

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Методические указания

по выполнению практических работ
по дисциплине «Разработка управленческих решений»
для студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент
направленность (профиль) «Управление бизнесом»

Методические указания содержат задания к практическим занятиям, требования и методику их выполнения по дисциплине по дисциплине «Разработка управленческих решений» для студентов направления 38.03.02 Менеджмент

Составители: к.э.н., доцент Г.В. Воронцова

Рецензент: к.э.н., доцент Момотова О.Н.

Содержание

Введение	5
Практическое занятие 1. Принятие управленческих решений в организациях	6
Практическое занятие 2. Информационное обеспечение управленческих решений	11
Практическое занятие 3. Целеполагание в системе управленческих решений	12
Практическое занятие 4. Процесс подготовки и принятия управленческого решения	13
Практическое занятие 5. Методология принятия управленческих решений	16
Практическое занятие 6. Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений	19
Практическое занятие 7. Выработка альтернатив управленческих решений	22
Практическое занятие 8. Мотивация и контроль реализации управленческих решений	24
Практическое занятие 9. Диагностика проблемы при принятии решений	19
Практическое занятие 10. Целевая ориентация управленческих решений	27
Практическое занятие 11. Технологии разработки управленческих решений	29
Практическое занятие 12. Особенности принятия стратегических решений	31
Практическое занятие 13. Использование власти и влияния в процессе принятия и реализации управленческих решений.	33
Практическое занятие 14. Роль лидерства в процессе разработки и реализации управленческого решения	41
Практическое занятие 15. Разработка управленческих решений в условиях определенности	45
Практическое занятие 16. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска	48
Практическое занятие 17. Эффективность управленческих решений	50
Практическое занятие 18. Оценка эффективности управленческих решений	53
Список рекомендуемой литературы	57

Введение

Методические указания предназначены для студентов, обучающихся по направлению подготовки студентов направления 38.03.02 Менеджмент и содержат целевые установки практических занятий; знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы, формируемые компетенции или их части; задания к практическим занятиям; их теоретическое обоснование; контрольные вопросы и рекомендуемую литературу.

Цель выполнения практических занятий по данной дисциплине – закрепление знаний, приобретенных студентами в процессе изучения дисциплины «Разработка управленческих решений».

Основными задачами является выработка практических навыков в сфере принятия решений.

Практическое занятие 1

Принятие управленческих решений в организациях

Цель занятия: формирование практических навыков по выявлению признаков, функциональной принадлежности, значимости, вида УР.

Планируемые результаты обучения:

Опираясь на знания основных понятий, функций организационно-управленческого решения в условиях сложной и динамичной среды применяет технологии разработки и реализации управленческих решений с учетом их социальной значимости; использует организационные основы разработки и принятия управленческих решений;

осуществляет анализ альтернатив организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды; применяет методы количественного и качественного анализа и обработки информации при принятии управленческих решений; разрабатывает экономические, финансовые и организационно-управленческие модели при принятии управленческих решений; принимает управленческие решения в условиях определенности, неопределенности и риска; применяет методы оценки качества, эффективности и оценивает последствия управленческих решений, интерпретирует полученные результаты, формулирует выводы и указания; адаптирует лучшие практики зарубежного опыта принятия управленческих решений к своей профессиональной деятельности. В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. ОПК-3. Разрабатывает варианты управленческих решений на основе знаний базовых теорий менеджмента, анализа проблемной ситуации, оценивает качество и эффективность управленческих решений.

Организационная форма занятия: решение практических и ситуационных задач.

Актуальность темы: понятие управленческого решения является ключевым моментом в понимании проблематики дисциплины.

Теоретическая часть:

Деятельность любого руководителя связана с выполнением управленческих функций, в том числе по планированию, организации, координации и контролю каких-либо процессов. Эта деятельность реализуется в форме распоряжения, деловой беседы, инструкции и др. Люди - самая большая ценность в организации, в то же время они наименее предсказуемы в поступках, реакциях, решениях.

Различные виды систем обладают различным уровнем непредсказуемости (риска) в результатах реализации решений (рис. 1).

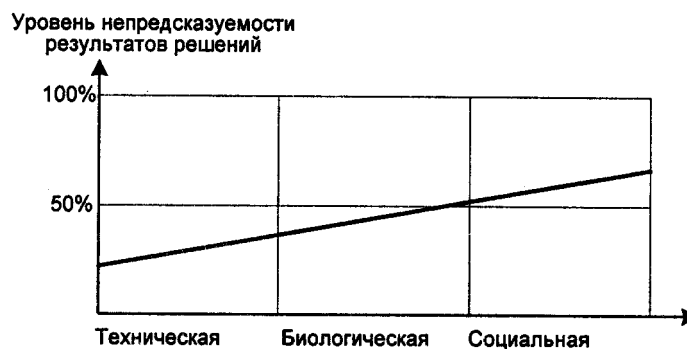


Рисунок 1 - Тенденция изменения непредсказуемости результатов реализации решений в различных системах

Пример. В цехе сборки простых шариковых ручек компании «Карандаш» работает бригада из 20 женщин. Они сидят вдоль конвейера, по которому движутся комплектующие детали ручек. Заработная плата работники определяется стоимостью операции, умноженной на число собранных ручек и деленной на число работниц. Количество собранных каждой работницей ручек определяется многими факторами, в среднем разброс составлял $\pm 12\%$. Производительность труда бригады равнялась 75% от расчетной даже при замене самых медлительных работников. Руководители компании решили, что 25%-ное недовыполнение - это серьезная проблема. Было принято решение об усилении мотивации к труду - введен индивидуальный учет собранных ручек путем установки простых электронных счетчиков. Производительность труда довольно быстро выросла, приблизившись к плановой. При этом отношения между работниками заметно улучшились. В данном случае руководители правильно оценили важность проблемы и приняли хорошее решение.

Важной составляющей стратегии является жизненный цикл продукции (ЖЦП), по которому можно сформировать устойчивую область сбыта нового изделия. Как известно, ЖЦП включает следующие этапы: порог нечувствительности, внедрение, рост, зрелость, насыщение, спад, крах, ликвидацию или утилизацию (рис. 2.).

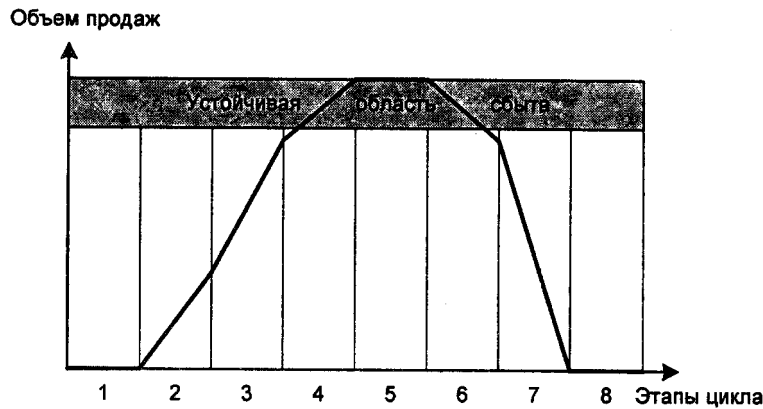


Рисунок 2 - Жизненный цикл продукции. 1 - порог нечувствительности, 2 - внедрение, 3 - рост, 4 - зрелость, 5 - насыщение, 6 - спад, 7 - крах, 8 - ликвидация или утилизация.

Задания

Задание 1. Выберите правильный вариант решения для возвращения завода в устойчивую область сбыта, обосновав сделанный выбор. Приведите процедуру реализации и контроля выбранного варианта решения.

Основная продукция местного автомобильного завода находится на этапе спада. Прибыль завода стремительно уменьшается.

Варианты решений:

1. Провести модернизацию автомобиля, например, оснастить его подушкой безопасности, бортовым компьютером и т.д., для перевода сбыта из области спада в область насыщения сбыта (обратно по кривой ЖЦП).

2. Начать разрабатывать новую сверхсовременную модель автомобиля, чтобы в будущем (через 5-8 лет) существенно улучшить материальное положение завода. Выпускаемую модель автомобиля продавать до полной потери спроса на него.

3. Материализовать каждый этап ЖЦП и создать устойчивую область сбыта. Поскольку этап спада уже занят, то необходимо подумать об этапах насыщения, зрелости, роста, внедрения и порога нечувствительности.

Задание 2. На предприятии сформировалась потребность в расширении производственных мощностей. В зависимости от уровня технологического обеспечения, финансовых возможностей и общей стратегии развития основные средства могут быть приобретены: на собственные средства; путем аренды или лизинга; в результате временного подключения.

Обоснуйте возможные варианты решений для получения инвестиций, найдя положительные и отрицательные стороны каждого варианта, заполнив таблицу.

Таблица 1 - Варианты решений для получения инвестиций

№ П/п	Варианты решений	Положительные стороны	Отрицательные стороны
1	Расширение числа учредителей		
2	Выпуск облигаций		
3	Выпуск векселей на ожидаемую продукцию		
4	Вторичная эмиссия акций		
5	Кредит в коммерческом банке		
6	Кредит под залог ликвидной недвижимости (ипотека)		
7	Кредит под залог ликвидной собственности (золото, антиквариат и т.д.)		
8	Привлечение средств сотрудников в виде имущества и денежных средств		
9	Выпуск остродефицитных товаров массового потребления		
10	Оказание остродефицитных услуг населению		
11	Иностранные инвестиции		
12	Лизинг		

Задание 3. Австрийская фирма «Вискас», занимавшая около 20% отечественного рынка консервов для кошек, стала терять популярность. Более молодые фирмы начали теснить ее за счет более низких цен при довольно высоком качестве товара. Определите перечень информации для проведения прямой рекламной кампании фирмы. Предложите решения по стимулированию сбыта продукции.

Администрация крупного города проводила конкурс на закупку автобусов для нужд города. Необходимо было принять решение о закупке большой партии автобусов, которые в наибольшей степени были бы удобны для пассажиров и имели высокое качество. При этом стоимость автобуса должна была быть минимальной. Естественно, что это важное управленческое решение должно приниматься коллегиально, для чего и был организован конкурс.

Проведение конкурса было поручено подведомственной организации, которая имела опыт проведения конкурсов, но не имела опыта работы с городским транспортом.

В конкурсной комиссии, которая была сформирована для принятия решения о закупке автобусов, преобладали чиновники, а не специалисты, имевшие непосредственное отношение к эксплуатации городского транспорта.

Задание: Как вы относитесь к решению администрации города о проведении конкурса на закупку большой партии автобусов для нужд города? Правильно ли сформирована конкурсная комиссия? Какие указания вы бы дали организаторам конкурса?

Задание 2

Во время заседания тендерного комитета, на котором должен определиться победитель тендера на проведение нулевого цикла работ при строительстве делового центра «Москва-Сити», предпочтительнее других оказались два конкурсных предложения. В заседании принимали участие 12 членов тендерного комитета, и голоса, отданные за эти конкурсные предложения, распределились поровну. За каждое из них было отдано по 6 голосов членов тендерного комитета.

Задание: Как, с вашей точки зрения, должен был быть решен вопрос об определении победителя тендера на проведение нулевого цикла работ при строительстве делового центра «Москва-Сити»?

Задание 3

Во время заседания конкурсной комиссии одного из управлений мэрии по определению победителя конкурсных торгов при размещении муниципального заказа возникла ситуация, когда члены конкурсной комиссии, ознакомившись с представленными конкурсными предложениями, высказались в пользу одного из представленных на конкурс предложений.

Однако представитель организатора конкурса после процедуры голосования представил дополнительную информацию об организации, предложение которой получило в результате проведенного голосования наибольшее число голосов. Информация содержала отзывы, отрицательно характеризующие эту организацию.

Задание: Оцените ситуацию, сложившуюся во время заседания конкурсной комиссии одного из управлений мэрии по определению победителя конкурсных торгов при размещении муниципального заказа. Должна ли, по вашему мнению, быть объявлена победителем конкурсных торгов организация, получившая наибольшее число голосов? Правильно ли поступил представитель организатора конкурсных торгов?

Задание 4

При проведении конкурсных торгов на выполнение подрядных работ по федеральным автомобильным дорогам и искусственным сооружениям на них определение победителей осложняется тем, что необходимо учитывать несколько критериев, в частности таких, как общая стоимость работ, условия финансирования, сроки выполнения и обеспечение качества дорожных работ и т. Д.

Тем не менее, победитель конкурсных торгов должен быть определен и выбор должен быть обоснованным. А победитель должен действительно в наибольшей степени соответствовать требованиям, предъявляемым ему заказчиком.

Задание: Как вы оцениваете ситуацию, когда победитель конкурсных торгов должен быть определен не по одному, а по нескольким критериям? Как, с вашей точки зрения, следовало бы оделять победителя подрядных торгов по федеральным автомобильным дорогам и искусственным сооружениям на них?

Контрольные вопросы:

1. Раскройте содержание организации как среды принятия решений.
2. Дайте классификацию решений, принимаемых менеджерами.
3. Раскройте сущность и значение управленческих решений.
4. Перечислите функции управленческих решений.
5. Охарактеризуйте формы разработки и реализации управленческих решений.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-7].

Задание 5

Ответьте на тестовые вопросы:

Впишите пропущенное слово в нужном падеже.

Организации, в которых принимаются управленческие решения, являются социально-экономическими _____.

Впишите пропущенные слова в нужном падеже.

Руководителя (орган управления), имеющего полномочия на принятие решения, направленного на изменение состояния объекта управления, называют Лицом _____.

Впишите пропущенные слова в нужном падеже.

_____ может быть представлена как совокупность задач, требующих принятия управленческих решений.

Какое из нижеперечисленных определений наилучшим образом описывает понятие управленческих решений?

1. Процесс выработки решений на основе интуиции и личного опыта.
2. Систематический подход к анализу данных для принятия решений в организации.
3. Решения, основанные исключительно на мнении руководителя, минуя консультации с сотрудниками.
4. Процесс выбора оптимального варианта действий с использованием анализа информации и стратегического мышления.

Что представляет собой принцип «Принятие решений на основе данных»?

1. Интуитивный выбор опций
2. Ориентация на мнение большинства
3. Поддержание статус-кво
4. Оценка и анализ фактических данных при принятии решений

Практическое занятие 2

Информационное обеспечение управленческих решений

Цель занятия: формирование практических навыков по информационному обеспечению УР.

Организационная форма занятия: занятие проводится в интерактивной форме и предусматривает решение разноуровневых и проблемных задач.

Планируемые результаты обучения:

Опираясь на знания основных понятий, функций организационно-управленческого решения в условиях сложной и динамичной среды применяет технологии разработки и реализации управленческих решений с учетом их социальной значимости; использует организационные основы разработки и принятия управленческих решений;

осуществляет анализ альтернатив организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды; применяет методы количественного и качественного анализа и обработки информации при принятии управленческих решений; разрабатывает экономические, финансовые и организационно-управленческие модели при принятии управленческих решений; принимает управленческие решения в условиях определенности, неопределенности и риска; применяет методы оценки качества, эффективности и оценивает последствия управленческих решений, интерпретирует полученные результаты, формулирует выводы и указания; адаптирует лучшие практики зарубежного опыта принятия управленческих решений к своей профессиональной деятельности. В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. ОПК-3. Разрабатывает варианты управленческих решений на основе знаний базовых теорий менеджмента, анализа проблемной ситуации, оценивает качество и эффективность управленческих решений.

Актуальность темы: информационное обеспечение является неотъемлемым элементом подготовки качественного решения.

Теоретическая часть:

Во многих странах наступила эпоха «золотых воротничков». Она характеризуется оснащением служащих современными техническими средствами управления и обработки информации на базе персональных компьютеров и современного программного обеспечения. Новые информационные технологии оказывают влияние на процесс разработки и реализации УР:

- основным предметом и продуктом управленческого труда (УТ) становится информация. Она постепенно переходит в категорию товара и приобретает потребительную стоимость;
- освобождается часть рабочего времени благодаря информационным системам управления. Это время руководитель может использовать для более качественной проработки УР и методов их реализации;
- возрастает комфортность УТ в результате получения качественной информации и работы с программными продуктами, имитирующими интеллектуальную деятельность специалиста, консультанта;

- руководитель имеет возможность выбирать из набора правильных решений лучшее, на его взгляд (а ранее — из ряда решений правильное, на его взгляд);
- растет стоимость принятого решения. Информация как управленческое решение многократно увеличивает свою стоимость, реализуясь в материально-вещественных элементах производства. Неверно разработанное и принятое решение в масштабах отрасли может привести к большим материальным и социальным затратам и убыткам. Так, решение о строительстве на озере Байкал целлюлозно-бумажного комбината было признано через несколько лет неправильным. Теперь требуются многомиллионные ассигнования для перебазирования этого комбината в другое место;

Задания

Задание 1

Руководитель просит подчиненного собрать информацию о платежеспособности и ликвидности компании, с которой предполагается заключить контракт на полтора года со сроками расчета в июне. Подчиненный представил данные о том, что по итогам последних двух лет оба показателя — на уровне нормативных.

При более тщательном анализе, проведенном руководителем, оказалось, что в результате того, что производство компании — возможного партнера носит циклический характер, оно платежеспособно в четвертом и первом кварталах, но испытывает финансовые проблемы во втором и в третьем кварталах.

Руководитель выразил порицание подчиненному за низкое качество информации.

Ответьте на вопросы:

- Виноват ли подчиненный в низком качестве информации или это вина руководителя?
- По каким причинам подчиненный не мог справиться с заданием?

Задание 2

Идут тренировочные полеты курсантов в летной школе. Раздается команда с земли: «Пилот Шеппард, у Вас на хвосте пламя, немедленно приземляйтесь». На посадку одновременно заходят два самолета и, с трудом избежав столкновения, садятся.

Какой дефект информации едва не привел к трагическим последствиям?

Задание 1

Охарактеризуйте вклад ученых – нобелевских лауреатов в развитие теории и практики принятия решений: У.Викри (США) и Дж. Миррлиз (Великобритания); Р. Лукас; Г. Саймон; Дж. Бьюкенен.

Задание 2

Охарактеризуйте информационное обеспечение принятия решений в конкретной организации. Опишите необходимую информацию по различным функциям управления, ее типы, свойства и требования к информации, ее источники. Выбор источников информации обоснуйте с помощью матрицы принятия решений по таким параметрам, как время, достоверность, стоимость, доступность, полнота.

Контрольные вопросы:

1. В чем состоит влияние информатизации на характер управленческого труда?
2. Перечислите проблемы информационного обеспечения РУР для директора.
3. Сформулируйте проблемы информационной поддержки решений директора.
4. Какие задачи решает компьютерная система мультимедиа при РУР.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-7].

Практическое занятие 3

Целеполагание в системе управленческих решений

Цель занятия: формирование практических навыков по целеполаганию при принятии управленческого решения.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Планируемые результаты обучения:

Опираясь на знания основных понятий, функций организационно-управленческого решения в условиях сложной и динамичной среды применяет технологии разработки и реализации управленческих решений с учетом их социальной значимости; использует организационные основы разработки и принятия управленческих решений;

осуществляет анализ альтернатив организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды; применяет методы количественного и качественного анализа и обработки информации при принятии управленческих решений; разрабатывает экономические, финансовые и организационно-управленческие модели при принятии управленческих решений; принимает управленческие решения в

условиях определенности, неопределенности и риска; применяет методы оценки качества, эффективности и оценивает последствия управленческих решений, интерпретирует полученные результаты, формулирует выводы и указания; адаптирует лучшие практики зарубежного опыта принятия управленческих решений к своей профессиональной деятельности. В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. ОПК-3. Разрабатывает варианты управленческих решений на основе знаний базовых теорий менеджмента, анализа проблемной ситуации, оценивает качество и эффективность управленческих решений.

Актуальность темы: формулирование цели является важным моментом в понимании проблематики принятия решений в управлении.

Теоретическая часть:

Выбор цели (целеполагание) представляет собой ключевой этап в принятии управленческих решений. В соответствии с выбранной целью формируются стратегия развития организации и тактика, разрабатываются прогнозы и планы действий, оцениваются результаты принятых решений и предпринятых действий.

Таким образом, целеполагание служит тем стержнем, вокруг которого формируется управленческая деятельность.

Формирование цели определяет параметры рационального функционирования и развития управляемого объекта. Следовательно, те работы, которые должны выполнить субъекты управления в этой связи, и составляют содержание основополагающей функции управления - "целеполагание".

Целеполагание пронизывает и характеризует все стадии управленческой работы: информационную, плановую, организационную, регулирующую, координирующую, контрольную, корректирующую и др. Функция целеполагания определяет содержание всех остальных, является их объединяющим стержнем и реализуется во всех сферах управления. Целеполагание лежит в основе главного принципа управления - системного подхода, согласно которому каждая подсистема направлена на достижение некой частной цели, которая носит подчиненный характер относительно цели вышестоящей подсистемы и системы в целом.

Следует отметить, что в теории и практике управления определение главных целей и согласование целей разных уровней считается достаточно сложной задачей. Иерархическое рассогласование целей - источник издержек, связанных с управленческой деятельностью.

Задание

Задание 1

Какова наиболее эффективная последовательность действий руководства компании «Мануфактура» производящей товары спортивного назначения, в анализируемой ситуации. Компания собирается производить новый продукт – тренажеры для инвалидов, для производства которого нужно будет поставить новую линию. После рассмотрения нескольких вариантов остановились на трех:

А) поставить линию стоимостью 600000 руб. При этом варианте возможны: большой спрос с вероятностью 0,7 и низкий спрос с вероятностью 0,3. При этом, если спрос будет большим, то ожидается годовой доход в размере 250000 руб. В течении следующих пяти лет; если спрос будет низкий – то ежегодные убытки из-за больших капиталовложений составят 50000 руб.

Б) поставить небольшую линию стоимостью 350000 руб. Здесь также возможны большой спрос с вероятностью 0,7 и низкий спрос с вероятностью 0,3. В случае большого спроса ежегодный доход в течении пяти лет составит 150000 руб., при низком – 25000.

