

Содержание тем

Тема 1. Понятие и сущность управленческих решений

Управленческое решение как результат и как процесс управленческой деятельности. Место решения в цикле управления. Субъект и объект решения, лицо, принимающее решение, заинтересованные стороны. Управленческая проблема: отличие причины от симптома, диагностика проблемной ситуации. Цели, ограничения и ресурсы. Требования к управленческим решениям: целевая направленность, обоснованность, своевременность, реализуемость, непротиворечивость, экономичность, контролируемость и ответственность. Качество информации и качество решения. Роль данных, экспертных оценок и профессионального суждения. Управленческая ответственность и этические аспекты выбора.

Тема 2. Типология и формы управленческих решений

Классификация управленческих решений по уровню управления, горизонту планирования, функциональной сфере, степени структурированности, повторяемости, числу участников, способу разработки и характеру информационной обеспеченности. Стратегические, тактические и оперативные решения. Программируемые и непрограммируемые решения. Индивидуальные и коллективные решения. Решения в условиях определенности, риска и неопределенности. Централизованные и децентрализованные решения. Формы закрепления управленческих решений: приказы, распоряжения, протоколы, планы, регламенты, проектные и программные документы. Выбор формы решения в зависимости от управленческой задачи.

Тема 3. Характеристика основных этапов процесса разработки управленческих решений организации

Логика процесса разработки решения. Мониторинг ситуации и выявление проблемы. Определение заинтересованных сторон и зон ответственности. Формулирование цели и ожидаемых результатов. Сбор, проверка, систематизация и интерпретация информации. Определение критериев и ограничений. Формирование альтернатив. Предварительная оценка реализуемости и ресурсных ограничений. Сравнение вариантов, выбор и согласование решения. Формализация решения, разработка плана реализации и контрольных точек. Процессный и системный подходы к подготовке решения. Трансляция целей организации в показатели. Информационно-аналитическое сопровождение и документирование управленческого решения.

Тема 4. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Условия и факторы качества управленческих решений

Понятия определенности, риска и неопределенности. Источники неопределенности и виды рисков, влияющих на управленческие решения. Идентификация рисков и факторов риска. Оценка вероятности и последствий,

критерии существенности и приоритизация рисков. Риск-ориентированный подход к принятию решений. Сценарный анализ, анализ чувствительности, матрица рисков, дерево решений, ожидаемый результат и учет альтернативных сценариев. Формирование и актуализация критериев принятия решения с учетом влияния рисков на цели и ключевые показатели. Факторы качества решения: полнота и достоверность данных, компетентность участников, реалистичность, временной фактор, ресурсные ограничения, качество коммуникаций. Типичные когнитивные и организационные ошибки при принятии решений и способы их снижения.

Тема 5. Методы и организация разработки управленческих решений

Качественные и количественные методы подготовки решений. Аналитические методы: сравнение, декомпозиция, причинно-следственный анализ, анализ затрат и результатов, ранжирование. Экспертные методы: индивидуальная экспертиза, метод Дельфи, экспертное ранжирование. Коллективные методы: мозговой штурм, групповая дискуссия, фасилитация, поиск консенсуса. Многокритериальный выбор: система критериев, весовые коэффициенты, матрица оценки альтернатив. Сценарный и вероятностный подходы. Бенчмаркинг и анализ лучших практик. Организация процесса разработки решения: распределение ролей, подготовка совещаний, согласование, документирование. Использование электронных таблиц, цифровых аналитических средств, средств визуализации и поддержки принятия решений; обязательная проверка качества исходных данных и результатов расчетов.

Тема 6. Методы реализации управленческих решений. Контроль реализации управленческих решений. Ответственность руководителя за принятие и реализацию управленческих решений

Переход от решения к исполнению. План мероприятий: задачи, сроки, ресурсы, исполнители, контрольные точки и показатели. Распределение полномочий и ответственности. Координация структурных подразделений и взаимодействие заинтересованных сторон. Управление изменениями при реализации решения. Коммуникационный план и обратная связь. Контроль исполнения: текущий, этапный и итоговый контроль; показатели результативности и эффективности. Выявление отклонений, анализ причин, корректирующие и предупреждающие действия. Оценка фактических результатов и последствий решения, постаудит и извлечение управленческих уроков. Ответственность руководителя: организационная, профессиональная, этическая и правовая составляющие. Документирование основания, хода и результатов реализации управленческого решения.