

Глоссарий.

- Автократичный руководитель** (autocratic leader). Лидер, который стремится сконцентрировать в своих руках всю власть, основанную на вознаграждении и принуждении полагается на законные полномочия.
- Адаптивные модели** — модели, изменяющиеся в процессе решения задачи в зависимости от поступающей информации о возможных результатах альтернативных решений.
- Адвокат дьявола** (devil's advocate). Используемый в процессе принятия решений метод, когда один из членов группы побуждает участников к переосмыслению подходов к проблеме, к отказу от преждевременного консенсуса или неразумных предположений.
- Административная модель** (administrative model). Модель принятия решений, описывающая реальный процесс принятия решений в трудных ситуациях (непрограммируемые решения и ситуации неуверенности и неопределенности).
- Административно-управленческие методы** - способы прямого, оперативного воздействия на управляемый объект в целях обеспечения однозначного поведения и действия исполнителей в сложившейся ситуации. Административно-управленческие методы основаны: на авторитете власти, полномочиях и праве руководителя отдавать распоряжения; и на принципе обязательного и точного выполнения распоряжений подчиненными.
- Альтернатива** — одно из двух или нескольких возможных решений.
- Альтернативные издержки** — коммерческие, производственные и финансовые издержки вариантов управленческого решения.
- Альтернативный вариант решения** — один из нескольких вариантов решения, соответствующий установленным критериям выбора в рамках одной альтернативы.
- Анализ** — разложение целого на элементы с последующим установлением взаимосвязей между ними с целью повышения качества прогнозирования, оптимизации, обоснования, планирования и оперативного управления реализацией управленческого решения.
- Анализ альтернатив по желательным критериям** — установление степени соответствия каждой альтернативы минимальным требованиям.
- Анализ альтернатив по ограничивающим критериям** — установление степени соответствия каждой альтернативы жестким ограничениям.
- Анализ дерева альтернатив управленческих решений** — схематичное представление процесса принятия решений по какой-либо задаче.
- Анализ риска** — разложение структуры объекта на элементы, установление взаимосвязи между ними с целью выявления источников, факторов и причин различного вида рисков, сопоставление возможных потерь и выгод.
- Анализ сильных и слабых сторон организации** — комплексный анализ, имеющий своей целью выявление возможностей организации на рынке, а также условий, угрожающих ее деятельности.

- Анализ ситуации** — изучение параметров управляемого объекта, сложившихся внешних условий и конкретных ситуаций его функционирования при разработке или реализации управленческого решения.
- Анализ совокупности рисков** — оценка комплексного риска на основе определения нормативной ставки риска для различных видов хозяйственной и финансовой деятельности.
- Балльная система оценки критериев** — использование желательных критериев в виде абсолютных измерителей ценности альтернатив.
- Варианты уменьшения риска** — приемы управления риском.
- Вероятностное решение** — решение, принятое в условиях риска или неопределенности; результатом которого являются несколько вероятных событий.
- Вероятность риска** — количественная оценка возможности наступления рискового события.
- Вероятность события** — мера объективной возможности наступления события.
- Виды хозяйственных и финансовых рисков** — риски в области хозяйственной и финансовой деятельности, которые относятся к категории чистых или спекулятивных рисков.
- Властные полномочия** (authority). Официальное законное право менеджера принимать решения, отдавать приказы и распределять ресурсы для достижения желаемых организационных результатов
- Власть** (power). Потенциальная способность индивида влиять на поведение других людей.
- Влияние целей организации на принятие решения** — отражение стратегии развития предприятия в разрабатываемых альтернативных вариантах решений.
- Внешняя организационная среда** (organizational environment). Находящиеся вне пределов компании, но оказывающие на нее существенные воздействия элементы: конкуренты, ресурсы, технологии и экономические условия.
- Внутренняя среда** (internal environment). Все внутрифирменные элементы среды: работники, менеджмент и корпоративная культура, детерминирующая поведение индивидов в компании и способности адаптации последней к внешним условиям.
- Выполнение решения** — практическая реализация исполнителями принятого решения.
- Выработка научного подхода к принятию решения** — применение теории принятия решения,
- Выявление проблемы** — анализ ситуации с целью определения проблемы и обоснования необходимости ее решения.
- Декомпозиция** — метод анализа, разложение на составные части сложных задач, процедур, систем, подсистем и т.д.
- Делегирование полномочий** — передача прав принятия части решений на нижестоящий уровень управления.

Деловые игры — метод имитации выработки и принятия управленческих решений в различных ситуациях путем игры группы людей по заданным правилам.

Дельфи-группа (метод Дельфи) (*Delphi group*). Форма группового принятия решений, когда специалисты излагают отношение к проблеме в письменном виде, руководствуясь вопросниками, а руководитель группы обобщает их в специальном резюме, после чего эксперты получают новый вопросник по проблеме, и так до тех пор, пока не будет достигнут консенсус.