В) сразу линию не ставить, а отложить решение этого вопроса на один год для сбора дополнительной информации, которая может быть позитивной или негативной соответственно с вероятностями 0,8 и 0,2. Через год, если информация окажется позитивной, можно ставить или большую, или маленькую линию по указанным выше ценам. Если информация будет негативной, линию ставить не надо. Вне зависимости от типа линии вероятности большого и низкого спроса меняются на 0,9 и 0,1 соответственно, если будет получена позитивная информация. Доходы на последующие четыре года остаются такими же, какие они были в вариантах А и Б.

Сформулируйте миссию организации и постройте дерево целей и дерево решений, охватывающее все возможные варианты.

Задание 2

Мэр одного из сравнительно небольших городов России, не входивший ни в одну из общественно-политических организаций, принял решение об участии в выборах мэра города (на второй срок). Однако, как это часто бывает, за время исполнения им обязанностей мэра его рейтинг существенно понизился и к началу новой избирательной кампании составлял не более 15%. Рейтинг же его «непопулярности», отражающий степень отрицательного отношения избирателей к потенциальному кандидату, составлял 64%. Среди жителей города расхожим было мнение, что действующего мэра города надо скорее в тюрьму сажать за воровство, чем переизбирать на второй срок.

И тем не менее действующий мэр города принял решение баллотироваться. Однако, понимая всю

сложность положения, он обратился за помощью к людям, профессионально занимающимся организацией предвыборных кампаний, — специалистам по PR-технологиям.

Вопросы: Стоило ли, с вашей точки зрения, действующему мэру города, не пользовавшемуся к началу предвыборной кампании особой популярностью у избирателей, баллотироваться на второй срок? Правильно ли он поступил, что привлек к организации своей предвыборной кампании профессиональных специалистов по PR-технологиям? На что, по вашему мнению, следовало бы сделать основной акцент мэру в его предвыборной борьбе?

Контрольные вопросы:

1. Приоритет цели при РУР.
2. Требования к целям в управлении.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-7].

Практическое занятие 4

Процесс подготовки и принятия управленческого решения

Цель занятия: формирование практических навыков по подготовке и принятию УР.

Организационная форма занятия: занятие проводится в интерактивной форме: деловая игра.

Планируемые результаты обучения:

Опираясь на знания основных понятий, функций организационно-управленческого решения в условиях сложной и динамичной среды применяет технологии разработки и реализации управленческих решений с учетом их социальной значимости; использует организационные основы разработки и принятия управленческих решений;

осуществляет анализ альтернатив организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды; применяет методы количественного и качественного анализа и обработки информации при принятии управленческих решений; разрабатывает экономические, финансовые и организационно-управленческие модели при принятии управленческих решений; принимает управленческие решения в условиях определенности, неопределенности и риска; применяет методы оценки качества, эффективности и оценивает последствия управленческих решений, интерпретирует полученные результаты, формулирует выводы и указания; адаптирует лучшие практики зарубежного опыта принятия управленческих решений к своей профессиональной деятельности. В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. ОПК-3. Разрабатывает варианты управленческих решений на основе знаний базовых теорий менеджмента, анализа проблемной ситуации, оценивает качество и эффективность управленческих решений.

Актуальность темы: процесс подготовки и принятия управленческого решения является важнейшим управленческим процессом.

Теоретическая часть:

Процесс разработки управленческого решения относится к разряду управленческих процессов. Аналогично производственным процессам на основные, вспомогательные и обслуживающие подразделяются управленческие процессы. Только здесь в качестве предмета труда выступает управленческое решение, информация, нормативно-технический или управленческий документ.

Основными принципами рациональной организации любых процессов являются пропорциональность, непрерывность, параллельность, прямолинейность, ритмичность, а также концентрация однородных предметов труда в одном месте, гибкость процесса.

Принцип пропорциональности обеспечивает равную пропускную способность разных рабочих мест одного процесса, пропорциональное обеспечение мест информацией, материальными ресурсами, кадрами.

Принятие решений является основной составляющей любой управленческой деятельности. Решение может рассматривать как конечный результат управленческого труда, а его принятие как процесс, ведущий к появлению этого конечного результата.

Принятие решения представляет собой сознательный выбор из существующих вариантов и альтернатив, сокращающих, как говорилось выше, разрыв между желаемым и действительным положением дел в организации. Принятие решений в организации характеризуется как:

- сознательная и целенаправленная деятельность, осуществляемая человеком;
- поведение, основанное на достоверной входящей информации, а также миссии организации;
- процесс четкого взаимодействия членов организации;
- выбор альтернатив в рамках социального и политического состояния организационной среды;
- одна из основных частей общего процесса управления;
- одна из основных функций ежедневной работы менеджера;
- важная составляющая выполнения всех других функций управления.

Задания

Задание 2. Деловая игра

Предлагаемая деловая игра позволит ее участникам определить логически обоснованную последовательность действий хозяйственных руководителей при выявлении, анализе и решении управленческих проблем, освоить технологию групповой работы, выделить ситуационного лидера, убедиться, как хорошая самоорганизация группы повышает эффективность ее деятельности.

Правила игры:

- из 18 действий, обозначенных в бланке играющего, надо последовательно составить алгоритм решения управленческих проблем, для чего необходимо пронумеровать действия порядковыми номерами, начиная с 1 до 18;

- сначала каждый игрок принимает решение самостоятельно, без каких-либо консультаций с остальными игроками. На все неясные вопросы отвечает только руководитель игры. Каждый игрок окончание работы обозначает поднятой рукой;

- затем все игроки разбиваются на команды по 5—7 человек в зависимости от общего количества играющих и в свободном обмене мнениями вырабатывают общее коллективное мнение относительно АРУП. Команды между собой мнениями не обмениваются. Решение задачи обозначается поднятием руки;

- представитель команды, докладывая групповое решение, имеет право защищать его логическими доводами;

- руководитель игры фиксирует время принятия решений как индивидуальных, так и групповых.

Таблица 6.1 - Бланк участника игры

Наименование действий (этапов) принятия управленческого решения	Индивидуальная оценка	Групповая оценка	Этапон	Индивидуальная ошибка	Групповая ошибка	Отклонение
Построение проблемы						
Документальное оформление задач.						
Определение разрешимости проблемы						
Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме						
Оформление решения						
Разработка вариантов решения проблемы						
Определение существования проблемы						
Контроль за выполнением решения						
Выбор решения						
Оценка вариантов решения						
Организация выполнения решения						
Постановка задачи исполнителя						
Выбор критерия оценки вариантов решения						
Формулирование проблемы						
Определение причин возникновения проблемы						
Сумма ошибок						

Группа делится на две равные части: руководители и собственники. Представьте, что вы руководитель, перед которым стоит проблема, требующая решения. Определите, к каким функциям управления относятся приведенные ниже управленческие решения. Представьте, что вы собственник предприятия, оцените предложения руководителя вашего предприятия. Обоснуйте свою позицию.

1. Необходимо провести маркетинговое исследование рынка сотовой связи в городе Н и определить возможный объем продаж

Оптимальный уровень тарифов в рабочие и выходные дни.

2. Решение об экспорте изделий нашей фабрики на Украину было неправильным, так как покупательная способность населения не гарантирует устойчивого, масштабного, перспективного сбыта.

3. Один из крупнейших банков Швеции — «Хандельсбанк» — на определенном этапе выхода из кризиса передал своим отделениям в разных районах страны право определять условия конкретных кредитов, распределив все акции банка между высшими и средними менеджерами.

4. Следует установить скидки с цен на реализуемые ткани в размере 2% розничной цены при разовой покупке свыше 1000 м и 5% — при неоднократной покупке в течение года или разовой выше 10 000 м.

5. В конце XIX в. Президент компании «Мицубиси» Исейя Ивакаси предоставил подразделениям компании автономию. С этого момента каждое «отраслевое» подразделение имеет свой менеджмент и финансовую отчетность, а объединяет их общий бренд.

6. В 1937 г. Новый президент компании «Мицубиси» Койата Ивакаси объявил ее открытым акционерным обществом, и более половины акций перешло во владение других японских и зарубежных компаний.

7. Так как качество — главная цель «Мицубиси», то входной проверке подвергаются все виды сырья и полуфабрикатов. Бракованные узлы и детали не выбрасываются, а направляются в отдел расследования для установления причин брака. Каждый день один или два кондиционера проходят специальные испытания.

Контрольные вопросы:

1. Что такое решение?
2. В чем специфика управленческих решений?
3. Какие типы решений реализуют функции менеджмента?
4. Охарактеризуйте осознание целей и моделирование процедуры принятия управленческих решений.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-7].

Практическое занятие 5

Методология принятия управленческих решений

Цель занятия: формирование практических навыков по использованию методов принятия управленческих решений УР.

Организационная форма занятия: занятие проводится в форме решения типовых задач.

Планируемые результаты обучения:

Опираясь на знания основных понятий, функций организационно-управленческого решения в условиях сложной и динамичной среды применяет технологии разработки и реализации управленческих решений с учетом их социальной значимости; использует организационные основы разработки и принятия управленческих решений;

осуществляет анализ альтернатив организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды; применяет методы количественного и качественного анализа и обработки информации при принятии управленческих решений; разрабатывает экономические, финансовые и организационно-управленческие модели при принятии управленческих решений; принимает управленческие решения в условиях определенности, неопределенности и риска; применяет методы оценки качества, эффективности и оценивает последствия управленческих решений, интерпретирует полученные результаты, формулирует выводы и указания; адаптирует лучшие практики зарубежного опыта принятия управленческих решений к своей профессиональной деятельности. В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. ОПК-3. Разрабатывает варианты управленческих решений на основе знаний базовых теорий менеджмента, анализа проблемной ситуации, оценивает качество и эффективность управленческих решений.

Актуальность темы: методология принятия управленческих решений является ключевым моментом в понимании проблематики дисциплины.

Теоретическая часть:

Методология принятия управленческого решения представляет собой совокупность приемов и методов, предназначенных для логической организации деятельности по разработке управленческого решения. Основное назначение методологии в данной области состоит в разработке и применении на практике способов, позволяющих формулировать цели управления, выбирать методы разработки решений, критерии оценки вариантов, составлять логические схемы выполнения операций.

Выделяют следующие методы РУР: аналитические, статистические, математического программирования, эвристические, активизирующие, экспертные, методы сценариев и метод дерева решений.

Задания

Задание 1. Обоснование решения "производить или покупать". Военному заводу необходим большегрузный грузовик для завоза сырья на протяжении пяти дней каждого месяца. Общий объем грузооборота за год составляет 60 тыс. Т-км. Если приобрести грузовик (первый вариант решения), то постоянные затраты за год составят 2400 руб. И переменные на 1 т-км - 0,12 руб. Можно заказать грузовик в автотранспортной организации (второй вариант). В этом случае стоимость 1 т-км перевозки составляет 0,20 руб. Определите, при каких объемах грузооборота выгодно приобретать грузовик, а при каких - пользоваться

услугами автотранспортных организаций. Принятое решение обоснуйте аналитически и графически. Какие внешние и внутренние факторы могут повлиять на окончательное принятие решения. Поясните.

Задание 2. Выбор варианта машин и оборудования. Выполнить какую-либо операцию или процесс можно одним из трех вариантов: 1) на станке с ручным приводом, 2) на полуавтоматическом станке, 3) на автоматическом станке.

Исходные данные для принятия решения в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Исходные данные

Вариант	Постоянные затраты, руб.	Переменные затраты, руб.
1	1000	2
2	5000	1
3	10000	0,2

Необходимо принять решение, при каких объемах производства целесообразно использовать перечисленные варианты оборудования. Рассчитайте экономический результат от решения использовать автоматический станок при годовом объеме производства 3000 единиц.

Задание 3. На государственном предприятии для изготовления одной и той же продукции можно использовать две различные машины. Необходимо решить, на какой из двух целесообразно выполнить заказ в 1200 изделий, если их максимальная загрузка не может превышать 3000 часов в год (если это рационально, можно использовать обе машины в различных пропорциях).

Исходные данные для принятия решения приведены в таблице 4.2.

Таблица 4.2 - Исходные данные

Показатель	Машина А	Машина В	Итого
1. Трудоемкость изделия, ч	3	5	-
2. Возможный объем выпуска продукции, шт.	1000	600	1600
3. Цена изделия, руб.	15	15	-
4. Переменные расходы на одно изделие, руб.	6	10	-
5. Маржинальный расход на 1 машино-час, руб.	3	1	-
6. Размещение заказа, шт.			
7. Сумма маржинального дохода, руб.			
8. Сумма постоянных затрат, руб.	-	-	6000
9. Сумма прибыли, руб.			

Показатели под номером 6,7,9 определите самостоятельно. Сумму маржинального дохода определите, исходя из предполагаемого размещения заказа.

Контрольные вопросы:

1. Приведите классификацию методов анализа альтернатив решений.
2. Охарактеризуйте аналитические методы анализа альтернатив.
3. Охарактеризуйте статистические методы анализа альтернатив.
4. Охарактеризуйте статистические методы анализа альтернатив.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-7].

Практическое занятие 6

Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений

Цель занятия: формирование практических навыков по подготовке и принятию УР.

Планируемые результаты обучения:

Опираясь на знания основных понятий, функций организационно-управленческого решения в условиях сложной и динамичной среды применяет технологии разработки и реализации управленческих решений с учетом их социальной значимости; использует организационные основы разработки и принятия управленческих решений;

осуществляет анализ альтернатив организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды; применяет методы количественного и качественного анализа и обработки информации при принятии управленческих решений; разрабатывает экономические, финансовые и организационно-управленческие модели при принятии управленческих решений; принимает управленческие решения в условиях определенности, неопределенности и риска; применяет методы оценки качества, эффективности и оценивает последствия управленческих решений, интерпретирует полученные результаты, формулирует

выводы и указания; адаптирует лучшие практики зарубежного опыта принятия управленческих решений к своей профессиональной деятельности. В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. ОПК-3. Разрабатывает варианты управленческих решений на основе знаний базовых теорий менеджмента, анализа проблемной ситуации, оценивает качество и эффективность управленческих решений.

Актуальность темы: выработка альтернатив управленческих решений является важным моментом в понимании проблематики принятия решений в управлении.

Теоретическая часть:

Ранее усилия по улучшению качества принятия решений были направлены на использование формализованных аналитических и оценивающих методов. Роль творческого потенциала в принятии решений игнорировалась. Творческий подход менеджеру особенно необходим при формулировке проблемы и выработке диапазона альтернатив решений. Поэтому важной задачей руководителей является стимулирование творческого потенциала менеджеров в выработке альтернатив.

Основные характеристики творческой организации:

1. Гибкая адаптивная структура, наличие специальных подразделений, высоко творческих людей, ориентированных на выдвижение идей.
2. Открытые каналы коммуникаций, большое количество внешних контактов.
3. Проведение политики разнородного найма, включая методы привлечения творческих работников (особенно в таких областях, как разработка дизайна изделия, исследование и развитие или маркетинг, а также в периоды бурного роста организации).
4. Оценка идей и людей по качеству результатов их деятельности, а не по статусу, должности.
5. Вложение капитала в фундаментальные исследования и в развитие персонала.
6. Гибкое долгосрочное планирование, проведение экспериментов с новыми идеями.
7. Децентрализованное управление, использование разнообразных методов принятия решений, обеспечивающих эффективное включение в этот процесс своих работников.
8. Допущение рискованного характера решений, ожидание и активное использование внутренних и внешних возможностей.
9. Свобода в выборе методов выполнения заданий, участие в постановке целей и увлечение выполнением своих обязанностей, отсутствие управления в режиме «пожарной команды».
10. Наличие оригинальных и разноплановых целей, в том числе социального характера.
11. Поощрение многообразия в поведении, подходах к решению проблем, использованию возможностей. Отсутствие жесткого применения предписанных и единообразных подходов, безусловного использования утвержденных процедур.
12. Социально-психологический климат, который придает высокое значение творческому потенциалу личности и рассматривает это скорее как норму, чем как исключение.
13. Периодическая оценка имеющегося творческого потенциала. Большинство организаций фактически оценивают только характеристики творческого поведения потенциальных новичков.

Задания

Задание 1

Считаете ли вы уместными специальные схемы сбора предложений для получения «хороших идей» от служащих? Ведь в таком случае эти идеи не воспринимаются как часть нормального поведения и вознаграждаются специальными премиями и призами. Сам характер таких схем поощрения предполагает, что творческое поведение больших групп исполнителей скорее исключение, чем правило.

Задание 2

Рассмотрите основные этапы применения одного из методов активизации творческого потенциала работников при принятии УР. Определите его название и требование к реализации каждого из указанных этапов:

1. Для работы формируется малая группа, желательно не более восьми человек.
2. Для координации деятельности группы выбирается председатель. Задача секретаря заключается в том, чтобы все выдвинутые идеи были зарегистрированы.
3. Все члены группы знакомятся с ситуацией.
4. Руководитель группы дает краткий комментарий и сообщает цель работы.
5. В результате индивидуальной работы члены группы выдвигают максимальное число идей в ограниченное время (обычно полчаса).
6. Все идеи должны быть зарегистрированы.
7. Поощряется использование (не копирование) идей других членов группы.
8. Обсуждение или критика выдвигаемых идей не допускаются.
9. После завершения стадии выдвижения альтернатив происходит их обсуждение и оценка.

Задание 3

Приведите характеристики «творческой» и «нетворческой» организации, приведите примеры таких организаций из местного бизнес-сообщества, или по материалам периодических изданий или учебной литературы.

Опишите процесс обучения творческому поведению сотрудников организации.

Контрольные вопросы:

Контрольные вопросы:

1. Приведите классификацию методов стимулирования творческого потенциала работников при принятии УР.

2. Охарактеризуйте организационные основы разработки управленческих решений

3. Охарактеризуйте социально-психологические основы разработки управленческих решений

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-7].

Практическое занятие 7

Выработка альтернатив управленческих решений

Цель занятия: формирование практических навыков по выработке альтернатив УР.

Планируемые результаты обучения:

Опираясь на знания основных понятий, функций организационно-управленческого решения в условиях сложной и динамичной среды применяет технологии разработки и реализации управленческих решений с учетом их социальной значимости; использует организационные основы разработки и принятия управленческих решений;

осуществляет анализ альтернатив организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды; применяет методы количественного и качественного анализа и обработки информации при принятии управленческих решений; разрабатывает экономические, финансовые и организационно-управленческие модели при принятии управленческих решений; принимает управленческие решения в условиях определенности, неопределенности и риска; применяет методы оценки качества, эффективности и оценивает последствия управленческих решений, интерпретирует полученные результаты, формулирует выводы и указания; адаптирует лучшие практики зарубежного опыта принятия управленческих решений к своей профессиональной деятельности. В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. ОПК-3. Разрабатывает варианты управленческих решений на основе знаний базовых теорий менеджмента, анализа проблемной ситуации, оценивает качество и эффективность управленческих решений.

Актуальность темы: выработка альтернатив управленческих решений является важным моментом в понимании проблематики принятия решений в управлении.

Теоретическая часть:

Альтернативы — это возможные действия, которые можно предпринять для разрешения идентифицированной проблемы. По существу, это — независимые друг от друга варианты решения проблемы, и их как минимум два. На этой стадии руководитель и члены его команды выдвигают и рассматривают множество вариантов, которые с разной степенью вероятности могут быть претворены в жизнь. Возможно ли безальтернативное принятие решений? Нет, потому что даже если руководитель говорит, что данному решению нет альтернатив, это означает, что альтернативы были оценены и отброшены на уровне интуиции, подсознания или в прошлом опыте. Как справедливо отмечает американский ученый К. Ленгдон, «если вам кажется, что альтернативных вариантов не существует, это означает, что вы либо работаете в каком-то принципиально новом направлении, либо, что более вероятно, вы просто-напросто убедили себя в отсутствии выбора. Подобное внушение опасно тем, что оно подавляет творческое начало и в конечном счете направляет ваши усилия на устранение следствия, а не причины».

К множеству альтернатив предъявляются противоречивые требования. С одной стороны, это множество «заполняет пустоту» между существующей проблемой и желаемым результатом выбора. Поэтому оно должно быть как можно более широким, чтобы обеспечить руководителю свободу выбора решений и свести к минимуму возможность «упустить» наилучшее решение проблемы. В идеале желательно выявить все возможные способы действий, позволяющие устранить причины проблемы и достигнуть цель управления организацией. С другой стороны, знания и способности людей, а также ресурсы и время, отводимые на принятие решения, всегда ограничены. Поэтому множество альтернатив должно быть обозримым для руководителя, принимающего решения, и, следовательно, достаточно узким, что позволит выполнить сравнительную оценку альтернатив быстро и экономно. Чаще всего в реальных ситуациях принятия решений именно так и происходит. Как показывает практика, обычно для серьезного анализа руководители ограничивают число вариантов выбора всего несколькими альтернативами, которые представляются им наиболее интересными и желательными.

Задания

Ситуация 1. Выбор поставщика отопительной техники фирмой «Теплоимпорт».

Отечественные котлы имеют небольшую стоимость, однако в основном это разработки 50-х гг. прошлого века, у которых изменялся только внешний вид, без модернизации технического характера. У российских производителей котлов нет стимула выпускать новые модели оборудования, так как они уже имеют складывавшийся годами сегмент рынка, направленный на потребителя с низкой покупательной способностью. Потребителю данного сегмента важна стоимость оборудования вне зависимости от эксплуатационных характеристик и технических возможностей. У котлов такого уровня низкий эксплуатационный срок, минимальные системы безопасности, нет возможности подключения электронного оборудования, позволяющего автоматически регулировать работу котла в зависимости от изменений погодных условий. У зарубежных аналогов при высоких эксплуатационных характеристиках оборудования, широком спектре технических характеристик, а также при повышенной системе безопасности котлов стоимость значительно выше.

На мировом рынке отопительной техники признанными лидерами в производстве являются немецкие производители. Однако у них очень высокая стоимость выпускаемого оборудования, поэтому рассматривать их как потенциальных поставщиков на российский рынок нецелесообразно.

