый взгляд их логика слабо просматривается. Но все же в их основе лежат знания и осмысленный, в отличие от предыдущего случая, опыт прошлого. Используя их и опираясь на здравый смысл, с поправкой на сегодняшний день, выбирается тот вариант, который принес наибольший успех в аналогичной ситуации в прежнее время. Однако здравый смысл у людей встречается редко, поэтому данный способ принятия решений тоже не очень надежен, хотя подкупает своей быстротой и дешевизной.

Другая слабость в том, что суждение невозможно соотнести с ситуацией. которая прежде не имела места, и поэтому опыта ее решения просто нет. Кроме того, руководитель при таком подходе стремится действовать преимущественно в тех направлениях, которые ему хорошо знакомы, в результате чего рискует упустить хороший результат в другой области, сознательно или бессознательно отказываясь от вторжения в нее, поскольку решения принимаются людьми, то их характер во многом несет на себе отпечаток личности менеджера, причастного к их появлению на свет (уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные и осторожные решения).

Перечисленные виды решений принимаются, в основном, в процессе оперативного управления персоналом. Для стратегического и тактического управления любой подсистемы менеджмента принимаются **рациональные решения**, основанные на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации. Процесс принятия такого решения включает в себя несколоко операций (подготовка к работе, выявление проблемы и формулирование целей, поиск информации, ее обработка, выявление возможностей ресурсного обеспечения, ранжирование целей, формулирование заданий, оформление необходимых документов, реализация заданий).

Выполнить перечисленные операции, а также условия повышения качества и эффективности управленеческого решения довольно трудно, и это дорого стоит. Речь о выполнении полного набора этих условий может идти только для рациональных управленческих решений по дорогим объектам (проектам). Вместе с тем конкуренция объективно вынуждает каждого инвестора повышать качество и эффективность управленческого решения. Поэтому в настоящее время наблюдается тенденция увеличения количества учитываемых условий повышения качества и эффективности решений на основе автоматизации системы менеджмента.

*2. На примере с газонокосилкой выделить все этапы процесса принятия решения, где они находятся.*

Руководству предпрятия представляются на рассмотрение два проекта организации производства газонокосилки. Т.о. уже пройдены этапы:

* выявление проблемы и постановка задачи (1 стадия)
* INFO подготовка решения (2 стадия)
* разработка вариантов (3 стадия)

Перед нами встает задача выбора решения (4 стадия), а именно оценка организационных проектов и их анализ.

В дальнейшем потребуется реализация этого решения (5 стадия).

*3. Виды управленческих решений*

Классификация управленческих решений осуществляется по следующим признакам:

* стадия жизненного цикла товара (маркетинг, НИОКР, ОТПП и др.)
* подсистема системы менеджмента (целевая, функциональная и т.д.)
* сфера действия (технические, экономические и др.)
* цель (коммерческие и некоммерческие решения)
* ранг управления (верхний, средний, низший)
* масштабность (комплексные и частные решения)
* организация выработки (коллективные и личные решения)
* продолжительность действия (стратегические, тактические, оперативные решения)
* объект воздействия (внешние и внутренние)
* методы формализации (текстовые, графические, математические)
* формы отражения (план, программа, приказ, распоряжение, указание, просьба)
* сложность (стандартные и нестандартные)
* способ передачи (вербальные, письменные, электронные).

*4. В чем особенности, преимущества и недостатки методов прогнозирования и методов планирования*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименование метода** | **Особенности** | **Преимущества** | **Недостатки** |
| Каландарное планирование | Отражение в таблице одновременно нескольких заказов, различ. по объему, времени,качеству и последовательности выполнения | Простота и наглядность, удобен в фирмах с большим объемом различных работ (помогает распределить новые заказы по мере высвобождения оборудования) | Возможен только при работе с первичными документами, требует большой точности и аккуратности |
| Дерево целей | Структурированная, построенная по иерархическому принципу (ранжированная по уровням) совокупность целей системы, в которой выделены: главная цель (“вершина дерева”), подчиненные ей подцели первого, второго и т.д. уровней (“ветви дерева”) | Удобен при стратегическом планировании, используется ТОР-менеджерами | Необходима достаточный профессионализм менеджера |
| Сетевой график | Полная графическая модель комплекса работ, направленных на выполнение единого задания, в которой определяется логическая взаимосвязь, последовательность работ и взаимосвязь между ними. Основными элементами являются работа, событие, критический путь. | Удобен при оперативном и тактическом планировании | Требует определенных навыков в работе |
| Анкетирование и метод ПЕРТ | Выявление мнения населения, экспертов с целью получения оценок прогнозного характера, с примененем формул (ПЕРТ) | Дает возможность сделать прогноз при отсутствии каких-либо данных о закономерности развития процесса, оценить степень его точности, и если нужно разработать новый прогноз на любом этапе реализации | Необходимость высококвалифицированных специалистов в данной области ( не менее 9 человек) |
| Эктраполирование | Прогнозирование полезного эффекта и элементов затрат на основе предположения, что тенеденции развития объекта в будущем будут такими же, как и в прошлом периоде. | Удобен для отраслей и рынков со стабильной хоз. конъюктурой и со слабо меняющимся ассортиментом товаров и услуг. | Ограниченный срок прогнозирования, непригоден для рынков, использ. достижения НТП, со значит. колебаниями товарооборота, степень конкуренции не принимается в расчет. |
| Моделирование | Построение и использование модели, отражающей внутренние и внешние взаимосвязи в ходе развития рынка. | Используется тогда, когда информация о прошлом минимальна, но имеются некоторые гипотетические представления о рынке, кот. позволяют разработать его модель и на этой базе оценить будущее состояние рынка. | Не соблюдается полная точность, модель берет лишь существенные свойства, но не все. |