Дерево решений — графическое отображение визуального сравнения и выбора альтернатив, результаты которых могут оказать существенное влияние на последующие действия, схематическое представление сложного процесса принятия решения по какой-либо задаче.

Дескриптивная модель — модель описания и объяснения наблюдаемых фактов или прогноза поведения объектов.

Детерминированное решение — решение, принятое в условиях определенности, результатом которого является единственное событие, а вероятность его наступления близка к единице.

Диагностика (*diagnosis*). Этап процесса принятия решения, на котором менеджеры анализируют основные причинно-следственные связи конкретной ситуации.

Диалоговая интерактивная процедура принятия решения — режим взаимодействия лица, принимающего решения, с объектом управления и внешней средой посредством специального программного обеспечения в целях решения задачи управления.

Диверсификация — процесс распределения инвестируемого капитала между объектами различных сфер деятельности, неродственными по отношению друг к другу.

Диверсификация риска — распределение инвестируемых средств между различными не связанными между собой объектами вложений с целью снижения степени риска,

Долгосрочные стратегические планы — вид планов, входящих в систему перспективных планов, отражающих варианты желаемого будущего организации и пути движения к нему.

Достаточность информации — минимально полный объем информации, позволяющий принять обоснованное управленческое решение.

Достоверность информации — процент реальных сведений от общего объема информации.

Значение нефинансовых данных — роль социальной информации в принятии управленческих решений.

Зона допустимого риска — графическое отображение области потерь, не превышающих уровень ожидаемой прибыли.

Зона катастрофического риска — графическое отображение области потерь, не превышающих уровень имущественного состояния предпринимателя.

Зона критического риска — графическое отображение области потерь, не превышающих уровень расчетного дохода.

Зона приемлемого риска — графическое отображение области нулевых или минимально возможных потерь.

Измерение риска — приемы оценки степени и стоимости риска.

Инвестиции — вложения средств с целью сохранения и увеличения капитала, получения дохода.

Интуиция (*intuition*). Способность индивида, не обращаясь к логическим выкладкам, быстро «схватывать» особенности текущей ситуации и принимать решения на основе прошлого опыта.

Информационная поддержка - процесс информационного обеспечения, ориентированный на пользователей информации, занятых управлением сложными объектами. Информационная поддержка используется при подготовке и реализации управленческих решений.

Информационный потенциал менеджмента. Информационные ресурсы и возможности их использования. Характеризуется полнотой и ценностью информации, достоверностью, формой представления, объемом, своевременностью поступления, структурой информации, возможностью (условиями) использования информации при разработке управленческих решений.

Использование теории вероятности для принятия управленческих решений — математический аппарат расчета показателей риска.

Качество информации для разработки управленческого решения - степень соответствия совокупности сведений о внутреннем и внешнем состоянии управляемого объекта требованиям, необходимым для оценки ситуации и разработки управленческих решений.

Качество решения — степень эффективности достижения цели объектом управления.

Качество управленческого решения — степень соответствия параметров выбранной альтернативы определенной системе характеристик, обеспечивающая возможность эффективной реализации решения.

Кибернетическое моделирование — приложение общих законов кибернетики к моделированию и оптимальному управлению сложными динамическими системами независимо от их природы и сущности.

Классификационные признаки — существенные признаки (группа существенных признаков), позволяющие отнести объекты к определенному классу.

Классификация проблем — типология задач управления.

Классификация решений — разделение решений на группы по определенным признакам.

Классическая модель (*classical model*). Модель принятия решений, основывающаяся на допущении, что менеджеры принимают логически обоснованные решения в соответствии с экономическими интересами организации.

Коалиция (*coalition*). Неформальный альянс между отстаивающими определенный вариант управленческого решения менеджерами.

Коллегиальное решение - управленческое решение, разработанное совместно группой специалистов и принятое группой соответствующих руководителей на общем собрании всеми участниками независимо от занимаемого служебного положения, ранга и характера работы.

Команда по решению проблем и задач (*problem-solving team*). Обычно состоит из 5-12 получающих почасовую оплату сотрудников одного отдела, которые добровольно встречаются между собой и обсуждают способы повышения качества, эффективности и улучшения условий труда

Контроль — функция менеджмента по обеспечению выполнения управленческого решения.

Концептуальная модель — приближенное представление о рассматриваемом объекте или процессе, фиксирующее наиболее существенные параметры и связи между ними.

Концепция — комплекс основополагающих идей, принципов, правил, раскрывающих сущность и взаимосвязи данного явления или системы и позволяющих определять систему показателей, факторов и условий, способствующих решению проблемы.

Кривая риска — график зависимости вероятности потерь от их величины.

Критерии для принятия решения – нормы, с которыми можно соотнести альтернативные варианты решения.

Критерии оценки эффективности — требования, предъявляемые к соотношению затрат и результатов выполнения некоторой задачи.

