

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**
**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования**
«Севастопольский государственный университет»

Институт информационных технологий

Основы принятия управленческих решений

Методические указания
к лабораторной работе №6
по дисциплине
“Управление IT-проектами”
для студентов специальности 09.03.02 –
"Информационные системы и технологии"
всех форм обучения

Севастополь
2024

1. Цель работы

Сформировать навыки принятия управленческих решений.

2. Основные положения

Понятие и классификация управленческих решений.

Решение – выбор альтернатив.

Принятие решений является составной частью любой управленческой функции.

Организационное решение представляет собой выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, которые возложены на него должностью. Цель организационного решения – обеспечение движения к поставленным общеорганизационным целям. Поэтому наиболее эффективным решением является выбор, который будет на самом деле реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели. Принятие управленческих решений относится к числу творческих операций, т.к. включает элементы неопределенности и риска. Предполагает наличие осознанного выбора.

Принятие управленческого решения основывается на знании объективных закономерностей функционирования управляемого объекта и управляющей системы с учетом конкретной ситуации, в которой принимаются решения. Т.о. управленческое решение содержит в себе и элементы творчества, и элементы научного знания.

Классификация управленческих решений:

1. по масштабам воздействия делятся на общие и частные.

Общие затрагивают всю систему управления, относятся ко всей организации, например, перспективы развития, реконструкция и др. Общие решения определяют качественные изменения. Их принятие требует системного подхода и специальной подготовительной работы. Частые решения касаются локальных вопросов. Они принимаются на всех уровнях управления. Например, это решения об укреплении трудовой дисциплины, изменении порядка работы и т.д.

2. по времени действия: стратегические и оперативные

Стратегические касаются коренных генеральных проблем работы организации, обычно рассчитаны на несколько лет (длительный срок) и принимаются для

решения перспективных задач. Оперативные решения связаны с осуществлением текущих задач. По времени они редко бывают больше года.

3. по прогнозируемым свойствам: с возможностью прогнозирования их результатов или последствий.

Это требует или не требует предварительного анализа, расчетов, экспериментов. Различают решения с определенным результатом (в ситуациях, которые не дают повода сомневаться в правильности принятого решения) и решения с вероятностью исхода (руководителю приходится иметь дело со множеством независимых переменных, последствия таких решений обычно носят неоднозначный характер)

4. по способу принятия решений: индивидуальные (руководителем) и коллективные (группой специалистов)
5. по глубине воздействия: одноуровневые (на один уровень) и многоуровневые (на все уровни под руководителем)
6. по источнику возникновения: принятые по указанию вышестоящего руководителя и инициативные
7. по способу реализации: директивные (оформляемые приказами, постановлениями собраний, протоколами совещаний) и косвенные (рекомендации, докладные, записки, акты)
8. по способу фиксации: устные и письменные
9. по сроку действия: принятые на определенный срок и до «отмены»
10. запрограммированные (результат реализации определенной последовательности шагов или действий подобных тем, которые предпринимаются при решении математических задач, число альтернатив ограничено и выбор должен быть сделан в определенных пределах) и незапрограммированные (требуются в ситуациях, которые в определенной мере новые и неструктурированные, сопряжены с новыми, неизвестными факторами)

Требования к управленческим решениям:

1. управленческое решение должно иметь целевой характер.

Т.е. должна быть обеспечена четкая формулировка цели, средств ее реализации, и должна быть обеспечена связь с их главной целью работы организации.

- 2) управленческое решение должно быть обоснованным (компетентным)

Т.е. должно приниматься на основе достоверной, полной и своевременной информации. При этом должен делаться анализ и оценка альтернатив

- 3) УР должно быть законным

4) УР должно обладать полномочностью

Т.е. при его принятии должно соблюдаться условие соответствия прав и ответственности работника

5) УР должно быть комплексным,

Т.е. приниматься с учетом всех факторов – технических, организационных, социально-психологических и др.

6) УР должно быть своевременным, точным, ясным

7) УР должно быть выполнимым с точки зрения наличия ресурсов

8) должна быть возможность контролировать его выполнение

9) должно иметь адресность. Например, приказ по организации должен ясно указывать, что и зачем делать (цель), когда делать (сроки), кому делать (адрес), как делать (средство), кто и как должен проверить выполнение приказа (контроль)

Природа управленческих проблем

Управление включает в себя два процесса:

1. принятие решений о том, что делать, и
2. внедрение принятых решений.

