

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

1

5

Методические указания

по организации и проведению самостоятельной работы
по дисциплине «Разработка управленческих решений»
для студентов направления подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Ставрополь
2026

Методические указания разработаны в соответствии с требованиями ФГОС ВО к подготовке бакалавра и содержат методические рекомендации к написанию контрольных работ, методические рекомендации по изучению теоретического материала и рекомендуемую литературу.

Предназначены для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, профиль подготовки «Организационно-управленческая деятельность в государственной и муниципальной сфере».

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1. Общая характеристика самостоятельной работы.....	4
2. План-график выполнения задания.....	6
3. Контрольные точки и виды отчетности по ним.....	6
4. Методические рекомендации по изучению теоретического материала.....	7
5. Методические рекомендации по написанию реферата.....	8
6. Методические рекомендации по подготовке к зачету.....	12
Список рекомендуемой литературы.....	25

ВВЕДЕНИЕ

Принятие управленческих решений является одной из основных функций менеджера. Результат любой управленческой деятельности – это управленческие решения и практические действия руководителя, необходимые для обеспечения эффективного функционирования организации. Процесс принятия и реализации решений пронизывает всю управленческую деятельность – от формулировки целей до момента их достижения. Особая потребность в разработке управленческих решений возникает при наличии расхождений между желаемым и фактическим состоянием организации.

При принятии решения требуется учитывать многие аспекты деятельности организации, влияние различных факторов. Все это требует четкой проработки вариантов управленческих решений и является основным продуктом деятельности менеджеров и специалистов организации.

При изучении дисциплины «Разработка управленческих решений» предусмотрена самостоятельная работа студентов над темами курса. Преподаватель организует самостоятельную работу студентов путем выдачи заданий по изучению теоретических вопросов и выполнения контрольных заданий, решения ситуационных и практических задач, написания докладов и рефератов, при этом следует использовать рекомендуемую литературу, электронные ресурсы, а также периодику по проблемам эффективности и качества управленческих решений в сфере управления персоналом.

Целью самостоятельной работы по дисциплине «Разработка управленческих решений» является закрепление студентами теоретического материала и получение практических навыков разработки инновационных решений. Вместе с методическими указаниями к самостоятельной работе практические задания помогают усвоить теоретический материал и способствуют формированию компетенций, предусмотренных программой дисциплины.

Самостоятельная работа студентов включает в себя изучение теоретического материала с использованием рекомендованной литературы, подготовку к практическим занятиям, в соответствии с рабочей программой дисциплины, выполнение контрольной работы, а также подготовку к промежуточной аттестации по дисциплине (экзамену).

Самостоятельное изучение следует проводить в следующем порядке:

1. Ознакомиться с рекомендуемой литературой, с материалами лекций;
2. Усвоить соответствующие данной теме из рекомендуемых учебников и учебных пособий, составить расширенный план изложения материала по теме;
3. Целесообразно для более детального изучения материала ознакомиться с новой специальной литературой по вопросам принятия управленческих решений.

Методические указания содержат⁵ необходимую информацию для выполнения контрольной работы. Защита работы осуществляется по графику учебного процесса в соответствии с содержанием программы дисциплины.

1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Целью изучения дисциплины «Разработка управленческих решений» является формирование набора универсальных (УК-1) и профессиональных (ПК-5) компетенций будущего бакалавра по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

Задачами изучения дисциплины являются:

- получение представлений особенностями развития теории принятия решений и ее применения в государственной и муниципальной сфере;
- обучение современным подходам, формам и методам разработки управленческих решений, а также инструменты и средства их обоснования и поддержки;
- изучение аксиоматических теорий рационального поведения, многокритериальных решений при объективных моделях, методами оценки и сравнения многокритериальных альтернатив, особенностями переработки информации человеком в связи с принятием решений;
- подготовка профессионалов, способных на основе полученных знаний творчески, оперативно принимать обоснованные решения в государственной и муниципальной сфере.

В результате освоения материала каждый студент должен:

Знать:

- особенности теории принятия решений в государственной и муниципальной сфере.

Уметь:

- находить организационно-управленческие и экономические решения, оценивать условия и последствия их принятия.

Владеть:

- навыками разработки управленческих решений при реализации проектов в государственной и муниципальной сфере.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (УК-1, ПК-5):

Индекс	Формулировка:
УК-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач
ПК-5	Способен применять современные методы анализа и управления социальным развитием организации; оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений

2 ПЛАН-ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЯ⁶

Тематическое содержание дисциплины:

Тема 1: Управленческие решения как составная часть менеджмента

1. Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками об управлении
2. Сущность и содержание управленческого решения
3. Классификация управленческих решений

Тема 2: Процесс разработки рационального управленческого решения

1. Причины возникновения управленческих проблем, диагностика проблемы и ее оценка
2. Этапы процесса принятия рационального управленческого решения
3. Методы оптимизации решений

Тема 3: Целевая ориентация управленческих решений

1. Целеполагание при выборе управленческого решения
2. Выбор и оценивание целей
3. Технологии целевой ориентации управленческих решений

Тема 4: Процессорные технологии принятия управленческих решений

1. Процессорные технологии как инструментальные средства для реализации целевых технологий
2. Управление по результатам
3. Управление на базе потребностей и интересов

Тема 5: Принятие управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и риска

1. Принятие управленческих решений в условиях определенности
2. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности
3. Принятие управленческих решений в условиях риска

Тема 6: Моделирование процесса разработки управленческого решения

1. Понятие и виды моделей
2. Модели процесса разработки управленческого решения
3. Специальные модели управленческих решений

Тема 7: Реализация и контроль выполнения управленческих решений

1. Сущность и виды контроля реализации управленческих решений
2. Процесс контроля реализации управленческих решений
3. Ответственность руководителей за управленческие решения

Тема 8: Качество и эффективность управленческих решений

1. Качество управленческих решений
2. Эффективность управленческих решений, классификация эффективности управленческих решений
3. Методы оценки эффективности управленческих решений

Цель самостоятельной работы студентов: формирование и закрепление знаний по изучаемой дисциплине. На первом этапе изучения дисциплины необходимо ознакомиться с рабочей программой дисциплины, в которой рассмотрено содержание тем дисциплины лекционного курса, взаимосвязь тем лекций с практическими занятиями, темы и виды самостоятельной работы. По каждому виду самостоятельной работы предусмотрены определённые формы отчетности.

Технологическая карта самостоятельной работы студента

Код реализуемой компетенции	Вид деятельности студентов	Итоговый продукт самостоятельной работы	Средства и технологии оценки	Объем часов
ПК-7	Изучение литературы по темам № 1-8	Конспект	Тестирование	40
ПК-7	Подготовка к практическому занятию	Индивидуальное задание	Собеседование	40
Итого за 6 семестр				80
Итого				80

3 КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ

Контроль качества и сроков изучения тем лекций выполняется в соответствии с учебным графиком. Результат изучения оформляется в виде конспектирования текста.

Контроль качества и сроков выполнения практических заданий осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Контроль качества сдачи реферата осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

В рамках рейтинговой системы успеваемость студентов по каждой дисциплине оценивается в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации.

Рейтинговая оценка знаний студента

№ п/п	Вид деятельности студентов	Сроки выполнения	Количество баллов
1.	Тестирование по темам 1 - 4	6	25
2.	Тестирование по темам 5 - 18	10	30
Итого за 6 семестр			55
Итого			55

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

Изучение любого раздела или темы следует начинать с ознакомления с вопросами плана изучения темы. Теоретический материал представляет

собой конспект лекций, содержащий⁸ необходимый набор утверждений и формул (без детальных подробностей), но с подробным обоснованием их использования при решении конкретных управленческих задач. При изучении материала необходимо помимо лекционных материалов использовать рекомендуемую основную и дополнительную литературу для лучшего усвоения материала.

Осваивать теорию следует в соответствии с той последовательностью, которая представлена в плане лекции. Методика работы с литературой предусматривает ведение записи прочитанного в виде плана-конспекта, опорного конспекта. Это позволит сделать знания системными, зафиксировать и закрепить их в памяти.

Особо отметим, что Интернет является основным источником информации для современного менеджера, поэтому студенту необходимо, в первую очередь, уметь находить все материалы по определенным темам в Сети, анализировать их и отбирать необходимые практические примеры и ситуации, иллюстрирующие теоретические положения дисциплины.

Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации:

№	Темы для самостоятельного изучения	Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
		Основная	Дополни- тельная	Методи- ческая	Интернет- ресурсы
1	Тема 1. Управленческие решения как составная часть менеджмента	2	4, 5	1	2, 3
2	Тема 2. Процесс разработки рационального управленческого решения	1, 2	1, 3	1,2	1,2,3
3	Тема 3. Целевая ориентация управленческих решений	1, 2	1,3	1,2	1,2,3
4	Тема 4. Процессорные технологии принятия управленческих решений	2	2,4	1,2	2,4
5	Тема 5. Принятие управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и риска	1, 2	1,3	1,2	1,2,3
6	Тема 6. Моделирование процесса разработки управленческого решения	2	4, 5	1	2, 3
7	Тема 7. Реализация и контроль выполнения управленческих решений	2	4, 5	1	2, 3
8	Тема 86. Качество и эффективность управленческих решений	1	1,5	1,2	2,4

5 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ РЕФЕРАТА

К самостоятельной работе относится написание и защита реферата в семестре. Подготовка реферата по дисциплине «Разработка управленческих решений» - один из основных этапов учебного процесса в обучении студентов, которым необходимо приобрести навыки самостоятельного

исследования и представления его⁹ результатов. Настоящий раздел содержит тематику рефератов. Тема выбирается студентом самостоятельно по согласованию с преподавателем.

Примерные темы рефератов

1. Сущность, значение и место принятия решений в процессе управления.
2. Особенности и характеристики управленческих решений.
3. Классификация и типология управленческих решений.
4. основные проблемы развития предприятия, их классификация.
5. Эволюция теории принятия управленческих решений.
6. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
7. Многоаспектность содержания управленческих решений.
8. Лица, участвующие в процессе принятия решений, их функции.
9. Роль руководителя в процессе подготовки, принятия и реализации решений.
10. Факторы повышения качества принятия решений.
11. Индивидуальные стили принятия решений. Управленческие навыки, требуемые при принятии различных типов решений.
12. Методология принятия решений в менеджменте.
13. Процесс подготовки решений.
14. Принятие и реализация решений.
15. Контроль выполнения решений. Точки контроля.
16. Моделирование процесса принятия решений.
17. Основные этапы принятия решений на основе нормативного метода.
18. основные этапы принятия решения на основе дескриптивного метода.
19. Целевая ориентация управленческих решений.
20. Анализ альтернатив и выбор наилучшей альтернативы действий.
21. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив.
22. Особенности принятия решений в условиях неопределенности и риска.
23. Индивидуальные методы принятия решений.
24. Коллективные методы принятия решений.
25. Количественные методы принятия решений.
26. Основные приемы экономического анализа ситуации при принятии решений.
27. Оптимизация принятия решений.
28. Классификация моделей, используемых при принятии решений.
29. Управленческие решения и ответственность.
30. Типология моделей принятия решений.
31. Социальная и экономическая эффективность решений.
32. Основные направления повышения эффективности принятия решений.

10

33. Основные уровни принятия решений в организации группы организационных решений.

34. Характеристики эффективного контроля управленческих решений.

35. Экономическая эффективность управленческих решений.

36. Методы получения количественных экспертных оценок.

37. Метод средней точки при разработке управленческого решения.

38. Метод Черчмена – Акофа при разработке управленческого решения.

39. Метод сценариев при разработке управленческого решения.

40. Метод дерева решений при разработке управленческого решения.

41. Аналитический метод при разработке управленческого решения.

42. Статистические методы.

43. Метод математического программирования управленческого решения.

44. Матричный метод при разработке управленческого решения.

45. Эвристический метод при разработке управленческого решения.

46. Требования к процессу принятия управленческого решения.

47. Факторы, влияющие на принятие управленческого решения.

48. Оценочная система управленческого решения.

49. Модели при разработке управленческого решения.

50. Свойства критериев при разработке управленческого решения.

51. Модель автоматизированного управления разработки управленческого решения.

52. Модель лица, принимающего решение при разработке управленческого решения.

Общие рекомендации по подготовке реферата

Весь процесс написания реферата можно условно разделить на следующие этапы:

1) выбор темы и составление предварительного плана реферата;

2) сбор научной информации, изучение литературы;

3) анализ составных частей проблемы, разработка плана реферата;

4) обработка и изложение материала в соответствии с темой;

5) оформление реферата, представление на кафедру для регистрации;

6) защита реферата (по усмотрению преподавателя).

Темы реферата выбираются студентом самостоятельно.

Подготовку реферата следует начинать с повторения соответствующего раздела учебника, учебных пособий по данной теме и конспектов лекций, прочитанных ранее. Приступать к выполнению реферата без изучения основных парадигм и понятий науки нецелесообразно, так как в этом случае бакалавр, как правило, еще не достаточно ориентируется в материале, не может выделить основные и второстепенные проблемы выбранной темы.

Содержание реферата должно соответствовать плану, разработанному студентом. В содержании работы необходимо показать знание литературы по данной проблеме, но при этом следует правильно пользоваться

11

первоисточниками, избегать чрезмерного цитирования. При использовании цитат необходимо указывать точные ссылки на используемый источник: указание автора, название работы, место и год издания, страницы.

В процессе работы над литературой целесообразно делать записи, выписки абзацев, цитат, относящихся к избранной теме. При изучении специальной литературы по проблематике стратегического управления (монографий, статей, исследовательских материалов) важно обратить внимание на различные точки зрения авторов по исследуемому вопросу, на приводимую аргументацию и выводы, которыми подтверждается или опровергается та или иная концепция.

Реферат должен включать в себя введение, основную часть, заключение, список литературы, приложения.

Во введении необходимо отразить обоснование актуальности выбранной темы, степень ее научной разработанности, краткое описание текущего состояния проблемы. В нем студент должен указать цель и задачи работы, объект и предмет исследования. Необходимо перечислить проблемы, которые должны быть решены в рамках выбранной темы.

Основная часть реферата должна содержать вопросы, предусмотренные в плане реферата. В ней необходимо отразить теоретические основы, раскрывающие суть проблемы, проанализировать собранные материалы, характеризующие практическую сторону объекта исследования. Эта часть реферата может содержать рабочие таблицы, диаграммы (диаграммы и другие материалы).

Изложение содержания всей реферат должно быть завершено заключением. В заключение необходимо отразить выводы и предложения, полученные в результате предыдущей работы в целом. Они должны быть сформулированы четко и кратко.

В конце реферата приводится полный библиографический перечень использованных нормативно-правовых актов и специальной управленческой и социально-экономической литературы и Интернет-источников. Список литературы включает в алфавитном порядке список современных законов и нормативных актов, соответствующей научной литературы, научных работ, статистических сборников и других источников, выпущенных не ранее пяти лет.

Оформление реферата и порядок защиты

Реферат должен иметь титульный лист, план работы, непосредственно текст реферата, список литературы и приложения.

Объем работы - 20-25 страниц печатного текста на стандартных листах формата А-4(210 297 мм), шрифт TimesNewRoman– 14пт, межстрочный интервал 1,5, поля: верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм, левое – 30 мм, правое – 15 мм. Выравнивание текста – в основном тексте по ширине страницы.

Страницы реферата должны иметь сквозную нумерацию (по центру). Нумерация начинается с титульного листа (с. 3 страницы – «Введение»). На титульном листе номер страницы не ставится. Иллюстрации, фотографии,

рисунки, графики, фотографии, ¹²которые появляются на тексте, должны быть пронумерованы. В тексте реферата не допускается произвольное сокращение слов (кроме общепринятых).

Титульный лист – выполняется в соответствии с правилами оформления, установленными в ФГАОУ ВО «СКФУ».

Изложение каждого пункта плана необходимо начинать с написания заголовка, идентичного плану, который должен отражать содержание текста. Заголовки от текста следует отделять интервалами. Каждый заголовок обязательно должен предшествовать непосредственно своему тексту.

Излагая вопрос, каждый новый смысловой абзац необходимо начать с красной строки. Закончить изложение вопроса следует выводом, итогом по содержанию данного раздела.

Выполненный реферат проверяется преподавателем. Срок проверки реферата после передачи ее на кафедру не более 7 дней. Если реферат оформлен согласно предъявляемым требованиям, то работа допускается к защите, о чем преподавателем делаются записи на титульном листе работы. Если реферат имеет отрицательный отзыв, то документ возвращается на доработку с последующим представлением его на повторную проверку.

Для защиты реферата необходимо подготовить доклад и презентацию.

В результате подготовки реферата студент может выступать на конференциях и семинарах по этому вопросу.

Критерии оценки реферата

Оценка «отлично» ставится, если выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.

Оценка «хорошо» – основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.

Оценка «удовлетворительно» – имеются существенные отступления от требований к реферированию. Тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

Оценка «неудовлетворительно» – реферат студентом не представлен. Зачтено».

В процессе защиты и при оценке реферата обращается особое внимание на:

- обоснование выбора темы работы и четкое формулирование ее целей и задач;

- 13
- степень соответствия объема и содержания темы контрольной работы его целям и задачам;
 - понимание современного состояния рассматриваемых в работе проблем, глубину их проработки;
 - самостоятельность мышления и творческий подход к проблеме;
 - логику и четкость изложения;
 - обоснованность основных положений, выводов, предложений;
 - знание литературы по разрабатываемой теме;
 - умение отстаивать свою точку зрения.

6 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЗАЧЕТУ

Подготовка к зачету содействует обобщению и закреплению знаний, приведению их в стройную систему, а также устранению возникших в процессе занятий пробелов.

Подготовка студента к экзамену включает в себя три этапа:

- самостоятельная работа в течение семестра;
- непосредственная подготовка в дни, предшествующие экзамену по темам курса;
- подготовка к ответу на вопросы зачета.

Перед экзаменом студенту необходимо полностью выполнить все задания к практическим занятиям, подготовить и защитить контрольную работу. При наличии задолженности по текущей аттестации по данной дисциплине студент к зачету не допускается. Зачет проводится по вопросам, охватывающим весь пройденный материал.

Вопросы к экзамену

1. Роль и место управленческих решений (УР) в организации. Признаки, структура и классификация управленческих решений.
2. Общая методология разработки управленческих решений. Схема и этапы разработки.
3. Решение и Управленческое Решение. Отличия и признаки управленческого решения. УР как процесс и явление.
4. Понятия Управленческого Решения и ЛПР. Признаки управленческого решения.
5. Творческий характер управленческих решений: интуитивный и рациональный подходы.
6. Сущностные характеристики Управленческого Решения и ЛПР.
7. Формы разработки управленческих решений.
8. Признаки Управленческого решения. Отличия от обычного решения. ЛПР. Формы реализации УР.

9. Понятия проблемы, проблемной ситуации. Формулирование, оценка, обоснование проблемы. Построение алгоритма (декомпозиция проблемы). Классификация проблем.

10. Проблема, проблемная ситуация. Стадии жизненного цикла проблемы. Понятие упреждающего проактивного управления, запаздывающего реактивного управления. Классификация проблем.

11. Понятия проблемы, проблемной ситуации. Табличные и графические способы представления проблем: дерево проблем.

12. Формулирование проблемы, проблемной ситуации. Табличные и графические способы представления проблем: диаграмма Ишикавы.

13. Сформулировать парадигмы принятия решений. Понятия УР и ЛПР.

14. 3-я современная парадигма принятия решений. Особенности и отличия от других парадигм.

15. Классическая 3-х этапная модель Г. Саймона принятия решений. Достоинства и недостатки модели.

16. 6-ти этапная модель Г. Саймона принятия решений. Достоинства и недостатки модели.

17. 8-ми этапная циклическая модель принятий решений. Достоинства и недостатки модели.

18. 3 подхода к управлению: процессный, системный, ситуационный. Понятие и признаки управленческого решения.

19. Общие функции управления в органах ГМУ. Выделить и пояснить основные и вспомогательные функции управления.

20. Сущности управленческих решений в органах ГМУ: социальная, экономическая, организационная, правовая, технологическая. Глобальная цель управления.

21. Системный подход к управленческим решениям. Понятия системы, целостности. Пояснить на схеме.

22. Системный подход к управленческим решениям. Варианты отношений целей к миссии управляемой системы. Синергия и эмерджентность.

23. Социально-психологические основы коммуникации руководителя и подчиненного. Общая структура коммуникации.

24. Целевая ориентация УР в органах ГМУ. Понятие целевых и процессорных технологий.

25. Методика постановки целей SMART. Пояснить каждый принцип.

26. Понятие целевых и процессорных технологий в органах ГМУ.

27. Целевые технологии в органах ГМУ. Типы ситуаций между руководителем и подчиненным в процессе РУР.

28. Инициативно-целевая технология ПРУР в органах ГиМУ. Особенности, отличие от других технологий.

29. Программно-целевая технология ПРУР в органах ГМУ. Особенности, отличие от других технологий.

30. Регламентная технология¹⁵ ПРУР в органах ГМУ. Особенности, отличие от других технологий. Привести примеры.

31. Процессорные технологии в органах ГМУ: по результатам, на базе потребностей и интересов, путем постоянных проверок и указаний, в исключительных случаях, на базе искусственного интеллекта, на базе активизации деятельности персонала.

32. Анализ внешней среды в органах ГМУ. Ближнее и дальнее окружение. Особенности элементов. Свойства внешней среды.

33. Анализ внешней среды. SWOT-анализ.

34. Основные управленческие навыки. Правила постановки целей. Делегирование полномочий.

35. Этапы процесса планирования. Календарное планирование: ленточная диаграмма Г. Ганта, критический путь.

36. Планирование как 8-ми этапный процесс. Пояснить связь со схемой РУР.

37. Основные управленческие навыки руководителя. Правила постановки целей. Проведение совещаний.

38. Модели руководства в процессе разработки и реализации УР: американский, немецкий, японский подходы.

39. Контроль и ответственность при реализации управленческих решений в органах ГМУ.

40. Условия и факторы, определяющие качество и эффективность управленческих решений в органах ГМУ. Причины некачественной реализации УР.

41. 4 признака оценки информации: объем, достоверность, насыщенность, ценность.

42. Метод ранжирования по параметрам ABC и метод прогнозирования изменений XYZ. Матрица совмещенного анализа.

43. Общие понятия методов анализа альтернатив УР. Теория ТРИЗ. Возможности применения в органах ГМУ.