Критерий — это способ описания альтернативных вариантов решений, способ выражения различий между ними (альтернативами) с точки зрения лица, принимающего решение (ЛПР). Количественные критерии, позволяющие оценивать результаты принимаемых решений, принято называть критериями эффективности. Каждое решение приводит к определенному результату (исходу), последствия которого оцениваются по критериям (оценочным критериям). Поэтому критериями называют показатели, характеризующие общую ценность решений таким образом, что у ЛПР имеется стремление получить по ним наиболее предпочтительные (или лучшие) оценки.

Критерий выбора — показатель, характеристика или признак, на основе которого производится сравнение альтернатив и выбор наилучшего решения.

Критерий оптимальности — показатель, выражающий предельную меру экономического эффекта принимаемого управленческого решения для сравнительной оценки возможных альтернатив и выбора наилучшей.

Лимитирование риска — установление предельных сумм издержек, связанных с определенным решением, с целью снижения цены риска.

Лицо, принимающее решение (ЛПР) — единоличный или коллегиальный орган управления, утверждающий решение и несущий за него ответственность.

Массив информации — совокупность однородных данных, характеризующих какой-либо объект управления или процесс, рассматриваемых как одно целое и упорядоченных определенным образом.

Математическая теория принятия решений — раздел математики, посвященный методам и правилам обработки и анализа данных, принятия решений в условиях неопределенности.

Математическое программирование — раздел математики, изучающий теорию и методы решения задач, в форме уравнений и неравенств помогающий находить показатель качества решения при ограничениях.

Метод Дельфи — метод комплексного анализа альтернативных управленческих решений, основанный на их генерации в процессе «мозговой атаки», проводимой группой высококвалифицированных в данной области специалистов с применением экспертных методов, отбора наиболее рационального для данной ситуации решения.

Метод экстраполяции — метод, основанный на прогнозировании поведения или развития объектов в будущем по тенденциям (трендам) его поведения в прошлом.

Методика экономического обоснования управленческого решения — методика расчета экономического эффекта на основе унифицированных принципов.

Методы моделирования — способы разработки и оптимизации решений, основанные на использовании математических моделей: теории игр, управления запасами, теории массового обслуживания, линейного программирования и т.п.

Методы экспертных оценок — способы разработки и обоснования решений, основанные на использовании обобщенного мнения специалистов-экспертов: метод мозгового штурма, метод Дельфи, разработка сценариев и др.

Минимизация риска — целенаправленный поиск и организация работы по снижению степени риска, искусство получения и увеличения дохода в условиях неопределенности рыночной ситуации.

Моделирование логическое — выявление горизонтальных и вертикальных причинно-следственных связей между главными факторами, характеризующими управленческие, экономические, социальные или другие процессы, с целью воспроизведения их при анализе, прогнозировании и оценке параметров объектов.

Моделирование экономико-математическое — описание процессов математическими методами с целью экспериментальной проверки параметров, процессов и взаимодействия элементов объекта, экономии ресурсов и повышения качества управленческого решения.

Модель – представление предмета, системы или идеи в форме, отличной от формы целого, т.е. самого предмета. Модели играют полезную роль, потому что они упрощают реальность и тем самым облегчают возможность увидеть внутренние отношения.

Модель Врума—Джаго (*Vroom—Jago model*). Модель, призванная облегчить менеджерам анализ ситуации, в которой принимается решение и предлагает набор правил их принятия.

Модель принятия инвестиционных решений — метод оценки многофакторного риска инвестиционного проекта.

Модель принятия решений Врума — Йеттона — графическая модель, позволяющая определить роль подчиненных в принятии решения, соответствующую ситуации и характеру возникшей проблемы.

Мониторинг — непрерывное комплексное наблюдение за объектами, измерение параметров и анализ функционирования этих объектов.

Мотивация — функция менеджмента, процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей фирмы и личных целей.

Неопределенность (*ambiguity*). Наиболее сложная для принятия решения ситуация, когда управленческая цель или проблема, которую необходимо устраним, неочевидны, идентифицировать альтернативные решения не удастся, а значительная часть информации недоступна.

Неопределенность в процессе принятия решений — недостаточность информации, случайность и противодействие факторов внутренней и внешней среды.

Неопределенность информации — неполнота или недостоверность информации об условиях реализации решения.

Неприятие неопределенности (*uncertainty avoidance*). Ценностная характеристика, отражающая степень неприятия членами общества неоднозначности и двусмысленности, выражающейся в чувствах дискомфорта, тревоги, неуверенности, а значит стремлении к определенности и стабильности.

Непрограммируемые решения (*nonprogrammer decision*). Выбор, осуществляемый в уникальных, неопределенных и неструктурируемых ситуациях, имеющий важное значение для деятельности организации.

Нестабильная внешняя среда – внешнее окружение с высоким уровнем взаимосвязанности факторов, что влечет за собой сложность, подвижность и неопределенность среды.