К другой группе производителей относятся итальянские и чешские. При выборе потенциального поставщика компания «Теплоимпорт» руководствовалась тем, что чешская и итальянская технологии производства очень близки, но культура сборки в Чехии значительно ниже.

Учитывая эти факторы, руководство группы «Теплоимпорт» выделило отопительное оборудование (котлы) как одно из приоритетных направлений по расширению ассортимента продукции. Поэтому в 1999 г. было принято решение закупить несколько пробных партий для определения фактического спроса, а также необходимого ассортимента данной товарной группы. Предварительным поставщиком выступил концерн Tazelin, в ассортименте выпускаемой продукции которого присутствует широкая гамма отопительных котлов.

Пробная закупка продукции была произведена на базе концерна Tazelin, однако служба маркетинга и развития не приостановила поиска потенциальных поставщиков отопительной техники на время пробных закупок. На основании собранной информации принято решение выбрать одного из трех итальянских поставщиков: Tazelin, Bongioanni, Biasi.

Biasi значительно превышает средний уровень цен. Сравнение цен Tazelin и Bongioanni показало:

- по одноконтурным газовым чугунным котлам с атмосферной горелкой (эл. розжиг) Bongioanni проигрывает в среднем 4-5%;
- по настенным котлам Bongioanni проигрывает в среднем 1-2%;
- по бойлерам для приготовления горячей воды Bongioanni в среднем выигрывает 2-3%;
- по одноконтурным чугунным котлам цены у этих двух производителей не отличаются.

Рассматривая дополнительные критерии, можно сделать следующие выводы:

- оба поставщика согласны поставлять малые количества продукции;
- перспективы скидок у Bongioanni значительно выгоднее, так как по контракту «Теплоимпорт» обязан при предоставленных скидках выкупить 1500 единиц оборудования (против 2500 единиц в случае с Tazelin);
- объем производства у Bongioanni превышает объем производства Tazelin в 2,17 раза, что говорит о возможности увеличения объема закупок;
- качество упаковки продукции у двух производителей одинаковое;
- Bongioanni бесплатно обеспечивает поставку запасных частей на сумму 2% объема закупаемой продукции.

Определите приоритеты альтернативных вариантов решения и примите решение с помощью метода простой ранжировки.

№ п/п	Характеристика альтернативы		Фактическая оценка альтернативы		
	Наименование	Желательный приоритет	Tazelin	Bongioanni	Biasi
1	Цена единицы оборудования				
2	Величина партии				
3	Скидка в зависимости от объема закупки				
4	Объем производства				
5	Бесплатная поставка запасных частей				

Контрольные вопросы:

1. Приведите методы выработки альтернатив УР.

2. Выявление управляемых факторов и определение альтернатив УР.
3. Сравнение альтернатив и выбор решения
4. Охарактеризуйте организацию деятельности по выработке альтернатив
5. Охарактеризуйте методы выработки альтернатив

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-7].

Практическое занятие 8

Мотивация и контроль реализации управленческих решений

Цель занятия: формирование практических навыков мотивации и контроля реализации управленческих решений.

Организационная форма занятия: решение практических и ситуационных задач.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Планируемые результаты обучения:

Опираясь на знания основных понятий, функций организационно-управленческого решения в условиях сложной и динамичной среды применяет технологии разработки и реализации управленческих решений с учетом их социальной значимости; использует организационные основы разработки и принятия управленческих решений;

осуществляет анализ альтернатив организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды; применяет методы количественного и качественного анализа и обработки информации при принятии управленческих решений; разрабатывает экономические, финансовые и организационно-управленческие модели при принятии управленческих решений; принимает управленческие решения в условиях определенности, неопределенности и риска; применяет методы оценки качества, эффективности и оценивает последствия управленческих решений, интерпретирует полученные результаты, формулирует выводы и указания; адаптирует лучшие практики зарубежного опыта принятия управленческих решений к своей профессиональной деятельности. В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. ОПК-3. Разрабатывает варианты управленческих решений на основе знаний базовых теорий менеджмента, анализа проблемной ситуации, оценивает качество и эффективность управленческих решений.

Актуальность темы: мотивация и контроль реализации управленческих решений обеспечивают принятие эффективных решений.

Теоретическая часть:

Одним из условий повышения качества и эффективности управленческого решения является обеспечение многовариантности решений, то есть необходимо мотивировать сотрудников прорабатывать не менее трех организационно-технических вариантов выполнения одной и той же функции по достижению цели.

При помощи контроля руководство организации определяет правильность своих решений и устанавливает потребность в их корректировке. Процесс контроля — это, с одной стороны, процесс установления стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и их отклонения от установленных стандартов; с другой — процесс отслеживания хода выполнения принятых управленческих решений и оценки достигнутых результатов в ходе их выполнения. Именно результаты контроля являются основанием для руководителей организации корректировать принятые ранее решения, если отклонения в ходе реализации принятых ранее решений значительны. Основная причина необходимости контроля — это неопределенность, являющаяся неотъемлемым элементом будущего и присущая любому управленческому решению, выполнение которого предполагается в будущем.

Задания

Задание 1

Охарактеризуйте систему контроля за реализацией управленческих решений на примере организации из местного бизнес-сообщества, или по материалам периодических изданий или учебной литературы.

Задание 2

Опишите роль руководителя в принятии управленческих решений на примере организации из местного бизнес-сообщества, или по материалам периодических изданий или учебной литературы.

Контрольные вопросы:

1. Дайте понятие мотивации разработки и реализации управленческих решений.
2. Охарактеризуйте методы контроля при принятии и реализации решений.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-7].

Практическое занятие 9

Диагностика проблемы при принятии решений

Цель занятия: формирование практических навыков по диагностике проблем УР.

Организационная форма занятия: Решение проблемных ситуаций с использованием метода кейсов. В результате освоения темы обучающийся должен:

Планируемые результаты обучения:

Опираясь на знания основных понятий, функций организационно-управленческого решения в условиях сложной и динамичной среды применяет технологии разработки и реализации управленческих решений с учетом их социальной значимости; использует организационные основы разработки и принятия управленческих решений;

осуществляет анализ альтернатив организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды; применяет методы количественного и качественного анализа и обработки информации при принятии управленческих решений; разрабатывает экономические, финансовые и организационно-управленческие модели при принятии управленческих решений; принимает управленческие решения в условиях определенности, неопределенности и риска; применяет методы оценки качества, эффективности и оценивает последствия управленческих решений, интерпретирует полученные результаты, формулирует выводы и указания; адаптирует лучшие практики зарубежного опыта принятия управленческих решений к своей профессиональной деятельности. В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. ОПК-3. Разрабатывает варианты управленческих решений на основе знаний базовых теорий менеджмента, анализа проблемной ситуации, оценивает качество и эффективность управленческих решений.

Актуальность темы: правильная диагностика проблемы при принятии решений обеспечивают принятие эффективных решений.

Теоретическая часть:

Диагноз проблемы включает определение ее симптомов (они могут совпадать с симптомами ситуации), формулирование на их основе проблемы или комплекса проблем, выявление причин, определение цели (целей), принятие решения и определение вида (видов) принимаемого решения.

Определение причин возникновения проблемы неизбежно требует ответа на вопрос: действительно ли существует проблема или она надуманна? При всей кажущейся нелепости вопроса он возникает достаточно часто, поскольку проблема всегда носит объективно-субъективный характер.

Задания

Задание 1. Деловая ситуация. «Заседание правления»

Компания «Медэкс» занимается разработкой и продажей компьютерных финансовых программ для медицинских организаций. Компания была основана несколько лет назад Олегом Петренко, бывшим чиновником Минздрава. В компании работает около 30 аналитиков и программистов.

Раз в месяц правление компании проводит обсуждение планов, проблем и возможностей, имеющихся у фирмы. Заседания правления проводит генеральный директор Петренко. В правление также входят Феликс Толкачев (маркетинг), Екатерина Семина (программирование), Алексей Хитин (развитие), Дмитрий Боровский (финансы и учет), Марат Багиров (системный анализ).

Ниже приведена запись заседания, на котором одним из вопросов обсуждалось обслуживание проданных ранее программ.

Петренко: Итак, последний на сегодня вопрос — контракты по обслуживанию. Дмитрий, это твой вопрос.

Боровский: Я просмотрел контракты на обслуживание программ, которые мы заключили с рядом наших клиентов, и мне кажется, что мы не получаем от них должной отдачи. По моим расчетам, лучше было бы ежегодно продавать обновленную версию нашего пакета программ «Медэкс», чем предлагать контракты по их обслуживанию... Или как альтернативу мы должны поднять цену этих контрактов.

Петренко: Насколько ты предлагаешь поднять цену?

Боровский: Сегодня мы на отметке нулевой прибыли.

Петренко: Так что конкретно ты предлагаешь?

Боровский: Я думаю, мы должны увеличить плату за годовое обслуживание как минимум на 30%.

Толкачев: Если мы это сделаем, то можем потерять клиентов. Может быть, не тех, кто давно с нами работает, но потенциальных — весьма вероятно.

Петренко: Сколько пользователей имеют с нами контракты на обслуживание?

Толкачев: Я точно не знаю...

Боровский: Мне кажется, около 80%.

Петренко: А какой процент от цены программы мы берем за обслуживание?

Толкачев: Дело в том, что единого процента нет, это зависит от Цены пакета и от частоты обновления.

Хитин: Может быть, нам не стоит делать так много изменений в программах? В прошлом году мы много сил потратили на модернизацию программы «В», а кардиоцентр после этого отказался с нами сотрудничать. Возможно, было бы лучше потратить силы на переход к новому поколению программ?

Семина: Вряд ли это сейчас возможно, ведь от нас ушел Станислав — наш лучший специалист.

Петренко: Да, Станислав был уникальный специалист... А почему, бы нам не попытаться лучше организовать продажу контрактов по обслуживанию?

Вопросы для анализа

1. Как формулировалась проблема, требующая решения?
2. С какими заявлениями выступили участники заседания и как они соотносятся друг с другом?
3. Каким интересам служили эти заявления, в каких целях они были сделаны?
4. Является ли решаемая проблема структурированной?
5. Какие роли выполнял Петренко как менеджер & ходе принятия решения на заседании правления?
6. Какой стиль принятия решений он использовал?
7. В каких условиях принималось решение?
8. Какое решение приняли бы вы в данной ситуации? Подробно обоснуйте свой выбор.

Контрольные вопросы:

1. Назовите классификации ситуации и проблемы.
2. Какие принципы для решения проблемы вы знаете?

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-7].

Практическое занятие 10

Целевая ориентация управленческих решений

Цель занятия: формирование практических навыков по формированию целей принятия УР.

Организационная форма занятия: решение практических и ситуационных задач.

Планируемые результаты обучения:

Опираясь на знания основных понятий, функций организационно-управленческого решения в условиях сложной и динамичной среды применяет технологии разработки и реализации управленческих решений с учетом их социальной значимости; использует организационные основы разработки и принятия управленческих решений;

осуществляет анализ альтернатив организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды; применяет методы количественного и качественного анализа и обработки информации при принятии управленческих решений; разрабатывает экономические, финансовые и организационно-управленческие модели при принятии управленческих решений; принимает управленческие решения в условиях определенности, неопределенности и риска; применяет методы оценки качества, эффективности и оценивает последствия управленческих решений, интерпретирует полученные результаты, формулирует выводы и указания; адаптирует лучшие практики зарубежного опыта принятия управленческих решений к своей профессиональной деятельности. В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. ОПК-3. Разрабатывает варианты управленческих решений на основе знаний базовых теорий менеджмента, анализа проблемной ситуации, оценивает качество и эффективность управленческих решений.

Актуальность темы: правильная целевая ориентация при принятии решений обеспечивает принятие эффективных решений.

Теоретическая часть:

Основные требования системного подхода при разработке управленческого решения сводятся к следующему:

- соответствие целей компании целям объединения, отрасли и общества;
- соответствие целей подразделений и групп компании общим ее целям;
- на первом плане измеряемые цели, далее — в общем виде;
- реализация каждой цели оценивается ее эффективностью (экономической, организационной, идеологической и т. Д.);

• каждая осуществленная цель должна приближать выполнение более крупной (перспективной). Цели могут иметь некоторую степень вложенности в миссию компании (рис.5). Считается, что миссия компании — это декларация, представляющая в совокупности: а) краткое историческое описание компании и выпускаемой продукции, б) наименование глобальной цели управления, основной цели и конкретных целей деятельности компании, в) перечень принципов работы руководства с персоналом и клиентами, г) социальные ориентиры деятельности, д) учетная политика компании.

Задания

Какова наиболее эффективная последовательность действий руководства компании «Мануфактура» производящей товары спортивного назначения, в анализируемой ситуации. Компания собирается производить новый продукт – тренажеры для инвалидов, для производства которого нужно будет поставить новую линию. После рассмотрения нескольких вариантов остановились на трех:

А) поставить линию стоимостью 600000 руб. При этом варианте возможны: большой спрос с вероятностью 0,7 и низкий спрос с вероятностью 0,3. При этом, если спрос будет большим, то ожидается годовой доход в размере 250000 руб. В течении следующих пяти лет; если спрос будет низкий – то ежегодные убытки из-за больших капиталовложений составят 50000 руб.

Б) поставить небольшую линию стоимостью 350000 руб. Здесь также возможны большой спрос с вероятностью 0,7 и низкий спрос с вероятностью 0,3. В случае большого спроса ежегодный доход в течении пяти лет составит 150000 руб., при низком – 25000.

В) сразу линию не ставить, а отложить решение этого вопроса на один год для сбора дополнительной информации, которая может быть позитивной или негативной соответственно с вероятностями 0,8 и 0,2. Через год, если информация окажется позитивной, можно ставить или большую, или маленькую линию по указанным выше ценам. Если информация будет негативной, линию ставить не надо. Вне зависимости от типа линии вероятности большого и низкого спроса меняются на 0,9 и 0,1 соответственно, если будет получена позитивная информация. Доходы на последующие четыре года остаются такими же, какие они были в вариантах А и Б.

Сформулируйте миссию организации и постройте дерево целей и дерево решений, охватывающее все возможные варианты.

Контрольные вопросы:

1. В чем различие понятий «цель организации» и «миссия организации»?
2. Кто определяет генеральную цель организации?
3. Перечислите ценностные ориентации руководства, влияющие на выбор цели организации.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-7].

Практическое занятие 11

Технологии разработки управленческих решений.

Цель занятия: формирование практических навыков по подготовке и принятию УР.

Организационная форма занятия: занятие проводится в интерактивной форме анализ кейс-задач.

Планируемые результаты обучения:

Опираясь на знания основных понятий, функций организационно-управленческого решения в условиях сложной и динамичной среды применяет технологии разработки и реализации управленческих решений с учетом их социальной значимости; использует организационные основы разработки и принятия управленческих решений;

осуществляет анализ альтернатив организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды; применяет методы количественного и качественного анализа и обработки информации при принятии управленческих решений; разрабатывает экономические, финансовые и организационно-управленческие модели при принятии управленческих решений; принимает управленческие решения в условиях определенности, неопределенности и риска; применяет методы оценки качества, эффективности и оценивает последствия управленческих решений, интерпретирует полученные результаты, формулирует выводы и указания; адаптирует лучшие практики зарубежного опыта принятия управленческих решений к своей профессиональной деятельности. В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. ОПК-3. Разрабатывает варианты управленческих решений на основе знаний базовых теорий менеджмента, анализа проблемной ситуации, оценивает качество и эффективность управленческих решений.

Актуальность темы: технологии разработки управленческих решений обеспечивают принятие эффективных решений.

Теоретическая часть:

При обсуждении ситуаций студенту необходимо помнить, что технология принятия управленческих решений - это совокупность методов и средств преобразования исходных материальных ресурсов, информации и других компонентов входа системы в материальные и нематериальные компоненты ее выхода.

Задания

Задание 1. Ситуация для анализа

Проанализируйте ситуацию, ответив на вопросы: Какие основные составляющие содержит данное постановление (субъект, объект, предмет, цель, причины, потребитель решения)? Перечислите процессорные технологии, которые можно использовать при разработке постановления. Как может быть улучшено распоряжение при использовании процессорных технологий?

Фрагмент постановления главы администрации города Ставрополя от 13.02.2011г.№1021.

«На основании постановления губернатора Ставропольского края «О краевой целевой программе развития образования в Ставропольском крае на 2009 - 2012 годы» от 14.08.2009 №479 и в целях повышения престижа учительской профессии, выявления талантливых педагогов, их поощрения, распространения передового педагогического опыта

Постановляю:

1. Провести городской конкурс «Учитель года 2012» города Ставрополя с 25 февраля по 4 марта 2012 года.

2. Учредить призы главы администрации города Ставрополя победителям городского конкурса «Учитель года - 2012»:

2.1 1 место-автомобиль;

2.2 2 место - компьютер;

2.3 3 место-телевизор.

3. Финансовому управлению администрации города Ставрополя средства в сумме 20320 рублей на проведение конкурса «Учитель года - 2004» города Ставрополя отнести по статье назначений 111040 параграф 264 «Спартакиада», согласно приложению.

4. Опубликовать настоящее постановление в газете «Вечерний Ставрополь».

5. Контроль за выполнением настоящего постановления возложить на первого заместителя главы администрации города Ставрополя.

Глава города Ставрополя.

Контрольные вопросы:

1. Что подразумевает понятие «технология»?

2. На какие два этапа можно разделить процесс управленческих решений?

3. Какие этапы входят в реализацию управленческих решений?

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-7].

Практическое занятие 12

Особенности принятия стратегических решений

Цель занятия: формирование практических навыков по принятию стратегических решений.

Организационная форма занятия: решение практических и ситуационных задач.

Планируемые результаты обучения:

Опираясь на знания основных понятий, функций организационно-управленческого решения в условиях сложной и динамичной среды применяет технологии разработки и реализации управленческих решений с учетом их социальной значимости; использует организационные основы разработки и принятия управленческих решений;

осуществляет анализ альтернатив организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды; применяет методы количественного и качественного анализа и обработки информации при принятии управленческих решений; разрабатывает экономические, финансовые и организационно-управленческие модели при принятии управленческих решений; принимает управленческие решения в условиях определенности, неопределенности и риска; применяет методы оценки качества, эффективности и оценивает последствия управленческих решений, интерпретирует полученные результаты, формулирует выводы и указания; адаптирует лучшие практики зарубежного опыта принятия управленческих решений к своей профессиональной деятельности. В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. ОПК-3. Разрабатывает варианты управленческих решений на основе знаний базовых теорий менеджмента, анализа проблемной ситуации, оценивает качество и эффективность управленческих решений.

Актуальность темы: особенности принятия стратегических управленческих решений является ключевым моментом в понимании проблематики дисциплины.

Методические указания:

Определение стратегических решений как основополагающих означает, что существуют также и нестратегические решения: текущие или оперативные. Это деление является фундаментальным. В то же время оно не может быть строгим и зависит скорее от контекста. Скажем, решение о найме рядового сотрудника не является стратегическим. С другой стороны, найм руководителя высокого ранга или приглашение исследователя особой квалификации могут иметь для фирмы стратегическое значение.

В качестве существенных признаков стратегических решений можно отметить следующие моменты: они зачастую уникальны и выступают в форме предпринимательских инициатив; принимаются

сравнительно редко и без выраженной периодичности; относительно долгосрочны; сконцентрированы в большей степени на проблемах взаимодействия фирмы с ее будущим окружением; многоаспектны; основываются на неполной, неточной и сильно обобщенной информации и, следовательно, сопряжены с высокими неопределенностью и незнанием, а также с существенными рисками.

Принятие стратегических решений не сводится просто к выдвижению, оценке и отбору вариантов. Этот процесс проходит в условиях нестабильности внешней среды, что накладывает определенные ограничения и создает трудности для планирования и повышает опасность риска.

Задания

Задание 1

Проанализируйте решение, принятое компанией General Electric и ответьте на вопросы.

Категория бытовых приборов была частью исторического наследия General Electric. В сознании розничных торговцев она ассоциировалась с именем компании так же прочно, как и осветительное оборудование и крупная бытовая техника, две другие «исконные» товарные линии General Electric. Однако производство бытовых приборов не приносило ничего, кроме убытков. Виной тому был избыток производственных мощностей и сильная рыночная власть розничных торговцев. Кроме того, из соображений экономии компания была вынуждена поступиться качеством и надежностью изделий. Далее, в сфере бытовых приборов не были задействованы сильные стороны General Electric, такие, как технологическое превосходство и финансовые ресурсы, поскольку любая новая разработка легко воспроизводилась конкурентами. Учитывая все это, компания приняла решение о продаже этого подразделения фирме Black & Decker.

Вопросы:

1. Можно ли отнести решение фирмы General Electric к числу стратегических? Почему?
2. Могло ли быть принято другое решение относительно данного подразделения? Предложите, если возможно, альтернативные варианты.
3. Проанализировав ситуацию, заполните схему «Структурирование стратегических решений».



Рисунок 1.1 Структурирование стратегических решений

Задание 2

Проанализируйте представленную ситуацию и выполните задания.

Основными видами деятельности ООО «Легион» являются: ремонт технологического оборудования предприятий; изготовление нестандартизированного оборудования и металлоконструкций для различных отраслей промышленности; реставрация и ремонт крупногабаритных деталей; ремонт и изготовление запасных частей к крановому оборудованию.

Основными потребителями продукции ООО «ЛЕГИОН» являются предприятия, переработки отходов черных и цветных металлов, предприятия лесного хозяйства, а также предприятия других сфер народного хозяйства размещающие разовые заказы.

На предприятии имеются три основных блока управления:

1. Блок производства, содержащий три основных цеха, производственно-диспетчерский отдел, бюро маркетинга, подчиняющиеся заместителю генерального директора по производству.

2. Блок технического развития, содержащий вспомогательные службы (ремонтная служба ОГЭ и ОГМ, строительный участок, автотранспортный участок, лаборатория сварки, электротехническая лаборатория, технический отдел, ОТК, хозяйственная служба), обеспечивающие бесперебойную работу основного производства и подчиняющиеся главному инженеру.