Способность выносить неопределенность

Полностью просчитать рынок невозможно, его невозможно подчинить и рационализировать.

Поэтому способность легко переносить неопределенность, адаптироваться к ней и принимать в условиях неопределенности эффективные решения – важнейшие индикаторы способности быть менеджером-предпринимателем. Степень избегания неопределенности характеризует уровень двусмысленности, неопределенности и неструктурированности, при которой конкретный индивидуум (менеджер) чувствует себя психологически комфортно.

Метод «Анализ проблем»

Что такое «проблема»?

Проблема – это ситуация, в которой работа не соответствует ожидаемому уровню, и где причина такого несоответствия неизвестна. (*Отклонения от стандарта*)

Проблема – это наблюдаемое в настоящем следствие некоторой причины, находящейся в прошлом. *(Для выяснения сути проблемы требуется соотнести наблюдаемое следствие с его причиной).*

Давление обстоятельств и необходимость **быстрого** решения вызывают привычку решать сегодняшние проблемы с помощью решений, применявшихся в прошлом.

Метод принятия управленческих решений «Анализ проблем» представляет собой непрерывный процесс, состоящий из следующих этапов:

- Определение сути проблемы (*через обнаружение отклонения в работе*)
- Описание проблемы в четырех измерениях: суть, место, время, степень отклонения.
- Получение ключевой информации по каждому из четырех измерений для определения возможных причин
- Определение наиболее вероятной причины
- Проверка найденной причины проблемы на подлинность

Этап 1. Определение сути проблемы

Прежде чем начать поиск причин следует сначала определить суть проблемы с помощью **описания отклонений** в работе.

Очень важно дать проблеме конкретное определение, правильно назвать ее, потому что от этого зависит качество всей работы, которую предстоит выполнить на следующих этапах.

Дать название проблеме можно с помощью следующей методики:

Если мы не уверены в том, что проблема описана или определена предельно точно, следует задать себе вопрос: «Можно ли по нашему описанию проблемы сразу найти ее причину?»

Если ответ положительный и причина находится сразу, следует заново искать формулировку проблемы.

Этап 2. Описание проблемы

Шаг 1.

Детальное описание проблемы в четырех измерениях с помощью конкретизирующих вопросов:

1. Суть: что мы пытаемся объяснить
2. Место: где мы наблюдаем отклонения
3. Время: когда происходят отклонения
4. Степень отклонения /серьезности: насколько серьезным, интенсивным является отклонение.

Шаг 2.

Сравнение состояния системы (оборудования и т.п.), в которой выявлен сбой в работе с состоянием системы, в которой сбой *мог бы быть, но не наблюдается.*

Этап 3. Получение ключевой информации

Шаг 1.	«Что отличает данные <i>наблюдается / существует</i> от данных <i>не наблюдается / не существует</i> ?» По каждому из четырех измерений (суть, место, время, степень отклонения): «В чем отличие?»
Шаг 2.	«Может ли данное отличие повлечь изменение существенных условий, определяющих стандарт проведения операции?» Сравнение данных <i>наблюдается / существует</i> с данными <i>могло бы быть, но не наблюдается</i> .
Шаг 3.	«Каким образом это конкретное отличие (или конкретное изменение) могло привести к наблюдаемому отклонению?»

Этап 4. Определение наиболее вероятной причины

Перечисляем **все** возможные причины.

Сравниваем относительную вероятность возможных причин проблемной ситуации с помощью вопроса: «Если это есть подлинная причина проблемы, то как она объясняет каждое наблюдаемое отклонение?»

Выдвижение гипотез. Определяется наиболее вероятная причина, которая объясняет все наблюдаемые отклонения лучше по сравнению с другими гипотезами: «Если данная гипотеза является подлинной причиной наблюдаемой проблемы, то как оно объясняет тот факт, что... ?».

Этап 5. Проверка на подлинность

Цель данного этапа - подтверждение наличия причинно-следственных связей.

Проверку гипотезы на подлинность совершают с помощью:

- 1) Дополнительных вопросов (т.е. *добыть дополнительную информацию*)
- 2) Дополнительных действий (*провести эксперимент*)
- 3) Или ситуацию возвращают в исходное состояние и наблюдают за тем, прекратилось ли проблемное поведение.