Неуверенность (*uncertainty*). Ситуация, когда менеджер четко осознает цели, к которым он стремится, но информация о вариантах решений и будущих событиях недостаточна, не позволяет оценить риски и возможные последствия.

Новые информационные технологии — использование интегрированных систем телекоммуникаций, вычислительной техники и средств автоматизированной обработки информации в процессе управления.

Номинальная группа (*nominal group*). Форма группового принятия решения, предполагающая, что свой вклад в обсуждение и окончательный выбор вносит каждый участник процесса.

Нормативная модель (*normative*). Подход, в соответствии с которым осуществляющий выбор менеджер принимает рациональное, направленное па достижение идеального для организации результата, решение.

Нормативная теория принятия решений — наука, разрабатывающая методы формирования стандартных процессов принятия управленческих решений.

Обобщенная модель процедуры принятия решения — логическая схема этапов разработки и принятия обоснованных решений.

Объект управленческого труда - сфера приложения управленческого труда: территория, организация, структурное подразделение и т.д.

Объем информации — одна из информационных характеристик управления, имеющая большое значение для проектирования системы управления и организации ее функционирования.

Ограничения — область допустимых значений.

Ограниченная рациональность (*bounded rationality*). Концепция, утверждающая, что менеджеры не имеют ни времени, ни возможностей для обработки всей необходимой для осознанного выбора информации.

Ограничивающий критерий — заранее определенный параметр (экономический, технический, социальный), ограничивающий возможность выбора способов действий.

Описательный (*descriptive*). Подход, отражающий реальный процесс принятия управленческих решений в сложных ситуациях, а не диктующий, как их следует принимать.

Определение риска — методы расчета показателей риска.

Оптимальное решение — альтернатива, позволяющая максимизировать или минимизировать некоторый заранее определенный показатель (критерий выбора).

Оптимизация решений — процесс выбора соотношения множества факторов, определяющих максимально эффективный результат.

Организационное решение – выбор, который совершает предприниматель для выполнения обязательств, связанных с положением организации, для того чтобы достичь стоящих перед организацией целей.

Основные факторы, оказывающие влияние на качество управленческого решения, — необходимые и достаточные факторы для сопоставления альтернативных вариантов управленческого решения.

Основополагающая стратегия компании (*grand strategy*). Генеральный план важнейших, направленных на достижение стратегических целей, действий организации.

Ответственность за принятое решение — принуждение к соблюдению определенных требований, норм и правил.

Оценка видов риска — степень риска и его величина в зависимости от области предпринимательской деятельности.

Оценка полученного результата — оценка достигнутого состояния системы управления и накопление опыта.

Оценка эффективности — количественная оценка степени достижения цели управленческого решения.

Параметры качества управленческого решения — совокупность характеристик, удовлетворяющих потребителя решения, к которым относятся: показатель энтропии, степень риска вложения инвестиций, вероятность реализации решения, степень адекватности выбранной модели.

Параметры обеспечения качества управленческого решения — характеристики состава показателей качества управленческого решения.

Партиципативное управление - вид управления организацией, предусматривающий привлечение рядовых работников к осуществлению управленческих процессов.

Переработка информации — процесс получения искомых результатов путем выполнения заранее определенных действий над исходными и промежуточными данными.

Поведенческая теория принятия решений — исследование мотивации поведения и действий лица, принимающего решение, в процессе принятия решения.

Поиск решения проблемы — выбор конкретной модели решения и решающего правила.

Показатель — величина, измеритель, позволяющий судить о состоянии объекта.

Показатель риска — количественная оценка возможных потерь.

Политический риск (*political risk*). Вероятность утраты активов, управленческого контроля или снижения прибыльности компании в связи с политическими событиями или действиями правительства государства.

Полномочия — ограниченное право распоряжаться ресурсами организации, проявляющееся в праве принимать решения.

Постановка задачи — форма представления проблемы объекта управления.

Постановка проблемы — формулирование проблемы с учетом конкретной ситуации, в которой она возникает и должна быть решена.

Потери — снижение прибыли, дохода в сравнении с ожидаемыми величинами.

Правила — точные действия, соответствующие указанному в каком-либо документе, то, что должно быть сделано в конкретной ситуации. Правила ограничивают свободу выбора.

Предмет управленческого труда - информация о состоянии объекта управления и о необходимых изменениях в его функционировании и развитии.

Предпринимательская деятельность — самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли в установленном законом порядке.

Приемы анализа управленческого решения — совокупность математических, графических и эвристических способов, позволяющих выбрать оптимальное решение.

Признаки управленческого решения — совокупность характерных особенностей управленческого решения, рассматриваемого с точки зрения фиксированного управленческого акта.

Принятие бинарного решения — процесс выбора варианта решения из двух противоположных, конкурирующих по своему содержанию альтернатив в условиях жестких ограничений.

Принятие инновационного решения — процесс выбора решения в условиях отсутствия очевидных готовых альтернатив с целью изменения объекта

управления и получения экономического, социального, экологического и другого эффекта.