3. Блок управления и учета, включающий в себя бухгалтерскую службу, экономическую службу, отдел кадров, ОМТС, столовую и подчиняющийся генеральному директору.

В настоящее время стратегическими целями ООО «Легион» является:

- увеличить объем заказов по ремонту;
- повысить производительность труда;
- снизить издержки производства;
- стать экологически безопасным предприятием с безопасными условиями труда;
- оперативно реагировать на изменения во внешней среде;
- освободить генерального директора ООО «Легион» от повседневной, рутинной работы, связанной с оперативным управлением производством;
- установить рациональные связи между звеньями и ступенями управления на всех уровнях;
- минимизировать число ступеней структуры управления;
- предоставлять полномочия на решение проблем тому подразделению аппарата управления, которое располагает наибольшей информацией по данному вопросу;
- повысить оперативность принимаемых решений.

Настоящая структура управления представлена на рисунке 1.

Задание:

1. Определите вид существующей организационной структуры.

2. Исходя из целей организации и учитывая ориентацию на стратегическое управление, примите решение относительно совершенствования организационной структуры ООО «Легион».

Задание 3

Что отличает стратегические решения от других типов решений? Приведите примеры стратегических решений из практики российских предприятий.

Контрольные вопросы:

1. Каково значение стратегических решений в жизни организации? Какие факторы оказывают влияние на выработку стратегического решения?
2. Каковы предпосылки возникновения стратегического менеджмента и СР.
3. Сложности, возникающие при принятии стратегического решения.
4. Основные отличия стратегических решений от тактических решений. Особенности стратегических решений.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-7].

Практическое занятие 13

Использование власти и влияния в процессе принятия и реализации управленческих решений.

Цель занятия: формирование практических навыков по использованию власти и влияния в процессе принятия и реализации управленческих решений.

Организационная форма занятия: решение практических и ситуационных задач.

Планируемые результаты обучения:

Опираясь на знания основных понятий, функций организационно-управленческого решения в условиях сложной и динамичной среды применяет технологии разработки и реализации управленческих решений с учетом их социальной значимости; использует организационные основы разработки и принятия управленческих решений;

осуществляет анализ альтернатив организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды; применяет методы количественного и качественного анализа и обработки информации при принятии управленческих решений; разрабатывает экономические, финансовые и организационно-управленческие модели при принятии управленческих решений; принимает управленческие решения в

условиях определенности, неопределенности и риска; применяет методы оценки качества, эффективности и оценивает последствия управленческих решений, интерпретирует полученные результаты, формулирует выводы и указания; адаптирует лучшие практики зарубежного опыта принятия управленческих решений к своей профессиональной деятельности. В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. ОПК-3. Разрабатывает варианты управленческих решений на основе знаний базовых теорий менеджмента, анализа проблемной ситуации, оценивает качество и эффективность управленческих решений.

Актуальность темы: использование власти и влияния в процессе принятия и реализации управленческих обеспечивает принятие эффективных решений.

Теоретическая часть:

Эффективность управленческого решения определяется не только его обоснованностью, но и степенью его реализации в соответствии с требованиями ЛП Р. В этой связи особое значение приобретает использование таких социально-психологических инструментов, как власть и влияние.

Использование власти и влияния в процессе принятия и реализации управленческих решений связано с наличием способности и возможности оказывать влияние на поведение других людей.

Влияние - это способность индивида вносить изменения в поведение другого индивида. Способы оказания влияния: посредством идейного воздействия; путем насилия и угроз.

Власть - это реальная возможность влиять на поведение людей. Различают следующие формы власти: власть, основанная на принуждении (влияние, основанное на страхе), предусматривает осознание работником (исполнителем) вероятности быть в чем-то ущемленным, наказанным или лишенным возможности удовлетворить какие-либо свои потребности экспертная власть (влияние на основе разумной веры) - обусловлена осознанием работником (исполнителем) того факта, что влияющий человек обладает опытом и специальными знаниями, благодаря которым может быть удовлетворена некая потребность; эталонная власть (влияние с помощью харизмы) - характеризуется тем, что работник (исполнитель) хочет быть похожим своими действиями, а иногда и внешне на влияющего человека, поскольку тот обладает особо привлекательными свойствами. Харизма - это власть, которая строится на силе собственных качеств и способностей, а не на логике и традиции. При общении с харизматическими личностями создается впечатление, что они излучают энергию и заряжают ею других; такие люди обладают привлекательной внешностью и манерами, демонстрируют независимость характера, отличаются риторическими способностями, ораторским талантом; собственная личность вызывает у них восхищение, но явной надменности, себялюбия и амбиций не проявляется; их отличают достойная и уверенная манера держаться, умение владеть собой и ситуацией; законная (традиционная) власть - строится на осознании работником (исполнителем) того, что влияющий человек наделен правами приказывать, а он обязан подчиняться. Такая власть реализуется через привитые культурой и традициями ценности.

Умелое использование руководителем таких социально-психологических инструментов, как влияние и власть, а также стремление избегать перечисленных выше ошибок, могут существенно повысить эффективность управленческого решения в части его реализации и исполнения.

Задания

Задание 1

Считаете ли вы уместными специальные схемы сбора предложений для получения «хороших идей» от служащих? Ведь в таком случае эти идеи не воспринимаются как часть нормального поведения и вознаграждаются специальными премиями и призами. Сам характер таких схем поощрения предполагает, что творческое поведение больших групп исполнителей скорее исключение, чем правило.

Задание 2

Рассмотрите основные этапы применения одного из методов активизации творческого потенциала работников при принятии УР. Определите его название и требование к реализации каждого из указанных этапов:

1. Для работы формируется малая группа, желательно не более восьми человек.
2. Для координации деятельности группы выбирается председатель. Задача секретаря заключается в том, чтобы все выдвинутые идеи были зарегистрированы.
3. Все члены группы знакомятся с ситуацией.
4. Руководитель группы дает краткий комментарий и сообщает цель работы.
5. В результате индивидуальной работы члены группы выдвигают максимальное число идей в ограниченное время (обычно полчаса).
6. Все идеи должны быть зарегистрированы.
7. Поощряется использование (не копирование) идей других членов группы.
8. Обсуждение или критика выдвигаемых идей не допускаются.
9. После завершения стадии выдвижения альтернатив происходит их обсуждение и оценка.

Задание 2

Приведите характеристики «творческой» и «нетворческой» организации, приведите примеры таких организаций из местного бизнес-сообщества, или по материалам периодических изданий или учебной литературы.

Опишите процесс обучения творческому поведению сотрудников организации.

Контрольные вопросы:

1. Дайте характеристику понятий «власть» и «влияние».
2. Перечислите формы власти.
3. Какие формы влияния руководителя на подчиненного вы считаете наиболее эффективными.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-7].

Практическое занятие 14

Роль лидерства в процессе разработки и реализации управленческого решения

Цель занятия: формирование практических навыков по использованию лидерства в процессе разработки и реализации управленческого решения.

Организационная форма занятия: решение практических и ситуационных задач.

Планируемые результаты обучения:

Опираясь на знания основных понятий, функций организационно-управленческого решения в условиях сложной и динамичной среды применяет технологии разработки и реализации управленческих решений с учетом их социальной значимости; использует организационные основы разработки и принятия управленческих решений;

осуществляет анализ альтернатив организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды; применяет методы количественного и качественного анализа и обработки информации при принятии управленческих решений; разрабатывает экономические, финансовые и организационно-управленческие модели при принятии управленческих решений; принимает управленческие решения в условиях определенности, неопределенности и риска; применяет методы оценки качества, эффективности и оценивает последствия управленческих решений, интерпретирует полученные результаты, формулирует выводы и указания; адаптирует лучшие практики зарубежного опыта принятия управленческих решений к своей профессиональной деятельности. В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. ОПК-3. Разрабатывает варианты управленческих решений на основе знаний базовых теорий менеджмента, анализа проблемной ситуации, оценивает качество и эффективность управленческих решений.

Актуальность темы: использование власти и влияния в процессе принятия и реализации управленческих обеспечивает принятие эффективных решений.

Теоретическая часть:

Немалое влияние на эффективность процессов разработки и реализации управленческих решений оказывают особенности лидерства в организации.

Лидерство - это управленческие взаимоотношения между руководителем и последователями, основанные на эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленные на побуждение людей к достижению общих целей. Выделяют формальное и неформальное лидерство. В первом случае влияние на подчиненных оказывается с позиций занимаемой должности. Процесс влияния на людей через личные способности, умения и другие ресурсы получил название неформального лидерства. Считается, что идеальным для лидерства является сочетание двух основ власти: личностной и организационной.

Именно в этом случае формальный руководитель имеет социальную и психологическую, эмоциональную опору в коллективе своих подчиненных, а разработанные им управленческие решения практически всегда сопровождаются поддержкой работников. А это в свою очередь гарантирует реализацию управленческих решений конечными исполнителями наиболее эффективно. Но в рабочих группах часто возникает неформальное лидерство, которое может поставить под угрозу авторитет формального руководителя и помешать наиболее эффективному исполнению управленческих решений. В этом случае формальному руководителю необходимо избавиться от неформального лидера, либо попытаться использовать его власть в своих целях.

Определяющий момент при принятии и реализации управленческого решения - выбор стиля принятия решения. ЛПР может выбирать стиль неосознанно, а может придерживаться определенного стиля сознательно.

Задания

Задание 1. Деловая игра. Студенты разбиваются по парам, вытягивают карточки с приемами убеждения подчиненных. Один из них поддерживает целесообразность приведенного приема, другой – опровергает.

Управленческая практика выработала ряд приемов убеждения исполнителя в правильности или неизбежности точки зрения руководителя; поясните положительные и отрицательные стороны приведенных ниже приемов влияния в процессе принятия и реализации управленческих решений:

1. Руководитель может уклониться от спора по всему УР или по его частям с потенциальным исполнителем. При этом исполнитель может подумать, что руководитель очень уверен в правильности решения или за этим решением стоит могущественная сила.

2. Руководитель может проявить повышенный интерес к мнению исполнителя по своему решению, дав ему выговориться. После этого исполнитель более охотно оценивает решение.

3. Руководитель может сразу сказать исполнителю, что УР ему самому не нравится, но в силу обстоятельств это решение нужно выполнить.

4. Перед объявлением о предстоящем выполнении УР руководитель может показать исполнителю свое дружеское к нему расположение. После этого исполнитель скорее будет реагировать на УР с позиций поддержки, чем противостояния.

5. Руководитель может найти в своем УР какую-то мысль исполнителя и представить это решение как полную реализацию идей потенциальных исполнителей (можно пожертвовать своим авторством).

6. Руководитель может вначале обсудить предстоящее УР с потенциальными исполнителями и включить в данное решение их несущественные предложения.

7. Руководитель может предложить исполнителям разработать другой вариант УР.

8. Руководитель может придать наглядность основным положениям УР, используя графики, схемы, вычисления, мнения авторитетных людей и т.д.

Задание 5. Деловая ситуация. «Заседание правления»

Компания «Медэкс» занимается разработкой и продажей компьютерных финансовых программ для медицинских организаций. Компания была основана несколько лет назад Олегом Петренко, бывшим чиновником Минздрава. В компании работает около 30 аналитиков и программистов.

Раз в месяц правление компании проводит обсуждение планов, проблем и возможностей, имеющихся у фирмы. Заседания правления проводит генеральный директор Петренко. В правление также входят Феликс Толкачев (маркетинг), Екатерина Семина (программирование), Алексей Хитин (развитие), Дмитрий Боровский (финансы и учет), Марат Багиров (системный анализ).

Ниже приведена запись заседания, на котором одним из вопросов обсуждалось обслуживание проданных ранее программ.

Петренко: Итак, последний на сегодня вопрос — контракты по обслуживанию. Дмитрий, это твой вопрос.

Боровский: Я просмотрел контракты на обслуживание программ, которые мы заключили с рядом наших клиентов, и мне кажется, что мы не получаем от них должной отдачи. По моим расчетам, лучше было бы ежегодно продавать обновленную версию нашего пакета программ «Медэкс», чем предлагать контракты по их обслуживанию... Или как альтернативу мы должны поднять цену этих контрактов.

Петренко: Насколько ты предлагаешь поднять цену?

Боровский: Сегодня мы на отметке нулевой прибыли.

Петренко: Так что конкретно ты предлагаешь?

Боровский: Я думаю, мы должны увеличить плату за годовое обслуживание как минимум на 30%.

Толкачев: Если мы это сделаем, то можем потерять клиентов. Может быть, не тех, кто давно с нами работает, но потенциальных — весьма вероятно.

Петренко: Сколько пользователей имеют с нами контракты на обслуживание?

Толкачев: Я точно не знаю...

Боровский: Мне кажется, около 80%.

Петренко: А какой процент от цены программы мы берем за обслуживание?

Толкачев: Дело в том, что единого процента нет, это зависит от Цены пакета и от частоты обновления.

Хитин: Может быть, нам не стоит делать так много изменений в программах? В прошлом году мы много сил потратили на модернизацию программы «В», а кардиоцентр после этого отказался с нами сотрудничать. Возможно, было бы лучше потратить силы на переход к новому поколению программ?

Семина: Вряд ли это сейчас возможно, ведь от нас ушел Станислав - наш лучший специалист.

Петренко: Да, Станислав был уникальный специалист... А почему, бы нам не попытаться лучше организовать продажу контрактов по обслуживанию?

Вопросы для анализа

9. Как формулировалась проблема, требующая решения?

10. С какими заявлениями выступили участники заседания и как они соотносятся друг с другом?

11. Каким интересам служили эти заявления, в каких целях они были сделаны?

12. Является ли решаемая проблема структурированной?
13. Какие роли выполнял Петренко как менеджер & ходе принятия решения на заседании правления?
14. Какой стиль принятия решений он использовал?
15. В каких условиях принималось решение?
16. Какое решение приняли бы вы в данной ситуации? Подробно обоснуйте свой выбор.

Контрольные вопросы:

1. Дайте характеристику понятия лидерство.
 2. Перечислите основные теории лидерства.
 3. Индивидуальные качества менеджера и стиль руководства в процессе принятия решения.
- Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-7].

Практическое занятие 15

Разработка управленческих решений в условиях определенности

Цель занятия: формирование практических навыков по принятию УР в условиях определенности.

Организационная форма занятия: решение практических и ситуационных задач.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Планируемые результаты обучения:

Опираясь на знания основных понятий, функций организационно-управленческого решения в условиях сложной и динамичной среды применяет технологии разработки и реализации управленческих решений с учетом их социальной значимости; использует организационные основы разработки и принятия управленческих решений;

осуществляет анализ альтернатив организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды; применяет методы количественного и качественного анализа и обработки информации при принятии управленческих решений; разрабатывает экономические, финансовые и организационно-управленческие модели при принятии управленческих решений; принимает управленческие решения в условиях определенности, неопределенности и риска; применяет методы оценки качества, эффективности и оценивает последствия управленческих решений, интерпретирует полученные результаты, формулирует выводы и указания; адаптирует лучшие практики зарубежного опыта принятия управленческих решений к своей профессиональной деятельности. В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. ОПК-3. Разрабатывает варианты управленческих решений на основе знаний базовых теорий менеджмента, анализа проблемной ситуации, оценивает качество и эффективность управленческих решений.

Актуальность темы: правильная разработка управленческих решений в условиях определенности обеспечивает принятие эффективных решений.

Теоретическая часть:

Условия определенности редко существуют в деловом мире, где изменение – явление постоянное. Но условия почти полной достоверности иногда преобладают. Решение принимается в условиях определенности, когда руководитель в точности знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора. Таким образом, неопределенность возникает при принятии решений в условиях выбора.

Сравнительно немногие организационные или персональные решения принимаются в условиях определенности. Однако они имеют место и, как правило, элементы более крупных решений можно рассматривать как определенные. Исследователи экономико-математических методов называют ситуации с наличием определенности детерминистскими.

Разработка управленческого решения в условиях определенности – это самый простой случай. Известно количество возможных ситуаций (вариантов) и их исходы. Вероятность каждого события равна единице. Нужно выбрать один из возможных вариантов. Степень сложности процедуры выбора решения в данном случае определяется лишь количеством альтернативных вариантов.

Задания

Задание 1. Требуется определить темп прироста продаж государственного хлебокомбината в 2008 г. И направления расширения рынка по следующим данным:

- объем продаж товара А на рынке 1 в 2007 г. Составлял 450 тыс.руб.;
- то же на рынке 2 - 130 тыс.руб.;
- объем продаж товара Б на рынке 1 в 2007 г. Составлял 1240 тыс.руб.;
- то же на рынке 3 - 3150 тыс.руб.

- на основании сегментации рынка установлено, что темп прироста объема продаж товара А на рынке 1 на 2008 г. Составит 5%;

- то же на рынке 2 - 12%;
- темп прироста объема продаж товара Б на рынке 1 на 2008 г. Составит 2,5%;
- то же на рынке 3 - 4,5%.

Сделать выводы - указания проанализировав эффективность сегментов. Рассмотреть стратегии развития хлебокомбината.

Задание 2. Государственный хлебокомбинат стал терять свои конкурентные преимущества на рынке, вследствие чего стал снижаться уровень конкурентоспособности выпускаемого товара. Для получения необходимой прибыли хлебокомбинат может выбрать одну из трех стратегий:

- 1) повышение качества выпускаемого товара, т.е. Переход на более прогрессивную модель;
- 2) снижение цены на товар путем совершенствования организации производства, технологии, системы менеджмента;
- 3) освоение нового рынка сбыта товара.

Фирма не располагает отработанной конструкторско - технологической документацией на более прогрессивную модель товара, маркетологи не подготовили новый рынок. Технологи и менеджеры имеют согласованные предложения по совершенствованию технологии, организации производства и системы менеджмента. Значит, принимаем вторую стратегию - стратегию снижения цены товаров.

Для реализации стратегии снижения цены имеются следующие данные:

- 1) уравнение регрессии для факторного анализа себестоимости товара (С)

$$C = 0,347 * M^{0,652} * T^{0,34} * K_{\text{пр}}^{-0,148} * K_{\text{с}}^{-0,085}$$

Где М - норма расхода материалов на производство товара, кг;

Т - полная трудоемкость изготовления товара, и.-ч.;

К_{пр} - средневзвешенный коэффициент пропорциональности основных производственных процессов изготовления товара;

К_с - коэффициент стабильности кадров на фирме, (оптимальное значение равно 0,9...0,95);

- 2) годовая программа выпуска товаров - 1500 шт.;

3) реализация организационно-технических мероприятий по совершенствованию технологии, организации производства и системы менеджмента хлебокомбината позволит:

- снизить норму сырья на 4,5%;
- снизить трудоемкость изготовления товара на 6,8%;
- повысить средневзвешенный коэффициент пропорциональности основных производственных процессов изготовления товара на 5,3%;
- снизить текучесть кадров на 9,2%.

- 4) срок действия мероприятий - 3 года;

- 5) инвестиции в разработку и реализацию мероприятий - 110 тыс.руб.

6) себестоимость единицы продукции до внедрения организационно-технических мероприятий составляет 830 руб.;

- 7) норма прибыли по данному товару на 2008 г. Сохраняется на уровне 2007 г., т.е. Равна 8,5%;

- 8) степень капитального риска реализации мероприятий составляет 0,8.

Найти цену товара после внедрения мероприятий. Сделать вывод, как повлияла на цену товара реализация стратегии ресурсосбережения.

Задание 3. Метод цепных подстановок используется для исчисления влияния отдельных факторов на соответствующий совокупный показатель или функцию. Требуется определить влияние на объем продаж трудовых факторов. Исходные данные приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Исходные данные

Факторы и функция	План	Факт
1. Объем продаж, тыс.руб.	2803,8	3155,2
2. Среднесписочное число рабочих	900	1000
3. Среднее число часов, отработанных рабочим в год	301	290
4. Среднее число часов, отработанных рабочим в день	6,9	6,8
5. Средняя выработка продукции на отработанный человеко-час	1,5	1,6

Контрольные вопросы:

1. Дайте понятие ситуации определенности при принятии решений.
 2. Охарактеризуйте ситуацию определенности при принятии решений.
- Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-7].

Практическое занятие 16

Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска

Цель занятия: формирование практических навыков по принятию УР в условиях неопределенности и риска.

Организационная форма занятия: решение практических и ситуационных задач.

Планируемые результаты обучения:

Опираясь на знания основных понятий, функций организационно-управленческого решения в условиях сложной и динамичной среды применяет технологии разработки и реализации управленческих решений с учетом их социальной значимости; использует организационные основы разработки и принятия управленческих решений;

осуществляет анализ альтернатив организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды; применяет методы количественного и качественного анализа и обработки информации при принятии управленческих решений; разрабатывает экономические, финансовые и организационно-управленческие модели при принятии управленческих решений; принимает управленческие решения в условиях определенности, неопределенности и риска; применяет методы оценки качества, эффективности и оценивает последствия управленческих решений, интерпретирует полученные результаты, формулирует выводы и указания; адаптирует лучшие практики зарубежного опыта принятия управленческих решений к своей профессиональной деятельности. В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. ОПК-3. Разрабатывает варианты управленческих решений на основе знаний базовых теорий менеджмента, анализа проблемной ситуации, оценивает качество и эффективность управленческих решений.

Актуальность темы: правильная разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска обеспечивает принятие эффективных решений.

Теоретическая часть:

Поведение потребителя определяет результаты деятельности предприятия, являясь одним из важнейших факторов окружающей среды. Варианты решений, которые покупатели определяют сами, нельзя контролировать, поэтому они представляют собой "фактор неопределенности". Чтобы определить вероятность каждого исхода (события) необходимо составить список возможных решений и соответствующих им исходов.

