

Глоссарий // Менеджмент. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для СПО / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – М. : Юрайт, 2016. – С. 292-310. – (Профессиональное образование).

## ГЛОССАРИЙ

**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.

**Альтернатива** – одно из двух или нескольких возможных решений.

**Анализ** – разложение целого на элементы с последующим установлением взаимосвязей между ними в целях 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 системный** – научная дисциплина, разрабатывающая общие принципы исследования сложных объектов как систем.

**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.

**Анализ факторный** – область математической статистики, объединяющая вычислительные методы, которые позволяют получить компактное описание исследуемых явлений на основе обработки больших массивов информации.

**Анализ финансовый** – анализ финансовых показателей организации, характеризующих ее финансовую независимость от внешних источников финансирования, платежеспособность и кредитоспособность.

**Анализ функционально-стоимостный** – 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.

**Вариант решения альтернативный** – один из нескольких вариантов решения, соответствующий установленным критериям выбора в рамках одной альтернативы.

**Варианты уменьшения риска** – приемы управления риском.

**Вероятность риска** – количественная оценка возможности наступления рискованного 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.

**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.

**Воззрения ситуационные (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.

**Выполнение решения** – практическая реализация исполнителями принятого решения.

**Выработка научного подхода к принятию решения** – применение теории принятия решения.

**Выявление проблемы** – анализ ситуации в целях определения проблемы и обоснования необходимости ее решения.

**График сетевой** – полная графическая модель комплекса работ, направленных на выполнение единого задания, в которой определяются их последовательность и логическая взаимосвязь.

**Группа номинальная (nominal group)** – форма группового принятия решения, предполагающая, что свой вклад в обсуждение и окончательный выбор вносит каждый участник процесса.

**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.

**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.

**Деятельность предпринимательская** – самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли в установленном законом порядке.

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

**Диверсификация** – процесс распределения инвестируемого капитала между объектами различных сфер деятельности, не родственными по отношению друг к другу.

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

**Дилемма этическая (ethical 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.

**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.

**Игры деловые** – метод имитации выработки и принятия управленческих решений в различных ситуациях путем игры группы людей по заданным правилам.

**Издержки альтернативные** – коммерческие, производственные и финансовые издержки вариантов управленческого решения.

**Измерение риска** – приемы оценки степени и стоимости риска.

**Инвестиции** – вложения средств в целях 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.

**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.

**Классификация проблем** – типология задач управления.

**Классификация решений** – разделение решений на группы по определенным признакам.

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

**Команда по решению проблем и задач** (problem-solving team) – группа, обычно состоящая 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.

**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.

**Критерий** – способ описания альтернативных вариантов решений, выражения различий между ними (альтернативами) с точки зрения 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 производятся сравнение альтернатив и выбор наилучшего решения.

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

**Критерий ограничивающий** – заранее определенный параметр (экономический, технический, социальный), ограничивающий возможность выбора способов действий.

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

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

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

**Лицо, принимающее решение,** – 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.

**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 экспертный** – проведение экспертами интуитивно-логического анализа проблемы с количественной оценкой суждений и формальной обработкой результатов.

**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 административно-управленческие** – 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; на принципе обязательного и точного выполнения распоряжений подчиненными.

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

**Методы экономико-математические** – выбор наилучших, оптимальных вариантов, определяющих управленческие решения в сложившихся или планируемых экономических условиях.

**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 кибернетическое** – приложение общих законов кибернетики к моделированию и оптимальному управлению сложными динамическими системами независимо от их природы и сущности.

**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 физическое** – исследование объектов (систем) на физических моделях, при котором изучаемый процесс (явление) воспроизводится с сохранением его физической природы.

**Моделирование экономико-математическое** – описание процессов математическими методами в целях 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 адаптивная** – модель, изменяющаяся в процессе решения задачи в зависимости от поступающей информации о возможных результатах альтернативных решений.

**Модель административная** (administrative model) – модель принятия решений, описывающая реальный процесс принятия решений в трудных ситуациях (непрограммируемые решения и ситуации неуверенности и неопределенности).

**Модель Врума – Джаго** (Vroom – Jago model) – модель, призванная облегчить менеджерам анализ ситуации, в которой принимаются решения и предлагается набор правил их принятия.

**Модель дескриптивная** – модель описания и объяснения наблюдаемых фактов или прогноза поведения объектов.

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

**Модель концептуальная** – приближенное представление о рассматриваемом объекте или процессе, фиксирующее наиболее существенные параметры и связи между ними.