Принятие многоальтернативного решения — процесс выбора варианта оптимального решения на основе формирования системы технических, экономических, социальных и иных критериев.

Принятие предпринимательского решения — процесс принятия управленческого решения с учетом степени и стоимости риска.

Принятие решений для слабо структурированных задач управления — процесс, использующий нормативную теорию принятия решений и теорию полезности.

Принятие решения — процесс анализа, прогнозирования и оценки ситуации, выбора и согласования наилучшего альтернативного варианта достижения поставленной цели.

Принятие решения на основе метода оптимизационных критериев — процесс комбинирования лучших черт известных альтернатив с целью выбора наиболее эффективного решения.

Проблема — расхождение между желаемым и реальным (прогнозируемым) состояниями управляемого объекта.

Проблемная ситуация - ситуация, препятствующая нормальному функционированию и развитию организации,

Прогноз и оценка реализуемости альтернатив — научно обоснованное суждение о практической возможности реализации решения.

Прогноз и оценка следствий реализации альтернатив — научно обоснованное суждение о полезности решения для достижения поставленных целей.

Прогнозирование — процесс осуществления научных исследований качественного и количественного характера, направленных на выяснение тенденции и перспектив дальнейшего развития тех или иных объектов.

Прогнозы — научно обоснованная оценка вероятности наступления прогнозируемого события.

Программируемые решения (*programmed decision*). Выбор, осуществляемый в достаточно часто возникающих в деятельности организации ситуациях, позволяющий менеджменту разработать правила принятия решений в будущем.

Процесс принятия решения (*decision making*). процесс выбора наиболее эффективного варианта из множества альтернатив, процесс идентификации проблем и возможностей и последующий выбор вариантов их устранения или использования.

Процесс причинно-следственного анализа — выявление и анализ реальных причин, породивших проблемную ситуацию.

Процессный подход- подход, основанный на концепции управления как непрерывной серии взаимосвязанных действий или функций.

Психологические феномены процесса принятия решений — специфические особенности поведения людей в ситуациях выбора.

Работа - осуществление трудовой деятельности; совокупность задач и функций: которые способен выполнять один человек; или которые могут быть поручены одному человеку.

Развитие информационных технологий — переход от технологии обработки данных к технологиям обработки знаний.

Разрыв однородности внешней среды (*environmental discontinuity*). Крупное изменение во внешней среде организации, происходящее в короткий период времени.

Ранжирование — определение важности, весомости, ранга факторов (проблем) по их эффективности, актуальности, масштабности, степени риска.

Ранжирование альтернативных вариантов стратегии развития организации — построение совокупности приоритетных направлений деятельности по иерархическому принципу.

Распоряжение - правовой акт, издаваемый единолично руководителем учреждения. Распоряжение является формой доведения до исполнителей оперативных вопросов. Обычно распоряжение имеет ограниченный срок действия и касается узкого круга должностных лиц.

Распределение вероятностей — вероятность того, что случайная величина будет меньше произвольно выбранного значения или равна ему.

Регулирование (Regulation От лат. Regulo – устраиваю) - форма целенаправленного управляющего воздействия, ориентированного на поддержание равновесия в управляемом объекте и на его развитие посредством введения в него регуляторов; норм, правил, целей, связей и др.

Резерв времени — разница между самым ранним возможным временем завершения проекта и самым поздним допустимым временем его завершения.

Результатом управленческого труда является управленческое решение. Культура управления - обобщающая характеристика управленческого труда, отражающая его качественные черты и особенности. Культура управления включает: совокупность знаний, их структуру и глубину; морально-этические нормы работы; отношение к труду; навыки в организации работы и выполнении ее отдельных элементов; умение владеть собой и понимать особенности работающих рядом людей.

Репрезентативность выборки — достаточность выбранных данных для обоснования решения.

Решение (Decision) - процесс и результат выбора способа и цели действий из ряда альтернатив в условиях неопределенности.

Решение безальтернативное — решение, которое принимается в стандартных ситуациях, имеющих только один выход.

Решение бинарное — решение, отличающееся высокой степенью связанной с ним неопределенности, в которой представлены две диаметрально противоположные альтернативы.

Решение в условиях неопределенности — выбор альтернативы в условиях невозможности оценить вероятность потенциальных результатов.

Решение в условиях определенности — выбор альтернативы в условиях, когда в точности известны результаты каждого из вариантов.

Решение в условиях риска — выбор альтернативы в условиях, когда результаты неопределенны, но вероятность каждого результата известна.

Решение единоличное — решение по тактическим вопросам, которое принимается менеджером.

Решение импульсивное — недостаточно обоснованное и надежное решение, которое принимается спонтанно.

Решение инвестиционное — решение о долгосрочном вложении средств с целью сохранения и увеличения капитала.

Решение индивидуальное — единоличное решение, определяемое индивидуальным стилем руководства и управления.

