

## 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.