44. Источники информации для принятия решений в условиях определенности, неопределенности и риска.

45. Методы анализа и диагностики возникающих проблем. Общая характеристика методов анализа ситуации и выявления проблемы в процессе разработки управленческих решений.

46. Особенности решений, основанных на интуиции, сужении и методах экономического анализа.

47. Характеристика методов сбора информации в процессе разработки управленческих решений. Таблица решений. Матрица решений.

48. Сущность метода экспертных оценок. Условия формирования экспертных групп.

49. Сравнительная характеристика методов опроса экспертов. Факторы выбора метода опроса экспертов.

50. Топологические методы (сетевое моделирование) в процессе подготовки и принятия решений. Назначение и особенности.

51. Сущность расчетных¹⁶ параметров сетевой модели и их использование при принятии решения. Поиск оптимального варианта решения на основе оптимизации сетевой модели (по критерию «время»).

52. Принципы и классификация методов прогнозирования. Виды прогнозов.

53. Методы прогнозирования в разработке управленческих решений. Условия выбора метода прогнозирования. Метод «Дельфы».

54. Преимущества и недостатки метода экстраполяции. Значение пороговых величин прогнозируемых процессов в принятии УР.

55. Основные факторы повышения эффективности УР.

56. Методы оценки экономической эффективности управленческих решений: косвенный метод, метод оценки объемных показателей и удельных качественных показателей.

57. Оценка экономической эффективности коммерческих решений.

58. Социально-психологические аспекты контроля и оценки исполнения решений.

59. Причины возможных конфликтов и разработка мер по их разрешению при реализации управленческих решений.

60. Сущность и виды ответственности ЛПР. Нравственная, социальная и экологическая ответственность руководителя за реализацию управленческого решения.

Критерии оценивания компетенций:

Оценка «отлично» выставляется студенту, если содержание вопроса повышенной сложности отражено полностью, без пробелов, необходимые компетенции сформированы (УК-1, ПК-5); материал изложен исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно; студент свободно справляется с дополнительными и уточняющими вопросами и другими видами применения знаний; использует в ответе дополнительный материал. Полнота и качество ответа свидетельствуют об усвоении основных понятий управленческого консультирования, владении терминологией и умении работать с информацией, необходимой для осуществления консультационной деятельности, владении навыками оказания консалтинговых услуг.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если содержание вопроса базового уровня отражено полностью, необходимые компетенции сформированы (УК-1, ПК-5). Студент твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос. Полнота и качество ответа свидетельствуют об усвоении основных понятий управленческого консультирования, умении работать с информацией, необходимой для осуществления консультационной деятельности.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если содержание вопроса базового уровня отражено частично, но пробелы не носят

17
существенного характера, при ответе на поставленный вопрос студент допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, наблюдаются нарушения логической последовательности в изложении программного материала; необходимые компетенции в основном сформированы (УК-1, ПК-5). Полнота и качество ответа свидетельствуют об усвоении основных понятий управленческого консультирования.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если содержание вопроса базового уровня не раскрыто, он не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями излагает материал, не может ответить на дополнительные и уточняющие вопросы; необходимые компетенции не сформированы (УК-1, ПК-5). Полнота и качество ответа свидетельствуют о том, основные понятия управленческого консультирования не усвоены.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ¹⁸

1. Балдин, К.В. Управленческие решения: учебник для бакалавров. 8-е издание. / К.В.Балдин. - Москва: Дашков и К, 2015. - 495 с.
2. Бражко Е.И., Серебрякова Г.В., Смирнов Э.А. Управленческие решения: учебное пособие. – М: РИОР, 2010.
3. Бусов В.И. Управленческие решения: учебник / В.И. Бусов. - М.: Юрайт, 2013. - 254 с.
4. Глебова, О.В. Методы принятия управленческих решений / О.В. Глебова: учебное пособие. - Саратов: Вузовское образование, 2017. - 274 с.
5. Демидова, Л.А. Принятие решений в условиях неопределенности / Л.А. Демидова, В.В. Кираковский, А.Н. Пылькин. – М.: Горячая линия – Телеком, 2012. – 288 с.
6. Карданская, Н.Л. Управленческие решения / Н.Л. Карданская. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юнити-Дана, 2015. - 439 с.
7. Катаева, В.И. Методы принятия управленческих решений / В.И. Катаева; М.С. Козырев. - М.|Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 196 с.
8. Козырев, М.С. Методы принятия управленческих решений: учебник / М.С. Козырев. - Москва|Берлин: Директ-Медиа, 2018. - 158 с.
9. [Козырев М.С.](#) Принятие и исполнение государственных решений: методологические и процессуально-правовые аспекты: учебное пособие. - М., Берлин: Директ-Медиа, 2016. – 590 с.
10. [Круталевиц М.Г.](#) Формирование управленческих решений на муниципальном уровне управления: учебно-методическое пособие. - Оренбург: ОГУ, 2015. - 159 с.
11. Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю. Управленческие решения: учебное пособие. - М.: Эксмо, 2009.
12. Литвак, Б.Г. Управленческие решения: учебник / Литвак Б.Г. - Москва: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. - 512 с.
13. Литвак, Б.Г. Управленческие решения: практикум / Литвак Б.Г. - Москва: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. - 448 с.
14. Лукичева Л.И. Егорычев Д.Н. Управленческие решения: учебник / Под ред. Анискин Ю.П. - 5-е изд. – М.: Омега-Л, 2010. - 384 с.
15. Лучко, О.Н. Теория и методы разработки управленческих решений. Поддержка принятия решений с элементами нечеткой логики: учебное пособие / Лучко О.Н. - Омск: Омский государственный институт сервиса, 2012. - 110 с.
16. Маслихина, В.Ю. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / В.Ю. Маслихина. - Йошкар-Ола: ПГТУ, 2016. - 228 с.
17. [Осипенко С.А.](#) Методы принятия управленческих решений: учебно-методическое пособие - М., Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 67 с.
18. Пужаев А. В. Управленческие решения: учебное пособие / А.В. Пужаев. - М.: КНОРУС, 2012. - 185 с.

19. Ременников, В.В. ¹⁹Управленческие решения / В.В. Ременников. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юнити-Дана, 2012. - 143 с.
20. Саак Э.А., Тюшняков В.Н. Разработка управленческого решения в системе государственного и муниципального управления: учебник для вузов/ Э.А. Саак, В.Н. Тюшняков. – СПб: Питер, 2011.
21. Смирнов, Э.А. Разработка управленческих решений: учебник / Э.А. Смирнов. - М.: РИОР, 2010. - 362 с.
22. Соловьев А.И. Принятие и исполнение государственных решений: учебное пособие для студентов вузов / А.И. Соловьев. - М.: ЗАО Издательство «Аспект Пресс», 2014. - 494 с.
23. Тронин, Ю.Н. Управленческие решения / Ю.Н. Тронин; Ю.С. Масленченков. - Москва: Юнити-Дана, 2012. - 311 с.
24. Филинов Н.Б. Разработка и принятие управленческих решений: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2009.
25. Фирсова, И.А. Управленческие решения: учебник для бакалавров / И.А. Фирсова, О.В. Данилова, С.В. Карпова; под общ. ред. И.А. Фирсовой. - Москва: Юрайт, 2013. - 399 с.
26. Шамалова, Е.В. Основы методологии принятия управленческих решений в организации: учебное пособие / Е.В. Шамалова, М.И. Глухова. - Москва|Берлин: Директ-Медиа, 2018. - 95 с.
27. Шеметов П.В. Чередникова Л.Е. Петухова С.В. Управленческие решения: технология, методы и инструменты: учебное пособие. – М.: Омега-Л, 2010. - 400 с.
28. Управленческие решения: учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2015.
29. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений: учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2012.
30. Юкаева, В.С. Принятие управленческих решений: учебник / В.С. Юкаева, В.В. Чувикова, Е.В. Зубарева. - М.: Дашков и Ко, 2012. - 324 с.

в) Интернет-ресурсы

1. Сайт информационно-правовой базы «Кодекс» или «Гарант».
2. <http://www.ecsostan.edu.ru> - Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент».
3. <http://www.edu.ru> - Федеральный портал российского образования
4. <http://www.aup.ru/> - Административно-управленческий портал.
5. <http://www.rbc.ru> - РосБизнесКонсалтинг (материалы аналитического и обзорного характера).
6. <http://www.edu.ru> - Федеральный портал «Российское образование».
7. <http://www.budgetrf.ru> - Мониторинг экономических показателей.
8. <http://ar.gov.ru/> - Совершенствование государственного управления. Портал административной реформы.
9. <http://www.government.ru> –Правительства Российской Федерации.
10. <http://vgmu.hse.ru/> - Журнал «Вопросы государственного и муниципального управления».

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

Методические указания

по проведению практических занятий
по дисциплине «Разработка управленческих решений»
для студентов направления подготовки 38.03.04 Государственное и
муниципальное управление

Ставрополь

Методические указания по дисциплине «Разработка управленческих решений» включают тематику и задания для студентов, необходимые для проведения практических занятий.

Выполнение практических заданий позволит студентам приобрести необходимые знания в области разработки и принятия управленческих решений и систематизировать знания, полученные на лекциях.

Предназначены для студентов направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление Направленность (профиль) «Организационно-управленческая деятельность в государственной и муниципальной сфере».

Содержание

Введение

Практическое занятие 1. Управленческие решения как составная часть менеджмента (Решения в системе управления)

Практическое занятие 2. Управленческие решения как составная часть менеджмента (Анализ факторов, влияющих на принятие управленческого решения)

Практическое занятие 3. Процесс разработки рационального управленческого решения (Принятие управленческих решений в организациях)

Практическое занятие 4. Процесс разработки рационального управленческого решения (Организационные основы принятия управленческого решения)

Практическое занятие 5. Целевая ориентация управленческих решений (Методология разработки и принятия решения)

Практическое занятие 6. Целевая ориентация управленческих решений (Применение научных подходов к разработке управленческого решения)

Практическое занятие 7. Процессорные технологии принятия управленческих решений (Оценка результатов групповых и индивидуальных решений)

Практическое занятие 8. Процессорные технологии принятия управленческих решений (Технология дерева решений)

Практическое занятие 9. Принятие управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и риска (Анализ и принятие управленческих решений в условиях риска)

Практическое занятие 10. Принятие управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и риска (Анализ и принятие управленческих решений в условиях неопределенности)

Практическое занятие 11. Моделирование процесса разработки управленческого решения (Технология подготовки и принятия управленческого решения)

Практическое занятие 12. Моделирование процесса разработки управленческого решения (Прогнозирование управленческих решений)

Практическое занятие 13. Реализация и контроль выполнения управленческих решений (Анализ среды принятия управленческих решений)

Практическое занятие 14. Реализация и контроль выполнения управленческих решений (Человеческий фактор в разработке и принятии управленческих решений)

Практическое занятие 15. Качество и эффективность управленческих решений (Оценка качества управленческого решения)

Практическое занятие 16. Качество и эффективность управленческих решений (Оценка экономической эффективности управленческого решения)

Разработка и выбор управленческих решений – связующая функция управленческого процесса. Она завершает цикл управленческих действий, предшествующих разработке плановых мероприятий. От качества принятого решения зависит жизнедеятельность организации в следующем ее цикле. В рыночной экономике на каждом уровне организационной системы должны решаться все вопросы, ответы на которые необходимы для реализации поставленных задач.

Изучение учебного курса «Разработка управленческих решений» для студентов направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» ставит своей целью формирование у студентов умений творчески и самостоятельно принимать решения по управлению организациями консалтингового сервиса; обучение студентов методам и алгоритмам подготовки, формирование у будущих руководителей ведения системного подхода к принятию управленческих решений, умение моделировать основные ситуаций в условиях неопределенности и риска, контролировать выполнение решений, а также формировать навыки принятия решений в стандартных, часто встречающихся ситуациях.

Главная задача курса – обеспечить подготовку бакалавров, способных глубоко разбираться в вопросах разработки управленческих решений в условиях глобальной нестабильности.

Курс «Разработка управленческих решений» способствует овладению студентами необходимыми знаниями с тем, чтобы научиться творчески и самостоятельно подходить к решению практических задач по управлению организациями, разрабатывать и организовывать реализацию принятых управленческих решений, обеспечивающих рост конкурентоспособности предприятий.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

Управленческие решения как составная часть менеджмента (Решения в системе управления)

Цель занятия – углубление теоретических знаний и приобретение практических навыков классификации управленческих решений и их роли в системе управления.

Студент должен знать: сущность и содержание управленческого решения.

Студент должен уметь: уметь выделять виды и типы управленческих решений.

Теоретическая часть

Принятие решений является наиболее важным видом деятельности, осуществляемой менеджерами, и представляет собой единовременный акт окончательного выбора одного из возможных вариантов действий по достижению целей организации.

Управленческие решения представляют собой творческий акт субъекта управления (индивидуального или группового лица), определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению проблемы на основе объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии. Принятие решения – это выбор наиболее предпочтительной альтернативы из множества.

Разделение труда в производственной деятельности выделило 3 основных типа самостоятельных решений: технические (технологические), биологические и управленческие. Принадлежность к конкретному типу определяется системой, в которой разрабатывается и реализуется решение. Перечисленные виды систем обладают различным уровнем непредсказуемости (риска) в результатах реализации решений. Социальная система может включать в себя биологическую и техническую, а биологическая – техническую.

Принятие решений является наиболее важным видом деятельности, осуществляемой менеджерами, и представляет собой единовременный акт окончательного выбора одного из возможных вариантов действий по достижению целей организации.

Задания

Задание 1. Укрупненно процесс управления производством может быть представлен в виде четырех этапов. Расставьте последовательно эти этапы:

- определяется фактическое и прогнозируемое состояние системы, оцениваемые относительно цели;
- формулируется проблема управления как рассогласование ситуации и цели, и производится оценка степени этого рассогласования;
- определяется цель управления, необходимое состояние производственной системы по этапам создания продукции;
- вырабатывается управленческое решение, определяется способ решения проблемы и организационные мероприятия по его реализации.

Задание 2. Определите, какие ²⁶из приведенных ниже фрагментов текстов относятся к техническим, биологическим и управленческим решениям. Распределите по сферам деятельности выбранные управленческие решения.

1. Отделу внутреннего аудита провести внеплановую проверку правильности использования руководителями среднего и низового звена управленческих технологий.

2. Отделу развития компании заключить договор с фирмой «Галактика» для анализа распределения функций управления между руководителями всех уровней и разработки мероприятий по устранению их дублирования.

3. Начальнику группы стратегического развития разработать положение о группе связи с общественностью и должностные инструкции для ее работников.

4. Наладчику станков Тараненко Р.А. провести планово-предупредительный ремонт токарного оборудования в цехе №4.

5. Все сотрудники компании в течение месяца должны внести свои предложения по совершенствованию производственной и управленческой деятельности.

6. Начальнику группы стратегического развития создать консультационный пункт для руководителей периферийных подразделений фирмы по вопросам управленческой деятельности и управления персоналом.

7. Начальнику информационного отдела создать базу данных о текущих и потенциальных клиентах и поставщиках компании.

8. Инженера Калинина Н.С. направить в командировку в объединение «АсКурТур» с 1 июня по 24 июня 2015 г.

9. Группе стратегического развития сформировать альтернативные стратегии развития основных направлений деятельности компании.

10. Консилиум врачей согласен с диагнозом лечащего врача, поставленным пациентке Самойленко М.С.

11. Отделу обучения в сентябре 2015 г. провести переподготовку руководства высшего и среднего звена компании в области управления качеством.

12. Службе управления персоналом разработать систему страхования ответственности ключевых специалистов и руководителей компании.

13. Вице-президенту по персоналу создать в компании отдел стратегического развития и подчинить его непосредственно ее президенту.

14. Службе управления персоналом сформировать систему расстановки кадров в соответствии со способностями работников и ротации кадров между линейными и функциональными подразделениями.

15. Группе контроля сформировать группу для ведения полного и достоверного учета и составления отчетности о результатах деятельности компании.

16. Отделу маркетинга провести анализ изменений внешней среды (на рынке, в политике, законодательстве и т. д.), с выделением тех изменений,

которые могут оказать существенное ²⁷ влияние на развитие компании.

17. Ветеринару цирка увеличить количество калорий в рационе питания слонов и лошадей.

18. Начальнику кадровой службы принять на трехмесячную стажировку г-на Норриса Р. – начальника отдела кадров фирмы «Тір Ш» из Сомали.

Задание 3. Ответьте на вопросы.

1. Что такое решение в общем виде?

- а) любой результат мыслительной деятельности человека;
- б) действия руководителя в рамках своих функций;
- в) распоряжение руководителя, поддержанное коллективом.

2. Есть ли различия в процессе разработки решения для биологических, технических и социальных систем?

а) есть;

б) нет, так как технология и подходы руководителя должны быть одни и те же;

в) есть, но несущественные, так как в этих системах много общего, например, везде требуется организация, планирование и т. д.

3. Изложите основное требование к управленческому решению.

а) должно соответствовать действующему законодательству и уставным документам организации;

б) иметь четкую целевую направленность;

в) иметь параметры для внешнего и внутреннего контроля.

4. Перечислите основные элементы обобщенной схемы процесса реализации управленческих решений:

а) цель, ситуация, проблема, решение;

б) глобальная цель, технократическая цель и социальная цель;

в) разработка решения, согласование решения и утверждение решения.

5. Как формулируется «глобальная цель управления»?

а) максимальное удовлетворение потребностей и интересов человека;

б) получение максимальной прибыли организацией;

в) обеспечение слаженной деятельности всех руководителей («все должны «грести» в одном направлении»).

6. Что такое «конкретная ситуация»?

а) реальное положение дел относительно провозглашенной цели;

б) набор реальных ситуаций в производственной или управленческой сфере деятельности, с которым организации приходится сталкиваться в процессе деятельности;

в) набор причин, которые мешают организациям продвигаться к намеченным целям.

7. Что такое «проблема»?

а) рассогласование между целью и соответствующей ей конкретной ситуацией;

б) нерешенные задачи;

в) набор причин, мешающих достижению целей организации.

8. Каковы условия завершения цикла разработки управленческих решений?

- а) достижение проблемой приемлемого для руководителя значения;
- б) достижение принятой цели;
- в) выполнение руководителем всего комплекса разработанных решений.

9. Перечислите варианты коммуникаций между управляющей и управляемой системами при разработке управленческих решений.

- а) взаимодействие и противодействие;
- б) управление и подчинение;
- в) совместная и индивидуальная деятельность.

10. Какая из команд, перечисленных ниже, разрабатывает управленческих решений?

- а) главный инженер, мастер, бригадир;
- б) руководитель конструкторского бюро, инженер-испытатель, руководитель группы механиков аэропорта;
- в) менеджер по продаже перчаток, менеджер по закупке перчаток.

11. Имеются ли отличия термина «потребности» от термина «интересы человека»?

- а) да. Потребности отражают жизненно важные для человека категории, а интересы – это субъективные для человека категории;
- б) нет. Это синонимы. Например, потребность в хорошей музыке есть у каждого человека, что аналогично интересу к хорошей музыке;
- в) да. Это зависит от конкретного человека, его развития, жизненного опыта.

12. Перечислите четыре основные потребности человека.

- а) в пище, одежде, жилье, здоровье;
- б) в любви, продолжении рода, информации, самовыражении;
- в) в деньгах, работе, отдыхе, образовании.

13. Каковы особенности разработки решений в технических системах?

- а) набор решений ограничен, и последствия их предопределены;
- б) даже типовые решения дают непредсказуемые результаты;
- в) вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей.

14. Каковы особенности разработки решений в биологических системах?

- а) даже типовые решения дают непредсказуемые результаты.
- б) вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей;
- в) набор решений ограничен, и последствия их предопределены.

15. Каковы особенности разработки управленческих решений в социальных системах?

- а) даже типовые решения дают непредсказуемые результаты;

б) вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей;

в) набор решений ограничен, и последствия их предопределены.

16. Дайте обобщенное определение управленческого решения.

а) решение, принимаемое руководителем в социальной системе;

б) решение, принимаемое руководителем в любой сфере его деятельности;

в) решение, принимаемое руководителем и направленное на управление каким-либо процессом.

Вопросы к практическому занятию

1. Что означает термин «решение» как явление и как процесс?

2. Что означает термин «управленческое решение»?

3. Как классифицируются управленческие решения?

4. Что понимается под структуризацией проблемы?

5. Роль и функции решений в процессе управления.

6. Перечислите основные этапы разработки и реализации управленческих решений.

Литература: [12, 15, 18].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2

Управленческие решения как составная часть менеджмента

(Анализ факторов, влияющих на принятие управленческого решения)

Цель занятия – углубление теоретических знаний и приобретение практических навыков анализа факторов, влияющих на принятие управленческих решений.

Студент должен знать: содержание и классификацию факторов, влияющих на принятие управленческих решений.

Студент должен уметь: уметь использовать методы анализа факторов, влияющих на принятие управленческих решений.

Теоретическая часть

Поскольку принятие решений зависит как от личности ЛПР и его психологических особенностей, так и от объективных условий, в которых он находится, все факторы, влияющие на этот процесс, можно разделить на две большие группы – личностные (субъективные) и ситуационные (объективные).

Личностные факторы определяются своеобразием психических процессов, состояний и качеств ЛПР, влияющих на процесс принятия решений. Поэтому их можно представить в виде трех уровней, соответствующих традиционной психической структуре личности. К ним относятся психические процессы, психические состояния и психические свойства.

К личностным характеристикам относятся: внушаемость, воля,

здоровье, опыт, особенности мышления³⁰, профессионализм, реакция, способность идти на риск, темперамент, уровень эмоциональности, характер внимания. В процессе подготовки и реализации управленческих решений интерес вызывают особенности мышления руководителя: глубина, широта, быстрота и гибкость.

Качество и эффективность разработанного и реализованного решения определяются профессионализмом и опытом руководителя. В повседневной практической деятельности по управлению объектами приходится принимать множество простых и сложных решений. Способность «выдавать» идеи, творчески мыслить, концентрировать внимание на проблемах, быть уверенным в себе, согласовывать решения с коллегами, вышестоящим руководством, добиваться их успешного претворения в жизнь – это качества, которые способствуют преуспеванию менеджера. Такой менеджер обладает определенными внутренними и внешними качествами (табл. 2.1).