Решение инертное — результат осторожного поиска с преобладанием контрольных и уточняющих действий.

Решение инновационное (новаторское) — предусматривает некоторое нововведение, связанное с формированием и реализацией ранее неизвестной альтернативы.

Решение интуитивное — решение в условиях ограничения времени (в оперативном управлении), основанное на убежденности лица, принимающего решение, что его выбор правильный.

Решение коллегиальное — решение по перспективным вопросам, в разработке которого участвует совещательный орган: коллегия, совет директоров и т.д.

Решение коллективное — решение на длительный период, разрабатываемое при широком участии коллектива организации (подразделения).

Решение многоальтернативное — решение, принимаемое на основе критериев ограничения и желательных характеристик, ранжированных по степени их относительной ценности.

Решение непрограммируемое — решение, для которого определение критерия оптимальности (целевой функции) в явном виде затруднено.

Решение оптимальное - решение, наилучшее с точки зрения заданного критерия оптимальности и определенных ограничений.

Решение организационное — выбор альтернатив организационного воздействия, направленного на достижение целей организации.

Решение осторожное — результат сверхкритичной оценки менеджером всех альтернативных вариантов решения.

Решение политическое — выбор методов, средств, форм общественной деятельности, с помощью которых оптимальным образом могут быть достигнуты политические цели.

Решение программируемое — решение, использующее известные методы и модели оптимального управления объектами.

Решение рациональное — решение, основанное на аналитических методах обоснования и оптимизации.

Решение социальное — решение в области стратегии социального развития общества (коллектива) и охраны окружающей природной среды.

Решение стандартное — наиболее распространенный тип решений, конечный результат которого — однозначный выбор.

Решение управленческое — 1) акт деятельности менеджера или управляющей системы, ведущий к разрешению проблемы и тем самым определяющий нормальное функционирование или развитие социально-экономической системы; 2) заключительный этап процесса управления, превращающий его в импульс трудовой активности, целенаправленности и согласованности совместных действий людей. Основными характеристиками управленческого решения являются адресность, своевременность, мотивационный потенциал, соответствие цели управления, организующая сила, определенность, конкретность, контролируемость. В практике управления менеджер принимает множество разнообразных решений. Это решения экономические, организационные, социально-психологические, решения краткосрочного и долгосрочного действия, решения по различным функциям управления (управление персоналом, управление материально-техническим снабжением, инновационная политика, финансы и пр.), решения оперативные и перспективные, рискованные и типовые, важные и второстепенные. Существует понятие качества решения, которое отражает соответствие его свойств реальным потребностям успешного разрешения проблемы. На качество решений влияет методология его разработки и реализации, объем и ценность информации, используемой в оценке ситуации и исследовании проблемы, профессионализм персонала, качество цели, относительно которой осуществляется выбор вариантов решения, острота и характер проблемы, организация управления. Большое значение в управленческом решении имеет учет человеческого фактора.

Решение уравновешенное — решение менеджера, внимательно и критически относящегося к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке.

Решение, основанное на суждении, — решение, принимаемое с использованием знаний, опыта прошлого и здравого смысла, с учетом поправок на сегодняшний день.

Риск — вероятность возникновения убытков или снижения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом.

Риск дефляционный — вероятность реальных потерь, связанных со снижением уровня цен при росте дефляции.

Риск для инвестиционного портфеля — вероятность снижения доходности ценных бумаг, находящихся в собственности инвестора, прямых финансовых потерь или упущенной выгоды.

Риск и доходность — влияние степени риска на уменьшение или увеличение уровня доходов.

Риск имущественный — вероятность потерь имущества предпринимателя (материальных ресурсов, недвижимости и т.д.) по различным причинам.

Риск инфляционный — реальные потери, связанные с ростом уровня цен при росте инфляции.

Риск коммерческий — представляет вероятность возникновения потерь в процессе финансово-хозяйственной деятельности предпринимателя.

Риск ликвидности — вероятность потерь при реализации ценных бумаг или других товаров из-за изменения оценки их качества и потребительской стоимости.

Риск предпринимательский — объективная экономическая категория, отражающая вероятность неуспеха (успеха) предпринимательской деятельности при выборе альтернативного управленческого решения.

Риск принятия неправильного хозяйственного решения — вероятность снижения эффективности деятельности фирмы и ее банкротства.

Риск спекулятивный — характеризует вероятность наступления положительного или отрицательного результата реализации решения.

Риск финансовый — вероятность потерь финансовых ресурсов или капитала.

Риск чистый — характеризует вероятность получения отрицательного или нулевого результата реализации управленческого решения.

Риск-менеджмент (управление риском) — одна из функций современного менеджмента, заключающаяся в анализе возможного риска, связанного с различными альтернативами решения, и разработке мер по его снижению и компенсации.

Семантические ошибки — несовпадение способов использования слов и передаваемых ими значений.