Метод «Принятие управленческих решений»

Метод «Принятие решений» является систематической процедурой, основанной на моделях мышления, которые все мы используем в ситуации выбора. Эта модель мышления состоит из следующих элементов:

- Принятие необходимости сделать выбор и **формулировка решения** (*определить то, что нужно сделать*)
- Рассмотрение конкретных условий, удовлетворение которых приведет к успешному выбору
- Решение о варианте действий, удовлетворяющих выбранным условиям
- Рассмотрение рисков, связанных с принятием выбранного конечного решения и оценка этих рисков с точки зрения их способности повлиять на успешность и безопасность выбранных действий. Оценка возможных негативных последствий.
- Формулировка решения

Сравнение этапа «Формулировка решения» и этапа «Определение сути

проблемы»

АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ	ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ
Начинаем с определения наблюдаемого отклонения	Начинаем с четкой формулировки управленческого решения
Задаем вопросы: «Почему?», «По какой причине?»	Задаем вопросы: «С какой целью?», «Какой?», «Каким образом?»

Важность правильной формулировки искомого решения определяется тем, что это:

- позволяет сфокусироваться и ограничить количество возможных решений
- помогает в последующем определении критериев, поиске приемлемых альтернатив и т.д.

2. Определение критериев

Определить критерии – значит, определить тот набор условий, в соответствии с которыми мы сделаем такой выбор, который позволит нам достичь поставленных целей.

- Критерии устанавливаются до того, как определяются варианты решений.
- Критерии помогают оценивать степень достижения поставленной цели.
- Необходимые условия
- Достаточные условия

Достаточные условия

Смысл определения достаточных условий – дать основу для сравнения различных возможных вариантов решений относительно друг друга. Процесс сравнения проходит в два этапа:

- 1 За каждым из условий закрепляется вес, определяющий его относительную ценность и/или важность. Самым важным условиям может быть присвоен вес 10. Веса всех остальных условий определяются относительно этой величины от 1 до 10.
- 2 Этап оценки важности каждого из условий относительно друг друга по очереди, один за другим. Далее вес того или иного условия умножается на его оценку относительно соответствия этому критерию.

Принцип выставления оценок: Можно присваивать оценку 10 тому варианту, который **в наилучшей степени относительно других соответствует нашим условиям**. Все дальнейшие варианты оцениваются по этой **относительной** шкале. В данном случае мы ищем не идеальное решение, а ответ на вопрос: «Какое из имеющихся (реальных и возможных) решений наилучшим образом выполнит нашу задачу?».

3. Варианты решений

Идеальное решение соответствует абсолютно всем условиям, которые мы определили.

Оценка относительной ценности каждого отдельного решения в сравнении со всеми остальными производится с помощью ответа на вопрос: «Какое решение лучше других удовлетворит поставленным условиям при наименьших приемлемых рисках?»

Если существует только одно возможное решение, нам предстоит оценить, хорошо ли оно настолько, чтобы его вообще принимать.

Если нам предстоит выбирать между существующим образом действий и некоторыми нововведениями, мы должны рассматривать их как различные варианты решения.

4. Оценка рисков

На этой стадии мы становимся пессимистами, все отрицаем, все критикуем.

Поиск возможных отрицательных последствий всех рассматриваемых вариантов действий. *(После того, как решение будет принято и реализовано, любые его отрицательные последствия **станут реальными проблемами**).*

Чем более отдаленные последствия будут иметь принимаемые решения, тем больше **степень неопределенности**. *(Именно поэтому процесс принятия решений зависит от нашей способности к суждению, оценке данных, от нашего опыта и нашей интуиции).*

Оценка возможных (негативных) последствий

Самый творческий и трудный этап. Предполагает получение ответов на (по крайней мере) пять вопросов.

Если мы выбираем этот вариант (принимаем это решение), то:

- 1 Какие условия для достижения успеха мы могли упустить на предыдущих стадиях проведения анализа?
- 2 Какие особенности функционирования нашей организации (на основании опыта) могут помешать принятию выбранного решения или препятствовать его воплощению?
- 3 Какие изменения внутри организации могут помешать успешному воплощению принятого решения в долгосрочной перспективе?
- 4 Какие изменения во внешней среде (например, действия конкурентов или решения правительства) могут помешать успешному воплощению принятого решения в долгосрочной перспективе?
- 5 Что вообще может создавать проблемы в процессе воплощения принятого решения?

Критерии оценки последствий

Сначала оцениваем решение, получившее самые высокие оценки: проверяем на вероятность сбоев и потенциальных проблем в будущем.