**Модель нормативная** (normative) – подход, в соответствии с которым осуществляющий выбор менеджер принимает рациональное, направленное на достижение идеального для организации результата решение.

**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.

**Модель процедуры принятия решения обобщенная** – логическая схема этапов разработки и принятия обоснованных решений.

**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, которые необходимо устранить, 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, выражающихся в чувствах дискомфорта, тревоги, неуверенности, а значит – стремлении к определенности и стабильности.

**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.

**Обоснование управленческого решения экономическое** – комплексное определение эффективности каждого из альтернативных вариантов решения.

**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.

**Определение риска** – методы расчета показателей риска.

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

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

**Ответственность социальная** (social responsibility) – обязанность руководства организации принимать решения и осуществлять действия, которые увеличивают уровень благосостояния и отвечают интересам как общества, так и самой компании.

**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.

**Ошибка семантическая** – несовпадение способа использования слова и передаваемых им значений.

**Параметры качества управленческого решения** – совокупность характеристик решения, удовлетворяющих конкретного потребителя, 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.

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

**Планирование и управление сетевое** – графоаналитический метод управления процессами создания (проектирования) любых систем.

**План стратегический долгосрочный** – вид планов, входящих в систему перспективных планов, отражающий варианты желаемого будущего организации и пути движения к нему.

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

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

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

**Подход процессный** – подход, основанный на концепции управления как непрерывной серии взаимосвязанных действий или функций.

**Поиск решения проблемы** – выбор конкретной модели решения и решающего правила.

**Показатель** – величина, измеритель, позволяющий судить о состоянии объекта.

**Показатель риска** – количественная оценка возможных потерь.

**Полномочие** – ограниченное право распоряжаться ресурсами организации, проявляющееся в праве принимать решения.

**Полномочие властное** (authority) – официальное законное право менеджера принимать решения, отдавать приказы и распределять ресурсы для достижения желаемых организационных результатов.

**Постановка задачи** – форма представления проблемы объекта управления.

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

**Потенциал менеджмента информационный** – 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.

**Потери** – снижение прибыли, дохода в сравнении с ожидаемыми величинами.

**Правила** – точные действия, соответствующие указанным 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.

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

**Признаки классификационные** – существенные признаки (группа существенных признаков), позволяющие отнести объекты к определенному классу.

**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 в целях 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 слабоструктурированных 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.

**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.

**Прогноз** – научно обоснованная оценка вероятности наступления прогнозируемого события.

**Программирование математическое** – раздел математики, изучающий теорию и методы решения задач, в форме уравнений и неравенств помогающий находить показатель качества решения при ограничениях.

**Процедура принятия решения интерактивная диалоговая** – режим взаимодействия ЛПР с объектом управления и внешней средой посредством специального программного обеспечения в целях решения задачи управления.

**Процесс принятия решений стандартный** – процесс сравнения эффективности и выбора варианта решения из фиксированного набора альтернатив.

**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.

**Процесс управленческий** – совокупность операций и процедур воздействия управляющей подсистемы на управляемую, осуществляемых в рамках организационной структуры фирмы.

**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.

**Рациональность ограниченная (bounded rationality)** – концепция, утверждающая, что менеджеры не имеют ни времени, ни возможностей для обработки всей необходимой для осознанного выбора информации.

**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.

**Результат управленческого труда** – управленческое решение.

**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 вероятностное** – решение, принятое в условиях риска или неопределенности, результатом которого являются несколько вероятных событий.

**Решение детерминированное** – решение, принятое в условиях определенности, результатом которого является единственное событие, а вероятность его наступления близка к единице.

**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 в целях 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)** – решение, которое предусматривает некоторое нововведение, связанное с формированием и реализацией ранее неизвестной альтернативы.

**Решение интуитивное** – решение в условиях ограничения времени (в оперативном управлении), основанное на убежденности ЛПР, что его выбор правильный.

**Решение коллегиальное** – 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.

**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 (nonprogrammer decision)** – выбор, осуществляемый в уникальных, неопределенных и неструктурируемых ситуациях, имеющий большое значение для деятельности организации; решение, для которого определение критерия оптимальности (целевой функции) в явном виде затруднено.