Семантический шум — преграда на пути обмена информацией в коммуникационном процессе, искажающая смысл сообщения вследствие языковых различий, различий в восприятии, а также физических взаимодействий.

Серьезность риска — неизбежность риска в условиях предпринимательской деятельности.

Сетевое планирование и управление — графоаналитический метод управления процессами создания (проектирования) любых систем.

Сетевой график — полная графическая модель комплекса работ, направленных на выполнение единого задания, в которой определяются их последовательность и логическая взаимосвязь.

Синергизм (synergy). Состояние, когда система как единое целое дает больший выход, чем каждый ее элемент по отдельности.

Система поддержки принятия решений (СППР) - компьютерная программа, обеспечивающая ЛПП простой доступ к моделям и информации, используемым для разработки и выбора альтернатив.

Система регламентирования управленческого труда - система упорядочения управленческого труда, включающая методы и организационный механизм разработки и реализации отдельных регламентов по функциональному разделению управленческого труда.

Системный анализ — научная дисциплина, разрабатывающая общие принципы исследования сложных объектов как систем.

Ситуационные воззрения (contingency view). Концепция, дополняющая принципы гуманистического менеджмента, в соответствии с которой успешное решение возникающих в организациях проблем зависит от способности менеджеров идентифицировать основные характеристики сложившейся ситуации.

Ситуационный подход к разработке управленческого решения — концептуальный подход к поиску оптимального решения как к функции факторов среды в самой организации (внутренние переменные) и в окружающей среде (внешние переменные).

Ситуация — совокупность обстоятельств (положение, обстановка), сложившихся в организации или ее подразделении.

Склонность к риску (*risk propensity*). Стремление принять на себя дополнительный риск «в обмен» на потенциальные выгоды.

Снижение риска — уменьшение вероятности возникновения потерь или размера возможного ущерба.

Сопоставимость альтернативных вариантов управленческого решения — необходимое условие процесса разработки управленческого решения, приведение исходной информации по единым методам ее получения и уровню риска к одному объему, к одним срокам, уровню качества, условиям применения.

Состав информации — классифицированные в зависимости от области (экономические, управленческие, технические и др.) данные, представленные в формализованном виде.

Социальная ответственность (*social responsibility*). Обязанность руководства организации принимать решения и осуществлять действия, которые увеличивают уровень благосостояния и отвечают интересам как общества, так и самой компании.

Спекулятивный риск — вероятность получения как отрицательного (проигрыш, убыток), так и положительного (выигрыш, прибыль) экономического результата.

Специалист по решению задач (*task specialist role*). Член команды, направляющий всю свою энергию на достижение командных целей.

Специалист по решению задач (*task specialist role*). Член команды, направляющий всю свою энергию на достижение командных целей.

Среда задач (функциональная среда) (*task environment*). Окружение, в котором непосредственно оперирует организация, воздействующее на большинство ее повседневных функций, напрямую связанных с основными видами деятельности (конкуренты, поставщики и потребители).

Стандартный процесс принятия решений — процесс сравнения эффективности и выбора варианта решения из фиксированного набора альтернатив.

Степень риска — вероятность наступления случая потерь, а также размер возможного ущерба.

Стиль руководства — поведение руководителя по отношению к своим подчиненным, наглядно проявляющееся в процессе принятия решений.

Стратегия (*strategy*). План, описывающий направленное на достижение целей организации распределение ресурсов и ее порядок действий во внешней среде.

Страхование риска — способ управления риском, заключающийся в передаче риска страховщику (заключение договора страхования).

Структуризация проблемы — разложение проблемы на компоненты по уровням иерархии, установление взаимосвязей между ними и построение дерева целей.

Теории процессов (*process theories*). Группа теорий мотивации, призванных объяснить процесс выбора людьми направленных на удовлетворение индивидуальных потребностей образцов поведения и оценки эффективности принятого решения.

Теория игр — дисциплина, изучающая формальные модели принятия оптимальных решений в конфликтных ситуациях, в том числе в условиях неопределенности.

Теория принятия решений — совокупность научных дисциплин, занимающихся рассмотрением проблемы принятия оптимальных решений применительно к объектам управления различной природы и в различных условиях существования.

Теория решений, или статистическая теория принятия решений — дисциплина, которая изучает математические правила принятия решений.

Техника управления - совокупность операций, процессов и процедур управленческого труда, выполняемых на основе существующих правил и инструкций, способствующих повышению производительности труда персонала управления.

Технология — совокупность методов и средств преобразования исходных материальных ресурсов, информации и других компонентов «входа» системы в товар, а также других компонентов ее «выхода».

Технология принятия решений — совокупность научных методов, моделей и приемов разработки и принятия управленческих решений.

Технология принятия решений — состав и последовательность процедур, приводящих к решению проблем организации, в комплексе с методами разработки и выбора альтернатив.

Технология принятия управленческого решения - процесс, состоящий из трех этапов: -1- подготовка решения - выявление и анализ управленческой ситуации; -2- принятие решения - оценка альтернативных вариантов и выбор единственного решения; -3- реализация решения.