Затем оцениваем различные возможные негативные последствия на основании их относительной серьезности и степени вероятности:

- Какова вероятность того, что эта проблема (негативное последствие)

возникнет?

- Если она возникнет, то насколько серьезной она будет?

Три фактора определяют количество и важность потенциальных негативных последствий:

- степень их вероятности,
- наша способность определить их и
- наша готовность справиться с обнаруженными возможными проблемами

Руководство с помощью пяти вопросов. Каждый раз, когда руководитель должен оценить предлагаемые подчиненными рекомендации или варианты действий, ему следует задавать пять вопросов:

- 1 Какие цели преследует данное предложение?
- 2 Каковы «необходимые» условия для внедрения данного предложения?
- 3 Каковы условия «достаточные»?
- 4 Какие возможные негативные последствия были вами определены?
- 5 Что вы можете предпринять, чтобы снизить их негативный эффект?

Методика «анализ потенциальных проблем»

Отличия Методики «Анализ проблем» от Методики «Анализ потенциальных проблем»

АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ	АНАЛИЗ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ
Разрешение <i>текущих</i> проблем и ситуаций по мере их возникновения	Анализ <i>будущих</i> событий с целью принятия мер для изменения будущего
Сама ситуация <i>заставляет</i> использовать методику анализа проблем	<i>Добровольное</i> использование, диктуемое чувством ответственности

Анализ потенциальных проблем

Состоит из четырех основных действий:

- 1 Определение (выявление) зон уязвимости в проектах, планах, операциях, событиях и т.п.
- 2 Определение конкретных потенциальных проблем в зонах уязвимости, появление которых может оказать существенный негативный эффект на успешность всей операции.
- 3 Определение наиболее вероятных источников (причин возникновения) этих потенциальных проблем и определение превентивных мер, препятствующих их возникновению.
- 4 Определение экстренных мер и порядка действий в непредвиденных обстоятельствах, т.е. в тех случаях, когда не сработают превентивные меры или когда никакие превентивные меры не представляются возможными.

Действие 1. Выявление зон уязвимости

Зоны уязвимости можно выяснить:

- 1 Путем сравнения того, что было запланировано, с тем, что случиться, если по тем или иным причинам запланированное действие не будет осуществлено.

2 Путем анализа планируемых действий в хронологическом порядке, т.е. путем выделения последовательных шагов в претворении плана в жизнь.

Типичные зоны уязвимости:

- все то, что никто никогда раньше не делал
- размытые или перекрывающиеся полномочия и ответственность за те или иные действия
- сжатые сроки выполнения
- руководство на расстоянии

Действие 2. Определение конкретных потенциальных проблем

Предполагает ответы на вопросы ЧТО, ГДЕ, КОГДА и В КАКОЙ СТЕПЕНИ может случиться не так, как предполагается по плану в уже выявленных в результате предшествовавшего анализа зонах уязвимости.

Затем каждую из выделенных конкретных потенциальных проблем можно описать подробно и оценить отдельно от других: *«Насколько серьезную угрозу для успеха всего мероприятия представляет вот эта конкретная потенциальная проблема?»*

Действия 3 и 4. Превентивные и экстренные меры

При решении задач, связанных с потенциальными проблемами, возможны два типа действий: превентивные и экстренные.

Целью осуществления **превентивных** действий является частичное или полное удаление причины возникновения вероятной проблемы.

Целью **экстренных** мер является снижение негативного воздействия проблемы, которую нельзя было предотвратить.

Превентивные действия более эффективны *(в тех случаях, когда их можно предпринять)*.

Методика «оценка ситуации»

Отличия Методики «Оценка ситуации» от Методик «Анализа (потенциальных) проблем» и «Принятия решений»

АНАЛИЗ (ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ) ПРОБЛЕМ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ	ОЦЕНКА СИТУАЦИИ
Аналитическая процедура	Оценочная процедура
Цель – разрешение конкретных проблем и ситуаций	Цель – определить, какую аналитическую процедуру применять в каждом конкретном случае

Инструменты оценки ситуации

Методика «Оценка Ситуации» дает менеджеру инструменты, позволяющие ему повысить свою компетенцию в следующих областях:

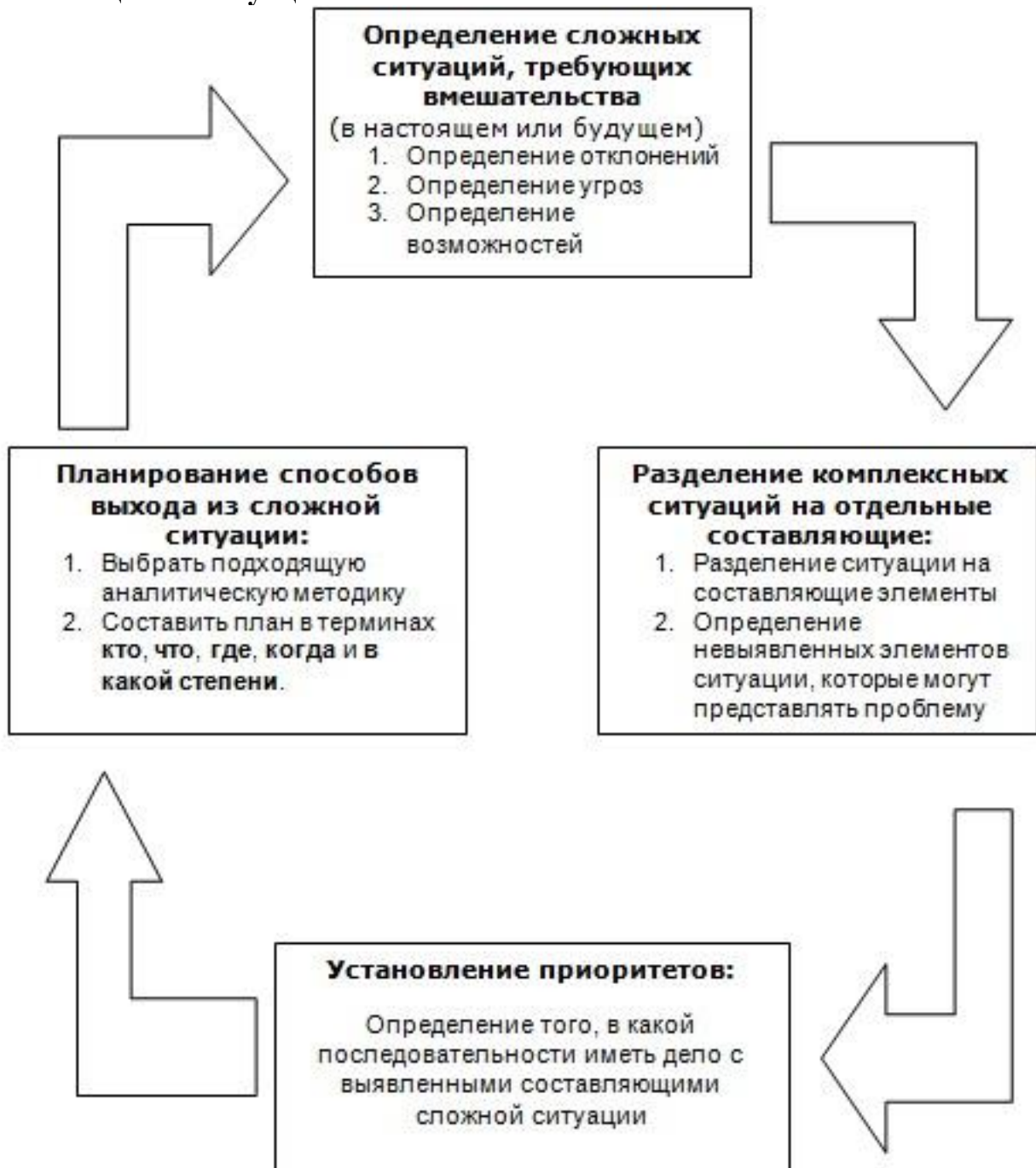
- 1 Определение сложных ситуаций, требующих вмешательства (в настоящем или будущем). *«С чего начать? Какие ситуации требуют немедленных действий?»*
- 2 Разделение комплексных ситуаций на отдельные составляющие, поддающиеся

оценке и управлению. «Как справиться с несколькими проблемами одновременно?»

3 Установление приоритетов.

4 Планирование способов выхода из сложных ситуаций

Этапы оценки ситуации



1. Определение ситуаций, требующих вмешательства

Существует два типа таких ситуаций:

- Очевидные ежедневные задачи: каждая управленческая ситуация, которая находится в зоне прямой или косвенной ответственности менеджера и которая требует определенных действий.