Таблица 2.1 - Психологические признаки преуспевающего менеджера

Внешние	Внутренние
- его узнают с первого взгляда - в нем что-то есть - он несет в себе творческий заряд - у него открытый взгляд с первых слов ясно, что добьется успеха	- овеян духом инициативы, мужества, радости труда - имеет присущие ему взгляды на жизнь - не верит в интриги, ложь, случайность верит в действенность своих усилий, в способность превозмогать трудности, в движущую силу поставленных целей

Каждый человек наделен определенным набором личностных характеристик (качеств), сближающих его с другими людьми или отдаляющих его от них. В разных организациях один и тот же человек может по-разному проявлять свои личностные качества. Большое влияние на принятие управленческих решений оказывают такие качества руководителя, как романтизм и прагматизм, оптимизм и пессимизм.

Ситуационные факторы. Принятие решений зависит не только от психологических особенностей ЛПР, но также от ситуационных факторов, т.е. конкретных обстоятельств, в которых принимается управленческое решение. Эта группа включает в себя факторы внешней и внутренней среды организации, которые влияют на разработку, оценивание, выбор и реализацию альтернатив.

Внешняя среда. Можно выделить две составляющие внешней среды, по-разному влияющие на деятельность организации и принятие управленческих решений. Они носят названия макроокружение и непосредственное окружение (или деловая среда) организации. Макроокружение включает факторы, оказывающие опосредованное влияние на организацию. К ним относятся экономические условия, политика, право, социокультурные, технологические, природно-географические факторы.

Внутренняя среда. В процессе принятия управленческих решений любой руководитель вынужден учитывать не только внешние факторы, но и ситуацию, сложившуюся внутри организации. Эта ситуация характеризуется набором внутренних факторов, или переменных, которые включают цели, структуру, культуру, процессы и ресурсы организации.

Конкретные значения факторов внешней и внутренней среды организации образуют ситуацию принятия решения. Вместе с тем нужно отметить, что ситуационные факторы могут играть разные «роли» в процессе принятия управленческих решений. В большинстве случаев они играют роль ограничений, влияющих на формирование множества допустимых решений.

Задания

Задание 1. Разобрать ситуации и принять решение.

Ситуация 1.1. Существуют задачи, в которых приводятся ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении от того, что принятые в этих ситуациях решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятиям «справедливость» и «этика» в моральных традициях общества, но будут вполне приемлемыми в сфере предпринимательской деятельности.

Примите решение по каждой ситуации и обоснуйте его. [3]

Постановка задачи: каково будет ваше решение? Подпишите вы новый контракт или нет? Почему?

Ситуация 1.2. Вы главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Постановка задачи: какое решение вы примете? Подпишите ли вы контракт или нет? Почему?

Ситуация 1.3. Вы менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма при помощи дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый пылесос не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара.

Постановка задачи: какие действия вы предпримете? Почему?

Ситуация 1.4. Вы менеджер на фирме, производящей программные

32
продукты для ПЭВМ. На одной из презентаций вы познакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая (ый) недавно была (был) управляющей (им) на фирме – конкуренте. По какой-то причине она (он) была (был) уволена (а) и теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять ее (его) на работу. В ином случае, можете просто пообещать взять ее (его) на работу. Обида так сильна, что она (он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента.

Постановка задачи: как вы поступите? Почему?

Ситуация 1.5. Вы менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но оно окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении.

Постановка задачи: пойдете ли вы на такой шаг? Почему?

Ситуация 1.6. Вы главный менеджер известной фирмы и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но, если вы намекнете ему об этой возможности, он скорее всего передаст заказ именно вам.

Постановка задачи: как поступите вы? Почему?

Ситуация 1.7. Вы менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка».

Постановка задачи: сделаете ли вы такой опрос? Почему?

Ситуация 1.8. Вы менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

Постановка задачи: возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

Ситуация 1.9. Вы менеджер туристской фирмы. К вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Англию. У вас же есть горящий тур на Мертвое море в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, одышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мертвое море ехать противопоказано.

Постановка задачи: как вы поступите?

Ситуация 1.10. Вы менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при разовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее и, следовательно, увеличится объем продаж.

Постановка задачи: как вы поступите?

Задание 2. Проанализируйте имеющийся опыт принятия решений с помощью составляющих процесса принятия решений и их заменителей (табл.2.2). Сравните принятые решения по следующим позициям:

- оперативность;
- проработка и логичность;
- исполнимость (реальность);
- эффективность;
- масштабы последствий;
- стоимость реализации.

Таблица 2.2 - Составляющие и заменители в процессе принятия решений

Составляющие	Заменители
1. Факты - неопровержимы, неоспоримы, несомненны; могут изменяться и устаревать; необходимы для принятия решения, но часто - недоступны.	1. Информация - может быть истинной и ложной; связана с суждениями; содержит факты; используется в случае отсутствия фактов; должна быть надежной и обоснованной.
2. Знания - тщательно взвешенные факты со всеми выявленными оттенками и взаимосвязями из прошлого опыта; прилагаются к фактам для составления полной картины; при недостаточности требуют советов и суждений.	2. Советы - обусловленные массой личных факторов изложения фактов прошлого и чужого опыта с выводами; часто имеют скрытый подтекст, прямо противоположный словам; советчики не несут ответственности за данные советы; советы всегда рассматриваются с точки зрения своих знаний и опыта.
3. Опыт - не обязательно должен быть личным, но обязательно доступным; его следует тщательно хранить, не засекречивая от тех, кому он необходим, не только положительный, но и отрицательный; его надо фиксировать на носителях; следует исключить фракционное использование опыта каждым отделом только для своих.	3. Эксперимент - необходим в отсутствие опыта; должен проводиться с должным вниманием и тщательностью; ввиду высокой стоимости, к эксперименту следует обращаться только при решении стратегических задач или в экстренных случаях.
4. Анализ - процесс сведения воедино п.п. 1-3 в обеих колонках, их обработка и оценка в данном контексте с учетом прецедентов.	Интуиция - используется при невозможности проведения анализа; на основе инстинктивного представления о правильном решении делается компетентная, обоснованная догадка; при первой же возможности проводится анализ.
Суждение - ему нет замены, это главное качество, по которому оценивают человека, принимающего решения.	

Задание 3. Тест «Каковы ваши способности к принятию творческих ответственных управленческих решений?»

При ответе на поставленные вопросы старайтесь быть объективными. Чем более искренними будут ваши ответы, тем правильнее будет информация, которую вы получите о самом себе. Отвечайте так, как вам подсказывает интуиция при первом прочтении вопроса, подчеркивая слова «да» или «нет».

1. Принимая ответственное решение, я полагаюсь только на себя и ни с кем не советуюсь (1 - да, 2 - нет).

2. Я чаще имею точку зрения, которая не совпадает с мнением руководителя (1 - да, 2 - нет).

3. Я придерживаюсь точки зрения, что безвыходных ситуаций не существует (1 - да, 2 - нет).

4. Я всегда говорю только правду (1 - да, 2 - нет).

5. Я быстро осваиваю новые виды деятельности (1 - да, 2 - нет).

6. В оценке людей я больше доверяю собственной интуиции, чем суждениям других людей (1 - да, 2 - нет).

7. Принимая ответственное решение, я мучительно долго анализирую все «за» и «против» (2 - да, 1 - нет).

8. Начатое дело я стремлюсь доводить до конца (1 - да, 2 - нет).

9. Я считаю, что в коллективе лучше «не высываться», чтобы меньше было всяких неприятностей (2 - да, 1 - нет).

10. Прежде чем купить крупную вещь, я стараюсь посоветоваться с близкими мне людьми (2 - да, 1 - нет).

11. Я стараюсь жить только сегодняшним днем (2 - да, 1 - нет).

12. Играя в шахматы и другие интеллектуальные игры, я стараюсь во что бы то ни стало выиграть (1 - да, 2 - нет).

13. Решая сложную проблему, я мысленно логически проигрываю все возможные варианты ее решения (1 - да, 2 - нет).

14. Часто на собрании трудового коллектива я высказываю мнение, отличное от мнения других (1 - да, 2 - нет).

15. На собраниях коллектива я выступаю часто экспромтом, предварительно не готовясь (1 - да, 2 - нет).

16. Я думаю, что в своей жизни я не совершил крупных ошибок (1 - да, 2 - нет).

17. Я часто ловлю себя на мысли, что строю фантастические проекты, которым не суждено сбыться (1 - да, 2 - нет).

18. В споре мои аргументы чаще всего бывают более убедительными (2 - да, 1 - нет).

19. Я могу поступиться принципами, если того требуют интересы дела (1 - да, 2 - нет).

20. Где бы я ни работал, с руководством у меня складываются хорошие отношения (2 - да, 1 - нет).

21. Принимая то или иное решение, у меня первая идея всегда бывает

самая правильная (1 - да, 2 - нет).

22. В кругу своих знакомых мне иногда хочется сделать что-то неожиданное, оригинальное (1 - да, 2 - нет).

23. Логика некоторых моих поступков не всегда сразу бывает понятна даже моим близким, хотя потом оказывается, что я поступил правильно (1 - да, 2 - нет).

24. Думаю, что в моей жизни мне удавалось решить ряд крупных проблем (1 - да, 2 - нет).

25. Меня трудно переубедить, если я что-то уже решил (1 - да, 2 - нет).

26. Решая для себя какой-то жизненно важный вопрос, я стараюсь продумать и предусмотреть все до мелочей (2 - да, 1 - нет).

27. Ради дела я могу принять рискованное решение, если даже шансы на успех невелики (1 - да, 2 - нет).

28. Мои друзья считают, что я живу только сегодняшним днем (2 - да, - нет).

29. В свои дела я посвящаю как можно меньшее число людей (1 - да, - нет).

30. Я не выступаю против своего руководителя, если не убежден, что меня поддержит коллектив (2 - да, 1 - нет).

31. Мои знакомые относят меня к числу людей с «перспективой» (1 - да, 2 - нет).

32. Часто мои дела и поступки бывают неожиданными даже для моих друзей (1 - да, 2 - нет).

33. В своей жизни я никогда никуда не опаздывал (1 - да, 2 - нет).

34. Если бы передо мной встал вопрос о женитьбе, то я бы не стал советоваться с родителями, а поставил бы их перед фактом (1 - да, 2 - нет).

35. Я думаю, что я отношусь к числу людей, которые предвидят развитие событий в нашем коллективе на год-два вперед (1 - да, 2 - нет).

36. Бывают ситуации, когда я бросаю монету и по тому, как выпадет («орел» или «решка»), делаю выбор в спорном для меня вопросе (2 - да, - нет).

37. В коллективе считают, что на меня можно положиться как на надежного сотрудника (1 - да, 2 - нет).

38. Я систематически веду дневник, где анализирую свои промахи и достижения (2 - да, 1 - нет).

39. Я имею привычку планировать свою работу на год-два вперед (1 - да, 2 - нет).

40. Некоторые мои друзья и близкие считают меня перестраховщиком (2 - да, 1 - нет).

41. Мои коллеги по работе считают меня бескомпромиссным (1 - да, - нет).

42. Среди моих друзей есть люди, которые мне явно не нравятся (1 - да, 2 - нет).

43. Все, что я обещаю сделать, всегда выполняю независимо от того,

удобно это мне или нет (1 - да, 2 - нет).³⁶

44. У меня бывают мысли, которые я стараюсь скрыть от других (1 - да, 2 - нет).

45. Не все мои привычки хороши и желательны (1 - да, 2 - нет).

46. Иногда за проезд в общественном транспорте я не плачу, если не опасаясь проверки (1 - да, 2 - нет).

47. Я беспокоюсь о своем здоровье (1 - да, 2 - нет).

Пользуясь шкалой оценок, необходимо определить число баллов по перечню вопросов для типа «решительный – осторожный», «ответственный – безответственный» и т. д. (табл. 2.3) и оценить уровень соответствующих качеств.

Например, суммируя баллы ответов на вопросы № 1, 2, 7, 9, 10, 27, 30, 34, 40, вы получили число 11. Это значит, что уровень решительности у вас «выше среднего» и т. д. Или, например, за ответы на вопросы № 4, 33, 42, 43, 45, 46 вы набрали 11 баллов. Это значит, что имеете «высокий» уровень лживости. Т.е. при ответе на вопросы вы были не искренни и результатам вашего тестирования нельзя доверять.

Программа саморазвития способностей к принятию творческих ответственных управленческих решений в данном случае должна быть такой: опора на наиболее развитые способности – это интуиция (10 баллов). И постоянное развитие в себе стратега, т. е. стратегического мышления, способностей к прогнозированию, к предвидению событий.

С учетом этих результатов необходимо постоянно опираться на сильные качества и развивать слабые, то есть развивать те способности, которые тормозят дальнейшее развитие. Способности к риску развиваются, как и все другие способности, не иначе как в процессе деятельности.

Вопросы к практическому занятию

1. Перечислите основные личностные характеристики преуспевающего менеджера (руководителя).

2. Назовите типичные ошибки менеджеров при принятии управленческих решений и рекомендации по уменьшению их отрицательных последствий.

3. Какова роль управленческого решения в деятельности менеджера?

4. Какие типы творческой личности Вы знаете?

5. Что в качестве практических советов менеджеру по повышению эффективности управленческих решений Вы можете предложить?

Литература: [7, 10, 12, 15, 21].

Таблица 2.2 - Шкала оценок в баллах									
Способности	Сумма баллов								Про суммируйте балл ответов на вопросы №
	Очень высо кий	Высокий	Выше среднего	Средний	Выше среднего	высокий	Очень высо кий	Способности	
Решительный	9	10	11 12	13 14	15 16	17	18	Осторожный	1, 2, 7, 9, 10, 27, 30, 34, 40
Ответственный	9	10	11 12	13 14	15 16	17	18	Безответственный	1, 2, 9, 14, 20, 23, 25, 29, 41
Стратег	9	10	11 12	13 14	15 16	17	18	Тактик	11, 12, 13, 16, 23, 28, 35, 39
Интуитивист	9	10	11 12	13 14	15 16	17	18	Логик	6, 11, 15, 16, 18, 21, 23, 26, 38
Творческий	9	10	11 12	13 14	15 16	17	18	Консервативный	1, 3, 17, 19, 22, 23, 30, 32, 41
Честный	9	7	8	9	10	11	12	Лживый	4, 33, 42, 43, 45, 46

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3

Процесс разработки рационального управленческого решения (Принятие управленческих решений в организациях)

Теоретическая часть

Разработка управленческих решений является важным процессом, связывающим основные функции управления: планирование, организацию, мотивацию, контроль. Именно решения, принимаемые руководителями любой организации, определяют не только эффективность ее деятельности, но и возможность устойчивого развития, выживаемость в быстро изменяющемся мире.

Принятие эффективных решений – одно из наиболее важных условий эффективного существования и развития организации.

В современной эффективно функционирующей организации занятие руководящего поста происходит по праву компетентности и принятого в организации порядка. Компетентность руководителя определяется, в первую очередь, эффективностью принимаемых им решений и умением принятое решение реализовать.

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).

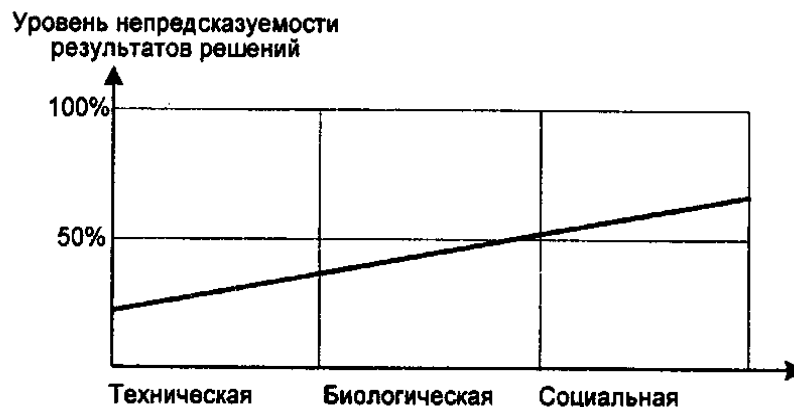


Рисунок 1 - Тенденция изменения непредсказуемости результатов реализации решений в различных системах

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 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%-е невыполнение – 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.

Как уже говорилось ранее, принятие решений является одним из основных составляющих любого управленческого процесса.

В каждой организации осуществляется разработка управленческих решений. И в каждой организации практика разработки и принятия управленческих решений имеет свои особенности, определяемые характером и спецификой ее деятельности, ее организационной структурой, действующей системой коммуникаций, внутренней культурой.

Тем не менее имеется общее, характерное для любого процесса принятия решений, где бы он ни осуществлялся. Это тот единый стержень, который формирует технологию разработки и принятия решений, используемую в любой организации.

Управленческие решения осуществляются посредством динамического и внутренне взаимосвязанного процесса, состоящего из функций принятия решений, представленных на рис. 2.



Рисунок 2 - Процесс принятия управленческого решения

Практические задания

Задание 1. Закрытое акционерное общество «Саунт» работает на рынке 5 лет. Занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успело зарекомендовать себя.

Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоит в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы «Саунт». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «Саунт»?

Задание. Попробуйте решить данную проблему. Какие действия должна предпринять данная фирма?

Какую информацию ЗАО «Саунт» будет использовать для решения данной проблемы? Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию?

Примите управленческое решение. Подумайте, как принятое Вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы.

От каких факторов в данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения?

Каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений?

Какова будет ответственность в случае принятия неверного, непродуманного, необоснованного управленческого решения? К чему это может привести?

Задание 2. Открытое Акционерное Общество «Бленд» работает на рынке консалтинговых услуг 10 лет. Штат организации свыше 100 человек. Сначала сотрудники работали с клиентами по одиночке либо произвольно сгруппированной бригадой. Затем было принято управленческое решение, в результате чего все сотрудники были разбиты на бригады по 4 человека. В результате сложилась неблагоприятная ситуация: внутриорганизационные разногласия, в результате чего снизилась производительность труда.

Задание. Примите управленческое решение по выходу из сложившейся ситуации. Подумайте, как Вы, если бы были руководителем данной организации, вышли из данной неблагоприятной управленческой ситуации.

Какие управленческие решения должны быть приняты в данной ситуации?

Как принятые Вами решения отразятся на Ваших сотрудниках и на работе самой организации?

Какое решение (инертное, импульсивное, рискованное, осторожное, рациональное, основанное на суждении или интуитивное) Вы примите?

Задание 3. 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 рекомендации вы бы дали организаторам конкурса?

Задание 4. 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 5. 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 6. 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 отделять 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.
6. Назовите основные этапы разработки и реализации управленческого решения.
7. Что такое принятие эффективных управленческих решений?

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [3, 4, 6,15].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4

Процесс разработки рационального управленческого решения (Организационные основы принятия управленческого решения)

Цель занятия – углубление теоретических знаний и приобретение практических навыков анализа организационных основ принятия управленческих решений.

Студент должен знать: понятие и сущность организационных основ принятия управленческих решений.

Студент должен уметь: учитывать человеческий фактор при разработке управленческих решений.

Теоретическая часть

В современных условиях успешные организации практикуют командное принятие решений, то есть полно используют человеческий фактор. Каждому члену команды присуща какая-то роль. Особо выделяются три тесно взаимосвязанные группы ролей, выполняемых профессиональными менеджерами: роли, связанные с межличностными отношениями и взаимодействием между работниками организации (мотивация, координация, делегирование полномочий, формальное представительство); информационная роль (сбор, обработка и передача информации); роли, связанные с принятием решений. Профессионалы постоянно меняют и сочетают роли.

Практически каждое управленческое решение отражает индивидуальность его инициатора, систему его ценностей.

Роль человеческого фактора проявляется в двух аспектах.

- влияние личностных характеристик (воля, внушаемость, уровень эмоциональности, темперамент, профессионализм, опыт, ответственность, здоровье, реакция, параметры мышления и т. д.) на процесс разработки управленческих решений.

- личностные оценки существующего управленческого решения.

Каждая личность имеет жизненную генетическую программу, включающую набор индивидуальных психических свойств (темперамент). Он характеризует механизм восприятия информации и реакции на нее личности, проявляющейся в его отношении к окружающей действительности, в силе чувств, поведении. Темперамент оказывает существенное влияние на подходы личности к принятию управленческих. Выделяют четыре базовых типа темперамента - холерический, сангвинический, флегматический и меланхолический.

Для каждого из типов темпераментов необходимо составлять варианты управленческих решений.

Для улучшения взаимодействия членов коллектива с разными темпераментами при разработке управленческих решений применяются *методы*:

- а) профессионального отбора и обучения;
- б) комплектования малых групп и коллективов;
- в) гуманизации труда;
- г) убеждения и другие.

Задания

Задание 1. Тест «Психологическая характеристика темперамента»

Читая опросник, необходимо ответить на вопросы либо «да», либо «нет».

- 1. Любите ли вы бывать в компании?
- 2. Вы избегаете иметь вещи, которые ненадежны и непрочны, хотя и красивы?
- 3. Часто ли у вас бывают подъемы или спады настроения?
- 4. Во время беседы вы очень быстро говорите?
- 5. Вам нравится работа, требующая полного напряжения сил и способностей?
- 6. Бывает ли, что вы передаете слухи?
- 7. Считаете ли вы себя человеком очень веселым и жизнерадостным?
- 8. Вы очень привыкаете к определенной одежде, так что неохотно меняете ее на что-либо другое?
- 9. Часто ли вы чувствуете, что нуждаетесь в людях, которые вас понимают?
- 10. У вас очень быстрый почерк?
- 11. Ищете ли вы сами себе работу, занятие, хотя можно было бы отдыхать?