Задание

Проанализируйте предложенную ситуацию. Предположим, что вы владелец кондитерской. В начале каждого дня вам нужно решить вопрос, сколько пирожных следует иметь в запасе, чтобы удовлетворить спрос. Каждое пирожное обходится вам в 0,7 руб., а вы его продаете по 1,3 руб. Продать невостребованные пирожные на следующий день невозможно, поэтому остаток распродается в конце дня по 0,3 руб. За штуку. В табл. 15 приведены данные по продажам в предыдущие периоды.

Таблица 1 - Спрос на пирожные

Спрос на пирожные в день, шт.	1	2	3	4	5
Частота	5	10	15	15	10
Относительная частота (вероятность)	0,1	0,2	0,3	0,3	0,2

1. Правила принятия решений без использования численных значений вероятностей исходов.

Определить, сколько пирожных должно быть закуплено в начале дня, используя следующие правила:

- 1) максимаксное решение - максимизация максимума доходов.
- 2) максиминное решение - максимизация минимума доходов.
- 3) минимаксное решение - минимизация максимума потерь
- 4) Критерий Гурвича - компромиссный способ принятия решений.

2. Правила принятия решений с использованием численных значений вероятностей исходов.

Определить, сколько пирожных должно быть закуплено в начале дня, используя данные предыдущих периодов о спросе на пирожные.

- 1) с помощью правила максимальной вероятности.
- 2) с помощью оптимизации математического ожидания.

Исследовать зависимость решения от изменений значений вероятностей, при следующих альтернативных вероятностях.

Таблица 2 - Спрос на пирожные

Спрос на пирожные в день, шт.	1	2	3	4	5
Альтернативные вероятности	0,2	0,2	0,3	0,3	0,1

Контрольные вопросы:

3. Дайте понятие неопределенности при принятии решений.
4. Охарактеризуйте виды риска при принятии решений.
5. Охарактеризуйте правила принятия решений в условиях риска.
6. Охарактеризуйте механизм применения критерия Гурвича.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-7].

Практическое занятие 17**Эффективность управленческих решений**

Цель занятия: формирование практических навыков по оценке эффективности УР.

Организационная форма занятия: решение практических и ситуационных задач.

В результате освоения темы обучающийся должен:

ОПК-3**Знать:**

- основные понятия, сущность, функции организационно-управленческого решения в условиях сложной и динамичной среды;
- технологию разработки и реализации управленческих решений с учетом их социальной значимости;
- основы социальной ответственности менеджера при принятии организационно-управленческих решений;
- организационные основы разработки и принятия управленческих решений, типовые решения и прикладные методы по стадиям процесса разработки и принятия управленческих решений, инструменты оценки качества и эффективности управленческих решений и их последствий;

Уметь:

- осуществлять анализ альтернатив организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды;
- осуществлять анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив;
- применять методы количественного и качественного анализа и обработки информации при принятии управленческих решений с учетом их социальной значимости;
- разрабатывать экономические, финансовые и организационно-управленческие модели при принятии управленческих решений;
- принимать управленческие решения в условиях определенности, неопределенности и риска и оценивать их последствия;
- адаптировать лучшие практики зарубежного опыта принятия управленческих решений к своей профессиональной деятельности;

Владеть:

- навыками количественного и качественного анализа информации, применения различных методов разработки и реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды;
- навыками нахождения организационно-управленческих решений и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;
- методами оценки качества, эффективности и последствий организационно-управленческих решений;
- навыками интерпретации и обоснования полученных в процессе принятия решений результатов, а также формулирования выводов и рекомендаций. В результате освоения темы формируются компетенции:

ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.

Актуальность темы: понятие эффективности управленческого решения является ключевым моментом в понимании проблематики дисциплины.

Теоретическая часть:

Конечная цель системы менеджмента - увеличение массы прибыли за счет повышения конкурентоспособности товара, расширения рынка его сбыта и обеспечения устойчивости работы фирмы. Другими словами, улучшения финансового состояния фирмы можно достигнуть за счет повышения качества товара (чем выше качество, тем выше цена), реализации политики ресурсосбережения, увеличения программы выпуска конкурентоспособного товара, организационно-технического и социального развития фирмы.

У потребителя товара главными критериями являются качество товара, его цена и затраты на использование.

Эти особенности проявления эффективности развития системы менеджмента в сферах производства и потребления товара требуют применения разных методик расчета экономического эффекта при унифицированных принципах подхода к этим расчетам. Экономическая эффективность — это соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного в результате реализации конкретного управленческого решения, и затрат на его разработку и реализацию.

Известны ряд методов для измерения эффективности решений, среди которых чаще используется:

- косвенный метод сопоставления различных вариантов;
- по конечным результатам;
- по непосредственным результатам деятельности.

Косвенный метод предполагает анализ затрат на УР путем анализа вариантов УР для одного и того же типа объекта, разработанных и реализованных примерно в одинаковых условиях. УР до конкретной реализации проходит еще много уровней управления и производства, поэтому необходимо отделить влияние субъективного фактора, тормозящего или ускоряющего данный процесс.

Под оценкой эффективности государственного управленческого решения понимают совокупность моделей и методов по изучению и измерению фактических результатов государственной деятельности или программ, которые завершены или находятся в стадии реализации.

При этом можно выделить две измеримые составляющие деятельности государственного управления: техническую эффективность и экономическую эффективность.

Экономическая эффективность отражает внутреннее положение дел в системе государственного управления, ее собственную деятельность, а техническая эффективность - соответствие государственного управления требованиям внешней среды с учетом влияния, которое оно оказывает на состояние общества. Техническая эффективность связана и количественными, и качественными показателями, важными характеристиками которых являются их оперативность и регулярность.

ЗАДАНИЯ

Задание 1.

На примере любой государственной программы, которая в настоящее время завершена или находится в стадии реализации, рассмотрите показатели оценки ее эффективности и охарактеризуйте целесообразные методы оценки этих показателей.

Задание 2.

На фирме высокая текучесть производственного персонала, коэффициент укомплектованности рабочих основных профессий ниже единицы, часты нарушения трудовой дисциплины, коэффициенты пропорциональности, параллельности, непрерывности и ритмичности частичных процессов ниже оптимального. Было принято решение разработать комплекс организационно-технических мероприятий по совершенствованию системы менеджмента внутри фирмы. Реализация этих мероприятий повысит качество изготовления выпускаемой продукции и, соответственно, ее цену, либо при сохранении прежней цены прекратится снижение объема продаж. Исходные данные для экономического обоснования альтернативных вариантов решения приведены в таблице.

Показатели	Значения показателей по			
	Выпускаемому образцу	Альтернативным вариантам		
		1	2	3
1. Годовая программа выпуска товара "А", шт.	7000	8000	8000	1000
2. Цена единицы товара "А" в 2010 г., у.е	1500	1600	1650	1500
3. Себестоимость товара "А" в 2010 г., у.е.	1300	1350	1400	1320
4. Доля налогов и сборов из прибыли от реализации товара "А", %	70	70	70	70
5. Годовая программа выпуска товара "Б", шт.	3000	3000	4000	4000
6. Цена единицы товара "Б" в 2010 г., у.е.	2500	2600	2700	2400
7. Себестоимость товара "Б" в 2010 г., у.е.	2012	2050	2100	2012
8. Доля налогов и сборов из прибыли от реализации товара "Б", %	70	70	70	75

Показатели	Значения показателей по			
	Выпускаем ому образцу	Альтернативным вариантам		
		1	2	3
9. Фактор инфляции	1,08	1,08	1,08	1,08
10. Годовая процентная ставка, %	10	10	10	10
11. Фактор производственного риска	0,90	0,85	0,85	0,80 ..
12. Единовременные затраты на стратегический маркетинг, в 2009 г., тыс. у.е	—	250	300	850
13. Год внедрения мероприятий	—	2010	2010	2010
14. Продолжительное действия мероприятий, лет		2	2	2

Контрольные вопросы:

1. Какие виды эффективности управления вам известны?
2. Дайте определение термина «экономическая эффективность УР».

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-7].

Практическое занятие 18

Оценка эффективности управленческих решений

Цель занятия: формирование практических навыков по оценке эффективности УР.

Организационная форма занятия: занятие проводится в интерактивной форме и предусматривает решение разноуровневых и проблемных задач.

Планируемые результаты обучения:

Опираясь на знания основных понятий, функций организационно-управленческого решения в условиях сложной и динамичной среды применяет технологии разработки и реализации управленческих решений с учетом их социальной значимости; использует организационные основы разработки и принятия управленческих решений;

осуществляет анализ альтернатив организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды; применяет методы количественного и качественного анализа и обработки информации при принятии управленческих решений; разрабатывает экономические, финансовые и организационно-управленческие модели при принятии управленческих решений; принимает управленческие решения в условиях определенности, неопределенности и риска; применяет методы оценки качества, эффективности и оценивает последствия управленческих решений, интерпретирует полученные результаты, формулирует выводы и указания; адаптирует лучшие практики зарубежного опыта принятия управленческих решений к своей профессиональной деятельности. В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. ОПК-3. Разрабатывает варианты управленческих решений на основе знаний базовых теорий менеджмента, анализа проблемной ситуации, оценивает качество и эффективность управленческих решений.

Актуальность темы: понятие эффективности управленческого решения является ключевым моментом в понимании проблематики дисциплины.

Теоретическая часть:

Известны ряд методов для измерения эффективности решений, среди которых чаще используется:

- косвенный метод сопоставления различных вариантов;
- по конечным результатам;
- по непосредственным результатам деятельности.

Косвенный метод предполагает анализ затрат на УР путем анализа вариантов УР для одного и того же типа объекта, разработанных и реализованных примерно в одинаковых условиях. УР до конкретной реализации проходит еще много уровней управления и производства, поэтому необходимо отделить влияние субъективного фактора, тормозящего или ускоряющего данный процесс.

Задания

Задание 1. Муниципальное предприятие «Горячий хлеб» производит и продает хлебобулочные изделия и другие продукты. Руководитель компании реализовал УР по изменению функциональных обязанностей и сократил одного работника. Другим работникам за выполнение дополнительных функций увеличили материальное вознаграждение. В результате совершенствования функциональных обязанностей и лучшей работы персонала себестоимость продукции уменьшилась на 1%, цена изделий уменьшилась на

0,5%, но общая цена реализации увеличилась на 5% из-за увеличения объема продаж. Общие данные приведены в таблице 18.1.

Этап работы компании	Общая цена реализации в месяц, млн. Руб.	Общие затраты в месяц, млн. Руб.	Прибыль, млн. Руб.
До реализации УР	2,592	2,074	0,518
После реализации УР	2,722	2,054	0,668

Требуется оценить экономическую эффективность УР.

Задание 2. Местный муниципальный экскаваторный завод производит гусеничные землеройные машины. Сбыт машин уменьшается, что не соответствует возможностям завода. Руководитель отдела маркетинга принял УР о расширении формы оплаты за продукцию в виде лизинга, в качестве лизингодателя выступал сам завод. Машины стали уходить с завода быстрее, чем финансовое наполнение расчетного счета. Через год работы пришлось отказаться от этой системы. И тогда главный инженер завода принял решение о создании постоянной и временной частей рабочего персонала. Постоянная часть персонала работает независимо, а временная — в зависимости от количества заказов. Общие данные для расчетов приведены в таблице.

Наименование решения на заводе	Общая цена реализации в месяц, млн. Руб.	Общие затраты в месяц, млн. Руб.	Прибыль, млн. Руб.
Организация лизинговой формы оплаты	8,051	8,234	-0,183
Организация постоянной и переменной части персонала	8,051	6,537	1,514

Требуется оценить экономическую эффективность двух УР.

Задание 1.

Открытое акционерное общество «Стройдор» проектирует и прокладывает дороги местного и республиканского значения. Собрание акционеров приняло постановление о начале работ по проектированию новых дорог с современными покрытиями. В рамках данного решения директор ОАО выделил финансовые ресурсы, персонал и технику для проектного отдела, а также определил время проектирования. Общие данные для расчетов приведены в таблице.

Состояние ресурса	Наименование ресурса		
	Финансы, тыс. Руб.	Персонал, чел	Оргтехника, комплектов
Приоритет Выделено Использовано	1,2 200 220	116 13	1,1 9 8

Задание 2.

Маркетинговые исследования рынка товара фирмы показали, что для удержания своих позиций на рынке фирма должна перейти на новую модель товара с показателями качества, отвечающими требованиям конкурентоспособности. Новая модель товара требует больше производственных затрат. Вместе с тем более

качественный, конкурентоспособный товар будет реализовываться по более высокой цене. Исходные данные для выбора решения приведены в таблице.

Показатели	Значения показателей по Альтернативным вариантам		
	1	2	3
1. Единовременные затраты в повышение качества Товара, у.е, В том числе в 2009 г. 2010 г. (год внедрения)	5000 8000	6500 10500	8000 12012
2. Прогноз себестоимости товара, у.е., В 2011 г. 2012 г. 2013 г.	250 230 210	230 210 200	210 200 190
3. Годовая программа выпуска товара в 2011 г., шт. 2012 г. 2013 г.	1500 1500 1500	1500 1700 1800	1500 1700 1800
4. Доля налогов и сборов из прибыли от реализации продукции, %	70	70	70
5. Коэффициент (индекс) изменения полезного эффекта товара	1,0	1,1	1,2
6. Нормативная рентабельность товара, единая для всего периода выпуска, %	15	15	15
7. Процентная ставка, %	10	10	10
8. Инфляция, % в год	8	8	8
9. Фактор риска (единый по годам)	0,60	0,50	0,45
10. Сопутствующий эффект	Не изменяет ся		

Контрольные вопросы:

1. Что понимают под оценкой эффективности государственного управленческого решения?
 2. С помощью каких показателей определяется эффективность государственного решения?
 3. Какие существуют типы, формы и методы оценки эффективности государственного управления?
 4. Что понимают под бизнес-моделированием в государственном управлении?
 5. Каков механизм оценки экономической эффективности УР?
 6. Как рассчитать экономическую эффективность УР по непосредственным результатам.
- Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-7].

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература

1. Попов, В. П. Разработка управленческих решений (многомерный подход) Электронный ресурс : Учебник / В. П. Попов, И. В. Крайнюченко. - Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. - 136 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-4486-0539-0, экземпляров неограниченно.
2. Учитель, Ю.Г. Разработка управленческих решений Электронный ресурс : Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и другим экономическим специальностям, специальности «Менеджмент организации» / Ю. Г. Учитель, А. И. Терновой, К. И. Терновой. - Разработка управленческих решений, 2023-03-26. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 383 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-238-01091-5, экземпляров неограничено.

Дополнительная литература

1. Балдин, К. В. Управленческие решения / К.В. Балдин ; С.Н. Воробьев ; В.Б. Уткин. - 8-е изд. - Москва : Дашков и Ко, 2014. - 495 с. - (Учебные издания для бакалавров). - ISBN 978-5-394-02269-2, экземпляров неограничено.

2. Дроздова, И.В. Разработка управленческих решений Электронный ресурс : практикум / А.В. Харитонович / И.В. Дроздова. - Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2017. - 92 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-9227-0745-9, экземпляров неограничено
3. Карданская, Н. Л. Управленческие решения / Н.Л. Карданская. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва :Юнити-Дана, 2015. - 439 с. - ISBN 978-5-238-01574-3, экземпляров неограничено.
4. Учитель, Ю. Г. Разработка управленческих решений / Ю.Г. Учитель ; А.И. Терновой ; К.И. Терновой. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 383 с. - ISBN 978-5-238-01091-5, экземпляров неограничено..
- Ременников, В. В. Управленческие решения / В.В. Ременников. - 2-е изд., пере-раб. и доп. - Москва :Юнити-Дана, 2012. - 143 с. - ISBN 5-238-00943-7, экземпляров неограничено.
5. Тронин, Ю. Н. Управленческие решения / Ю.Н. Тронин ; Ю.С. Масленченков. - Москва :Юнити-Дана, 2012. - 311 с. - (Профессиональный учебник:Менеджмент). - ISBN 5-238-00761-2, экземпляров неограничено.
6. Управленческие решения : учеб.-метод. пособие : Направление подготовки 080200.62 – Менеджмент. Профиль «Управление проектами». Бакалавриат / авт.-сост. Г. В. Воронцова ; Сев.-Кав. федер. ун-т. - Ставрополь : СКФУ, 2014. - 56 с., экземпляров неограничено
7. Фирсова, И. А. Управленческие решения : учебник для бакалавров / И.А. Фирсова, О.В. Данилова, С.В. Карпова ; под общ.ред. И.А. Фирсовой ; Финансовый университет при Правительстве РФ. - Москва :Юрайт, 2013. - 399 с. : ил. ; 21. - (Бакалавр.Базовый курс). - Гриф: Доп. МО. - ISBN 978-5-9916-2650-7, экземпляров 15.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Методические указания
для обучающихся по организации и проведению
самостоятельной работы
по дисциплине «Разработка управленческих решений»
для студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент
направленность (профиль) «Управление бизнесом»

Ставрополь, 2026

Методические указания разработаны в соответствии с рабочей программой дисциплины «Разработка управленческих решений» и содержат задания к самостоятельной работе, порядок их выполнения и методические указания к ним. Предназначены для студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Составитель: к.э.н., доцент Воронцова Г.В.

Рецензент: к.э.н., доцент Момотова О.Н.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	35
1. Общая характеристика самостоятельной работы	36
2. План – график выполнения самостоятельной работы	37
3. Методические указания по изучению теоретического материала	38
4. Методические указания по подготовке к практическим занятиям	42
5. Методические указания по подготовке к самотестированию	42
6. Методические указания по самостоятельному решению задач	43
7. Методические указания к подготовке к экзамену	46
8. Список рекомендуемой литературы	52

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина носит междисциплинарный характер и ориентирована на изучение и приобретение навыков по разработке и реализации управленческих решений.

Цель самостоятельной работы студентов: формирование и закрепление знаний по изучаемой дисциплине.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине включает самостоятельное изучение вопросов тем по рекомендуемой литературе, выполнение и подготовку к защите практических работ, подготовку и написание курсовой работы.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Целью освоения дисциплины «Разработка управленческих решений» является формирование набора общепрофессиональных и профессиональных компетенций студента по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, предоставление обучающимся комплексных современных знаний о теоретических и практических аспектах принятия управленческих решений.

Задачами изучения дисциплины «Разработка управленческих решений» являются:

- изучение методов обеспечения качества принимаемого управленческого решения в условиях неопределенности внешней и внутренней среды;
- изучение факторов, влияющих на эффективность управленческого решения как основного условия достижения его конкурентоспособности;
- изучение технологии разработки, принятия, реализации и мотивации качественного управленческого решения;
- изучение методов анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования управленческого решения в рамках системы менеджмента;
- получение практических навыков в применении методических вопросов разработки управленческого решения при помощи анализа конкретных ситуаций и решения практических задач.

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

Планируемые результаты обучения:

Опираясь на знания основных понятий, функций организационно-управленческого решения в условиях сложной и динамичной среды применяет технологии разработки и реализации управленческих решений с учетом их социальной значимости; использует организационные основы разработки и принятия управленческих решений;

осуществляет анализ альтернатив организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды; применяет методы количественного и качественного анализа и обработки информации при принятии управленческих решений; разрабатывает экономические, финансовые и организационно-управленческие модели при принятии управленческих решений; принимает управленческие решения в условиях определенности, неопределенности и риска; применяет методы оценки качества, эффективности и оценивает последствия управленческих решений, интерпретирует полученные результаты, формулирует выводы и указания; адаптирует лучшие практики зарубежного опыта принятия управленческих решений к своей профессиональной деятельности.

В результате освоения темы формируется индикаторы компетенций:

ИД-1. ОПК-3. Разрабатывает варианты управленческих решений на основе знаний базовых теорий менеджмента, анализа проблемной ситуации, оценивает качество и эффективность управленческих решений.

Самостоятельная работа по дисциплине «Разработка управленческих решений» выполняется с целью получения и закрепления знаний, приобретенных при изучении теоретического материала.

2. ПЛАН – ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Виды и содержание самостоятельной работы студента и формы контроля

Технологическая карта самостоятельной работы студента

Коды реализуемых компетенций, индикаторов	Вид деятельности студентов	Средства и технологии оценки
ИД-1. ОПК-3.	Самостоятельное изучение литературы	Собеседование
ИД-1. ОПК-3.	Решение разноуровневых задач	Комплект разноуровневых задач
ИД-1. ОПК-3.	Выполнение курсовой работы	Защита курсовой работы
ИД-1. ОПК-3.	Подготовка к экзамену	Экзамен

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

При изучении дисциплины «Разработка управленческих решений» предусмотрено изучение теоретического материала. Форма контроля данного вида СРС: собеседование.

Вопросы для проведения собеседования:

Формируемые компетенции, индикаторы: ИД1.ОПК-3

Тема 1. Принятие управленческих решений в организациях

1. Организация как система принятия решений.
2. Принятие решений как функция менеджеров.
3. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений.
4. Сущность и значение управленческих решений

Тема 2. Информационное обеспечение управленческих решений

1. Влияние информатизации на характер управленческого труда.
2. Проблемы информационного обеспечения разработки управленческих решений (РУР) для директора.
3. Информационная поддержка решений директора.
4. Компьютерная система мультимедиа при РУР.

Тема 3. Процесс подготовки и принятия управленческого решения

1. Основные этапы разработки УР и их содержание.
2. Принципы принятия УР.
3. Функции, процедуры и операции при РУР.

Тема 4. Методология принятия управленческих решений

1. Классификация методов принятия управленческих решений.
2. Понятие о методах моделирования для решения управленческих проблем.
3. Разновидности моделей и их использование при РУР.
4. Характеристика методов принятия решений.

Тема 5. Целевая ориентация управленческих решений

1. Цели, приоритеты, ценности организации.
2. Взаимосвязь целей и решений, требования к целям УР.
3. Построение дерева целей УР.
4. Оценка степени достижения цели УР, метод блок-схем.

Тема 6. Технологии разработки управленческих решений

1. Характеристика технологии разработки управленческого решения.
2. Целевые технологии РУР: инициативно-целевая, программно-целевая, регламентная. Их содержание и особенности использования.