- Возможные проблемные ситуации: наиболее эффективные менеджеры постоянно находятся в поиске таких ситуаций, потому что они не хотят тратить время на решение проблем, появление которых они могут заранее предотвратить.

Поиск проблемных ситуаций

Постоянный поиск возможных проблемных ситуаций является непростой задачей, которая облегчается, если ее разбить на четыре составляющих:

- 1 Составлять список наблюдаемых отклонений, угроз и возможностей
- 2 Определять степень выполнения заданий (отклонений «план-факт»)
- 3 Предугадывать неожиданные события (внутри организации и во внешней среде; часто зависит от типа организационной структуры)
- 4 Искать способы усовершенствования и исправления

Практическое применение

Выявить сложные ситуации, требующие вмешательства, можно с помощью следующих вопросов:

- Где мы не отвечаем установленным стандартам?
- Какие проблемы, определенные в течение последних шести месяцев, остались нерешенными?
- Над какими рекомендациями мы работаем сейчас, и над какими придется работать в ближайшем будущем?
- Какие решения нужно принять безотлагательно?
- Над принятием каких решений мы сейчас работаем, и какие из них придется выполнять после того, как решение будет принято?
- Какие значительные проекты или планы должны осуществляться в ближайшее время?

2. Разделение комплексных ситуаций

Комплексная ситуация с трудом поддается эффективному решению.

Как правило, все ситуации на самом деле более сложны, чем кажется с первого взгляда.

Даже если оказывается, что ситуация на самом деле достаточно проста, попытка разделить ее на отдельные составляющие имеет смысл, поскольку даст нам уверенность в том, что мы собрали всю необходимую информацию для всесторонней оценки ситуации.

Прохождение этого этапа позволяет сблизить позиции членов организации на понимание и оценку исследуемой ситуации.

Вопросы этого этапа

На первом этапе мы задавали вопросы для того, чтобы определить те ситуации, которые требуют управленческого воздействия. На данном этапе мы хотим разделить на составные компоненты обнаруженную на первом этапе ситуацию, а для этого ищем ответы на следующие вопросы:

- Можно ли решить обнаруженную проблемную ситуацию с помощью одного целенаправленного воздействия?
- Мы говорим об одной проблеме или о нескольких?

- Все ли согласны с тем, что выявленная ситуация действительно представляет собой проблему?
- Какие признаки говорят нам о том, что мы имеем дело с проблемой?

Определение невыявленных элементов ситуации

- Что мы имеем в виду, когда говорим о ... ?
- Что на самом деле происходит в данной ситуации? Происходит ли что-нибудь еще?
- Что из того, что мы видим (слышим, чувствуем, ощущаем, обоняем и т.д.) говорит нам о том, что мы должны предпринять определенные действия?
- Что должно быть исправлено в том, как мы действовали в данной ситуации?
- Что на самом деле беспокоит нас в создавшейся ситуации?

Каждый из этих вопросов раскрывает ситуацию под новым углом зрения. Взятые все вместе, эти вопросы позволяют заглянуть вглубь рассматриваемой ситуации, перейти от субъективных оценок к объективным данным.

Это позволяет убедиться в том, что проблемная ситуация понимается одинаково всеми членами команды, принимающими участие в ее оценке и решении.

3. Установление приоритетов

Выбор приоритетов – результат последовательного и систематического процесса.

С точки зрения определения приоритетов не самым удачным является вопрос:

«Какую самую важную вещь нам нужно сделать в первую очередь?»

С практической точки зрения определить степень важности различных составляющих проблемной ситуации можно с помощью систематического процесса оценки ситуации в трех измерениях:

- Насколько *серьезным* является текущее воздействие рассматриваемой составляющей на производительность компании, людей и/или ресурсы?
- Каким *запасом времени* мы располагаем для решения данной ситуации?
- Каковы оценки наиболее вероятного *развития ситуации*.

Некоторые приемы определения приоритетов

В случаях коллективного решения сложных проблемных ситуаций с большим перечнем составляющих, первое правило такое: ***выделить те составляющие, которые имеют самую низкую оценку во всех трех измерениях, и отложить их решение на будущее.***

Другим подходом является выделение критических составляющих. После этого относительные приоритеты определяются среди этого небольшого количества критических составляющих. Это не означает, что остальные проблемы будут решены сами собой. Их просто отодвигают в сторону до наступления более подходящего времени. Ничего не опускается, но при этом не теряется понапрасну время на решение проблем, имеющих низкую степень приоритетности во всех трех измерениях.