12. Бывает ли так, что вы не выполняете своих обещаний?
13. У вас много хороших друзей?
14. Трудно ли вам оторваться от дела, которым вы поглощены, и переключиться на другое?
15. Часто ли вас терзает чувство вины?
16. Обычно вы ходите очень быстро независимо от того, спешите или нет?
17. В школе вы бились над трудными задачами до тех пор, пока не решали их?
18. Бывает ли, что иногда вы соображаете хуже, чем обычно?
19. Вам легко найти общий язык с незнакомыми людьми?
20. Часто ли вы планируете, как будете вести себя при встрече, беседе и т.п.?
21. Вы вспыльчивы и легко ранимы намеками и шутками над вами?
22. Во время беседы обычно вы быстро жестикулируете?
23. Чаще всего вы просыпаетесь утром свежим и хорошо отдохнувшим?
24. Бывают ли у вас такие мысли, что вы не хотели бы, чтобы о них знали другие?
25. Любите ли вы подшучивать над другими?
26. Склонны ли вы к тому, чтобы основательно проверить свои мысли, прежде чем их сообщить кому-то?
27. Часто ли вам снятся кошмары?
28. Обычно вы легко запоминаете и усваиваете новый материал?
29. Вы настолько активны, что вам трудно даже несколько часов быть без дела?
30. Бывало ли, что, разозлившись, вы выходили из себя?
31. Вам нетрудно внести оживление в довольно скучную компанию?
32. Вы обычно довольно долго раздумываете, принимая какое-то, даже не очень важное, решение?
33. Вам говорили, что вы принимаете все слишком близко к сердцу?
34. Вам нравится играть в игры, требующие быстроты и хорошей реакции?
35. Если у вас что-то долго не получается, то обычно вы все же пытаетесь сделать это?
36. Возникало ли у вас чувство раздражения к вашим родителям?
37. Считаете ли вы себя открытым и общительным человеком?
38. Обычно вам трудно взяться за новое дело?
39. Беспокоит ли вас чувство, что вы чем-то хуже других?
40. Обычно вам трудно что-то делать с медлительными и неторопливыми людьми?
41. В течение дня вы можете долго и продуктивно заниматься чем-либо, не чувствуя усталости?
42. У вас есть привычки, от которых следовало бы избавиться?
43. Вас принимают иногда за человека беззаботного?

44. Считаете ли вы хорошим другом только того, чья симпатия к вам надежна и проверена?

45. Вас можно быстро рассердить?

46. Во время дискуссии обычно вы быстро находите подходящий ответ?

47. Вы можете заставить себя долго и продуктивно, не отвлекаясь, заниматься чем-либо?

48. Бывает, что вы говорите о вещах, в которых совсем не разбираетесь?

Необходимо сгруппировать ответы по приводимым ниже шести группам и подсчитать сумму баллов, руководствуясь кодом опросника. При этом следует построчно сложить ответы «да» по каждой группе и полученные суммы умножить на коэффициент («3», «2» или «1» балл), затем то же сделать с ответами «нет». После этого вычисляется общая сумма баллов и заносится в таблице.

Таблица 3.1 - Итоги баллов по группам

Группа ответов	Ответы «да»	Балл	Ответы «нет»	Балл	Итого баллов по группам
1	1, 7, 13, 19, 25, 31, 37	3			
	4, 43	2	2	1	
2	8, 26, 32, 2, 14, 20, 38	3	37	2	
	44	2	19,46	1	
3	15, 21, 33, 39, 45	3			
	3, 9	2			
	27	1			
4	4, 16, 28	3			
	10, 22, 43, 40, 46	2			
	17, 29, 37	1			
5	5, 11, 17, 23, 29, 35, 41, 47	3	38	1	
	10	1			
6	30, 36, 42, 48	3			
	6, 12	2	23	1	
	16, 25, 24	1			

В первую очередь, необходимо оценить искренность ответов на вопросы, относящиеся к шестой группе (30, 36, 42, 48, 6, 12, 8, 25, 24, 23).

Высокая степень искренности 13-20 баллов, средняя 12-8 баллов, низкая 0-7 баллов. При оценке 0-7 баллов дальнейшая работа бесполезна, поскольку ответы ненадежны.

Опросник темперамента позволяет диагностировать следующие полярные его свойства: экстраверсию – интроверсию, ригидность – пластичность, эмоциональную возбудимость – уравновешенность, темп реакции (быстрый – медленный), активность (высокую – низкую).

Экстраверт – открыт внешним воздействиям, общителен, активен, интерес к настоящему, контактен, открыт к информации, склонен к лидерству, неконфликтен, подвержен влиянию, склонен к риску, не боится нового, не дисциплинирован, необязателен, беспечен.

Интроверт – взгляд внутрь себя, замкнут, сам – центр вселенной, тревожен, склонен к одиночеству, отличается низкой контактностью, неконфликтен, идеалистичен, не лидер, имеет твердые убеждения и упрямство, терпим к трудностям, пессимист, склонен к колебаниям.

Ригидность – жесткость, трудность перестройки на новое, неизменность программы действий, психика и поведение непластичны, боязнь нововведений, не лидеры.

Пластичность – не боятся нововведений, легко перестраиваются, изменяют ситуации, психику и поведение рационально, лидеры по натуре.

Средняя оценка и зона выраженности свойств темперамента приводится в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Средняя оценка и зоны выраженности свойств темперамента

Экстраверсия	Ригидность	Эмоциональная возбудимость	Темп реакций	Активность
22 - 26 очень высокая	16 - 23 очень высокая	18 - 20 очень высокая	20 - 22 очень быстрый	24 - 26 очень высокая
17 - 21 высокая	12 - 15 высокая	14 - 17 высокая	14 - 19 быстрый	21 - 23 высокая
12 - 16 средняя	7 - 11 средняя	8 - 12 средняя	9 - 13 средний	14 - 20 средняя
7 - 11 высокая	3 - 6 высокая	4 - 7 высокая	5 - 8 медленный	9 - 13 низкая
0 - 6 очень высокая	0 - 2 очень высокая	0 - 3 очень высокая	0 - 8 очень медленный	0 - 8 очень медленная
Интроверсия	Пластичность	Уравновешенность		

Задание 2. Используя данный тест, будущему менеджеру необходимо проверить свои способности к риску в коммерческой деятельности.

1. Каким образом вы предполагаете разбогатеть в ближайшее время?
 - а) сделать карьеру, поднявшись вверх по руководящей лестнице;
 - б) вкладывать имеющиеся деньги в дело и с выгодой рисковать;
 - в) попытать счастья в лотерее.
2. Если бы вы были актером, какую роль смогли сыграть лучше всего?
 - а) Остапа Бендера;
 - б) Левина из «Анны Карениной»;
 - в) Штирлица из кинофильма «Семнадцать мгновений весны».
3. Представьте себе, что вы заработали миллион, что бы вы сделали дальше?
 - а) вложу деньги в банк и буду жить на проценты от вклада;
 - б) рискну вложить в прибыльное дело;
 - в) часть денег вложу в новое дело, а часть положу в солидный банк.
4. Что могут принести вам деньги?
 - а) власть;
 - б) жизнь в свое удовольствие;
 - в) много новых забот и зависти.
5. Если вы разбогатеете, то хотели бы, чтобы об этом написали в

газетах?

- а) нет;
- б) да;
- в) обо мне и так иногда пишут.

6. Какая из трех групп профессий вам более всего подходит?

- а) писатель, художник, композитор;
- б) адвокат, врач, политик;
- в) глава фирмы, руководитель института, директор издательства.

7. При создании «своей» фирмы будете ли вы принимать на работу лиц, ранее бывших с вами в дружбе?

- а) да;
- б) нет;
- в) ответ на вопрос требуется основательно продумать.

8. Представьте себе, что вы заработали миллион долларов, как бы вы себя вели?

- а) изменились бы лишь мои квартира, машина, мебель и прочая обстановка;
- б) я бы больше путешествовал;
- в) я бы кардинально изменил свой образ жизни.

9. Представим себе, что вы только что стали директором фирмы. С чего начнете свою деятельность?

- а) с изучения людей, с которыми вам предстоит работать;
- б) определили бы основные направления работы фирмы;
- в) занялись бы подбором надежных помощников.

10. Какое из приведенных утверждений вы считаете более правильным, если бы вы получили повышение и стали директором фирмы?

- а) в моей работе снизилась значимость профессионально-технических навыков и повысилась роль концептуальных знаний;
- б) чем выше ранг управления, тем более значимы коммуникативные умения и способности по сравнению с профессионально-техническими;
- в) изменились требования ко всем качествам личности.

11. В вашей фирме в одной из бригад возникла конфликтная ситуация, каковы будут ваши действия как директора фирмы?

- а) нужно выслушать мнение конфликтующих сторон и убедить их найти компромиссное решение;
- б) нужно выслушать мнение всех, но окончательное разрешение конфликта поручить бригадиру;
- в) сделать все, чтобы малый конфликт не перерос в большой.

12. На сколько сильно вы испытываете потребность иметь большие деньги?

- а) постоянно;
- б) периодически;
- в) редко.

13. Если бы вы имели миллион долларов и вам представилась возможность заключить новую сделку, то какую бы вы предпочли? Ту,

которая даст прибыль:

- а) в четверть миллиона;
- б) в полмиллиона;
- в) в миллион.

Далее на отдельном листе необходимо записать номера вопросов и выбранные вами ответы. После этого вы можете подсчитать сумму баллов, которую вы набрали.

Ответы оцениваются в баллах следующим образом:

Таблица 3.3 - Оценка результатов теста

Номера вопросов	Варианты ответов и баллы		
	а)	б)	в)
1	6	3	0
2	3	0	6
3	0	6	3
4	6	0	3
5	0	3	6
6	0	3	6
7	0	3	6
8	6	3	0
9	3	6	0
10	6	0	3
11	3	6	0
12	6	3	0
13	0	6	3

Таблица 3.4 - Оценка результатов теста

№ уровня	Сумма баллов	Способность к риску в коммерческой деятельности
1	от 0 до 11 баллов	очень низкий уровень
2	от 12 до 19 баллов	низкий уровень
3	от 20 до 27 баллов	значительно ниже среднего
4	от 28 до 35 баллов	чуть ниже среднего
5	от 36 до 43 баллов	средний уровень
6	от 44 до 51 балла	чуть выше среднего
7	от 52 до 59 баллов	выше среднего
8	от 60 до 67 баллов	высокий уровень
9	от 68 до 78 баллов	очень высокий уровень

Как интерпретировать результаты? Если вы определили, что у вас способности к риску в коммерческой деятельности находятся на 1-м, 2-м или 3-м уровнях (сумма баллов в пределах 0-27), то лучший способ разбогатеть для вас – это упорно работать, избегая карьеры менеджера, руководителя.

Если вы находитесь на 4-м, 5-м или 6-м уровнях (28-51 балла), то

шансы разбогатеть у вас есть, но вам необходимо активнейшим образом развивать в себе способности коммерсанта.

Если вы находитесь на 7-м, 8-м уровнях (52-67 баллов), то у вас есть шанс овладеть профессией менеджера.

А если же вы находитесь на 9-м уровне (68-78 баллов), то у вас есть реальные шансы стать миллионером.

Задание 3. В менеджменте особое значение приобретает определение подходящего стиля руководства. Принято считать, что прежде всего менеджер обязан задать себе вопрос, что именно он хотел бы поручить своим сотрудникам. Далее он должен определить, каков уровень зрелости сотрудников в отношении выполнения данной задачи. Предлагаем четыре варианта действий руководителя, дающего поручение своему секретарю Марине:

1. Марина, я продиктую Вам письмо, которое сегодня необходимо отправить. «Уважаемые господа, запятая... В продолжение нашей беседы...»

Здесь подробно, в деталях, разъясняется, в чем заключается задача и как ее следует выполнять. Кроме того, перед отправкой письма осуществляется контроль, все ли сделано согласно распоряжению.

2. Марина, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о... Ты не могла бы составить конспект письма, чтобы в три часа мы смогли его вместе посмотреть?

При такой манере руководства разъясняется, что следует сделать, предоставляется возможность сотрудникам самим выработать предложение и, при необходимости, внести коррективы. В этом случае перед отправкой письма осуществляется контроль.

3. Марина, необходимо сегодня же отправить письмо клиенту, которого я принимал утром, с дальнейшей информацией о... Ты не позаботишься об этом? Если у тебя есть вопросы, я готов выслушать.

В этом случае дается распоряжение (что требуется), и лишь потом следуют разъяснения, как его выполнить, в том случае, если сотрудник сам об этом попросит (например: «Вы сами подпишете письмо или это сделаю я?»). Осуществлять ли контроль до отправки письма, зависит от того, попросит ли об этом сотрудник.

4. Марина, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о... Ты не позаботишься об этом?

Данный прием руководства называют «делегирование»: дается распоряжение о том, что требуется, а выполнение предоставляется самому сотруднику. Контроль, как правило, имеет место уже после того, как письмо отправлено.

Определите свою позицию по различным стилям в руководстве – какой вариант Вы считаете предпочтительным и почему?

Вопросы к практическому занятию

1. Личные качества менеджера при ПРУР.
 2. Авторитет личности при ПРУР.
 3. Влияние темперамента человека на ПРУР.
 4. Действия менеджера в условиях политики.
- Литература: [6, 8, 12, 15].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5

Целевая ориентация управленческих решений (Методология разработки и принятия решения)

Цель занятия – углубление теоретических знаний и приобретение практических навыков методологии принятия управленческих решений.

Студент должен знать: понятие и сущность методологии принятия управленческих решений.

Студент должен уметь: использовать методологию принятия управленческих решений.

Теоретическая часть

Принятие решений представляет собой составную часть реализации любой функции управления. ЛПР (менеджер) принимает управленческие решения и осуществляет их реализацию через других людей. Понимание природы принятия решений чрезвычайно важно для того, чтобы преуспеть в искусстве управления.

Управленческие решения ориентированы на достижение запланированной цели. Ориентация на цели достигается в результате применения профессиональных управленческих технологий разработки и реализации управленческих решений.

Технологии – это искусство, мастерство и умение руководителя осуществлять управленческое воздействие на персонал для достижения общих и ключевых целей организации. Технологии принятия управленческого решения включает:

- методы и средства сбора и обработки информации;
- приемы эффективного воздействия на персонал;
- принципы, законы и закономерности организации и управления;
- системы контроля.

Методология – совокупность методов, применяемых в какой-либо науке.

Процесс – ход какого-либо явления, последовательная смена состояний, стадий развития, совокупность последовательных действий для достижения какого-либо результата.

Методология процесса принятия управленческих решений это совокупность методов, приемов исследования, применяемых в ходе всестороннего исследования проблемной ситуации, нахождения способов ее разрешения, выбора оптимального способа и формирования решения.

Методология процесса принятия управленческих решений имеет конкретную функцию – разработку управленческого решения; базируется на

специфике (определяется спецификой) конкретной организации и структурируется по этапам процесса; методы (как элементы методологии) взаимосвязаны как по этапам процесса принятия управленческих решений, так и по технологии их применения. Это позволяет говорить о методологии процесса принятия управленческих решений как о системе методов.

Метод – способ достижения цели, определенным образом упорядоченная деятельность.

Методы менеджмента – это система правил и процедур выполнения различных задач управления с целью выработки рациональных управленческих решений.

Достаточно общая систематизация методов менеджмента по областям их применения представлена в таблице 4.1.

Таблица 4.1 - Методы менеджмента

Область применения	Тип метода
1. Выявление мнений	Метод интервью Метод анкетирования Метод выборочных опросов Методы экспертизы
2. Анализ ситуации	Системный анализ Метод написания сценария Методы сетевого планирования Функционально-стоимостной анализ Методы экономического анализа
3. Оценка решений и ситуации	Методы оценки продукта Методы оценки научно-технического уровня производства Методы оценки организационно-технического уровня производства Методы оценки затрат Метод дерева целей (ПАТТЕРН) Методы оценки порога прибыльности Методы оценки риска и шансов
4. Генерирование идей	Метод мозговой атаки Метод 6-3-5 Метод синектики Метод морфологического анализа Метод деловой игры
5. Принятие решений	Экономико-математические модели Метод таблиц решений Метод построения дерева решений Методы сравнения альтернатив
6. Прогнозирование ситуации	Экспертные методы прогнозирования Методы экстраполяции

Методы принятия решений делятся 1) по видам: а) методы получения информации, б) методы прогнозирования, в) методы моделирования, г) методы генерации альтернатив, д) методы выбора альтернативы и др.; 2) по

содержанию: а) количественные (линейное и динамическое программирование, теория игр, сетевые модели и т. п.), б) качественные (экспертные, мозговой штурм и т. п.), в) неформальные (использование газет, журналов, шпионаж и т. п.); 3) по числу лиц, принимающих решение: а) индивидуальные и б) коллективные (групповые).

Задания

Задание 1. Ниже приводится список типичных организационных решений. Необходимо определить, являются ли они программрованными или нет. Упражнение сначала выполняется индивидуально (5-10 мин), а затем в малых группах (10-15 мин). При выработке группового решения нельзя пользоваться методами голосования или переговоров. В малых группах должно обсуждаться различие между программрованными и непрограммированными решениями. В каждом случае обсуждение должно продолжаться до тех пор, пока часть участников не согласится с одним из решений. В заключение в классе под руководством преподавателя проводится обсуждение групповых результатов и подводятся итоги (10-15 мин).

Список решений.

1. Наём заведующим специалистом в исследовательскую лабораторию компании, производящую сложную техническую продукцию.
2. Доведение мастером до рабочих дневного задания.
3. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.
4. Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача.
5. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.
6. Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.
7. Определение годовичного задания для ассистента профессора.
8. Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.
9. Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике.
10. Выбор правлением компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

Задание 2. Базовая годовая сумма оплаты обучения в вузе – 8 тыс. руб. В связи с инфляцией имеем тенденцию к повышению ее в размере 10% в год минимум. Срок обучения в вузе – 5 лет. Вуз предлагает студентам внести сразу 40 тыс. руб., оплатив весь срок обучения. Выгодно ли это предложение для вуза и для обучающегося? Банковский годовой процент на вклад равен

12%. Оценить вариант при условии, что у студента на счете в банке имеется определенная сумма (например, 80 тыс. руб.).

Принять правильное решение и обосновать его.

Задание 3. Инвестиционный бюджет компании за 2015 год составил 10 млн. у.е., в то время как бюджет подбора и подготовки кадров составил 25 млн. у.е., а маркетинговый бюджет на рекламу и исследования – 5 млн. у.е.

Может ли при таких условиях финансирования быть эффективно организована предпринимательская деятельность компании?

- а) 2,5% – реально, а норматив для коммерческих фирм 15-20%;
- б) 5,0% – реально, а норматив для коммерческих фирм 30-35%.

Задание 4. Ответьте на вопросы.

1. Какое из приведенных определений понятия «управленческая технология» наиболее правильное?

а) Это искусство, мастерство и умение осуществлять управленческое воздействие.

б) Это набор законов, принципов и методов для реализации функций управления.

в) Это конкретный регламент по времени и ресурсам для выполнения функций управления.

2. Какой из вариантов набора входит в состав управленческих технологий?

а) Управление по целям, управление по результатам.

б) Управление на базе компьютеров, управление в исключительных случаях.

в) Мягкое управление, жесткое управление.

3. Основу технологии «управления по целям» составляет:

а) Бизнес-план.

б) Набор стратегических, тактических и оперативных целей.

в) Четкий регламент действий каждого руководителя.

4. Инициативно-целевое управление:

а) Не гарантирует достижения цели в заданные сроки.

б) Гарантирует достижение цели в сроки, заранее неизвестные.

в) Гарантирует достижение цели в заданные сроки.

5. Программно-целевое управление:

а) Гарантирует достижение цели в заданные сроки.

б) Гарантирует достижение цели в сроки, заранее неизвестные.

в) Не гарантирует достижения цели в заданные сроки.

6. Регламентное управление:

а) Гарантирует достижение цели в сроки, заранее неизвестные.

б) Гарантирует достижение цели в заданные сроки.

в) Не гарантирует достижения цели в заданные сроки.

7. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для небольшой организации с численностью 3 - 5 чел.?

а) Инициативно-целевое.

б) Регламентное.

в) Программно-целевое.

8. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для организации с численностью примерно 100 чел.?

а) Программно-целевое.

б) Регламентное.

в) Инициативно-целевое.

9. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для акционерных обществ с численностью примерно 10 тыс. чел.?

а) Программно-целевое.

б) Регламентное.

в) Инициативно-целевое.

10. На какой функции управления базируется управленческая технология «Управление по результатам»?

а) Координация.

б) Организация.

в) Планирование.

11. В каких условиях управленческая технология «Управление по результатам» наиболее эффективна?

а) Когда время между принятием решений и результатом их выполнения минимально (часы, несколько дней).

б) Когда деятельность организации существенно влияет на муниципальную инфраструктуру, дает работу основной массе жителей.

в) Когда организация работает по жестко регламентированной технологии.

13. В каких условиях управленческая технология «Управление на базе потребностей и интересов» дает лучшие результаты?

а) Когда деятельность организации существенно влияет на муниципальную инфраструктуру, дает работу основной массе жителей.

б) Когда время между принятием решений и результатом их выполнения минимально (часы, несколько дней).

в) Когда организация работает по жестко регламентированной технологии.

14. В каких условиях управленческая технология «Управление в исключительных случаях» дает лучшие результаты?

а) Когда организация работает по жестко регламентированной технологии.

б) Когда время между принятием решений и результатом их выполнения минимально (часы, несколько дней).

в) Когда деятельность организации существенно влияет на муниципальную инфраструктуру, дает работу основной массе жителей.

15. Технология управления на базе «искусственного интеллекта» предусматривает:

а) Использование руководителем информационных систем при решении технических и логических операций.

б) Полную подготовку для руководителей всех решений с помощью

современных программно-информационных средств.

в) Получение непосредственных указаний от компьютерных систем при выполнении подчиненными типовых операций.

16. К техническим операциям, выполняемым при реализации управленческих решений, относятся:

а) Типовые расчеты.

б) Разработка бизнес-плана.

в) Составление рекламы.

17. К логическим операциям, выполняемым при реализации управленческих решений, относятся:

а) Разработка бизнес-плана.

б) Составление рекламы.

в) Типовые расчеты.

18. К творческой деятельности, выполняемой при реализации управленческих решений, относятся:

а) Составление рекламы.

б) Разработка бизнес-плана.

в) Типовые расчеты.

19. В каких условиях управленческая технология «Управление на базе активизации деятельности персонала» дает лучшие результаты?

а) Когда профессионализм работников аппарата управления недостаточно высок.

б) При высоком профессиональном уровне всех работников аппарата управления.

в) При относительно молодом составе сотрудников.

20. В каких условиях управленческая технология «Управление путем постоянных проверок и указаний» дает лучшие результаты?

а) При высоком профессиональном уровне всех работников аппарата управления.

б) Когда профессионализм работников аппарата управления недостаточно высок.

в) При относительно пожилom составе работников.

Вопросы к практическому занятию

1. Модели принятия решений в организации.

2. Содержание процесса управления производством.

3. Положительные характеристики и этапы моделирования.

4. Характеристика объекта управления, виды работ и общий вид управления моделирования.

5. Разновидности и классификация моделей в управлении.