**Решение оптимальное** – наилучшее решение с точки зрения заданного критерия оптимальности и определенных ограничений; альтернатива, позволяющая максимизировать или минимизировать некоторый заранее определенный показатель (критерий выбора).

**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** (managerial decision) – 1) 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; 2) акт деятельности менеджера или управляющей системы, ведущий к разрешению проблемы и тем самым определяющий нормальное функционирование или развитие социально-экономической системы; 3) 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.

**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.

**Решения программируемые** (programmed decision) – выбор, осуществляемый в достаточно часто возникающих в деятельности организации ситуациях, позволяющий менеджменту разработать правила принятия решений в будущем.

**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** – 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 политический** (political risk) – вероятность утраты активов, управленческого контроля или снижения прибыльности компании в связи с политическими событиями или действиями правительства государства.

**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** – вероятность получения как отрицательного (проигрыш, убыток), так и положительного (выигрыш, прибыль) экономического результата.

**Риск финансовый** – вероятность потерь финансовых ресурсов или капитала.

**Риск чистый** – вероятность получения отрицательного (проигрыш, убыток) или нулевого экономического результата.

**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.

**Руководитель автократичный** (autocratic leader) – лидер, который стремится сконцентрировать в своих руках всю власть, основанную на вознаграждении и принуждении, полагается на законные полномочия.

**Серьезность риска** – неизбежность риска в условиях предпринимательской деятельности.

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

**Система оценки критериев балльная** – использование желательных критериев в виде абсолютных измерителей ценности альтернатив.

**Система поддержки принятия решений** – компьютерная программа, обеспечивающая ЛПР простой доступ к моделям и информации, используемым для разработки и выбора альтернатив.

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

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

**Ситуация проблемная** – ситуация, препятствующая нормальному функционированию и развитию организации.

**Ситуация управленческая** – сочетание условий и обстоятельств, создающих определенную обстановку (внешнюю среду), в которой вырабатывается управленческое решение.

**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, одним срокам, уровню качества, условиям применения.

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

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

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

**Среда внешняя организационная** (organizational environment) – находящиеся вне пределов компании, но оказывающие на нее существенные воздействия элементы: конкуренты, ресурсы, технологии и экономические условия.

**Среда внутренняя** (internal environment) – все внутрифирменные элементы среды: работники, менеджмент и корпоративная культура, детерминирующая поведение индивидов в компании и способности адаптации последней к внешним условиям.

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

**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.

**Стратегия компании основополагающая** (grand strategy) – генеральный план важнейших, направленных на достижение стратегических целей, действий организации.

**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 принятия решений математическая** – раздел математики, посвященный методам и правилам обработки и анализа данных, принятия решений в условиях неопределенности.

**Теория принятия решений нормативная** – наука, разрабатывающая методы формирования стандартных процессов принятия управленческих решений.

**Теория принятия решений поведенческая** – исследование мотивации поведения и действий ЛПР в процессе принятия решения. 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; 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.

**Труд управленческий** – 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.

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

**Упорядочение рискованных альтернатив** – ранжирование альтернатив по степени и стоимости риска.

**Управление партиципативное** – вид управления организацией, предусматривающий привлечение рядовых работников к осуществлению управленческих процессов.

**Уровень принятия решений** – статус ЛПР в иерархии организации.

**Учет управленческий** – функция менеджмента, обеспечивающая сбор, регистрацию и обобщение всей информации, необходимой руководству организации для принятия управленческих решений.

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

**Факторы, оказывающие влияние на качество управленческого решения, основные** – необходимые и достаточные факторы для сопоставления альтернативных вариантов управленческого решения.

**Феномены процесса принятия решений психологические** – специфические особенности поведения людей в ситуациях выбора.

**Формализация** (formalization) – разработка менеджментом закрепленных в официальных документах формальных правил, политики, инструкций, процедур, описаний работ, наставлений, в соответствии с которыми осуществляются управление и контроль деятельности 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.

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

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

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

**Шум семантический** – преграда на пути обмена информацией в коммуникационном процессе, искажающая смысл сообщения вследствие языковых различий, различий в восприятии, а также физических взаимодействий.

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

**Эксперимент управленческий** (managerial experiment) – пробное внедрение управленческого нововведения в целях оценки возможных последствий и принятия решений о его целесообразности и эффективности.

**Эксперт** – специалист, оценки и суждения которого ЛПР считает полезным учитывать при принятии решений.

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

**Эффективность** (effectiveness) – степень приближения организации к поставленной цели.

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