Тема 7. Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений

1. Организация разработки и реализации УР.
2. Социально-психологические основы РУР.
3. Роль человеческого фактора в процессе РУР.
4. Этические основы РУР. Организационная культура принятия УР. Демократизация разработки решений.

Тема 8. Диагностика проблемы

1. Понятие ситуации и проблемы.
2. Классификация ситуаций. Инструментарий анализа проблемной ситуации.
3. Характеристики проблем. Классификация проблем.

Тема 9. Формирование ограничений и критериев при принятии управленческих решений

1. Понятие и характеристика ограничений УР.
2. Классификация ограничений.
3. Понятие критериев УР. Классификация критериев. Выбор критериев, требования к критериям.
4. Субъективные и объективные критерии.

Тема 10. Выработка альтернатив управленческих решений

1. Организация деятельности по выработке альтернатив.
2. Творческий потенциал при выработке альтернатив.
3. Методы активизации выработки альтернатив.

Тема 11. Анализ и оценка альтернатив управленческих решений

1. Основные методы анализа и оценки альтернатив 2. управленческих решений.
3. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив.
4. Условия определенности, неопределенности и риска.

Тема 12. Разработка управленческих решений в условиях определенности

- 1.Обоснование решений в условиях определенности.
- 2.Правила принятия решений в условиях определенности.
- 3.Технология решения задач по скалярному критерию.
- 4.Технология отыскания эффективных решений с учетом относительной важности критериев.

Тема 13. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска

- 1.Источники и виды неопределенности при принятии решений.
- 2.Влияние паники на управленческие решения.
- 3.Риск и его разновидности при РУР. Анализ и оценка последствий риска. Меры по снижению риска при РУР.
- 4.Разработка решений при неопределенности ситуации. Оценка степени риска. Технологии принятия решений в условиях риска. Использование теории полезности при РУР.

Тема 14. Разработка управленческих решений в условиях конфликта

- 1.Виды и характеристики конфликтов при принятии УР.
- 2.Методы управления конфликтами.

Тема 15. Обеспечение качества принимаемых решений

- 1.Содержание качества управленческого решения.
- 2.Экономические условия разработки качественных управленческих решений.
- 3.Причины, влияющие на качество управленческих решений.
- 4.Роль руководителя в принятии качественных решений. Оценка качества управленческих решений.

Тема 16. Мотивация и контроль реализации управленческих решений

- 1.Сущность и проблемы реализации управленческих решений в организации. Контроль и мотивация реализации управленческих решений.
- 2.Требования к оформлению решений. Стил ь принятия решений.
- 3.Учет психологических особенностей личности в системе принятия и контроля реализации управленческих решений.

Тема 17. Ответственность руководителей за управленческие решения

- 1.Управленческие решения и ответственность.
- 2.Виды ответственности руководителей за УР.
- 3.Социальная и экологическая ответственность руководителя за УР.

Тема 18. Методы обоснования эффективности управленческих решений

- 1.Понятие и составные элементы эффективности управленческих решений, принципы ее экономического обоснования.
- 2.Показатели эффективности управленческих решений в коммерческих и некоммерческих организациях.
- 3.Понятие супероптимальных УР, приемы и способы их формирования.
- 4.Методика экономического обоснования управленческих решений по повышению качества компонентов системы менеджмента. Методика оценки эффективности инвестиционных проектов.

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Для подготовки к практическим занятиям необходимо использовать Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Разработка управленческих решений» для студентов направления 38.03.02 Менеджмент, 2023. - [Электронная версия].

Решенные задания в письменном виде предоставляются преподавателю на проверку и подлежат защите при собеседовании.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К САМОТЕСТИРОВАНИЮ

Формируемые компетенции, индикаторы: ИД1.ОПК-3
Тестовые задания:

Впишите пропущенное слово в нужном падеже.

Организации, в которых принимаются управленческие решения, являются социально-экономическими _____.

Впишите пропущенные слова в нужном падеже.

Руководителя (орган управления), имеющего полномочия на принятие решения, направленного на изменение состояния объекта управления, называют Лицом _____.

Впишите пропущенные слова в нужном падеже.

_____ может быть представлена как совокупность задач, требующих принятия управленческих решений.

Критерий Вальда с точки зрения принятия управленческих решений – это критерий, который обеспечивает наименьшее значение максимальной величины риска:

- a. нет
- b. да

Верно ли следующее определение: Качество управленческих решений – совокупность свойств, обеспечивающих успешное их выполнение и получение определенного эффекта:

- a. нет
- b. да

При разработке и реализации синергических управленческих решений:

- a. эффективность расходования ресурсов на единицу полученного эффекта соответствует нормам и нормативам, принятым для рассматриваемой отрасли, вида деятельности
- b. происходит непропорциональное снижение эффективности системы и (или) операции
- c. происходит непропорциональное повышение эффективности системы и (или) операции
- d. происходит экономия от совместного использования ресурсов в рамках нескольких взаимосвязанных решений или к созданию в рамках одного решения ресурсов для реализации другого
- e. эффективность расходования ресурсов на единицу полученного эффекта резко возрастает или снижается
- f. эффективность расходования ресурсов на единицу полученного эффекта резко возрастает

Соотнесите функцию управления и приведенные управленческие решения:

1. необходимо провести маркетинговое исследование рынка сотовой связи в городе Ставрополе и определить возможный объем продаж и оптимальный уровень тарифов в рабочие и выходные дни
 2. следует замечать отклонения по содержанию вредных веществ в воздухе в цехе № 2, согласовать их с санэпидстанцией и передать электрикам, регулирующим вентиляцию
 3. решение об экспорте изделий нашей фабрики в Азербайджан было неправильным, так как покупательная способность населения не гарантирует устойчивого, масштабного, перспективного сбыта
 4. один из крупнейших банков - МДМ-банк - на определенном этапе выхода из кризиса передал своим отделениям в разных районах страны право определять условия конкретных кредитов, распределив все акции банка между высшими и средними менеджерами
- a. делегирование в форме децентрализации
 - b. логистика
 - c. стратегическое планирование и маркетинг
 - d. контроль
 - e. стратегическое планирование
 - f. делегирование и мотивация
 - g. мотивация
 - h. контроллинг

Определите, к каким функциям управления относится приведенное управленческое решение: «Так как качество – главная цель «Мицубиси», то входной проверке подвергаются все виды сырья и полуфабрикатов. Бракованные узлы и детали не выбрасываются, а направляются в отдел расследования для установления причин брака. Каждый день один или два кондиционера проходят

опытные испытания»:

- a. Контроллинг
- b. Управление качеством
- c. Мотивация

Определите правильную последовательность диагностики проблемы при принятии управленческого решения:

- a. определение причин возникновения проблемы;
- b. формулировка проблемы;
- c. характеристика ситуации на основе собранной информации;
- d. формулирование цели принятия решения и вида принимаемого решения;
- e. выбор метода принятия решения.

Руководитель предприятия по вывозу бытовых отходов реализовал управленческое решение по изменению функциональных обязанностей и сократил одного работника. Другим работникам за выполнение дополнительных функций увеличили материальное вознаграждение. В результате совершенствования функциональных обязанностей и лучшей работы персонала себестоимость утилизации 1 т мусора уменьшилась на 1%, цена услуги уменьшилась на 0,5%, но общая цена реализации от оказания услуг увеличилась на 5% из-за увеличения объема продаж. Общие данные приведены в таблице:

Этап работы компании	Общая цена реализации в месяц, млн. руб.	Общие затраты в месяц, млн. руб.	Прибыль, млн. руб.
До реализации УР	2,592	2,074	0,518
После реализации УР	2,722	2,054	0,668

Какова экономическая эффективность принятого управленческого решения при расчете методом сопоставления конечных результатов.

- a. 7,6 %
- b. 15,1%
- c. 93,4%
- d. 45%

Неэффективная система управления предприятием привела к тому, что оно оказалось на грани банкротства. На складе скопилось значительное количество нераспроданной продукции. Изделия, производимые предприятием, уступают по качеству аналогичным изделиям конкурентов и теряют рынки сбыта, часть ведущих работников предприятия увольняется. Выберите альтернативу УР, которые Вы рассмотрите, если Вас назначат директором этого предприятия:

- a. Альтернатива: Поиск новых рынков сбыта продукции.
- b. Альтернатива: Мотивация трудового коллектива на более эффективную с большей производительностью и качественную работу.
- c. Альтернатива: Мотивация ведущих специалистов предприятия на работу на этом предприятии.
- d. Альтернатива: Формирование новой работоспособной команды управленцев и специалистов по основным направления деятельности предприятия.

Средства массовой информации сообщили, что лекарство, выпускаемое Вашей фирмой, помимо прямого назначения - лечения коронавируса - вызывает аллергическую реакцию, приводящую к тяжелым последствиям. Аналитический отдел Вашей фирмы определил наиболее вероятные причины появления информации:

1. недостаточный акцент в мероприятиях ФОССТИС на высоком качестве и безопасности Ваших препаратов;
2. неправильная практика применения врачами данного лекарства, нарушение пациентами указаний врача и инструкции по применению лекарства;
3. происки конкурентов, желающих захватить рынок собственным товаром.

В связи с этой информацией, примите решение, какая среда будет в первую очередь подвергнута подробному анализу с целью выявления причины проблемы:

- a. Внешняя среда организации
- b. Внутренняя среда организации

Впишите пропущенные слова в нужном падеже.

По критерию _____ различают решения, принятые в условиях: определенности, вероятностной определенности (риска), в условиях неопределенности.

Впишите пропущенные слова в нужном падеже.

_____ за управленческое решение частично или полностью касается тех видов ответственности, в которых закреплены регламенты, входящие в состав государственных законов и норм государственного регулирования, например, в Гражданский и Уголовный кодекс.

Впишите пропущенные слова в нужном падеже.

_____ за управленческое решение наступает в случае нарушения руководителем этических норм, представляющих собой систему общих ценностей и правил этики, соблюдение которых обязательно для всех работников организации.

6. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОМУ РЕШЕНИЮ ЗАДАЧ

По дисциплине «Разработка управленческих решений» предусмотрено самостоятельное решение разноуровневых задач (заданий), оценочным средством является следующий комплект задач:

Комплект разноуровневых задач (заданий)

Формируемые компетенции, индикаторы: ИД1.ОПК-3

1. Задания репродуктивного уровня

Задание 1.

Для ремонта техники требуются детали. Мы можем изготавливать их своими силами, или приобретать на стороне. Если изготавливать их, то постоянные затраты на содержание соответствующего оборудования составят 100 тыс. руб. в год, а переменные расходы на единицу продукции - 50 руб. Готовые детали можно в неограниченном количестве приобрести по 150 руб. за единицу. Какое решение более выгодно?

Задание 2.

Выбор варианта машин и оборудования. Выполнить какую-либо операцию или процесс можно одним из трех вариантов: 1) на станке с ручным приводом, 2) на полуавтоматическом станке, 3) на автоматическом станке.

Исходные данные для принятия решения в табл. 1

Таблица 1

Вариант	Постоянные затраты, руб.	Переменные затраты, руб.
1	1000	2
2	5000	1
3	10000	0,2

Необходимо принять решение, при каких объемах производства целесообразно использовать перечисленные варианты оборудования. Рассчитайте экономический результат от решения использовать автоматический станок при годовом объеме производства 3000 единиц.

Задание 3.

Фрагмент постановления: «Учитывая многочисленные просьбы трудовых коллективов и граждан г. Москвы и Московской области, Правительства Москвы и Московской области, постановляю:

1. Администрациям районов, руководителям колхозов, совхозов и других сельскохозяйственных предприятий пролонгировать заключенные в 2023 г. на основании решения исполкомов Моссовета и Мособлсовета от 19.03.22 № 487-127 «О выделении земельных участков под огороды жителям г.Москвы и Московской области» договоры с предприятиями, организациями, учреждениями и гражданами г.Москвы и Московской области на использование земельных участков под огороды.

2. Контроль за выполнением настоящего постановления возложить на первого заместителя Премьера Правительства Москвы и министра Администрации Московской области по земельной реформе и землепользованию.

Премьер Правительства Москвы, Глава Администрации Московской области».

Вопросы:

1. Является ли представленный фрагмент постановления решением?

2. Какие составляющие профессионального решения в нем имеются, а какие следует дополнить?

3. К какой системе (технической, биологической или социальной) относится данное постановление?

Задание 4. Разработайте управленческое решение, которое должно быть принято на основе следующих исходных данных (табл.):

Таблица - Исходные данные

Наименование разряда	Разряды по рабочим местам			
	1	2	3	4
1. Разряд работ	4	3	3	5
2. Разряд рабочего	3	3	4	3

2. Задания реконструктивного уровня

Задание 1.

Известная в начале 2000-х годов в России фирма «Родити», включавшая сеть магазинов, в т.ч. престижный магазин на Новом Арбате, занимавшаяся реализацией товаров достаточно широкого профиля, имевшая мощные связи с западными фирмами, определила свой стиль управления, который можно было бы охарактеризовать как отсутствие реального управления.

Он состоял в отказе от выработки стратегии развития фирмы, в отказе от целенаправленных действий, рассчитанных на долговременную перспективу, и предполагал, прежде всего, оперативную реакцию на возникавшие ежедневно проблемы.

Ответьте на вопросы:

1. Является ли эффективной, по вашему мнению, система управления фирмой «Родити» и, в частности, является ли оправданным отказ руководства фирмы от разработки стратегии управления фирмой «Родити»?

2. Оцените, как он может повлиять на результаты экономической деятельности фирмы?

3. Нарисуйте схематически роль информационных потоков в процессе управления организацией.

Задание 2.

Харви Маккей — один из успешных и известных своей деятельностью бизнесменов в области Маркетинга для получения информации об объекте принятия решения (покупаемой недвижимости, предприятии, промышленном оборудовании и т.д.) пользовался так называемым приемом засылки клона. К владельцу интересующего объекта посылалось подставное лицо — клон, которое якобы желало этот объект приобрести и начинало вести торг, вплоть до готовности выписать чек, может быть, даже фальшивый.

Ответьте на вопросы:

Позволяет ли метод клона получить интересующую информацию об объекте?

Какие возможности для получения конфиденциальной информации он открывает?

Задание 3.

В XX веке Швейцария была, практически, монополистом на мировом рынке сбыта часов. С целью удержания конкурентного преимущества швейцарскими бизнесменами, определяющими деловую политику фирм по производству часов, было принято решение запретить экспорт оборудования для производства часов в другие страны.

Ответьте на вопросы:

Оцените управленческое решение, принятое швейцарскими бизнесменами.

Считаете ли вы решение, принятое швейцарскими бизнесменами, правильным при условии, что вы обладаете информацией о динамике изменения спроса на мировом рынке часов по сегодняшний день?

Задание 4.

Фирма «Адидас» на протяжении длительного времени до 90-х годов занимала лидирующее положение на рынках сбыта спортивных товаров, являясь, по существу монополистом в этой области деятельности. Однако в 80-е годы ее потеснили новые конкуренты — фирмы «Найк» и «Рибок».

Ответьте на вопросы:

Как вы думаете, почему фирмам «Найк» и «Рибок» удалось потеснить на мировых рынках спортивных товаров монополиста — фирму «Адидас»?

Опишите, как система управления организацией должна реагировать на изменения, происходящие во внешнем мире и влияющие на деятельность организации.

Задание 5.

В конце 70-х XX в. падение шаха Ирана привело к нефтяному кризису. Повышение цен на бензин привело к тому, что американский покупатель стал приглядываться к малогабаритным японским автомобилям со значительно меньшим расходом бензина, хорошим качеством и в то время большим по тем временам пятилетним гарантийным сроком. Однако в то же время многие американцы предпочитали пользоваться престижными крупногабаритными «шевроле» и «кадиллаками».

Тогда японцы применили следующий рекламный ход. Они выдвинули лозунг: «Покупайте экономичные вторые машины для семьи».

Ответьте на вопросы:

Как вы оцениваете маркетинговую тактику японских бизнесменов?

Оправдалась ли она?

Опишите роль руководителя организации в процессе управления.

Задание 6.

Проанализируйте ситуацию, ориентируясь на следующие вопросы: 1) Какие должностные лица являются участниками данного решения? 2) К какому типу авторитетности можно отнести лицо, принимающее решение? 3) Представьте альтернативные решения в данной ситуации в структурированном виде для различных темпераментов исполнителей решения.

Людмила Петровна уже 20 лет возглавляла цех лакокрасочных покрытий на заводе, производящем металлоизделия. Вчера в цехе побывала комиссия по охране труда. Инспектор министерства труда, возглавлявший комиссию, вынес постановление немедленно остановить производство до устранения установленного комиссией превышения минимально допустимых величин содержания вредных для здоровья веществ в воздухе цеха. С большим трудом директору завода удалось уговорить комиссию не закрывать цех, а дать месячный срок на исправление недостатков.

Потом у нее состоялся нелегальный разговор с директором. Он твердо сказал, что, несмотря на предпенсионный возраст освободит ее от должности, если в течение трех дней она не представит исчерпывающий план мероприятий по устранению всех недостатков. «Если цех будет остановлен, то в нынешних условиях это будет катастрофой для всего завода», - сказал он.

Людмила Петровна пригласила начальника отдела охраны труда и председателя профкома к себе на совещание. Начальник отдела охраны труда твердил одно: «Мы работаем как всегда, сколько комиссий не было, никто никогда ни к чему не придирался. Кто знал, что они натащат всяческих приборов, никогда же такого не было. Ваш цех, вы и должны отвечать, а наше дело только инструктировать рабочих по технике безопасности». Людмила Петровна и сама была удивлена, раньше все заканчивалось обходом цехов и участков и хорошим ужином в директорской столовой. На этот раз новый инспектор от ужина отказался, что сразу же насторожило Людмилу Петровну.

К тому же, когда во время пересменки она собрала рабочих и начала отчитывать их за то, что они работают без респираторов, в грязной спецодежде, и пригрозила, что все нарушители будут лишены премий, женщины, составляющие большинство, заволновались. Одна из них, недавно пришедшая в цех, заявила, что в таких условиях работать невозможно, все работницы больны профзаболеваниями, и нужно подавать в суд на администрацию завода с требованием возмещения ущерба здоровью.

Уже час, как рабочий день Людмилы Петровны закончился. Она вспомнила, что по календарю сегодня неблагоприятный для нее день. «Может, бросить все к черту и пойти досрочно на пенсию?» - подумала она.

«Ну ничего, неужели я за три дня ничего не придумаю?» - с такой мыслью она взяла в руки карандаш и приготовилась искать решение.

3. Задания творческого уровня

Задание 1.

Неэффективная система управления предприятием привела к тому, что оно оказалось на грани банкротства. На складе скопилось значительное количество нераспроданной продукции. Изделия, производимые предприятием, уступают по качеству аналогичным изделиям конкурентов и теряют рынки сбыта, часть ведущих работников предприятия увольняется.

Ответьте на вопросы:

С чего вы начнете, если вас назначат директором этого предприятия?

Опишите опыт Ли Якокки в аналогичной ситуации, обоснуйте, применим ли он в данном случае.

Задание 2.

Укажите не менее трех характеристик, отличающих «плохие», с вашей точки зрения, управленческие решения.

1. _____

Приведите пример «плохого» решения из опыта вашей работы.

Какие характеристики «плохих» управленческих решений проявились в этом решении?

Перечислите основные причины, приводящие, по вашему мнению, к принятию «плохих» управленческих решений. _____

Что, по вашему мнению, необходимо предпринять для того, чтобы обезопасить себя от принятия «плохих» решений? _____

Задание 3. Предположим, что было принято управленческое решение, предусматривающее выполнение комплекса конкретных работ. Постройте и охарактеризуйте графическую модель этого комплекса при помощи метода сетевого планирования. Комплекс работ целесообразно выбрать, исходя из их практической значимости для вас. (Например, комплекс работ по маркетингу на первой стадии жизненного цикла). Какие модели еще целесообразно использовать при принятии решения менеджерами? Какие модели РУР редко используются в российской практике управления, хотя зарубежный опыт положительно их характеризует?

Проект по выведению нового продукта на рынок

Задача	Начальная дата	Продолжительность	Конечная дата
1. Планирование проекта	0 1.11	2	02.11
2. Разработка плана проекта	0 3.11	1 0	12.11
3. Согласование плана	1 3.11	2	14.11
4. Реализация плана	1 5.11	5	19.11
5. Анализ полученных результатов	2 0.11	1 0	29.11

в													
6. Написание отчета	3 0.11	2	01.12										
7. Предоставление отчета	0 2.12	1	02.12										
Этапы	01.11	02.11	03.11	12.11	13.11	14.11	15.11	19.11	20.11	29.11	30.11	01.11	02.12
Этап 1	2												
Этап 2			10										
Этап 3					2								
Этап 4							5						
Этап 5									10				
Этап 6											2		
Этап 7													1

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ

Вопросы к экзамену

Формируемые компетенции, индикаторы: ИД1.ОПК-3

1. Организация как система принятия решений.
2. Роль управленческого решения в деятельности менеджера.
3. Сущность и содержание управленческого решения.
4. Формы разработки и реализации управленческого решения.
5. Типология управленческих решений.
6. Влияние информатизации на процесс разработки и реализации управленческих решений.
7. Проблемы информационного обеспечения разработки управленческих решений.
8. Информационная поддержка разработки управленческих решений.
9. Основные этапы процесса разработки решения.
10. Принципы разработки управленческих решений.
11. Фактор неопределенности в принятии решений.
12. Целевые технологии принятия управленческих решений.
13. Процессорные технологии принятия управленческих решений.
14. Технологии разработки управленческих решений в государственном и муниципальном управлении.
15. Особенности принятия решений регионального и местного значения. Принятие инвестиционных решений.
16. Моделирование при принятии управленческих решений.
17. Эвристические методы принятия управленческих решений.
18. Коллективные методы принятия управленческих решений.
19. Количественные методы принятия управленческих решений.
20. Организация разработки и реализации управленческих решений.
21. Социально-психологические и этические основы разработки и реализации управленческих решений.
22. Содержание качества управленческого решения. Факторы, влияющие на качество управленческого решения.
23. Экономические условия разработки управленческих решений.
24. Оценка качества управленческих решений.
25. Ориентация управленческих решений на цели, приоритеты, ценности организации.
26. Признаки классификации целей.