6. Преимущества и недостатки имитационной модели.

7. Правила принятия решений.

Литература: [6, 8, 12, 15, 16].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6

Целевая ориентация управленческих решений

(Применение научных подходов к разработке управленческого решения)

Теоретическая часть

Научный подход – совокупность основных способов получения новых знаний и методов решения задач в рамках любой науки. На рис. 1 представлены научные подходы к решению управленческих задач, которые будут подробно рассмотрены далее.



Рисунок1 - Научные подходы к решению управленческих задач

Рассмотрим процесс разработки управленческих решений с позиции теории систем. Для этого построим модель "черного ящика" процесса, модели состава, структуры и модель "белого ящика".

Модель "черного ящика" процесса РУР

Функция данного процесса заключается в разработке управленческого решения, т.е. представляет собой систему, цель которой - формирование управляющего воздействия в управляемой системе со стороны управляющей. На рис. 3 показано, что поступает на вход системы РУР и что образуется на ее выходе. Проблемная ситуация в данном контексте содержит как информацию о состоянии управляемой системы, так и информацию о состоянии надсистемы организации и проблемах, которые требуется разрешить. На выходе системы при этом формируется управленческое решение как система воздействий на управляемую систему.



Рисунок3 - Модель "черною ящика" процесса РУР

Модель проблемной ситуации при этом может формироваться по алгоритму анализа информации и входить в процесс разработки управленческого решения как этап. Данная модель не универсальна, поскольку не содержит обратной связи, обеспечивающей корректировку разработанного решения, и служит лишь для демонстрации того, какая информация должна быть на входе и в какой форме может быть представлено управленческое решение как результат процесса разработки управленческого решения.

Модель состава системы РУР содержит:

- субъекты, принимающие участие в процессе РУР;
- объекты, подвергающиеся диагностике в процессе сбора информации и изменениям в ходе реализации управленческого решения;
- ресурсы, которые могут быть использованы для разработки и реализации решения.

В качестве объектов РУР могут выступать:

- организация (в значении свойства системы содержать в себе порядок структуры);
- функции управления (маркетинг, планирование, контроль и т.д.);
- профессиональная сфера деятельности (финансы, производство, сбыт и т.п.);
- вид технологии (инновационная или рутинная);
- программа управления (концепция, политика, стратегия, тактика и т.д.);
- ресурсы (производственно-технологические; человеческие ресурсы и др.).

Модель состава системы РУР рассматривается во взаимосвязи с моделью структуры самого процесса РУР.

Модель структуры процесса РУР, именуемая "белый ящик" представлена на рис. 4. В процессе разработки субъекты РУР проводят операции над такой нематериальной компонентой системы, как информация.

Информационные потоки на схеме обозначены группой стрелок, что означает множество неделимых информационных единиц (источник информации обозначен жирной точкой, приемник информации - концом стрелки).

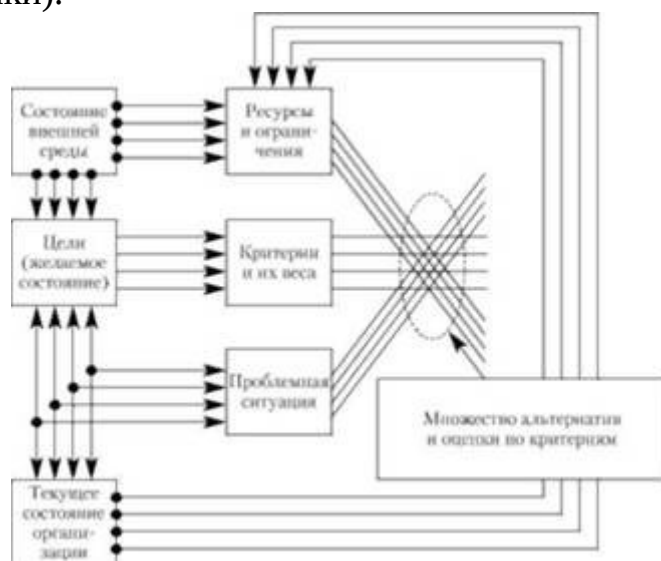


Рисунок 4 - Схема разработки управленческого решения ("белый ящик")

Субъекты на структурной схеме процесса РУР не показаны. Это обусловлено тем, что в данном процессе они лишь оперируют информацией с целью разработки решения. На ранних этапах процесса РУР лицом, принимающим решение, или консультантами по управлению могут быть задействованы различные субъекты, участвующие в разработке. Кроме того, здесь единственный субъект разработки решения - ЛПР, а эксперты, аналитики и консультанты рассматриваются как уникальные ресурсы, обеспечивающие выполнение различных функций на большей части его этапов. Так, ЛПР только осуществляет окончательный выбор, т.е. принимает решение.

На рис. 4 продемонстрировано также, что для решения проблем могут быть использованы не только ресурсы организации, но и благоприятные возможности внешней среды как специфический ресурс ее развития. Пересечение ресурсов и проблем позволяет рассмотреть множество вариантов использования ресурсов применительно к каждой проблеме. Например, для решения некоторых проблем может потребоваться определенный ресурс, однако чаще всего комбинация ресурсов обеспечивает требуемый синергетический эффект. Разрывы (противоречия) между целями организации и ее текущим состоянием позволяют выявить проблемы, а цели, в свою очередь, - количественные показатели, по которым можно оценить разработанные альтернативы и принять решение.

Практическая часть

1. Разобрать следующую управленческую ситуацию с точки зрения стратегического подхода.

Стратегическое сотрудничество

В 1991 г. в Алма-Ате было создано казахстанско-южнокорейское совместное предприятие по производству современных цветных телевизоров. Выгоды ожидали обе стороны. Иностранные партнеры были заинтересованы в проникновении на емкий рынок Казахстана, а затем и на рынки соседних республик. Местные учредители (предприятия радиотехнической и хлопкоперерабатывающей промышленности) хотели с помощью продукции СП и прибыли поправить свои дела: расплатиться с долгами, добиться благоволения кредиторов, обеспечить устойчивость поставок сырья, закрепить свои кадры. Помочь решить эти проблемы должны были новые телевизоры, которые предполагалось получить в счет причитающейся каждому учредителю прибыли.

К концу года - с выпуском первой партии продукции - между учредителями возник конфликт. Корейцы узнали, что их местные партнеры продают телевизоры не через фирменную торговую сеть радиозавода (как договаривались), а в коммерческие магазины и гораздо дороже обусловленной цены. У обеих сторон нашлись и другие претензии, в том числе из-за нечеткости, противоречивости формулировок учредительных документов.

В итоге южнокорейская сторона прекратила поставку комплектующих деталей для сборки телевизоров. Предприятие оказалось на грани распада.

Контрольные вопросы

- 1. Каковы внутренние причины кризиса этого совместного предприятия?*
- 2. В чем специфика стратегических ориентаций партнеров и самого СП?*
- 3. Как можно достичь согласия между партнерами для возобновления хозяйственной и рыночной деятельности?*
- 4. В случае если противоречие не удастся разрешить по доброй воле самих участников СП, целесообразно ли вмешательство местных органов власти и если да, то в чем оно могло бы состоять?*

2. Рассмотрите ситуацию

Представьте себе следующую игровую ситуацию.

Сеть крупных универсамов «Семерочка» открыла новый магазин. Сначала руководство данной сети придерживалось стратегии «низких цен» для привлечения клиентов. Затем цены в новом универсаме резко выросли. Спустя некоторое время через дорогу от данного магазина открылся новый универсам «Четверочка», в котором цены на все аналогичные товары минимальны. И уже в течение длительного времени цены не поднимаются.

Как Вы считаете, каково настоящее положение универсама «Семерочка». Как отразилось открытие нового магазина на работе «Семерочки». Может ли руководство «Семерочки» изменить ситуацию.

Задание. Поставьте себя на место руководства магазина «Семерочка». Каковы будут Ваши действия.

Используя принцип «Черного ящика», проанализируйте все факторы «внешней среды», «вход в систему», «обратную связь», «процесс в системе». На выходе получите управленческое решение. Проанализируйте последствия принятого Вами управленческого решения.

3. Выполните тест:

1) На что влияют применяемые к менеджменту научные подходы и принципы:

- a) На эффективность управленческого решения.
- b) На надежность управленческого решения.
- c) На качество управленческого решения.

2) Сколько в настоящее время известно научных подходов, применяемых к менеджменту:

- a) 7.
- b) 10.
- c) 13.

3) Какой подход рассматривает организацию как совокупность взаимосвязанных элементов:

- a) Функциональный подход.
- b) Воспроизводственный подход.
- c) Системный подход.
- d) Ситуационный подход.

4) Какой подход рассматривает технические, экономические, экологические, организационные, социальные, психологические аспекты менеджмента и их взаимосвязи:

- a) Интеграционный подход.
- b) Системный подход.
- c) Комплексный подход.

5) Какой подход решает задачи, ориентированные на потребителей:

- a) Нормативный подход.
- b) Административный подход.
- c) Маркетинговый подход.

6) Сущность какого подхода заключается в установлении нормативов управления по всем подсистемам системы менеджмента:

- a) Нормативный подход.
- b) Количественный подход.
- c) Административный подход.

7) Какой подход использует математические, статистические, инженерные методы:

- a) Нормативный подход.
- b) Количественный подход.
- c) Функциональный подход.

8) Какой подход определяет пригодность различных методов управления в зависимости от конкретной ситуации:

- a) Системный подход.
- b) Ситуационный подход.
- c) Функциональный подход.

9) На каком принципе основан системный подход:

- a) «Нейтральный ящик».
- b) «Белый ящик».
- c) «Черный ящик».

10) Под действием каких факторов происходит «процесс в системе» в системном подходе:

- a) «Внешней среды».
- b) «Обратной связи».
- c) «Входа в систему».
- d) «Выхода из системы».

11) От чего зависит качество «выхода из системы»:

- a) От «входа системы».
- b) От «процесса в системе».
- c) От «обратной связи».
- d) От факторов «внешней среды».

12) В каком подходе используется метод функционально-стоимостного анализа:

- a) В функциональном подходе.
- b) В стоимостном подходе.
- c) Оба ответа верны.

13) Какова особенность ситуационного подхода:

- a) Решает сначала общие проблемы, затем переходит к частным (конкретным) проблемам.
- b) Решает сначала частные (конкретные) проблемы, затем переходит к общим проблемам.
- c) Решает только одну узкую, четко поставленную проблему.

14) Какова основная задача ситуационного анализа:

- a) Выявление неблагоприятной управленческой ситуации.
- b) Выявление факторов, влияющих на развитие ситуации.
- c) Оба ответа верны.

Контрольные вопросы

1. Применение научных подходов к разработке управленческих решений.
2. Какова сущность применения системного подхода к разработке управленческих решений.
3. Какова сущность применения комплексного подхода к разработке управленческих решений.
4. Какова сущность применения интеграционного подхода к разработке управленческих решений.

5. Какова сущность применения маркетингового подхода к разработке управленческих решений.

6. Какова сущность применения функционального подхода к разработке управленческих решений.

7. Какова сущность применения динамического подхода к разработке управленческих решений.

8. Какова сущность применения воспроизводственного подхода к разработке управленческих решений.

9. Какова сущность применения процессного подхода к разработке управленческих решений.

10. Какова сущность применения нормативного подхода к разработке управленческих решений.

11. Какова сущность применения количественного подхода к разработке управленческих решений.

12. Какова сущность применения административного подхода к разработке управленческих решений.

13. Какова сущность применения поведенческого подхода к разработке управленческих решений.

14. Какова сущность применения ситуационного подхода к разработке управленческих решений.

15. Какова сущность применения предметного подхода к разработке управленческих решений.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7

Процессорные технологии принятия управленческих решений (Оценка результатов групповых и индивидуальных решений)

Цель занятия – углубление теоретических знаний и приобретение практических навыков оценки результатов групповых и индивидуальных решений.

Студент должен знать: понятие и сущность групповых и индивидуальных решений.

Студент должен уметь: применять методы оценки результатов групповых и индивидуальных решений.

Теоретическая часть

Всесторонняя и глубокая оценка ситуации, учет разнообразных факторов и подготовка эффективных решений, особенно в ограниченное время, под силу только коллективу. Поэтому принятие решений в управлении большими предприятиями все чаще перекладывается с одного человека на группу лиц. Решение становится коллективным, коллегиальным. Как индивидуальным, так и групповым решениям присущи свои положительные и отрицательные стороны.

Для индивидуальной деятельности характерны следующие недостатки:

- медлительность процесса восприятия и мышления;
- субъективность индивидуального мышления при выявлении основных, определяющих факторов;

- приспособительный конформизм, в силу которого человек испытывает и учитывает давление общего мнения или лиц, от которых он находится в зависимости;

- волюнтаризм как нежелание считаться с чьим бы то ни было мнением.

Эти недостатки индивидуального решения уменьшаются в коллективе. Однако при групповой деятельности решение оказывается менее субъективным и имеются следующие трудности:

- разветвление решения в процессе его разработки;
- сравнительно низкая оперативность;
- неопределенность чувства коллективной ответственности.

Принятие коллективных решений осуществляется так называемой малой группой. Под группой понимается множество лиц, которое отличается рядом характерных черт, общей целью, непосредственным взаимодействием членов группы, общими нормами поведения, определенной структурой.

Чтобы разобраться, в какой мере групповое решение качественнее индивидуального, рационально оно или наоборот, необходимо проанализировать работу группы с учетом трех факторов: характера решаемой задачи, характеристики группы, процедуры деятельности группы.

По характеру задачи, решаемые группой, могут быть детерминированными и вероятностными, статистическими и динамическими, в условиях определенности данных обстановки и неопределенности (с риском).

Группа лиц, принимающих решение, характеризуется количеством участников, их компетентностью, мотивами действия и т. д.

С точки зрения процедуры коллективные решения могут приниматься в соответствии с формальными методами, по строгому алгоритму, могут быть приняты и неформально, в результате свободного обсуждения.

Сущность принятия решения в группе - переход от индивидуальных решений, принимаемых каждым ее членом, к коллективным, выражающим точку зрения группы в целом.

Первый тип такого перехода - *стратегия выработки группового решения*, или стратегия простого большинства. Пример: принятие решений простым большинством голосов на научно-производственных совещаниях.

Вторым путем выработки группового решения является *стратегия суммирования рангов*.

Пример. Решение принимается малой группой, состоящей из трех лиц. Возможны четыре альтернативных решения: A_1 , A_2 , A_3 , A_4 . Необходимо провести ранжирование – выстроить в порядке предпочтения альтернативы каждым лицом группы, при этом чем ниже ранг, тем больше предпочтение.

Таблица 5.1 - Ранжирование альтернатив

Лицо, принимающее решение (ЛДР)	Ранги оцениваемых альтернатив			
	1-й	2-й	3-й	4-й
1-е	A_1	A_4	A_2	A_3
2-е	A_3	A_2	A_1	A_4

3-е	A ₁	A ₂	A ₄	A ₃
-----	----------------	----------------	----------------	----------------

Для каждого ЛПР ранги складываются по каждой альтернативе:

A ₁ : 4 + 3 + 1 = 8	Групповое решение соответствует той альтернативе, у которой сумма рангов оказывается наименьшей
A ₂ : 2 + 2 + 3 = 7	
A ₃ : 1 + 1 + 4 = 6	
A ₄ : 2 + 4 + 3 = 9	

Третья линия поведения при выработке группового решения – *стратегия минимизации отклонений*, направленная на то, чтобы сделать отклонения между предпочтением группы и индивидуальными решениями как можно меньшими.

Пример: малая группа из 3-х лиц оценивает три альтернативы A₁, A₂, A₃ с помощью трехбалльной системы оценок: лучшая – 3, средняя – 2, а худшая – 1 балл (табл. 5.2).

Таблица 5.2 - Индивидуальные предпочтения альтернатив

Варианты решения	Оценки баллов		
	1-е лицо	2-е лицо	3-е лицо
A ₁	2	3	1
A ₂	1	1	3
A ₃	3	2	2

Чтобы минимизировать имеющиеся отклонения решений членов группы от группового решения, строится матрица расхождения исходов решения (табл. 5.3).

Таблица 5.3 - Матрица расхождений индивидуальных и групповых решений

Групповые решения	Индивидуальные решения			Максимальное расхождение
	1-е лицо	2-е лицо	3-е лицо	
A ₁	1	0	2	2
A ₂	2	2	0	2
A ₃	0	1	1	1 (наименьшее отклонение 1)

Делается предположение о выборе группой альтернатив и оцениваются расхождения между групповыми и индивидуальными решениями. Если групповое решение – A₁ (оценка 3 балла), то расхождение между мнением коллектива и индивидуальным выбором 1-го лица равно единице; если группа остановилась на варианте A₂ (3 балла), то расхождение между ней и 1-м лицом составит 2 балла и т.д. Наименьшему расхождению (1 балл) соответствует альтернатива A₃, которая и признается лучшим решением.

Четвертый вариант группового решения – *стратегия оптимального предвидения*. Смысл этой линии группового выбора в том, что полученное групповое решение должно давать возможность предусматривать индивидуальные предпочтения. Необходимо, чтобы предпочтение между любыми па-

рами альтернатив, сделанных на основе группового решения, соответствовало действительному предпочтению. Значительное влияние на принятие решений оказывает оценка полезности их результатов: возможного выигрыша в случае успеха и потерь при неудаче.

Например: решение принимается группой из двух лиц. Возможны два альтернативных варианта решения: A_1 и A_2 . Оценка полезности этих вариантов обоими лицами для двух возможных исходов см. в таблицах 5.4 и 5.5.

Таблица 5.4 - Матрица общей полезности для 1-го лица

Варианты решения	Вероятность исходов		Полезность по двум исходам
	0,4	0,8	
A_1	-8	+12	$-8 \cdot 0,4 + 12 \cdot 0,8 = 6,4$
A_2	+20	-3	$20 \cdot 0,4 - 3 \cdot 0,8 = 5,6$

Таблица 5.5 - Матрица общей полезности для 2-го лица

Варианты решения	Вероятность исходов		Полезность по двум исходам
	0,2	0,6	
A_1	-2	+4	$-2 \cdot 0,4 + 4 \cdot 0,6 = 2,0$
A_2	+40	-7	$40 \cdot 0,2 - 7 \cdot 0,6 = 3,8$

Поскольку 1-е лицо оценивает полезность первого варианта, а 2-е лицо – второго, то при принятии группового решения прийти к общему мнению невозможно. Обычно теория решений предлагает основываться на средних величинах: средних вероятностях исходов, средних полезностях (табл. 5.6).

В данном примере суммарная полезность для двух лиц по каждому из вариантов решений оказалась одинаковой. В подобном случае надо обязательно проверить выбор вариантов альтернатив (решений) по второму методу – матрице средней полезности.

Таблица 5.6 - Матрица средней полезности

Варианты решения	Вероятность исходов		Полезность по двум исходам
	$(0,4 + 0,2) \cdot 0,5 = 0,3$	$(0,8 + 0,7) \cdot 0,5 = 0,7$	
A_1	-5	+8	$-5 \cdot 0,3 + 0,7 = 4,1$
A_2	+30	-5	$30 \cdot 0,3 - 5 \cdot 0,7 = 5,5$

Из таблицы 5.6 видно, что группа должна избрать вариант A_2 . Однако в некоторых случаях может оказаться, что коллективный выбор не соответствует ни одному из индивидуальных решений. В таких случаях, если речь идет о полезности риска для группы, то решение должно приниматься в соответствии с коллективной необходимостью.

Организуя коллективный выбор способа действий, важно учитывать возможность существенных отклонений групповых решений от оптимальных.

Причина таких отклонений: конформизм членов группы, отсутствие у части из них собственного мнения, тенденциозный подбор информации в группе из желания угодить влиятельным ее членам, неоправданный оптимизм и т. д. и т. п.

Конкурентоспособность фирмы связана прямо пропорционально с качеством управленческих решений. Под качеством решений принимается их выполнение на практике с получением определенного эффекта. В составе свойств управленческих решений выделяются обоснованность, своевременность, эффективность, непротиворечивость, конкретность, простота, полномочность и некоторые другие. Обыкновенность управленческого решения проявляется в необходимости учета всех факторов и условий их разработки и внедрения. Эффективность управленческого решения подчеркивает обязательность соотношения ожидаемого и достигнутого экономического и социального эффекта с затратами на его разработку и реализацию. В теории и практике деятельности предприятий применяется показатель косвенной оценки качества принятых управленческих решений.

$$K_k = (P_s - P_n) \times 100 / P_n \quad (5.1)$$

где K_k - коэффициент качества управленческих решений;

P_n - количество принятых управленческих решений;

P_s - общее количество выполненных управленческих решений;

P_n - общее количество выполненных некачественных управленческих решений.

Значение коэффициента K_k : 0-20% – низкий; 21-50% – средний; 51-80% – высокий; 81-100% – идеальный.

Оценка общего качества управленческих решений, полученного в результате выполнения последовательных операций:

$$P = K_j \times C_{ej} \quad (5.2)$$

где R_j - значение качества каждой из последующих операций;

C_{ej} - степень влияния каждой из последующих операций на общий процесс управленческого решения.

Таблица 5.8 - Варианты оценки качества управленческих решений

	Вар. 1	Вар. 2	Вар. 3		Вар. 1	Вар. 2	Вар. 3	
K_a	0,73	0,72	0,40	$C_{ва}$	0,30	0,60	^{0,10}	1,209
K_b	0,90	0,80	0,50	$C_{вб}$	0,50	^{0,10}	0,40	0,782
K_v	2,7	0,90	0,80	$C_{вв}$	^{0,20}	0,30	0,50	0,640

$$P_n^1 = 0,73 \times 0,3 + 0,9 \times 0,5 + 2,7 \times 0,2 = 1,21$$

$$P_n^2 = 0,72 \times 0,6 + 0,8 \times 0,1 + 0,9 \times 0,3 = 0,782$$

$$P_n^3 = 0,4 \times 0,1 + 0,5 \times 0,4 + 0,8 \times 0,5 = 0,64$$

Задания

Задание 1. Группе из трех равноправных компаньонов необходимо принять общее решение, выбрав его из четырех возможных вариантов A_1 , A_2 ,

A_3, A_4 . Каждое лицо группы по-разному оценивает возможные решения. Эта оценка приведена в таблице 5.9 на основе придания решениям различных рангов. Чем ниже ранг, тем предпочтение больше.