Толерантность к неопределенности (*tolerance for ambiguity*). Психологическая характеристика, позволяющая человеку не обращать внимания на хаос и неизвестность.

Уверенность (определенность) (*certainty*). Ситуация, когда принимающий решение менеджер имеет всю необходимую ему информацию.

Упорядочение рискованных альтернатив — ранжирование альтернатив по степени и стоимости риска.

Управленческая ситуация - сочетание условий и обстоятельств, создающих определенную обстановку (внешнюю среду), в которой вырабатывается управленческое решение.

Управленческий процесс — совокупность операций и процедур воздействия управляющей подсистемы на управляемую, осуществляемых в рамках организационной структуры фирмы.

Управленческий труд - вид трудовой деятельности по выполнению функций управления в организации. Назначением управленческого труда является обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности трудового коллектива по решению стоящих перед ним задач. Предметом управленческого труда является информация. Средством управленческого труда является организационная и вычислительная техника.

Управленческий учет — функция менеджмента, обеспечивающая сбор, регистрацию и обобщение всей информации, необходимой руководству организации для принятия управленческих решений.

Управленческий эксперимент (Managerial experiment) - пробное внедрение управленческого нововведения с целью оценки возможных последствий и принятия решений о его целесообразности и эффективности.

Управленческое решение (Managerial decision)— творческое, волевое воздействие субъекта управления на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа управленческой информации о ее состоянии, направленное на организацию деятельности коллектива по разрешению назревшей проблемы.

Уровень принятия решения — статус ЛППР в иерархии организации.

Факторный анализ — область математической статистики, объединяющая вычислительные методы, которые позволяют получить компактное описание исследуемых явлений на основе обработки больших массивов информации.

Факторы внешней среды — совокупность характеристик отдельных сфер страны, оказывающих прямое или косвенное влияние на устойчивость, эффективность и конкурентоспособность организации.

Физическое моделирование — исследование объектов (систем) на физических моделях, при котором изучаемый процесс (явление) воспроизводится с сохранением его физической природы.

Финансовый анализ — анализ финансовых показателей организации, характеризующих ее финансовую независимость от внешних источников финансирования, платежеспособность и кредитоспособность.

Формализация (Formalization). Разработка менеджментом закреплённых в официальных документах формальных правил, политики, инструкций, процедур, описаний работ, наставлений, в соответствии с которыми осуществляется управление и контроль над деятельностью сотрудников.

Формулирование стратегии (strategy formulation). Этап стратегического менеджмента, предполагающий осуществление процессов планирования и принятия решений, в результате которых устанавливаются цели организации и разрабатывается стратегический план.

Формы регламентирования управленческого труда (Methods of managerial labour regulation) - конкретное представление регламентов управленческого труда в виде совокупности реквизитов документов, схем, графиков, таблиц и т.п.

Функционально-стоимостной анализ — метод системного исследования объектов (процессов, структур, изделий и т.п.), направленный на оптимизацию

соотношения между полезным эффектом и совокупными затратами ресурсов за период жизненного цикла, применяемого по назначению объекта.

Цель — выраженное качественно или количественно будущее состояние объекта управления, достижение которого обеспечит решение проблемы.

Цели управления — желаемое, возможное или необходимое состояние управляемой системы, которое должно быть достигнуто.

Цель высшего уровня (*super ordinate goal*). Цель, которая не может быть достигнута одной из сторон в одиночку.

Чистый риск — вероятность получения отрицательного (проигрыш, убыток) или нулевого экономического результата.

Эвристические методы принятия решений — специальные (индуктивные) методы решения задач, направленные на сокращение количества альтернатив принятия решений в условиях нестандартных проблемных ситуаций.

Экономико-математические методы — выбор наилучших, оптимальных вариантов, определяющих управленческие решения в сложившихся или планируемых экономических условиях.

Экономическое обоснование управленческого решения — комплексное определение эффективности каждого из альтернативных вариантов решения.

Эксперимент — метод познания процессов и явлений, основанный на физическом моделировании исследуемых объектов с целью изучения их реакции на внешние и внутренние воздействия.

Эксперт — специалист, оценки и суждения которого ЛППР считает полезным учитывать при принятии решений.

Экспертный метод — проведение экспертами интуитивно-логического анализа проблемы с количественной оценкой суждений и формальной обработкой результатов.

Энтропия (entropy). Универсальное свойство всех систем, отражающее их тенденцию к постепенному «истощению» и смерти.

Этическая дилемма (etiheal dilemma). Ситуации, когда все альтернативные решения или варианты поведения являются нежелательными из-за своих потенциально негативных моральных последствий, когда трудно отличить хорошее от плохого, добро от зла.

Эффективность (*effectiveness*). Степень приближения организации к поставленной цели.

Эффективность управленческого решения — отношение полученного результата к величине затрат на осуществление решения.