27. Требования к целям при разработке управленческих решений.
28. Процедура построения дерева целей.
29. Сущность и содержание прогнозирования управленческих решений.
30. Экспертные методы прогнозирования управленческих решений.
31. Логическое и функционально-логическое прогнозирование управленческих решений.
32. Характеристика методов прогнозирования управленческих решений.
33. Организация деятельности по выработке альтернатив решений.
34. Творческий потенциал при выработке альтернатив.
35. Методы активизации выработки альтернатив.
36. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив.
37. Характеристика методов анализа альтернатив.
38. Аналитические методы анализа альтернатив.
39. Статистические методы анализа альтернатив.
40. Математические методы анализа альтернатив.
41. Активизирующие методы анализа альтернатив.
42. Эвристические методы анализа альтернатив.
43. Метод сценариев при анализе альтернатив.
44. Метод дерева решений при анализе альтернатив.
45. Риск в управленческих решениях.
46. Особенности принятия решений в условиях риска.
47. Особенности принятия решений в условиях неопределенности.
48. Правила принятия решений.
49. Мотивация реализации управленческих решений.
50. Сущность и виды ответственности руководителей при принятии решений.
51. Принятие управленческих решений в управлении организацией как специфическая область научных знаний

52. Процесс принятия управленческих решений в структуре в управлении организацией
53. Механизм принятия управленческих решений в управлении организацией
54. Основные направления изучения принятия управленческих решений в управлении организацией
55. Основные подходы и теории принятия управленческих решений в управлении организацией
56. Когнитивная модель принятия управленческих решений в управлении организацией
57. Базовые компоненты когнитивной модели принятия управленческих решений в управлении организацией

организацией

58. Государство как интегративный фактор в пространстве политической власти и управления
59. Государство как специфический субъект принятия управленческих решений
60. Политический уровень принятия управленческих решений
61. Макроэкономический уровень принятия решений в управлении организацией
62. Административный уровень принятия решений в управлении организацией
63. Специфика процесса принятия решений в управлении организацией
64. Модели принятия решений в управлении организацией
65. Подготовительный этап принятия решений в управлении организацией
66. Процесс идентификации политических решений
67. Сущность и специфика этапа выбора цели при принятии решений в управлении организацией
68. Принципы этапа реализации управленческих решений в управлении организацией
69. Отличительные черты этапа реализации управленческих решений в управлении организацией
70. Особенности этапа реализации управленческих решений в управлении организацией
71. Завершающий этап принятия управленческих решений в управлении организацией
72. Сущность политического прогнозирования при принятии управленческих решений
73. Принципы применения политического прогнозирования при принятии управленческих решений
74. Риски как фактор принятия управленческих решений в управлении организацией
75. Контроль и управление рисками при принятии управленческих решений в управлении организацией

организацией

Типовые задачи к экзамену

Формируемые компетенции, индикаторы: ИД1.ОПК-3

Задание 1.

Администрация крупного города проводила конкурс на закупку автобусов для нужд города. Необходимо было принять решение о закупке большой партии автобусов, которые в наибольшей степени были бы удобны для пассажиров и имели высокое качество. При этом стоимость автобуса должна была быть минимальной. Естественно, что это важное управленческое решение должно приниматься коллегиально, для чего и был организован конкурс.

Проведение конкурса было поручено подведомственной организации, которая имела опыт проведения конкурсов, но не имела опыта работы с городским транспортом.

В конкурсной комиссии, которая была сформирована для принятия решения о закупке автобусов, преобладали чиновники, а не специалисты, имевшие непосредственное отношение к эксплуатации городского транспорта.

Задание: Как вы относитесь к решению администрации города о проведении конкурса на закупку большой партии автобусов для нужд города? Правильно ли сформирована конкурсная комиссия? Какие указания вы бы дали организаторам конкурса?

Задание 2

Во время заседания тендерного комитета, на котором должен определиться победитель тендера на проведение нулевого цикла работ при строительстве делового центра «Москва-Сити», предпочтительнее других оказались два конкурсных предложения. В заседании принимали участие 12 членов тендерного комитета, и голоса, отданные за эти конкурсные предложения, распределились поровну. За каждое из них было отдано по 6 голосов членов тендерного комитета.

Задание: Как, с вашей точки зрения, должен был быть решен вопрос об определении победителя тендера на проведение нулевого цикла работ при строительстве делового центра «Москва-Сити»?

Задание 3

Во время заседания конкурсной комиссии одного из управлений мэрии по определению победителя конкурсных торгов при размещении муниципального заказа возникла ситуация, когда члены конкурсной комиссии, ознакомившись с представленными конкурсными предложениями, высказались в пользу одного из представленных на конкурс предложений.

Однако представитель организатора конкурса после процедуры голосования представил дополнительную информацию об организации, предложение которой получило в результате проведенного голосования наибольшее число голосов. Информация содержала отзывы, отрицательно характеризующие эту организацию.

Задание: Оцените ситуацию, сложившуюся во время заседания конкурсной комиссии одного из управлений мэрии по определению победителя конкурсных торгов при размещении муниципального заказа. Должна ли, по вашему мнению, быть объявлена победителем конкурсных торгов организация, получившая наибольшее число голосов? Правильно ли поступил представитель организатора конкурсных торгов?

Задание 4

При проведении конкурсных торгов на выполнение подрядных работ по федеральным автомобильным дорогам и искусственным сооружениям на них определение победителей осложняется тем, что необходимо учитывать несколько критериев, в частности таких, как общая стоимость работ, условия финансирования, сроки выполнения и обеспечение качества дорожных работ и т. д.

Тем не менее, победитель конкурсных торгов должен быть определен и выбор должен быть обоснованным. А победитель должен действительно в наибольшей степени соответствовать требованиям, предъявляемым ему заказчиком.

Задание: Как вы оцениваете ситуацию, когда победитель конкурсных торгов должен быть определен не по одному, а по нескольким критериям? Как, с вашей точки зрения, следовало бы оделять победителя подрядных торгов по федеральным автомобильным дорогам и искусственным сооружениям на них?

Задание 5

На выборах в Государственную думу осенью 2022 г. в Екатеринбурге второе место из 17 баллотировавшихся кандидатов занял кандидат А. Однако из-за недостаточной явки избирателей результаты выборов были отменены, что позволило кандидату А. продолжить предвыборную борьбу. К счастью для кандидата А., занявший первое место на признанных недействительными выборах кандидат Б. был «снят с дистанции». Облизбирком отменил его регистрацию. А поскольку остальные участники предвыборной борьбы показали существенно более низкие результаты, чем кандидаты А. и Б., шансы кандидата А. на победу резко возросли. Поэтому на первый план для кандидата А. вышла задача не растерять имеющееся преимущество, закрепить лидирующее положение и обеспечить эффективную организацию избирательной кампании.

Одним из выигрышных пунктов его предвыборной платформы во время подготовки к осенним (первым) выборам был лозунг борьбы с криминалом. На последовавшем этапе предвыборной борьбы необходимо было взять его на вооружение. К числу основных в последовавшей предвыборной борьбе

относились проблемы обеспечения поддержки администрации города, выпуска большого количества листовок, создания имиджа человека, импонирующего основной массе избирателей.

Задание: Достаточно ли полон перечень проблем, на которые стоило бы обратить основное внимание кандидату А. в ходе последующего этапа предвыборной борьбы? Как, по вашему мнению, целесообразно было бы решать перечисленные выше и другие проблемы, возникающие в ходе ведения предвыборной борьбы кандидатом, занимающему лидирующее положение?

Задание 6

В выборах мэра сравнительно небольшого города решил принять участие директор градообразующего завода. В предвыборной борьбе ему противостоял опытный журналист. В ответ на выдвинутый директором лозунг «Завод и город едины» журналист пошел на выборы с лозунгом, в котором говорилось, что директор - ставленник внешних акционеров, американцев, что он давно перестал понимать интересы города и завода как свои. Благодаря такой предвыборной стратегии журналист приобрел популярность и вырвался вперед, заняв с достаточно большим отрывом первое место. Предстоял решающий второй тур выборов, на который вышли журналист, набравший наибольшее число голосов, и директор завода.

Задание: Как вы оцениваете положение директора градообразующего завода, сложившееся перед вторым туром выборов мэра города? Есть ли у него шансы быть избранным? Что бы вы считали целесообразным предпринять, если бы оказались в предвыборной борьбе на месте директора завода?

Задание 7

Во время избирательной кампании на выборах президента США острая борьба разгорелась между Клинтоном и Доуэлом. Доуэл пользовался достаточно широкой поддержкой избирателей. Клинтону, за плечами которого были 4 года президентского правления, определенные достижения и неудачи, а также накопившаяся уже «энергия обманутых ожиданий», необходимо было принимать нестандартные решения, которые обеспечили бы ему более широкую поддержку избирателей.

Задание: Какими, с вашей точки зрения, должны быть решения кандидата в президенты, баллотирующегося на второй срок? Какую стратегию и тактику следовало бы избрать Клинтону для того, чтобы в предвыборной борьбе оказаться сильнее Доуэла, не отягощенного «энергией обманутых ожиданий»?

Задание 8

Предприятие производит 400 электроплит в месяц и реализует их по цене 5000 руб. Переменные издержки составляют 3000 руб. на изделие, постоянные издержки предприятия — 700 000 руб. в месяц.

Показатель	На единицу продукции, руб.	%	В долях единицы
Цена реализации	5000	100	1
Переменные издержки	3000	60	0,6
Валовая маржа	2000	40	0,4

1. Начальник отдела маркетинга считает, что увеличение расходов на рекламу на 20000 руб. в месяц способно дать прирост ежемесячной выручки на 60000 руб. Следует ли принимать решение об увеличении рекламного бюджета?

2. Заместитель генерального директора по производству предлагает использовать более дешевые материалы, что позволит экономить на переменных издержках по 500 руб. на каждой единице продукции. Однако, по мнению начальника отдела сбыта, это может привести к снижению качества и падению объема реализации до 350 шт. в месяц. Следует ли применять более дешевые материалы?

3. Начальник отдела маркетинга предлагает снизить цену реализации на 400 руб. и одновременно довести расходы на рекламу до 150000 руб. в месяц. В этом случае он прогнозирует увеличение объема продаж на 50%. Можно ли одобрить такое решение?

4. Начальник отдела сбыта предлагает изменить форму оплаты труда своих сотрудников: снизить оклады (суммарный месячный фонд оплаты сократится на 120 000 руб.) и установить комиссионное вознаграждение 300 руб. с каждой проданной плиты. Он уверен, что объем продаж вырастет на 15%. Следует ли согласиться с предложенным решением?

Представьте себя в роли генерального директора и дайте мантированные ответы на поставленные вопросы.

Задание 9

Производственный директор предприятия, выпускающего электрооборудование, решает вопрос: производить комплектующие детали, потребность в которых составляет 25 000 шт., самостоятельно, используя свободное оборудование, или покупать их на стороне по цене 37 руб. за штуку? Если будет принято решение об организации самостоятельного производства комплектующих, то себестоимость единицы составит 50 руб.

Затраты на производство деталей, руб.

Материалы	400 000
Прямая заработная плата	200 000
Переменные накладные расходы	150 000
Постоянные расходы	500 000
Итого, производственная себестоимость	1 250 000
Производственная себестоимость изделия	50

Приобретая необходимые детали на стороне, предприятие сможет избежать переменных издержек в сумме 750 000 руб. и снизить постоянные расходы на 100 000 руб.

Проанализируйте ситуацию и выберите наиболее выгодный для предприятия вариант решения.

Вариант А. Изготавливать детали самостоятельно.

Вариант Б. Приобретать детали на стороне и не использовать высвободившееся оборудование.

Вариант В. Приобретать детали на стороне и использовать высвободившееся оборудование для производства другой продукции, что может принести прибыль в сумме 180 000 руб.

Задание 10

Во время второй мировой войны самолеты одной стороны (назовем ее стороной Б) наносили существенный урон транспортным кораблям противника (сторона А). В этих условиях руководство Министерства морского флота стороны А приняло решение: поставить на свои транспортные корабли зенитные орудия с целью «сбивать самолеты стороны Б». Однако прицельного огня не получилось из-за того, что палуба кораблей качалась, и, в результате, это решение оказалось неэффективным – оно не уменьшило количество повреждений кораблей флота стороны А.

После системного исследования проблемы руководством Министерства морского флота стороны А было принято решение: обеспечить ведение с кораблей стороны А заградительного огня. Цель – не позволять самолетам стороны Б снижаться до высоты прицельного бомбометания. В результате самолеты стороны Б не смогли вести прицельное бомбометание, и вынуждены были сбрасывать боезапас в море для того, чтобы хватило бензина для возвращения на базу.

Говоря языком системной технологии, корабль А по замыслу должен действовать в «своей» системе: «порт отправления – корабль А с грузом – порт назначения». Это целенаправленная система, ее цель – доставить груз из порта отправления в порт назначения с помощью корабля А. По пути следования корабль А вовлекли в систему «корабль А – самолет Б», и в результате первая система могла быть разрушена, ее цель была бы не достигнута. Поэтому была изучена модель системы «самолет А – корабль Б», найден «проблемный узел» – разрушающее воздействие самолета стороны А на корабль стороны Б, и были предприняты меры для ликвидации этого воздействия. Система «корабль А – самолет Б» была разрушена, корабль А смог действовать в рамках первоначальной системы «порт отправления – корабль А с грузом – порт назначения».

Вопросы для обсуждения:

1. В чем причина успеха или неудачи приведенных решений.
2. Кто выступил в качестве субъекта, объекта исследования при принятии решения. В чем состояла общая идея и цель решения.
3. Охарактеризуйте решенную проблему и ее значение для государственного управления.

Задание 11

В цехе сборки простых шариковых ручек компании “Карандаш” работает бригада из 20 женщин. Они сидят вдоль конвейера, по которому движутся комплектующие детали ручек. Заработная плата работницы определяется стоимостью операции, умноженной на число собранных ручек и деленной на число работниц. Количество собранных каждой работницей ручек определяется многими факторами, в среднем разброс составлял $\pm 12\%$. Производительность труда бригады равнялась 75% от расчетной даже при замене самых медлительных работников. Руководители компании решили, что 25%-ное недовыполнение — это серьезная проблема. Приведите пример решения проблемы: усиление мотивации членов бригады к труду.

Задание 12

Директор магазина “Сапожок” желает установить для персонала субботу и воскресенье рабочими днями, а выходные дни сделать плавающими. В воскресные дни, по его сведениям, больше покупателей ходит по магазинам.

Задание:

1. Выберите наиболее подходящие формы разработки УР.

2. Выберите наиболее подходящие формы реализации УР.

Выберите правильный вариант решения для возвращения завода в устойчивую область сбыта, обосновав сделанный выбор. Приведите процедуру реализации и контроля выбранного варианта решения.

Основная продукция местного автомобильного завода находится на этапе спада. Прибыль завода стремительно уменьшается.

Варианты решений:

1. Провести модернизацию автомобиля, например, оснастить его подушкой безопасности, бортовым компьютером и т.д., для перевода сбыта из области спада в область насыщения сбыта (обратно по кривой ЖЦП).

2. Начать разрабатывать новую сверхсовременную модель автомобиля, чтобы в будущем (через 5-8 лет) существенно улучшить материальное положение завода. Выпускаемую модель автомобиля продавать до полной потери спроса на него.

3. Материализовать каждый этап ЖЦП и создать устойчивую область сбыта. Поскольку этап спада уже занят, то необходимо подумать об этапах насыщения, зрелости, роста, внедрения и порога нечувствительности.

8. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература

1. Попов, В. П. Разработка управленческих решений (многомерный подход) Электронный ресурс : Учебник / В. П. Попов, И. В. Крайнюченко. - Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. - 136 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-4486-0539-0, экземпляров неограниченно.

2. Учитель, Ю.Г. Разработка управленческих решений Электронный ресурс : Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и другим экономическим специальностям, специальности «Менеджмент организации» / Ю. Г. Учитель, А. И. Терновой, К. И. Терновой. - Разработка управленческих решений, 2023-03-26. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 383 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-238-01091-5, экземпляров неограничено.

Дополнительная литература

1. Балдин, К. В. Управленческие решения / К.В. Балдин ; С.Н. Воробьев ; В.Б. Уткин. - 8-е изд. - Москва : Дашков и Ко, 2014. - 495 с. - (Учебные издания для бакалавров). - ISBN 978-5-394-02269-2, экземпляров неограничено.

2. Дроздова, И.В. Разработка управленческих решений Электронный ресурс : практикум / А.В. Харитонович / И.В. Дроздова. - Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2017. - 92 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-9227-0745-9, экземпляров неограничено

3. Карданская, Н. Л. Управленческие решения / Н.Л. Карданская. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва :Юнити-Дана, 2015. - 439 с. - ISBN 978-5-238-01574-3, экземпляров неограничено.

4. Учитель, Ю. Г. Разработка управленческих решений / Ю.Г. Учитель ; А.И. Терновой ; К.И. Терновой. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 383 с. - ISBN 978-5-238-01091-5, экземпляров неограничено.

5. Ременников, В. В. Управленческие решения / В.В. Ременников. - 2-е изд., пере-раб. и доп. - Москва :Юнити-Дана, 2012. - 143 с. - ISBN 5-238-00943-7, экземпляров неограничено.

5. Тронин, Ю. Н. Управленческие решения / Ю.Н. Тронин ; Ю.С. Масленченков. - Москва :Юнити-Дана, 2012. - 311 с. - (Профессиональный учебник:Менеджмент). - ISBN 5-238-00761-2, экземпляров неограничено.

6. Управленческие решения : учеб.-метод. пособие : Направление подготовки 080200.62 – Менеджмент. Профиль «Управление проектами». Бакалавриат / авт.-сост. Г. В. Воронцова ; Сев.-Кав. федер. ун-т. - Ставрополь : СКФУ, 2014. - 56 с., экземпляров неограничено

7. Фирсова, И. А. Управленческие решения : учебник для бакалавров / И.А. Фирсова, О.В. Данилова, С.В. Карпова ; под общ.ред. И.А. Фирсовой ; Финансовый университет при Правительстве РФ. - Москва :Юрайт, 2013. - 399 с. : ил. ; 21. - (Бакалавр.Базовый курс). - Гриф: Доп. МО. - ISBN 978-5-9916-2650-7, экземпляров 15.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Методические указания

по выполнению курсовых работ
по дисциплине «Разработка управленческих решений»
для студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент
направленность (профиль) «Управление бизнесом»

Ставрополь, 2026

Методические указания разработаны в соответствии с программой дисциплины «Разработка управленческих решений» и предназначены для студентов направления 38.03.02 Менеджмент. Методические указания содержат задания, указания по выполнению курсовой работы, требования к его содержанию и оформлению, а также порядок защиты проекта и рекомендуемую литературу.

Составители: к.э.н., доцент Г. В. Воронцова,

Рецензент: к.э.н., доцент О.Н. Момотова

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 ЦЕЛЬ, ЗАДАЧИ И РЕАЛИЗУЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ	4
2 ФОРМУЛИРОВКА ЗАДАНИЯ	5
3 СТРУКТУРА РАБОТЫ	6
4 ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К НАПИСАНИЮ И ОФОРМЛЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ	12
5 ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЯ	13
6 КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ РАБОТЫ	15
7 ПОРЯДОК ЗАЩИТЫ РАБОТЫ	16
8 Список рекомендуемой литературы	17

ВВЕДЕНИЕ

Разработка и реализация решений требуют от руководителей широкого взгляда на разрешаемую проблему. Существуют различные подходы к разработке управленческих решений, но необходим механизм интеграции этих подходов в единую концепцию и формирование устойчивой базы знаний у будущих управленцев. В процессе изучения дисциплины «Разработка управленческих решений» необходимо исследовать роль решения в системе и процессах менеджмента и сформировать навыки, необходимые для практической реализации процесса принятия управленческого решения.

Курсовая работа является важным этапом в изучении дисциплины «Разработка управленческих решений».

1 ЦЕЛЬ, ЗАДАЧИ И РЕАЛИЗУЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Целью курсовой работы, входящей в состав самостоятельной работы студентов, является закрепление ими теоретического материала и формирование практических навыков анализа практических ситуаций и выработки решений по повышению эффективности функционирования организации в условиях противоречивых требований внешней среды.

Реализация поставленной цели требует от студентов решения следующих задач:

- систематизация и закрепление изученного материала;
- увязка теоретических основ с решением практических задач;
- овладение важнейшими теоретическими и методологическими положениями дисциплины;
- развитие профессиональных навыков в области принятия управленческих решений;
- овладение совокупностью методов обоснования выбора альтернативных управленческих решений;
- изучение методологических подходов для анализа системы управления организацией и к определению типа управленческого решения в конкретной ситуации;
- освоение применения конкретных управленческих решений в отдельных организациях, в конкретной ситуации и др.

Формируемые компетенции, индикаторы компетенций:

ИД-1. ОПК-3. Разрабатывает варианты управленческих решений на основе знаний базовых теорий менеджмента, анализа проблемной ситуации, оценивает качество и эффективность управленческих решений.

2 ФОРМУЛИРОВКА ЗАДАНИЯ

Тема курсовой работы выбирается студентом из числа рекомендованных настоящими методическими указаниями. Студент по согласованию с преподавателем может предложить другую тему курсовой работы, либо изменить ее формулировку или пункты плана в рамках осуществляемой НИРС.

Рекомендуемая тематика курсовых работ может варьироваться при их выполнении на основе использования подхода «Обучение служением».