Таблица 5.9 - Ранжирование альтернатив

ЛПР	Ранги			
	1-й	2-й	3-й	4-й
1-е	A_1	A_3	A_4	A_2
2-е	A_4	A_1	A_3	A_2
3-е	A_3	A_4	A_2	A_1

Необходимо найти оптимальное групповое решение.

Задание 2. Группа из трех равноправных компаньонов оценивает три альтернативных решения по трехбалльной системе: лучшее решение – 3 балла, среднее – 2, худшее – 1. (табл. 5.10).

Таблица 5.10 - Индивидуальные предпочтения альтернатив

Варианты решения	Оценки в баллах		
	1-е лицо	2-е лицо	3-е лицо
A_1	2	3	1
A_2	1	1	3
A_3	3	2	2

Необходимо найти такое групповое решение, при котором отклонение между предпочтением группы и индивидуальными решениями будет наименьшим.

Задание 3. Предположим, решение принимается группой из двух лиц. Возможны два альтернативных решения: A_1 и A_2 . Оценки полезности этих вариантов обоими лицами для двух возможных исходов показаны в табл. 5.11 и 5.12.

Таблица 5.11 - Матрица полезности для 1-го лица

Варианты решения	Вероятность исходов		Полезность по двум исходам
	0,6	0,7	
A_1	+12	-8	
A_2	-7	+20	

Таблица 5.12 - Матрица полезности для 2-го лица

Варианты решения	Вероятность исходов		Полезность по двум исходам
	0,4	0,3	
A_1	-5	+8	
A_2	+4	-2	

Необходимо найти оптимальное групповое решение.

Задание 4. Дано: значение качества каждой из последующих управленческих операций (функций); степень влияния каждой из последующих операций на общий процесс управленческого решения.

Таблица 5.13 - Исходные данные

Вариант 1		Вариант 2		Вариант 3	
$Ka = 0,25$	$Cва = 0,2$	$Ka = 2,1$	$Cва = 0,3$	$Ka = 0,8$	$Cва = 0,5$
$Kб = 0,9$	$Cвб = 0,5$	$Kб = 0,6$	$Cвб = 0,1$	$Kб = 1,5$	$Cвб = 0,4$
$Kв = 1,72$	$Cвв = 0,3$	$Kв = 1,9$	$Cвв = 0,6$	$Kв = 0,8$	$Cвв = 1$

Вопросы к практическому занятию

1. Каковы основные типы моделей, применяемых для исследования организации и управления производством, и их главные характеристики?
 2. Назовите методы подготовки управленческих решений.
 3. Единоличные, групповые (коллегиальные) и коллективные решения, их достоинства и недостатки.
 4. В чем состоят особенности системного подхода к разработке решений, его отличия от традиционного?
 5. Каковы особенности экспертных оценок как метода разработки решений?
 6. Правильные решения и оптимальные решения: в чем их различие?
- Литература: [6, 8, 12, 15, 16].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8

Процессорные технологии принятия управленческих решений (Технология дерева решений)

Цель занятия – углубление теоретических знаний и приобретение практических навыков применения технологии дерева решений при разработке управленческих решений.

Студент должен знать: понятие и сущность технологии дерева решений.

Студент должен уметь: применять методы технологии дерева решений.

Теоретическая часть

Метод дерева решений используется при отборе альтернатив, когда мы сталкиваемся с достаточно сложными решениями, которые можно уточнять и конкретизировать в разных вариантах. Дерево решений позволяет наглядно представить их многообразие и взаимосвязи. Последовательно «спускаясь» по дереву и проверяя варианты с точки зрения приемлемости, мы выходим на удовлетворяющие нас конкретные решения, среди которых и делаем окончательный выбор.

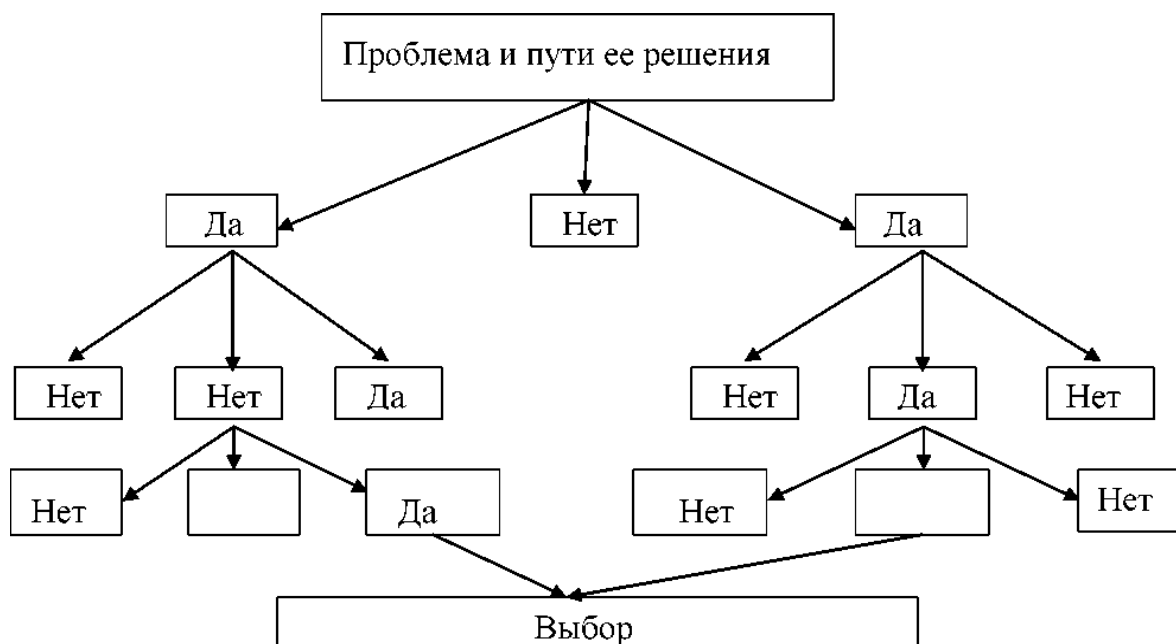


Рис. 10.1.

Имея список конечных альтернатив, мы можем, группируя их по тому или иному признаку, построить дерево решений «снизу вверх».

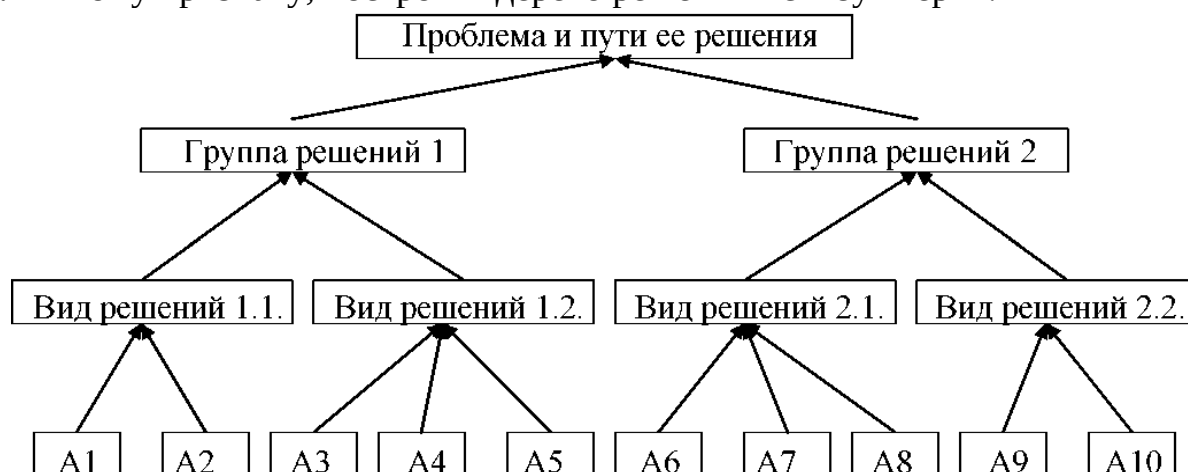


Рис. 10.2.

Несмотря на простоту и наглядность, использование данного метода не позволяет ответить на ряд вопросов, которые могут сыграть существенную роль при принятии управленческого решения:

1. данный метод не всегда приводит к однозначному результату.
2. мы вынуждены использовать только один критерий («да»-«нет») для достаточно разнокачественных альтернатив.
3. мы не в состоянии получить количественные оценки.

Избавиться от вышеперечисленных недостатков метода дерева решений мы можем, скомбинировав его с методом оценочных таблиц.

Рассмотрим процедуру применения данной технологии на примере решения проблемы, хорошо известной каждому. Назовем проблему: «Как встретить Новый год?»

Этап 1: Формируем дерево решений, либо путем декомпозиции проблемы «сверху-вниз», либо группируя известный нам список альтернатив (см. рис. 10.3).

Этап 2: Выделяем в данном дереве семейство («мать-дочки»). В нашем дереве таких семейств - 8.

1. Б, В1, В2
2. В1, Д1, Д2
3. В2, Д3, Д4, Д5
4. Д1, Г1, Г2
5. Д2, Г3, Г4
6. Д3, Г5, Г6
7. Д4, Г7, Г8
8. Д5, Г9

Последнее семейство у нас получилось «усеченным», безальтернативная «дочка» необходима только для того, чтобы довести ветвь до нижнего уровня.

Этап 3: В каждом семействе, используя метод оценочных таблиц, проводим сравнительный анализ альтернатив. Предварительно необходимо сформировать список всевозможных критериев, которые могут быть использованы для сравнения той или иной пары конечных альтернатив.

Для примера выделим следующие критерии оценки:

1. денежные расходы
2. затраты времени на подготовку
3. степень новизны
4. ожидаемые впечатления
5. возможные негативные последствия
6. пожелания гостей
7. собственные склонности
8. желательные встречи

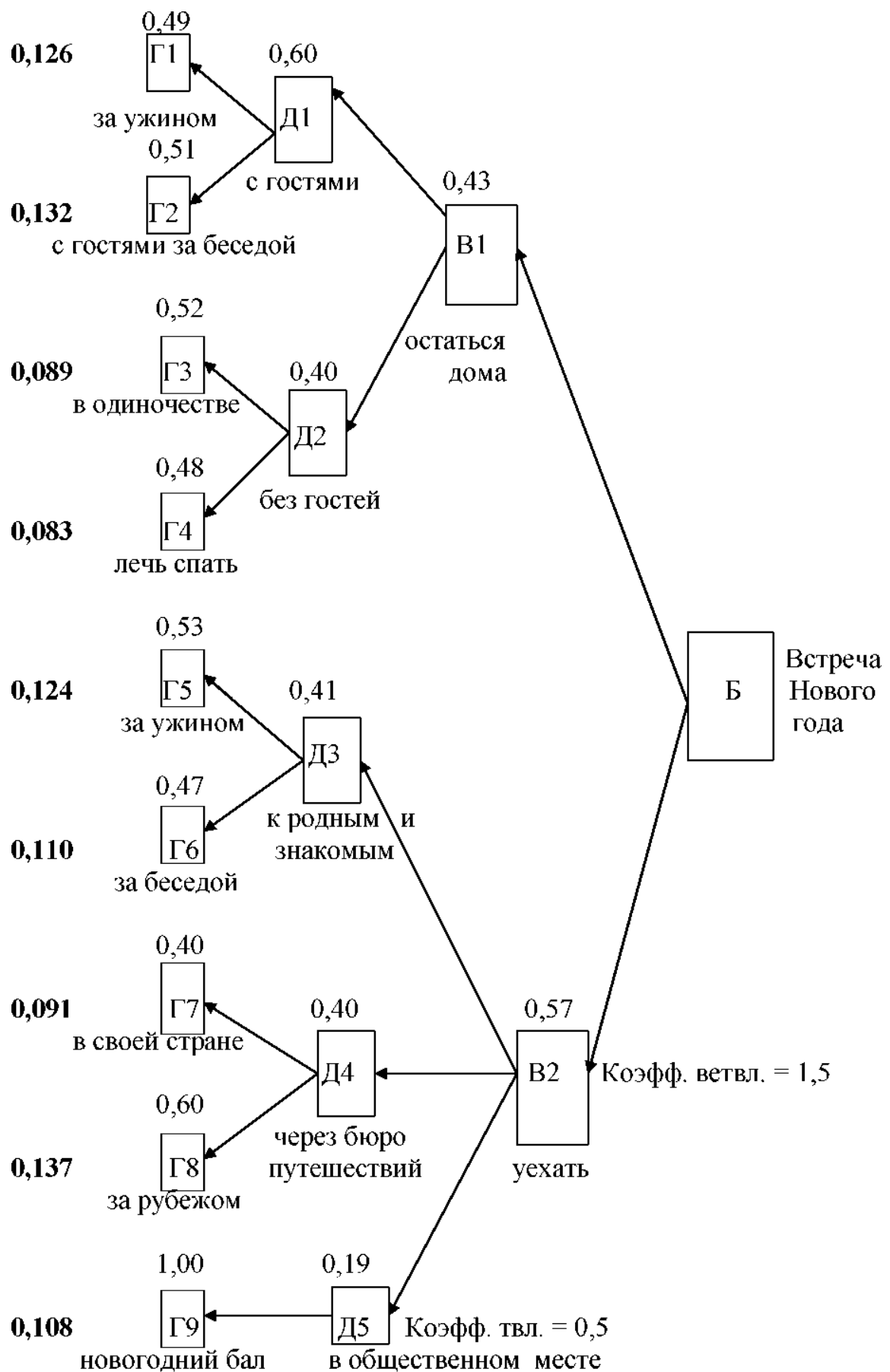
Поскольку элементы, находящиеся в разных семействах, имеют качественные отличия, для каждого семейства мы выбираем наиболее характерные критерии.

Рассмотрим одно из семейств - семейство 3 (В2, Д3, Д4, Д5).

Выделим для него наиболее существенные на наш взгляд критерии оценки и ранжируем их с точки зрения значимости при помощи весовых коэффициентов.

степень новизны.....	-0,3
ожидаемые впечатления.....	- 0,2
денежные расходы.....	- 0,2
желательные встречи.....	-

0,3



Затем сравниваем между собой альтернативы по каждому критерию с точки зрения предпочтительности так же при помощи весовых коэффициентов и рассчитываем обобщенную «эффективность» каждой из трех альтернатив данного семейства.

Таблица 10.1.

Критерии	К	Д3	Д4	Д5	I
Степень новизны	0,3	0,1	0,7	0,2	1
Ожидаемые впечатления	0,2	0,1	0,7	0,2	1
Денежные расходы	0,2	0,6	0,1	0,3	1
Желательные встречи	0,3	0,8	0,1	0,1	1
Σ	1	0,41	0,40	0,19	

Сумма конечных оценок альтернатив в каждом семействе должна равняться 1 ($0,41+0,40+0,19=1$).

Аналогичные таблицы рассчитываем для каждого семейства, получая для каждого элемента соответствующую оценку эффективности альтернатив-«дочек», то, во избежание искажения результатов, необходимо вводить коэффициенты ветвления.

Этап 4: Для получения обобщенных оценок для каждой конечной альтернативы остается перемножить конечные оценки, относящиеся к каждой ветви. В нашем случае:

Ветвь 1 (Б, В1, Д1, Г1)	$0,43 * 0,60 * 0,49 = 0,126$	третье место
Ветвь 2 (Б, В1, Д1, Г2)	$0,43 * 0,60 * 0,51 = 0,132$	второе место
Ветвь 3 (Б, В1, Д2, Г3)	$0,43 * 0,40 * 0,52 = 0,089$	
Ветвь 4 (Б, В1, Д2, Г4)	$0,43 * 0,40 * 0,48 = 0,083$	
Ветвь 5 (Б, В2, Д3, Г5)	$0,57 * 0,41 * 0,53 = 0,124$	
Ветвь 6 (Б, В2, Д3, Г6)	$0,57 * 0,41 * 0,47 = 0,110$	
Ветвь 7 (Б, В2, Д4, Г7)	$0,57 * 0,40 * 0,40 = 0,091$	
Ветвь 8 (Б, В2, Д4, Г8)	$0,57 * 0,40 * 0,60 = 0,137$	первое место
Ветвь 9 (Б, В2, Д5, Г9)	$0,57 * 0,19 * 1,00 = 0,108$	
Сумма = 1,000		

При отсутствии заранее определенной цены погрешности лучшей альтернативой у нас становится альтернатива Г8, как альтернатива, получившая наибольшую конечную оценку.

Для того, чтобы иметь возможность корректно сравнивать между собой конечные оценки необходимо соблюдать следующие условия:

1. Все ветви необходимо довести до нижнего уровня (см. Г9). Количество множителей при расчете конечных оценок должно быть одинаковым.

2. Если на том или ином уровне семейства имеется различное количество дочек, необходимо ввести соответствующие коэффициенты ветвления (в противном случае оценки в «малочисленных» семействах будут

завышены по отношению к оценкам в более «многочисленных» семействах). Для этого мы выделяем базовые семейства на каждом уровне и для всех остальных семейств вводим коэффициенты ветвления. В нашем примере, полученные конечные оценки требуют корректировки. В частности, на втором уровне у нас два семейства, причем семейство В1 имеет две дочки, а семейство В2 -

3. Если в качестве базового семейства мы возьмем семейство с двумя дочками, то оценки в семействе В2 необходимо скорректировать, умножив их на 1,5 (коэффициент ветвления). Соответственно, на третьем уровне (базовое семейство также семейство с двумя дочками), мы должны скорректировать оценку альтернативы Г9 (единственная дочка), умножив ее на 0,5.

Таким образом, скорректированные конечные оценки будут следующими:

Ветвь 1 (Б . . . Г1):	$0,43 * 0,60 * 0,49 = 0,126$	
Ветвь 2 (Б . . . Г2):	$0,43 * 0,60 * 0,51 = 0,132$	
Ветвь 3 (Б . . . Г3):	$0,43 * 0,40 * 0,52 = 0,089$	
Ветвь 4 (Б . . . Г4):	$0,43 * 0,40 * 0,48 = 0,083$	
Ветвь 5 (Б . . . Г5):	$0,57 * 0,41 * 1,5 * 0,53 = 0,186$	второе место
Ветвь 6 (Б . . . Г6):	$0,57 * 0,41 * 1,5 * 0,47 = 0,165$	третье место
Ветвь 7 (Б . . . Г7):	$0,57 * 0,40 * 1,5 * 0,40 = 0,137$	
Ветвь 8 (Б . . . Г8):	$0,57 * 0,40 * 1,5 * 0,60 = 0,205$	первое место
Ветвь 9 (Б . . . Г9):	$0,57 * 0,19 * 1,5 * 1,00 * 0,5 = 0,081$	
Сумма =	1,000	

Несмотря на то, что лидер остался прежним, тройка победителей существенно изменилась.

Практическая часть

Задача 1. Компания рассматривает вопрос о строительстве завода. Возможны три варианта:

А. Построить большой завод стоимостью $M1 = 700$ тыс. долларов.

При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере $D1 = 280$ тыс. долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью $P1 = 0.8$ и низкий спрос (ежегодные убытки $D2 = -80$ тыс. долларов) с вероятностью $P2 = 0.2$.

Б. Построить маленький завод стоимостью $M2 = 300$ тыс. долларов.

При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере $D1 = 180$ тыс. долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью $P1 = 0.8$ и низкий спрос (ежегодные убытки $D2 = -55$ тыс. долларов) с вероятностью $P2 = 0.2$.

В. Отложить строительство завода на 1 год для сбора дополнительной информации, которая может быть позитивной или негативной с вероятностью $P3 = 0.7$ и $P4 = 0.3$ соответственно. В случае позитивной информации можно построить заводы по указанным выше расценкам, а вероятности большого и низкого спроса меняются на $P1 = 0.9$ и $P2 = 0.1$

соответственно. Доходы на последующие 4 года остаются прежними. В случае негативной информации компания заводы строить не будет.

Все расчеты выражены в текущих ценах и не должны дисконтироваться.

Порядок решения задачи:

1. Нарисовать дерево решений, соответствующее условиям задачи.
2. Произвести расчет ожидаемых доходов для всех узлов.
3. Выбрать наиболее эффективный вариант решения.
4. Описать порядок выполнения работы с указанием используемого теоретического материала.

Задача 2. Ежедневный спрос на ящики с напитком в продуктовом магазине может быть пять, шесть или семь ящиков. Построить дерево решений, которое иллюстрирует альтернативы запасов пяти, шести или семи ящиков.

Задача 3. Частный предприниматель имеет возможность установить у себя оборудования. Его альтернативы показаны в следующей таблице:

Оборудование	Благоприятный рынок, тыс. руб.	Неблагоприятный рынок, тыс. руб.
D1	300	200
J	250	100
TX	75	18

Этот предприниматель всегда был готов принимать очень оптимистичные решения.

- а) К какому типу решений предприниматель обратится?
- б) Какой критерий решений он будет использовать?
- в) Какой лучший вариант?

Задача 4. Руководитель предприятия решает, строить или нет цех по переработке сельхозпродукции. Его решения сведены в следующую таблицу:

Варианты	Благоприятный рынок, тыс. руб.	Неблагоприятный рынок, тыс. руб.
Строить большой цех	4000	3000
Строить малый цех	800	1000
«Ничего не делать»	0	0
Вероятность	0.4	0.6

- а) Постройте дерево решений
- б) Определите лучшую стратегию

Задача 5. Малый производитель ряда продуктов из сыра, определяет, сколько ящиков сыра производить каждый месяц. Вероятность, что спрос будет 6 ящиков, равна 1, семь - 3 и восемь - 5, девять - 1. Затраты на каждый ящик - 900 руб., а цена - 2000 руб. В случае не продажи ящика к концу месяца он списывается как испорченный. Сколько ящиков сыра должно производиться каждый месяц?

Вопросы к практическому занятию:

1. Каким методом определяется степень риска?
2. Сочетание каких методов наиболее практично для принятия

решений?

3. Какой метод для поиска решений в условиях неопределенности и риска является основным в системе условно количественных методов?

4. Какие качественные методы в теории принятия решений Вам известны?

5. Что является основополагающим в теории полезности?

6. Как рассчитывается показатель уровня риска?

Литература: [8, 12, 13, 17].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9

Принятие управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и риска

(Анализ и принятие управленческих решений в условиях риска)

Цель занятия – углубление теоретических знаний и приобретение практических навыков анализа и принятия управленческих решений в условиях риска.

Студент должен знать: особенности принятия управленческих решений в условиях риска.

Студент должен уметь: применять методы принятия управленческих решений в условиях риска.