4. Планирование способов решения

На предыдущих трех этапах мы были заняты тем, что нужно делать. На четвертом этапе мы сконцентрированы на том,

- как разрешить выявленные проблемы наилучшим образом,

- *кто* будет этим заниматься, и
- *какого рода* ответы мы ищем.

На этом этапе выделенные в качестве приоритетных проблемные ситуации должны быть оценены как объекты для применения методик **Анализа** (потенциальных) проблем или **Принятия решений**.

Для того, чтобы быть уверенными в том, что мы выбрали правильный метод принятия управленческого решения, мы должны знать, *какого рода* ответы мы ищем в каждой конкретной ситуации.

Когда применять Методику «Анализ проблем»

Если мы наблюдаем отклонение, и причина его неизвестна, мы можем прибегнуть к помощи методики **Анализа Проблем**. Для этого необходимо получить положительные ответы на следующие вопросы:

- Нуждается ли ситуация в объяснении?
- Наблюдается ли отклонение между ожидаемым и реальным выполнением операций?
- Знаем ли мы причину отклонения?
- Поможет ли нам это знание повысить эффективность совершаемых действий?

Когда применять Методику «Принятие решений»

- Нужно ли нам сделать выбор в исследуемой ситуации?
- Нужно ли упорядочить имеющиеся цели для того, чтобы предпринять некоторые действия?

Если это так, мы применяем методику **Принятия Решений**.

Когда применять Методику «Анализ потенциальных проблем»

- Было ли решение уже принято, но еще не реализовано, и нам нужно действовать так, чтобы избежать возможных проблем в будущем?
- Нужно ли разработать определенный план действий для того, чтобы обезопасить принятое решение или его будущие последствия?

Если это так, то мы применяем методику **Анализа Потенциальных Проблем**.

Полезность методики «ОЦЕНКА СИТУАЦИИ»

С помощью этой методики принятия управленческого решения мы получаем лучшее представление о ситуации, делая видимой всю доступную информацию. Сама привычка применять эту методику позволяет вовремя нажать на тормоз в той ситуации, когда события происходят очень быстро. Применение этой методики позволяет использовать весь потенциал команды менеджеров. Главное не в том, чтобы каждую реальную ситуацию пытаться запихнуть на строго определенную полку. Главное в том, чтобы использовать те идеи и концепции, которые наиболее точно подходят для успешного решения каждой конкретной ситуации.

3. Методика выполнения работы

Задание:

Менеджеру проекта по разработке программного продукта необходимо принять решение о выборе архитектуры разрабатываемого продукта. Имеются две альтернативы:

1. Можно выбрать простую архитектуру клиент-сервер, причем известно, что в этом случае стоимость разработки составит 400 тыс. руб.
2. Можно выбрать более сложную многозвенную архитектуру, и получить продукт с большими возможностями, но в этом случае стоимость разработки составит 1,2 млн. руб.

Считаем, что число продаж может быть малым (7 продаж в год), средним (12 продаж в год) или большим (18 продаж в год). Ценовая политика фирмы такова, что:

- при малом числе продаж любой продукт продается по минимальной цене в 120 тыс. руб.;
- при среднем числе продаж простой продукт можно продавать по 200 тыс. руб., а сложный – по 300 тыс. руб.;
- при большом объеме продаж простой продукт можно продавать по 200 тыс. руб., а сложный – по 350 тыс. руб.

Надо:

1. Выбрать и обосновать свой метод принятия решения.
2. Построить дерево принятия выбранного решения.
3. Детально описать процесс принятия решения, исходя из задания.

4. Содержание отчета

1. Титульный лист.
2. Краткое описание работы.
3. Практическая часть по построению матриц по заданному варианту.
3. Вывод о проделанной работе (полученные навыки, замеченные трудности или, наоборот, улучшения в работе).
4. Список использованных источников

5. Контрольные вопросы

- 5.1. Понятие и классификация управленческих решений.
- 5.2. Требования к управленческим решениям.

- 5.3. Методы принятия решения. Какие есть?
- 5.4. Описать метод Анализ проблем.
- 5.5. Описать метод Анализ потенциальных проблем.
- 5.6. Описать метод Принятие управленческих решений.
- 5.7. Метод Оценка ситуации.
- 5.8. Когда какой метод применяется?