1.1 Темы и примерные планы курсовой работы

Формируемые компетенции, индикаторы: ИД1.ОПК-3

Тема 1. Сущность и содержание управленческого решения

1. Управленческое решение как явление и как процесс.
2. Экономическая, организационная, социальная, правовая, технологическая сущность управленческого решения.
3. Условия возникновения, взаимодействия и противодействия в процессе управленческого воздействия при принятии управленческого решения.
4. Цикл принятия управленческого решения.

Литература: [1, 2, 3, 4].

Тема 2. Решения в системе менеджмента

1. Роль решения в деятельности менеджера.
2. Сущность и содержание управленческого решения.
3. Формы разработки и реализации управленческого решения.
4. Типология управленческих решений.

Литература: [1, 4].

Тема 3. Типология управленческих решений и требования, предъявляемые к ним

1. Классификации управленческих решений.
2. Состав и содержание управленческих решений по группе функциональной направленности.
3. Особенности разработки и реализации управленческих решений.
4. Требования, предъявляемые к управленческим решениям, и условия их достижения.

Литература: [2, 6, 9].

Тема 4. Методологические основы разработки управленческого решения

1. Системный подход к разработке управленческого решения.
2. Целевая ориентация управленческих решений.
3. Процессорные технологии разработки управленческого решения.
4. Информационная сущность управленческих решений.
5. Компьютерная система мультимедиа при разработке управленческого решения.

Литература: [3, 5, 6, 9].

Тема 5. Целевая ориентация управленческих решений

1. Процесс формирования цели управленческих решений.
2. Характеристика основных целевых технологий принятия управленческих решений: инициативно-целевая, программно-целевая, регламентная.
3. Связь целей и ценностей организации при разработке управленческого решения.

Литература: [2, 4, 5, 8, 11, 14, 16, 30].

Тема 6. Организация управления как система формирования решения

1. Основные организационные элементы системы формирования решений.
2. Конкретные функции принятия управленческих решений.
3. Связь общих функций принятия управленческого решения с процедурой подготовки и реализации управленческого решения.

Литература: [1, 3, 4, 6].

Тема 7. Технология подготовки и реализации управленческих решений

1. Организация процесса разработки управленческого решения.
2. Технологии подготовки управленческих решений.
3. Административные мероприятия, необходимые для процесса разработки управленческих решений.
4. Административные мероприятия для процесса согласования, принятия и утверждения управленческих решений.

Литература: [2, 3, 6, 9].

Тема 8. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческих решений

1. Основные личностные характеристики человека, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
2. Влияние авторитета личности на процесс принятия управленческих решений.
3. Влияние темперамента исполнителя на процесс разработки управленческих решений.

Литература: [2, 5, 6, 9].

Тема 9. Социально-психологические и этические основы подготовки управленческих решений

1. Приемы достижения социально-психологической согласованности при принятии управленческих решений.
2. Социальные и психологические методы достижения взаимодействия при принятии управленческих решений.
3. Приемы этических методов взаимодействия при принятии управленческих решений.

Литература: [1, 2, 5, 6, 8].

Тема 10. Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений

1. Организация разработки и выполнения управленческих решений.
2. Социально-психологические основы разработки управленческих решений.
3. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческих решений.
4. Этические основы разработки управленческих решений.

Литература: [1, 2, 4, 7].

Тема 11. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска

1. Понятие «неопределенность» и «риск» при принятии управленческих решений.
2. Оценка эффективности решений в зависимости от уровня неопределенности и характера управленческой деятельности.

3. Методы уменьшения отрицательного влияния рисков.

Литература: [2, 5, 7, 9].

Тема 12. Особенности разработки управленческих решений в условиях неопределенности

1. Понятие неопределенности и риска.
2. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернативных решений.
3. Организационные методы уменьшения неопределенностей.

Литература: [1, 4, 7, 8].

Тема 13. Разработка управленческих решений в условиях риска

1. Риск и его разновидности при принятии решений.
2. Влияние паники на управленческие решения.
3. Страхование управленческих рисков.

Литература: [2, 5, 6, 8, 9].

Тема 14. Анализ альтернатив при принятии управленческих решений

1. Взаимодействие методов и моделей при разработке управленческих решений.
2. Аналитические, статистические и математические методы разработки управленческих решений.
3. Активизирующие методы разработки управленческих решений.

Литература: [2, 3, 4, 8].

Тема 15. Внешняя среда и ее влияние на подготовку и реализацию альтернативных управленческих решений

1. Основные составляющие понятия «внешняя среда».
2. Особенности элементов внешней среды ближнего и дальнего окружения компании при разработке управленческих решений.
3. Процесс анализа внешней среды.

Литература: [1, 2, 5, 6, 8].

Тема 16. Модели и методы разработки и выбора управленческого решения

1. Взаимодействие методов и моделей при принятии управленческих решений.
2. Процедуры и механизм принятия управленческого решения.
3. Алгоритм формирования нового управленческого решения.

Литература: [4, 5, 6, 10].

Тема 17. Количественные методы принятия управленческих решений

1. Использование аналитического метода при принятии управленческих решений.
2. Роль статистического метода при принятии управленческого решения.
3. Особенности метода математического программирования при принятии управленческих решений.
4. Матричный метод.

Литература: [1, 3, 5, 6, 8, 9].

Тема 18. Активизирующие и эвристические методы принятия управленческих решений

1. Область применения методов психологической активизации при принятии управленческих решений.
2. Особенности эвристического метода при принятии управленческих решений.

3. Приемы эвристического метода при принятии управленческого решения.

Литература: [1, 3, 4, 6, 9].

Тема 19. Экспертные методы принятия управленческих решений

1. Суть экспертного метода.

2. Классификация критериев оценки.

3. Особенности различных экспертных методов.

Литература: [1, 2, 5, 6, 8].

Тема 20. Экспертные методы в процессе принятия управленческих решений

1. Процедуры и способы организации экспертиз.

2. Оценка качеств эксперта.

3. Экспертные оценки и способы их измерения.

Литература: [1, 2, 4, 6, 8].

Тема 21. Метод сценариев и метод «дерева решений» при принятии управленческих решений

1. Суть метода сценариев.

2. Особенность метода сценариев при принятии управленческих решений.

3. Метод «дерева решений» при разработке управленческих решений.

Литература: [2, 5, 6, 8, 12, 14, 19].

Тема 22. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии управленческих решений

1. Соотношение обязанности и ответственности руководителя.

2. Технологические виды ответственности.

3. Характеристика гуманитарных видов ответственности.

Литература: [4, 5, 7, 8, 9].

Тема 23. Качество управленческих решений

1. Содержание понятий: качество, качество управленческой деятельности, качество управленческого решения.

2. Значение стандартизации процессов управления качеством принятия управленческих решений.

3. Роль международных стандартов управления качеством.

Литература: [2, 6, 8, 9, 10].

Тема 24. Эффективность управленческих решений

1. Суть и содержание понятий: эффективность, результативность, производительность.

2. Составляющие экономической эффективности управленческих решений.

3. Оценка экономической эффективности управленческих решений.

Литература: [1, 2, 5, 6].

Тема 25. Супероптимальные управленческие решения

1. Суть приемов и способов разработки супероптимальных решений.

2. Роль синергетического эффекта в формировании супероптимальных решений.

3. Характер отношений обстоятельств при синергетическом эффекте.

Литература: [2, 5, 6, 7].

Тема 26. Особенности национальных процедур принятия решений

1. Особенности японской процедуры принятия решений.

2. Особенности американской процедуры принятия решений.

3. Особенности европейской процедуры принятия решений.

Литература: [6, 8].

Тема 27. Методы оптимизации управленческих решений

1. Анализ альтернатив управленческих решений.

2. Прогнозирование управленческих решений.

3. Моделирование разработки управленческих решений.

Литература: [2, 5, 7, 8].

Тема 28. Принятие управленческих решений по выходу на новые рынки

1. Теоретическое обоснование управленческих решений по выходу на новые рынки.

2. Анализ альтернатив управленческих решений по выходу на новые рынки.
3. Практическое обоснование управленческих решений по выходу на новые рынки.

Литература: [1, 3, 7, 8].

Тема 29. Принятие управленческих решений по разработке нового товара (услуги)

1. Теоретическое обоснование управленческих решений по разработке нового товара (услуги).
2. Анализ альтернатив управленческих решений по разработке нового товара (услуги).
3. Практическое обоснование управленческих решений по разработке нового товара (услуги).

Литература: [1, 3, 5, 6, 8, 9].

3 СТРУКТУРА РАБОТЫ

Курсовая работа должна включать три раздела:

- 1) теоретическое исследование проблемы исследования;
- 2) анализ передового зарубежного и российского опыта управления по проблеме исследования;
- 3) предложения автора работы по совершенствованию управления по проблеме исследования, анализ

конкретного управленческого решения, принятого на предприятии любой организационно-правовой формы и соответствующего по характеру теме курсовой работы..

Предложения автора могут носить как теоретико-методологическую, так и практическую направленность, что предопределяется целью исследования и наличием тех материалов, которыми он располагает.

Объем курсовой работы должен составлять 45–50 страниц рукописного или 30–35 машинописного текста. Для курсовой работы рекомендуется следующая структура:

1. Титульный лист.
2. Задание на курсовую работу.
3. Аннотация.
4. Содержание.
5. Введение.
6. Основная часть.
7. Заключение.
8. Список использованных источников.
9. Приложение.

4 ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К НАПИСАНИЮ И ОФОРМЛЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Курсовая работа должен быть написан студентом самостоятельно, на основе глубокого изучения рекомендуемой литературы, указанной по каждой теме. Курсовая работа должен быть написан грамотно, выполнен аккуратно.

Курсовая работа состоит из трех частей:

- теоретическая часть предполагает проведение теоретического исследования по предложенной теме: теоретическое обоснование принятия управленческого решения; обзор эволюции и современных подходов российских и зарубежных ученых к объекту исследования;

- аналитическая часть предполагает аналитическое обоснование принятия управленческого решения; выбор релевантных методов обоснования управленческого решения;

- практическая часть предполагает анализ конкретного управленческого решения, принятого на предприятии любой организационно-правовой формы и соответствующего по характеру теме курсовой работы.

Перед выполнением курсовой работы студент должен внимательно ознакомиться с рекомендациями по организации выполнения курсовой работы и порядком ее защиты, а затем приступить к изучению указанной литературы в соответствии с выбранной темой.

Основанием для разработки курсовой работы является задание, подписанное руководителем и утвержденное заведующим кафедрой. Оно брошюруется в пояснительной записке после титульного листа и включается в нумерацию работы. Титульный лист является первым листом пояснительной записки.

Разделы должны иметь порядковые номера в пределах всей пояснительной записки, обозначенные арабскими цифрами. Разделы и подразделы должны иметь заголовки. Заголовки следует писать с прописной буквы без точки в конце, не подчеркивая. Переносы слов в заголовках не допускаются. Каждый раздел

рекомендуется начинать с нового листа. Подразделы должны иметь нумерацию в пределах каждого раздела. Порядковый номер страницы проставляется в правом верхнем углу.

Цифровой материал оформляется в виде таблиц. Таблицы нумеруют арабскими цифрами сквозной нумерацией (Таблица 2 – Название). На все таблицы должны быть приведены ссылки в тексте пояснительной записки.

При ссылке в тексте на источник, описание которого включено в библиографический список, в тексте пояснительной записки после упоминания о нем проставляют в квадратных скобках номер, под которым он значится в библиографическом списке и, в необходимых случаях, страницы, например: [18, с. 175], или [18. С. 175].

На каждую цитату, мысль, идею, положение, материалы (таблицы, схемы и др.), заимствованные из каких-либо источников, должны быть даны ссылки в тексте.

Все схемы, рисунки, таблицы, диаграммы и другой иллюстративный материал должен иметь название и соответствующий номер. На каждую иллюстрацию необходима соответствующая ссылка в тексте. Иллюстративный материал включается в основной текст работы. Список используемой литературы приводится в конце конспекта.

Темы курсовых работ дают возможность студентам самостоятельно провести анализ проблемы с использованием научной литературы по теме, сделать выводы, обобщающие как научные взгляды, так и авторскую позицию по проблеме.

При проверке задания, оцениваются: новизна текста, степень раскрытия сущности проблемы, обоснованность выбора источников, соблюдение требований к оформлению, грамотность.

Тема курсовой работы выбирается студентом из числа рекомендованных настоящими методическими указаниями. Студент по согласованию с преподавателем может предложить другую тему курсовой работы, либо изменить ее формулировку или пункты плана в рамках осуществляемой НИРС.

Работа должна указывать на хорошее знание и понимание материала автором, отражать точку зрения автора о перспективах использования представленного в работе материала в будущей профессиональной деятельности.

Рекомендуемые литературные источники указаны в конце каждого варианта курсовой работы в виде цифр, определяющих их очередность в списке рекомендованной основной и дополнительной литературы.

Содержание работы включает точное наименование всех разделов, подразделов, пунктов с указанием номеров страниц, на которых размещается начало материала разделов, подразделов, пунктов.

Во введении обосновывается актуальность выбранной темы курсовой работы, показывается ее место и значение в изучении дисциплины «Разработка управленческих решений», формулируются цель, задачи, объект, предмет и методы исследования.

В основной части работы раскрывается сущность темы при изложении соответствующих вопросов плана.

В теоретической части раскрывается содержание сформулированной проблемы. При этом проблема анализируется (расчленяется на подпроблемы), формируется в виде отдельных тезисов, которые необходимо обосновать. Изложение материала осуществляется при использовании понятийно-категориального аппарата современного менеджмента, на основе использования и критического анализа точек зрения российских и зарубежных ученых-управленцев.

В практической части курсовой работы необходимо проанализировать конкретное управленческое решение с точки зрения вышеизложенного теоретического материала. В качестве решения целесообразно рассматривать актуальные проблемы предприятий, процессы их реорганизации, инновационного развития. По выбранному управленческому решению необходимо провести анализ процесса его разработки и реализации, выявив его достоинства и недостатки, спрогнозировав ожидаемые результаты, оценив качество и эффективность решения. При этом целесообразно использовать метод аналогии, системный и ситуационный подходы. Проводимое исследование должно носить не только качественный, но и количественный характер, опираться на статистические данные по РФ, Ставропольскому краю, а также по другим странам. Желательно использование информационных технологий управления.

В заключении курсовой работы формируются выводы и предложения, вытекающие из содержания курсовой работы.

В конце курсовой работы необходимо привести список использованных литературных источников, оформленный согласно ГОСТу.

Приложения к работе могут включать таблицы, иллюстрации, рукописи материалов для публикации и др.

Основными факторами, влияющими на оценку работы, являются:

- самостоятельное выполнение работы;
- хорошая теоретическая подготовка студента;

- грамотность в обобщении теоретического и практического материала;
- качество оформления всех материалов курсовой работы;
- качество доклада и правильность ответов на вопросы при защите курсовой работы.

Курсовая работа проверяется руководителем. При положительном заключении работа допускается к защите. При наличии замечаний работа возвращается на доработку.

5 ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЯ

Работа должна указывать на хорошее знание и понимание материала автором, отражать точку зрения автора о перспективах использования представленного в работе материала в будущей профессиональной деятельности.

Рекомендуемые литературные источники указаны в конце каждого варианта курсовой работы в виде цифр, определяющих их очередность в списке рекомендованной основной и дополнительной литературы.

Содержание работы включает точное наименование всех разделов, подразделов, пунктов с указанием номеров страниц, на которых размещается начало материала разделов, подразделов, пунктов.

Во введении обосновывается актуальность выбранной темы курсовой работы, показывается ее место и значение в изучении дисциплины «Разработка управленческих решений», формулируются цель, задачи, объект, предмет и методы исследования.

В основной части работы раскрывается сущность темы при изложении соответствующих вопросов плана.

В теоретической части раскрывается содержание сформулированной проблемы. При этом проблема анализируется (расчленяется на подпроблемы), формируется в виде отдельных тезисов, которые необходимо обосновать. Изложение материала осуществляется при использовании понятийно-категориального аппарата современного менеджмента, на основе использования и критического анализа точек зрения российских и зарубежных ученых-управленцев.

В практической части курсовой работы необходимо проанализировать конкретное управленческое решение с точки зрения вышеизложенного теоретического материала. В качестве решения целесообразно рассматривать актуальные проблемы предприятий, процессы их реорганизации, инновационного развития. По выбранному управленческому решению необходимо провести анализ процесса его разработки и реализации, выявив его достоинства и недостатки, спрогнозировав ожидаемые результаты, оценив качество и эффективность решения. При этом целесообразно использовать метод аналогии, системный и ситуационный подходы. Проводимое исследование должно носить не только качественный, но и количественный характер, опираться на статистические данные по РФ, Ставропольскому краю, а также по другим странам. Желательно использование информационных технологий управления.

В заключении курсовой работы формируются выводы и предложения, вытекающие из содержания курсовой работы.

В конце курсовой работы необходимо привести список использованных литературных источников, оформленный согласно ГОСТу.

Приложения к работе могут включать таблицы, иллюстрации, рукописи материалов для публикации и др.

Задания на курсовые работы выдаются на второй неделе от начала семестра, выполняются работы с третьей по четырнадцатую неделю текущего семестра, проверка работ осуществляется на пятнадцатой неделе, защита – на семнадцатой неделе семестра.

6 КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ РАБОТЫ

Оценка уровня выполнения курсовой работы, а также степени усвоения материала производится комиссией, состоящей не менее, чем из двух человек с участием преподавателя-руководителя курсовой работы. Оценка за курсовую работу выставляется дифференцированно. Основными факторами, влияющими на оценку работы, являются:

- самостоятельное выполнение работы;
- хорошая теоретическая подготовка студента;
- грамотность в обобщении теоретического и практического материала;
- качество оформления всех материалов курсовой работы;
- качество доклада и правильность ответов на вопросы при защите курсовой работы.

7 ПОРЯДОК ЗАЩИТЫ РАБОТЫ

Курсовая работа выполняется студентом в течение семестра, отведенного для изучения дисциплины «Разработка управленческих решений» в соответствии с учебным планом для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент».

Выполненная работа должна быть представлена преподавателю на проверку за две недели до начала экзаменационной сессии. Курсовая работа проверяется руководителем. При положительном заключении работа допускается к защите. При наличии замечаний работа возвращается на доработку. В случае получения отрицательной рецензии работа возвращается студенту на переработку.

Все исправленные и допущенные к защите курсовые работы должны быть защищены, иначе студент не допускается к сдаче экзамена по данной дисциплине. При подготовке к защите курсовой работы студент должен подготовить доклад по материалу работы. В нем следует изложить сущность работы и наиболее важные результаты выполнения работы. После доклада студенту могут быть заданы вопросы по содержанию курсовой работы.

В процессе защиты преподаватель уточняет самостоятельность выполнения работы, уровень знаний студента.

В процессе защиты и при оценке курсовой работы обращается особое внимание на:

- степень соответствия объема и содержания темы работы ее целям и задачам;
- четкость изложения;
- обоснованность основных положений, выводов, предложений;
- знание литературы по разрабатываемой теме;
- качество оформления работы;
- правильность ответов на вопросы в ходе защиты работы;
- умение отстаивать свою точку зрения.

Процедура проведения данного оценочного мероприятия включает в себя:

- знакомство студентов с темами курсовой работы
- подбор и анализ литературы по теме курсовой работы
- написание курсовой работы
- оценка содержания курсовой работы преподавателем.

8 СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература

1. Попов, В. П. Разработка управленческих решений (многомерный подход) Электронный ресурс : Учебник / В. П. Попов, И. В. Крайнюченко. - Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. - 136 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-4486-0539-0, экземпляров неограниченно.

2. Учитель, Ю.Г. Разработка управленческих решений Электронный ресурс : Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и другим экономическим специальностям, специальности «Менеджмент организации» / Ю. Г. Учитель, А. И. Терновой, К. И. Терновой. - Разработка управленческих решений, 2023-03-26. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 383 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-238-01091-5, экземпляров неограничено.

Дополнительная литература

3. Балдин, К. В. Управленческие решения / К.В. Балдин ; С.Н. Воробьев ; В.Б. Уткин. - 8-е изд. - Москва : Дашков и Ко, 2014. - 495 с. - (Учебные издания для бакалавров). - ISBN 978-5-394-02269-2,

экземпляров неограничено.

4. Дроздова, И.В. Разработка управленческих решений Электронный ресурс : практикум / А.В. Харитонович / И.В. Дроздова. - Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2017. - 92 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-9227-0745-9, экземпляров неограничено

5. Карданская, Н. Л. Управленческие решения / Н.Л. Карданская. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва :Юнити-Дана, 2015. - 439 с. - ISBN 978-5-238-01574-3, экземпляров неограничено.

6. Учитель, Ю. Г. Разработка управленческих решений / Ю.Г. Учитель ; А.И. Терновой ; К.И. Терновой. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 383 с. - ISBN 978-5-238-01091-5, экземпляров неограничено.

7.Ременников, В. В. Управленческие решения / В.В. Ременников. - 2-е изд., пере-раб. и доп. - Москва :Юнити-Дана, 2012. - 143 с. - ISBN 5-238-00943-7, экземпляров неограничено.

8. Тронин, Ю. Н. Управленческие решения / Ю.Н. Тронин ; Ю.С. Масленченков. - Москва :Юнити-Дана, 2012. - 311 с. - (Профессиональный учебник:Менеджмент). - ISBN 5-238-00761-2, экземпляров неограничено.

9. Управленческие решения : учеб.-метод. пособие : Направление подготовки 080200.62 – Менеджмент. Профиль «Управление проектами». Бакалавриат / авт.-сост. Г. В. Воронцова ; Сев.-Кав. федер. ун-т. - Ставрополь : СКФУ, 2014. - 56 с., экземпляров неограничено

10. Фирсова, И. А. Управленческие решения : учебник для бакалавров / И.А. Фирсова, О.В. Данилова, С.В. Карпова ; под общ.ред. И.А. Фирсовой ; Финансовый университет при Правительстве РФ. - Москва :Юрайт, 2013. - 399 с. : ил. ; 21. - (Бакалавр.Базовый курс). - Гриф: Доп. МО. - ISBN 978-5-9916-2650-7, экземпляров 15.