Теоретическая часть

Риск определяет соотношение двух полярных результатов, полученных от реализации УР: отрицательного (полное невыполнение) и положительного (достижение запланированного). Обычно риск оценивается дискретно либо как соотношение пары чисел (например, 1:9,20%:80%), либо как процент отрицательного исхода (например, 0,01%).

В процессе анализа альтернативных решений производится оценка степени риска. При этом устанавливается:

- количественное значение вероятности наступления события;
- размер последствий риска;
- допустимый уровень риска.

В каждой ситуации руководитель должен продумать возможный выигрыш и проигрыш.

Степень риска может быть определена различными способами: с помощью теории вероятности, статистическими и экспертными способами. Степень риска имеет стоимостное и процентное выражение, поэтому различают абсолютный и относительный риск.

Специалисты подсчитали, что степень риска в процентах при получении желаемого результата из пяти возможных стратегий, состоянии внешней среды и при соответствующих вариантах действий может быть следующей (вероятностный метод).

Таблица 6.1 - Матрица эффективности

Желаемый результат	Количество вариантов действий				
	1	2	3	4	5
C ₁	50	25	12,5	6,25	3,125
C ₂		75	50,0	31,25	18,750
C ₃			87,5	68,75	50,000
C ₄				93,75	81,250
C ₅					96,900

Приведенные данные означают, что, например, степень риска для получения результата при пятом варианте состояния внешней среды равна 96,9%.

Последствия риска оцениваются путем подсчета потерь, связанных с предпринятым действием. Понятие степени риска имеет количественную оценку и определяется как произведение вероятности неудачи и предположительной величины затрат:

$$C_p = b \times Z, \quad (6.1)$$

где C_p - степень риска, руб.;

b - вероятность наступления неудачного события;

Z - размер затрат, руб.

Рассмотрим ситуацию, связанную с принятием коммерческого решения в условиях риска в хозяйственной организации.

Пример. Повышенным спросом пользуется товар X в данном регионе, его можно закупить на республиканской ярмарке. Пытаясь выйти из неблагоприятного финансового положения, организация решает направить своих представителей для закупки необходимого товара, предварительно оценив степень риска. Для его количественного выражения необходимо рассчитать размер потенциальных затрат ($\Sigma\P$). Они включают (условно):

1. Расходы, связанные с участием в ярмарке (Π_1) – 50 тыс. руб.
2. Командировочные расходы 2-х направляемых специалистов (Π_2) – 300 тыс. руб.
3. Размеры уплаты процентов за кредит, взятый для закупки товаров (Π_3) – 2 млн. руб.
4. Расходы по доставке товара автомобильным транспортом (самовывозом) Π_4 – 100 тыс. руб.
5. Ориентировочная стоимость товара (Π_5) – 25 млн. руб. Величина затрат составит: $50 + 300 + 2000 + 100 + 25 = 27450$ тыс. руб.

При вероятности неудачи в закупке товара X , по оценке экспертов, равной 0,3, степень риска составит $0,3 \cdot \Pi$ или 8235 тыс. руб.

В случаях, исключающих возможность определения количественного значения допустимого риска, используются качественные критерии. Каждый руководитель обязан ориентироваться в границах допустимого риска, исключать принятие решений без его учета с величиной риска за пределами допустимых значений.

Выбор решения в условиях риска означает, что действие приводит к

основным возможным исходам, причем каждый исход имеет известную вероятность появления.

$$C = \frac{P \times B}{P_b \times B_b} \quad (6.2)$$

где B_n , B_b - вероятность проигрыша, выигрыша соответственно;

P_n , P_b - результат проигрыша и выигрыша в у.е.;

Основопологающей в теории полезности является линия поведения руководителя, его субъективная оценка вероятности наступления события и его полезности. Термин *полезность* воспринимается как важность конечного варианта решений, которую можно оценить формально, например, как оценку приоритетов альтернатив решений.

Потери или выигрыш могут оцениваться как количественно (например, через затраты разного вида ресурсов), так и качественно (утрата авторитета, престижа, имиджа фирмы, потери времени, ухудшение социально-психологического климата в коллективе и др.).

Полезность выступает в качестве приведенного показателя, обобщенно выражающего потери или выигрыш, когда все ценности приведены к одной шкале. Для определенного события она будет соответствовать какой-то точке на этой шкале. Причем шкала полезности определяется логикой руководителя, его выводами и предпочтительностью. От руководителя зависит выбираемый критерий оценки решения. Предварительно строится матрица (таблица) решений на основе логических рассуждений.

Сущность теории полезности покажем на простейшем примере. Уходя на работу, вы задумываетесь: брать с собой зонт или нет. Возможность дождя от вас не зависит - это объективные условия внешней среды. Возможны два варианта решений: взять зонт (A_1) и не брать (A_2). На ваш выбор повлияют внешние условия: пойдет дождь (y_1) или не пойдет (y_2). Допустим, вы считаете, что вероятность дождя $P_{y_1} = 0,5$, тогда вероятность хорошей погоды $1 - 0,5 = 0,5(P_{y_2})$.

Далее необходимо дать оценку потерь (неудобств), которые можно иметь по вариантам возможных решений и влияния погодных условий. Эта оценка у разных людей может быть различной (в данном случае – в зависимости от отношения индивидуума, к дождю и сохранению своей одежды). Но у большинства людей существует какое-то среднее мнение. При решении сложных проблем на данном этапе может быть использован метод экспертных оценок возможных потерь.

Примем следующую оценку. По варианту A_1 (взять зонт) оценка будет равна 1 (A_{11}), если дождь пойдет, и 2 (A_{12}), если дождя не будет. Это означает, что во время кратковременного пребывания на улице дождя не будет и неудобство носить зонт оценивается единицей, а если вообще дождь не пойдет, то неудобство увеличивается новое.

По варианту A_2 соответственно возможны два события: дождь пойдет A_{21} – оценивается числом 6 (опасность испортить одежду, прическу во время дождя при отсутствии зонта) и A_{22} – 0 при отсутствии зонта и дождя.

Составим таблицу потерь на основе рассуждений оценок (табл. 6.2).

Таблица 6.2 - Таблица потерь

Линия поведения	Объективные условия	
	Дождь (P_{y_1})	Нет дождя (P_{y_2})
Взять зонт (A_1)	1 (A_{11})	2 (A_{12})
Не брать зонт (A_2)	6 (A_{21})	0 (A_{22})

Далее определим математическое ожидание потерь при выборе альтернативных линий поведения.

Так как математическое ожидание случайной величины равно $Ex = \sum p_i x_i$, то в нашем случае, при вероятности $P = 0,5$, для A_1 и A_2 оно будет равно соответственно:

$$EA_1 = 0,5 \cdot 1 + 0,5 \cdot 2 = 1,5;$$

$$EA_2 = 0,5 \cdot 6 + 0,5 \cdot 0 = 3.$$

Чтобы минимизировать возможные потери, в нашем примере необходимо остановить выбор на линии поведения A_1 , то есть взять зонт.

В развитии данной теории предлагается специалистами при выборе решений исходить из максимума ожидаемой полезности, используя для расчета формулу:

$$\Pi = (B_y \cdot O_y) - (B_n \cdot \Pi_n), \quad (6.3)$$

где Π - ожидаемая полезность;

B_y - вероятность успеха;

O_y - оценка удачи;

B_n - вероятность неудачи;

Π_n - потери от неудачи.

Вероятность может быть установлена на основе экспертных оценок, проведения специальных исследований, логических умозаключений. Оценка величины удач или потерь должна подкрепляться дополнительными расчетами.

Использование теории полезности не гарантирует высокой точности результатов расчета ожидаемой полезности. Однако оно дает возможность сравнить альтернативы по критерию полезности и исключить те из них, которые потенциально связаны со значительным ущербом.

Задания

Задание 1. Владелец груза приходится выбирать из двух альтернатив: страховать или не страховать перевозимый груз. Риск заключается в том, что возможна катастрофа с вероятностью, в результате которой груз будет утрачен (табл. 6.3).

Таблица 6.3 - Матрица полезности страхования груза

Решение владельца груза	Природные условия	
	Катастрофа (вероятность 0,1)	Без катастрофы (вероятность 0,9)
Страховать груз	+100	-5
Не страховать груз	-95	+5

Необходимо решить страховать или не страховать груз?

Задание 2. Вам предлагается инвестировать (вложить) средства и два предприятия на выбор. При этом следует учитывать, что:

- первая инвестиция допускает потерю вами 1 млн. руб. с вероятностью 0,5;

- вторая – потерю 2 млн. руб. с вероятностью 0,3.

Нужно выбрать решение, которое сопряжено с меньшим риском.

Задание 3. Новый прибор, разрабатываемый на одном из предприятий, предполагается оснастить предохранителем. Предохранитель гарантирует сохранность прибора на случай внезапного прекращения подачи электроэнергии. Стоимость предохранителя – 50 у.е. Стоимость ремонта прибора при выходе его из строя (без предохранителя) – 150 у.е.

Стоит ли ставить предохранитель, ведь прекращение подачи электроэнергии может и не произойти? Стоит ли идти на риск?

Задание 4. Решить ситуацию для случая, когда предохранитель стоит 50 у.е., ремонт прибора – 150 у.е., если вероятность аварии – 0,2, а вероятность безаварийной работы – 0,8.

Задание 5. Фирма страхует автомобили граждан от угона на сумму 5 млн. руб. за один автомобиль. По статистике, вероятность угона автомобиля за год - 0,03%. Необходимо решить, какова должна быть сумма годового страхового взноса, чтобы годовой доход фирмы от страхования составил 1 млн. руб. Фирма в год страхует в среднем 100 автомобилей.

Задание 6. Торговый агент должен встретиться с иногородним клиентом и лично вручить ему заказ на 3000 у.е. Если агент поедет поездом, то потеряет день работы, который принес бы ему 1500 у.е. Полет самолетом сохранит рабочий день. Но если самолет не полетит из-за тумана, то личная встреча с клиентом не состоится. Зато день на работе не будет потерян. В этом случае придется говорить с клиентом по телефону, что уменьшит сумму заказа до 500 у.е. Вероятность тумана оценивается в 0,1 (по статистике, в это время года 1 день из 10 с туманом). Необходимо выбрать решение, оптимальное для агента.

Вопросы к практическому занятию

7. Каким методом определяется степень риска?

8. Сочетание каких методов наиболее практично для принятия решений?

9. Какой метод для поиска решений в условиях неопределенности и риска является основным в системе условно количественных методов?

10. Какие качественные методы в теории принятия решений Вам известны?

11. Что является основополагающим в теории полезности?

12. Как рассчитывается показатель уровня риска?

Литература: [8, 12, 13, 17].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 10

Принятие управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и риска

(Анализ и принятие управленческих решений в условиях риска)

Цель занятия – углубление теоретических знаний и приобретение практических навыков анализа и принятия управленческих решений в условиях неопределенности.

Студент должен знать: особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности.

Студент должен уметь: применять методы принятия управленческих решений в условиях неопределенности.

Теоретическая часть

Неопределенности разделяются на две группы: объективные и субъективные. *Объективные* не зависят от руководителя или специалиста, разрабатывающих или реализующих управленческие решения, при этом источник неопределенностей находится вне организации. *Субъективные* возникают из-за профессиональных ошибок, упущений, несогласованности. Источник неопределенностей при этом находится внутри организации. Субъективные неопределенности составляют основную часть суммарных неопределенностей.

Основная трудность принятия решений в условиях неопределенности сводится к невозможности расчета достоверного прогноза или оценки вероятности наступления конкретных событий во внешней среде. Поэтому исключается применение математических моделей, характерных для условий определенности. Выбор альтернативного решения при этом осуществляется с помощью количественных и качественных методов.

Выбор решений в условиях неопределенности обстоятельств зависит и от степени этой неопределенности. По этому признаку различают три варианта выбора наилучших решений:

- 1) известны вероятности возможных вариантов обстановки (состояние внешней среды);
- 2) вероятности возможных вариантов внешней среды неизвестны, но имеются сведения об их относительных значениях;
- 3) вероятности обстоятельств неизвестны, но существуют принципиальные подходы к оценке результатов действий.

Для выбора оптимальной стратегии в ситуации неопределенности используются различные правила и критерии.

Правило максимин (критерий Вальда).

Принимающий решение в этом случае минимально готов к риску, предполагая максимум негативного развития состояния внешней среды и учитывая наименее благоприятное развитие для каждой альтернативы.

По критерию Вальда лица, принимающие решения, выбирают стратегию, гарантирующую максимальное значение наихудшего выигрыша.

Правило максимакс (критерий Лапласа).

В соответствии с этим правилом выбирается альтернатива с наивысшим достижимым значением оцениваемого показателя. При этом не учитывается риск от неблагоприятного изменения окружающей среды.

Большой недостаток правил максимакса и максимина – использование только одного варианта развития ситуации для каждой альтернативы при принятии решения.

Правило минимакс (критерий Севиджа).

В отличие от максимина минимакс ориентирован на минимизацию не столько потерь, сколько сожалений по поводу упущенной прибыли. Правило допускает разумный риск ради получения дополнительной прибыли.

Критерий Гурвица.

В соответствии с этим правилом правила максимакс и максимин сочетаются связыванием максимума минимальных значений альтернатив. Это правило называют еще правилом оптимизма – пессимизма.

Правило Гурвица применяют, учитывая более существенную информацию, чем при использовании правил максимин и максимакс.

Таким образом, при принятии управленческого решения в общем случае необходимо:

- спрогнозировать будущие условия, например, уровни спроса;
- разработать список возможных альтернатив;
- оценить окупаемость всех альтернатив;
- определить вероятность каждого условия;
- оцепить альтернативы по выбранному критерию решения.

Задания

Задание 1. На промышленном предприятии готовятся к переходу на выпуск новых видов продукции – товаров народного потребления. При этом возможны четыре решения – P_1, P_2, P_3, P_4 , каждому из которых соответствует определенный вид выпускаемой продукции или их сочетание.

Таблица 7.1 - Эффективность выпуска товаров

Варианты решений	Варианты обстановок		
	O_1	O_2	O_3
P_1	0,25	0,35	0,40
P_2	0,70	0,20	0,30
P_3	0,35	0,85	0,20
P_4	0,80	0,10	0,35

Результаты принятых решений существенно зависят от обстановки (степени обеспеченности производства материальными ресурсами), которая заранее также неизвестна и может быть трех видов: O_1, O_2, O_3 . Каждому сочетанию решения P и обстановки O соответствует определенный выигрыш, помещаемый в клетки таблицы эффектности пересечения P и O . Этот

выигрыш характеризует относительную величину результата предстоящих действий (прибыль, издержки производства и т. п.).

Необходимо найти решение, которое по сравнению с другими наименее рискованно.

Задание 2. В описанной ситуации (задание 1) вероятности различных вариантов обстановки таковы: $P_1 = 0,50$; $P_2 = 0,30$; $P_3 = 0,2$.

Какое решение является оптимальным?

Задание 3. В описанной ситуации (задание 1) сведения о вероятностях различных вариантов обстановки отсутствуют, но известно, что наиболее вероятная из них O_2 , менее вероятная O_1 и еще менее вероятная O_3 .

Какое решение является оптимальным?

Задание 4. Вероятности различных вариантов обстановки неизвестны, но требуется гарантия, что выигрыш в любых условиях окажется не меньше, чем максимально возможный в худших условиях (принцип «рассчитывай на лучшее»).

Какое решение принимать?

Задание 5. Вероятности различных вариантов обстановки неизвестны, но требуется остановиться между линией поведения «рассчитывай на худшее» и линией поведения «рассчитывай на лучшее».

Какое решение принимать?

Задание 6. Вероятности различных вариантов обстановки неизвестны, но требуется в любых условиях максимально избегать риска.

Какое решение принимать?

Задание 7. В теории и практике принятия управленческих решений встречаются следующие варианты:

1) Руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо.

2) Руководитель принимает управленческое решение и сообщает, почему он его принял.

3) Руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, приветствует их вопросы, получая, таким образом, возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения.

4) Руководитель принимает решение и представляет его группе на доработку.

5) Руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения, выслушав их, принимает решение.

6) Руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждения варианта.

7) Руководитель излагает проблему и принимает решение группы.

Нужно ответить на вопрос, какой вариант решения наиболее предпочтителен, и обосновать свою позицию.

Вопросы к практическому занятию

1. Какие условия принятия различают решения по критерию

определенности информации?

2. Какие методологические приемы используются для разработки решения в условиях неопределенности и риска?

3. В чем суть теории минимакса и максимина?

4. Как влияет степень неопределенности на выбор решения в условиях неопределенности?

Литература: [6, 8, 12, 15, 16].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 13

Моделирование процесса разработки управленческого решения (Технология подготовки и принятия управленческого решения)

Цель занятия – углубление теоретических знаний и приобретение практических навыков подготовки и принятия управленческого решения.

Студент должен знать: содержание и процессы подготовки и принятия управленческого решения.

Студент должен уметь: применять технологию подготовки и принятия управленческого решения.

Теоретическая часть

Подготовка и принятие решений в процессе управления представляет набор процедур, объединяемых в отдельные этапы. При всем разнообразии таких процедур этапы выработки и принятия решений довольно типичны. Благодаря этому возможно построить общую схему выработки научно обоснованных управленческих решений, опирающуюся на принципы системного подхода и методы системного анализа.

Общая процедурно-технологическая схема принятия управленческих решений:

- Выявление, анализ, диагностика проблемы.
- Формирование целей и задач решения проблемы с учетом ограничений.
- Анализ способов решения проблемы и адекватных им управленческих решений.
- Моделирование вариантов сценариев, оценка результатов и последствий реализации разных вариантов.
- Выбор предпочтительного варианта, обоснование выбора.
- Принятие управленческого решения.
- Доведение принятого решения до исполнения.
- Управление реализацией решения.

Для достижения успеха чрезвычайно важно не только принять разумное, целесообразное, обоснованное, эффективное решение, но и принять меры для обеспечения его практической реализации.

Последовательность выполнения задания

Студент по согласованию с преподавателем выбирает 4-5 задач по принятию решения, формулирует его цель, методику разработки, выбирает соответствующий метод (методы) принятия решения, разрабатывает и

анализирует альтернативные варианты решений и формулирует его окончательный вариант.

В итоге вместе с преподавателем организовывается обсуждение результатов выполнения заданий.

Задания

Задача 1. Ежедневный спрос на ящики с напитком в продуктовом магазине может быть пять, шесть или семь ящиков. Построить дерево решений, которое иллюстрирует альтернативы запасов пяти, шести или семи ящиков.

Задача 2. Частный предприниматель имеет возможность установить у себя оборудования. Его альтернативы показаны в следующей таблице:

Оборудование	Благоприятный рынок, тыс. руб.	Неблагоприятный рынок, тыс. руб.
D1	300	200
J	250	100
TX	75	18

Этот предприниматель всегда был готов принимать очень оптимистичные решения.

а) К какому типу решений предприниматель обратится?

б) Какой критерий решений он будет использовать?

в) Какой лучший вариант?

Задача 3. Малый производитель ряда продуктов из сыра, определяет, сколько ящиков сыра производить каждый месяц. Вероятность, что спрос будет 6 ящиков, равна 1, семь – 3 и восемь – 5, девять – 1. Затраты на каждый ящик – 900 руб., а цена – 2000 руб. В случае не продажи ящика к концу месяца он списывается как испорченный. Сколько ящиков сыра должно производиться каждый месяц?

Задача 4. Руководитель предприятия решает, строить или нет цех по переработке сельхозпродукции. Его решения сведены в следующую таблицу:

Варианты	Благоприятный рынок, тыс. руб.	Неблагоприятный рынок, тыс. руб.
Строить большой цех	4000	3000
Строить малый цех	800	1000
«Ничего не делать»	0	0
Вероятность	0.4	0.6

а) Постройте дерево решений

б) Определите лучшую стратегию

Задача 5. Продажи холодильного оборудования для магазинов возрастали в течение последних пяти лет (см. таблицу). Менеджер по продажам предсказал, что продажа оборудования в 2016 году снова должна возрасти. Дайте прогноз продажи на 2016 год.

Год	Продажи, шт.
2010	450
2011	495
2012	518
2013	563
2014	584
2015	?

Задача 6. Доход фирмы за февраль-июль был следующий:

Месяц	Доход, млн руб.
Февраль	70,0
Март	68,5
Апрель	64,8
Май	71,7
Июнь	71,3
Июль	72,8

Используя экспоненциальное сглаживание с регулируемым трендом, спрогнозируйте доход в августе. Примите, что начальный прогноз для февраля равен 65,0 млн руб. и начальное регулирование тренда равно 0. Выбрана константа сглаживания $a = .1$ и $b = .2$.

Задача 7. Водители грузовых автомобилей получают на предприятии в среднем 10 руб. в час. Грузчики получают 6 руб. в час. Водители, ожидая в очереди, получают зарплату, но бесполезно проводят это время. Что будет с часовыми затратами, если предприятие наймет двух грузчиков вместо одного? На предприятии работает 3 автомобиля при одном грузчике и 6, когда их двое.

Задача 8. Инвестиции будут произведены в размере 1000 долл. США через два года после текущего. Какова их стоимость сегодня, если процентная ставка равна 9?

Последовательность выполнения задания

Студент по согласованию с преподавателем выбирает 5-7 задач по принятию решения, формулирует его цель, разрабатывает альтернативные варианты решений, анализирует их и формулирует окончательный вариант решения. В итоге с преподавателем организовывается обсуждение результатов выполнения заданий.

Задача 9. К Вам обратился старший технолог цеха с просьбой отпустить его с работы на один день. Вы спрашиваете о цели. Оказывается, он хочет использовать этот день для поиска другого места работы. Его уход лишает Ваш цех очень нужного и квалифицированного специалиста. Как бы Вы поступили на месте начальника цеха?

Задача 10. Вы, директор завода, пригласили на беседу своего подчиненного, который часто опаздывает на работу. Вы задержались дома и пришли на работу с опозданием. Подчиненный ждет Вас. Ваши действия?

Задача 11. Директор предприятия идет по территории завода и видит группу о чем-то оживленно беседующих рабочих. Возвращаясь через 10-15

минут, он наблюдает ту же картину. Как бы Вы повели себя на месте директора?

Задача 12. Старший технолог цеха обратился в дирекцию завода с заявлением о том, что начальник цеха не соблюдает некоторых организационно-технологических требований. Директор назначает комиссию по проверке заявления. В это время технолог допускает нарушение трудовой дисциплины, и начальник цеха объявляет ему выговор. Как бы Вы поступили на месте директора?

Задача 13. На главного специалиста предприятия поступило анонимное письмо. Руководитель ознакомил с содержанием письма членов профкома. Вскоре о его содержании узнали многие рабочие завода. После проверки оказалось, что письмо клевета. Какие действия должен предпринять руководитель предприятия?

Задача 14. Вас как руководителя однажды покритиковали на собрании. Критика была резкой, но многие факты непосредственно Вас не касались. Как бы Вы ответили на такую критику:

а) смягчили бы ее?

б) признали бы ошибки?

в) разделили бы ошибки на всех тех, кто несет за них ответственность?

Задача 15. Молодой рабочий, получив первую зарплату, отказался «традиционно» отметить это событие с товарищами по работе. Его стали высмеивать. Вы, как руководитель, узнали об этом. Ваши действия?

Задача 16. Идет собрание. Один из подчиненных говорит о Ваших организаторских способностях, умении одушевлять людей и т. д. При этом он приводит конкретные примеры. Как бы Вы реагировали на его выступление в своем заключительном слове?

Задача 17. Два руководителя предприятия разговорились о том, как они дают указания своим подчиненным. Один из них говорит: «Главное – что сказано, а не как сказано. У меня нет времени, чтобы подбирать для каждого форму выражения».

Второй ответил: «Может быть, у тебя народ такой не обидчивый. А мне постоянно приходится продумывать, как, где с кем лучше поговорить».

Какому руководителю и почему Вы отдаете предпочтение?

Задача 18. На собрании один из рабочих выступил с выражением недовольства тем, как его принимает директор. «Приходишь в кабинет, – рассказывает он, – вместо приветствия – кивок головой. Даже сесть не всегда предложит».

Одни поддержали это выступление, в другие говорили, что руководитель практически всегда поможет пришедшему на прием рабочему, открыто выскажет свое мнение — это главное. Каково Ваше мнение на этот счет?

Задача 19. Токарь Еремеев И.С. внешне всегда задумчив, улыбается редко, пассивен в коллективе, покорно подчиняется всем требованиям. Очень обидчив и долго помнит обиды. Всякие порицания, особенно высказанные в

резкой форме, переживает болезненно, как-то внутренне замыкается. С товарищами почти не делится своими переживаниями. Очень не любит всяких нововведений и смены порядков, часто обнаруживает неверие в свои силы, но если настоять на выполнении задания, в большинстве выполнит его не хуже других.

К какому типу темперамента относится темперамент токаря Еремеева И.С. и какие особенности подхода к данному типу личности требуются от руководителя?

Задача 20. Руководитель предприятия Попов И.Н. в своих взаимоотношениях с подчиненными не допускает грубых выражений, но, найдя слабое место у кого-нибудь из них, при каждом удобном случае напоминает об этом, особенно, если подчиненный в чем-либо провинился. В этом случае он обязательно скажет колкость, ранит в самое больное место. «В следующий раз поостережется, не допустит проступка», — говорит директор. На замечания председателя профкома о том, что таким подходом он вызывает неприязнь подчиненных, отвечает: «А мне их любовь не нужна, лишь бы дело делали». Как бы Вы построили беседу с директором на месте председателя профкома?

Задача 21. Между сменами все работники сборочного цеха были в сборе. Ждали нового начальника цеха, который должен был прийти на место ушедшего, на пенсию. Скоро к ним подошел человек, громко поздоровался со всеми, представился: «Зовут меня Иван Иванович, фамилия — Романов, назначен к вам начальником цеха. Мне 28 лет. Женат. Двое детей. Ботинки на 43 размера. Вопросы есть? Нет? Пойду принимать дела.

Как Вы оцениваете первую встречу нового руководителя со своими подчиненными?

Задача 22. В Ваш магазин были приняты на работу три молодых женщины. Они хорошо взялись за работу, проявляют инициативу, просто и со вкусом одеваются, а на совещаниях и собраниях имеют даже элегантный вид. Мысленно сравнивая себя с ними, Вы приходите к выводу, что Ваш внешний вид оставляет желать лучшего. К тому же под влиянием молодых сотрудников некоторые из пожилых работников тоже стали больше уделять внимания одежде, а по поводу Вашего внешнего вида и манеры одеваться стали распространяться различные шуточки. Как Вам необходимо вести себя в подобной ситуации?

Задача 23. Начальником производственного участка был назначен Мальцев А.Н. Принимая дела, он присматривался к людям, с которыми ему предстояло работать. Присутствия на собрании рабочих участка, где его представили как нового руководителя, он обратил внимание на какую-то подавленность и равнодушие рабочих. По окончании собрания он стал наблюдать, как расходятся люди. Он ждал оживленных разговоров или замечаний в свой адрес, но ничего этого не было. Рабочие расходились почти молча, обмениваясь ничего не значащими фразами. Как бы Вы поступили в подобной ситуации на месте начальника участка?

Вопросы к практическому занятию

1. Назовите основные этапы разработки и принятия УР.
2. Охарактеризуйте известные методы принятия УР.
3. Опишите технологию подготовки и принятия УР?

Литература: [5, 8, 12, 13, 14].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 11

Моделирование процесса разработки управленческого решения (Прогнозирование управленческих решений)

Теоретическая часть

Мы живем в динамично изменяющемся мире, и эти изменения влияют как на используемые технологии, так и на способы их применения. На базе сегодняшних знаний, основанных на прошлом опыте, должны приниматься решения для будущего. При принятии решений нужно убедиться в том, что они приведут к результату, приемлемому в этом будущем. Поэтому для разработки решения зачастую требуется прогнозирование.

Прогнозирование (в переводе с греческого πρόυνωσις – знание наперед, предсказание, предвидение) – определение тенденций и перспектив развития тех или иных процессов на основе анализа данных об их прошлом и нынешнем состоянии. Процедуры построения прогнозов используются практически во всех областях знания, в том числе в экономике, социологии, технике, образовании и т. д.

Процесс прогнозирования. В начале процесса прогнозирования необходимо:

- определить тенденции и возможные события в будущем – в сфере технологий, политики, экономики и социальной жизни;
- оценить важность тенденций и событий в плане их возможного воздействия на организацию;
- отобрать те, что будут включены в последующий анализ.

Основными этапами прогнозирования являются:

- анализ динамики прогнозируемого процесса и выявление тенденций его развития;
- выявление важнейших закономерностей прогнозируемого процесса на основе характеристики этих тенденций;
- составление прогноза;
- расчёт ошибки прогноза и построение доверительных интервалов.

Многообразие видов прогнозов предполагает использование различных методов для их разработки. **Условно выделяются три группы методов прогнозирования:**

- количественные (тренды, статистические модели);
- качественные (экспертные, опросы клиентов);
- неформальные – основаны на информации, получаемой различными методами.



Современные технологии прогнозирования основаны на использовании различных математических теорий: функциональный анализ, теория рядов, теория экстраполяции и интерполяции, теория вероятности, математическая статистика, теория случайных функций и случайных процессов, корреляционный анализ, теория распознавания образов. Чтобы обосновать выбор того или иного средства прогнозирования, необходимо иметь возможность количественно оценить его качество.

Каждый метод (прием) прогнозирования желательно сопровождать определенным значением показателя качества, изменяющимся в зависимости от формулирования задачи, условий ее решения. Это достаточно трудно. В каждом конкретном случае прогнозирования возможны различные методы (способы, приемы), каждый из которых характеризуется не одним показателем, а набором показателей, изменяющихся при изменении формулировки задачи и условий ее решения.

Ниже приведены основные методы прогнозирования.

1. Метод наивного прогноза

В этом случае прогнозируемый показатель принимается равным показателю ближайшего временного периода. Если обозначить прогноз как $N_{(t+1)}$, то получим:

$$N_{(i+1)} = N_{(i)}, \quad (1)$$

В этом случае прогнозируемый показатель принимается равным показателю ближайшего временного периода. Если обозначить прогноз как $N_{(t+1)}$, то получим:

2. Метод простого среднего

Значение прогноза рассчитывается как среднее арифметическое показателей за предшествующие периоды:

$$N_{(i+1)} = \frac{\sum_{t=1}^n N_t}{n}, \quad (2)$$

где n – число значений показателей, принятых для расчета;

$N_{(t)}$ – показатель за период t_i .

3. Метод скользящего среднего

Прогнозируемый показатель рассчитывается как среднее значение показателей за несколько предыдущих периодов с учетом их значимости для прогноза.

Метод предполагает, что значения анализируемой величины в конце предшествующего периода имеют большее влияние на прогнозируемое значение и должны иметь больший вес, а сумма весов за прогнозируемый период должна быть равна единице. При таких условиях значение прогноза рассчитывается по методу скользящего среднего по формуле:

$$N_{i+1} = \sum_{i=1}^n \alpha_i N_{(t)}, \quad (3)$$

где α_i , – оценка веса i -го значения показателя.

Для определения оценок веса α , можно использовать метод экспертных оценок.

Ограничение для α_i имеет вид:

$$\sum_{i=1}^n \alpha_i = 1, \quad (4)$$

4. Метод регрессионного анализа

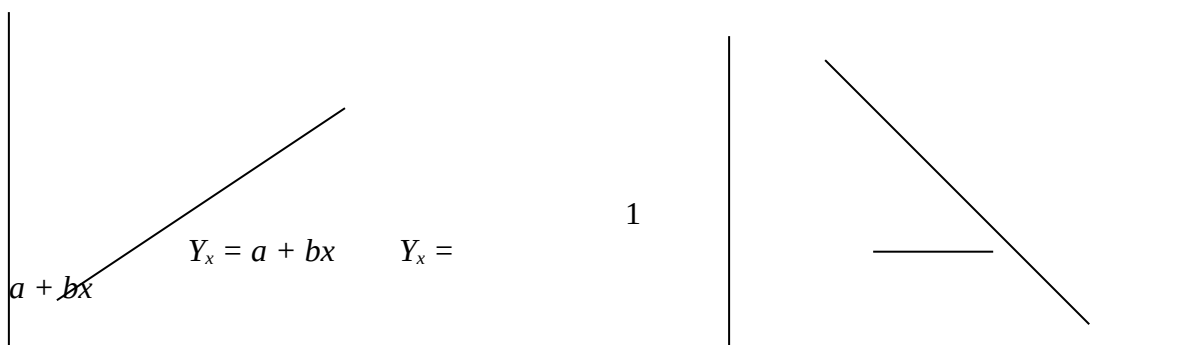
Прогнозируемое значение показателя рассчитывается как значение математической функции, наиболее точно описывающей изменение значений показателя за несколько предыдущих периодов.

Представим имеющийся ряд наблюдений показателя на графике, тогда в качестве естественного метода прогнозирования можно предложить следующий. Графический анализ тенденции развития проводится путем построения линейной координатной диаграммы.

По характеру линии графика определяется тенденция динамического ряда. Затем подбирается одно из математических уравнений, наилучшим образом описывающие тенденции.

Графический анализ тенденции развития проводится путем построения линейной координатной диаграммы. По характеру линии графика определяется тенденция динамического ряда. Наиболее часто встречаются зависимости:

- линейная $y = ax + b$
- квадратичная $y = ax^2 + bx + c$
- гиперболическая $y = a + \frac{b}{x}$



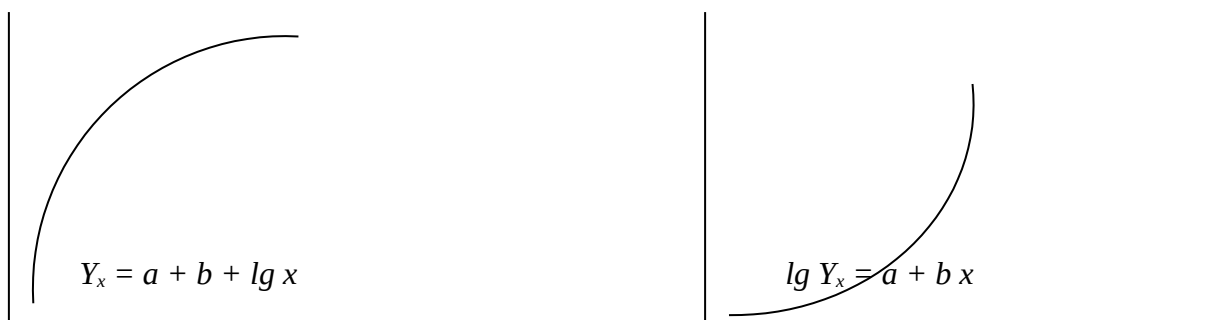


Рисунок 1 - Простейшие математические уравнения

При этом способе прогнозирования используется метод наименьших квадратов, исходные положения которого приведены ниже.

Для определения параметров уравнений составляются системы нормальных уравнений. Для облегчения расчетов используются вспомогательные таблицы.

$$y = a + bx \quad (1)$$

$$\begin{cases} na + b \sum x = \sum y \\ a \sum x + b \sum x^2 = \sum xy \end{cases} \quad (2)$$

Для решения системы составляется таблица:

x	y	x^2	xy	$y = a + bx$

$$y = a + b \lg x \quad (3)$$

$$\begin{cases} na + b \sum \lg x = \sum y \\ a \sum \lg x + b \sum (\lg x)^2 = \sum xy \end{cases} \quad (4)$$

x	y	$\lg x$	$(\lg x)^2$	xy	$y = a + b \lg x$

$$y = \frac{1}{a + bx} \quad (5)$$

$$\begin{cases} na + b \sum \frac{1}{x} = \sum y \\ a \sum \frac{1}{x} + b \sum \left(\frac{1}{x}\right)^2 = \sum \frac{y}{x} \end{cases} \quad (6)$$

x	y	$(1/x)^2$	$1/x$	x/y	$y = \frac{1}{a + bx}$

$$y = ab^x \quad (8)$$

$$\begin{cases} n \lg a + \lg b \sum x = \sum \lg y \\ \lg a \sum x + \lg b \sum x^2 = \sum x \lg y \end{cases} \quad (9)$$

x	y	x^2	$\lg y$	$x \lg y$	$y = ab^x$

$$y = a + bx + cx^2 \quad (10)$$

$$\begin{cases} na + b \sum x + c \sum x^2 = \sum y \\ a \sum x + b \sum x^2 + c \sum x^3 = \sum xy \\ a \sum x^2 + b \sum x^3 + c \sum x^4 = \sum x^2 y \end{cases} \quad (11)$$

$$y = \frac{H}{1 + ae^{-bx}} \quad (12)$$

После определения значения параметров уравнения в него вместо (x) подставляем поочередно порядковые номера лет и получаем выровненные значения спроса (y), которые проставляются в последней графе вспомогательной таблицы.

Пригодность уравнения определяется путем расчета среднеквадратического отклонения фактического значения y_x по формуле расчета суммы отклонения. Допустимым значением является $\pm 5\%$. Чем меньше значение отклонения, тем более точный выбранный метод расчета прогноза.

Расчеты отклонений рекомендуется оформить в виде таблицы:

y	$\bar{y}$	$(y - \bar{y})$	$(y - \bar{y})^2$

Дисперсия

$$\sigma^2 = \frac{\sum (y - \bar{y})^2}{n} \quad (13)$$

где n – число уровней базисного ряда.

Возможная ошибка прогноза

$$y_x = \pm t \sqrt{\frac{\sigma^2}{n}} \quad (14)$$

где t – коэффициент равный 2.

Среднеквадратичное отклонение

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (y - \bar{y})^2}{n}} \quad (15)$$

Коэффициент вариации

$$\frac{\sigma}{\bar{y}} = \frac{\sigma \cdot 100\%}{\bar{y}} \quad (16)$$

Составляется прогноз показателя на расчетные сроки и устанавливаются минимальные и максимальные его уровни.

Таблица - Расчет доверительного интервала прогноза

Годы	$y = a + bx \pm y_x$	$y_{\min}$	$y_{\max}$

Полученные результаты наносятся на график прогноза и проводится логическая проверка правильности расчетов.

Пример. Теперь приведем пример определения прогнозируемого показателя каждым из вышеперечисленных методов. В таблице 3 заданы размеры грузовых потоков в соответствующие временные периоды.

Таблица 3 - Объемные показатели работы предприятия

ПОКАЗАТЕЛИ	1	2	3	4	5
Объем перевозок, тыс. т.	350	415	485	500	550

1. Определение методом наивного прогноза.

В этом случае значение прогноза на $N_{(t+1)}$ год составит:

$$N_{(5+1)} = N_{(5)} = 550 \text{ тыс. т/год}$$

2. Расчет методом простого среднего.

Для исходных данных, приведенных в таблице 3, получим:

$$N_{(5+1)} = \frac{350 + 415 + 485 + 500 + 550}{5} = 460 \text{ тыс. т / год}$$

3. Определение методом скользящего среднего.

Предположим, что эксперты присвоили следующие оценки весов: $\alpha_{(1)} = 0,1$, $\alpha_{(2)} = 0,1$, $\alpha_{(3)} = 0,15$, $\alpha_{(4)} = 0,25$, $\alpha_{(5)} = 0,4$.

Расчет значения прогноза выполнен по формуле (3) при ограничении (4)

$$N_{(5+1)} = 0,4 \cdot 550 + 0,25 \cdot 500 + 0,15 \cdot 485 + 0,1 \cdot 415 + 0,1 \cdot 350 = 470 \text{ (тыс. т/год)}$$

4. Определение методом регрессивного анализа.

В общем виде уравнение искомой функции может быть записано следующим образом:

$$N_{(t)} = F_{(t)} \pm \delta, \quad (17)$$

где $F_{(t)}$ – значение функции в t -й год;

δ – погрешность, показывающая величину отклонения теоретических значений от экспериментальных.

Функция может иметь любой вид: прямая, парабола и т.д. Выбор функции, наиболее точно описывающей заданные изменения показателя, осуществляется на основании минимизации значения погрешности δ , которое рассчитывается по формуле:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum (F_{(t)} - N_{(t)})^2}{n - p - 1}}, \quad (18)$$

где $N_{(t)}$ – значение материального потока в t -й год (фактическое);

n – число наблюдений;

p – число параметров в уравнении тренда (число неизвестных).

Представим имеющийся ряд наблюдений объема перевозок на графике.

Динамика объема перевозок

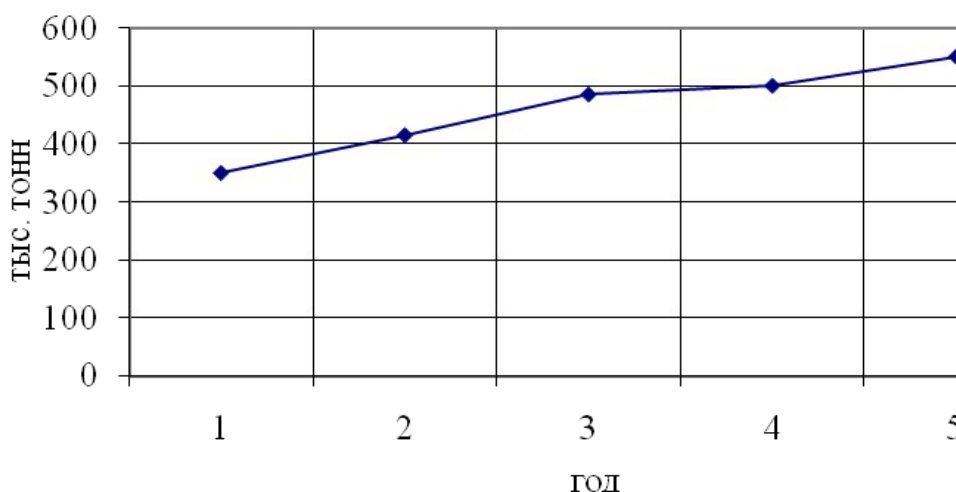


Рисунок 2 - Динамический ряд наблюдений

В качестве переменной x выступает отрезок времени (период времени), в качестве y , показатель количества груза в тоннах.

По характеру линии графика определяется тенденция динамического ряда. Затем подбирается математическое уравнение, наилучшим образом описывающее тенденции. Как видно из рисунка 2, значение объема перевозок изменяется по линейной зависимости. Следовательно, прогноз объема перевозок необходимо делать на основе линейной зависимости.

$$y = a + bx, \quad (19)$$

где y – выровненное значение объема перевозок, соответствующее моменту времени x ;

x – период времени;

a, b – постоянные коэффициенты.

Для определения параметров уравнений составляются системы нормальных уравнений. В данном случае:

$$\begin{cases} na + b \sum x = \sum y \\ a \sum x + b \sum x^2 = \sum xy \end{cases} \quad (20)$$

где x_i – фактор текущего времени

y_i – объем перевозок за i -й период

a, b – коэффициенты

n – количество подотчетных периодов

Для облегчения расчетов используются вспомогательные таблицы.

Таблица 4 – Вспомогательная таблица

x	y	x^2	xy	$y=a+bx$
1	350	1	350	363
2	415	4	830	411,5
3	485	9	1455	460
4	500	16	2000	508,5
5	550	25	2750	557
6	-	-	-	605,5

На основе данных таблицы составляем систему линейных уравнений:

$$\begin{cases} 5a + 15b = 2300, \\ 15a + 55b = 7385. \end{cases}$$

Решим данную систему и получим уравнение:

$$\Delta = \begin{vmatrix} 5 & 15 \\ 15 & 55 \end{vmatrix} = 275 - 225 = 50,$$

$$\Delta_1 = \begin{vmatrix} 2300 & 15 \\ 7385 & 55 \end{vmatrix} = 126500 - 110775 = 15725,$$

$$\Delta_2 = \begin{vmatrix} 5 & 2300 \\ 15 & 7385 \end{vmatrix} = 36925 - 34500 = 2425.$$

$$a = \frac{\Delta_1}{\Delta} = \frac{15725}{50} = 314,5,$$

$$b = \frac{\Delta_2}{\Delta} = \frac{2425}{50} = 48,5.$$

Окончательно получим линейное уравнение:

$$y = 314,5 + 48,5x,$$

Подставляя в это уравнение вместо (x) поочередно порядковые номера лет и получаем выровненные значения спроса (y), которые проставляются в последней графе вспомогательной таблицы.

$$y = 314,5 + 48,5 \cdot 1 = 363,$$

$$y = 314,5 + 48,5 \cdot 2 = 411,5,$$

$$y = 314,5 + 48,5 \cdot 3 = 460,$$

$$y = 314,5 + 48,5 \cdot 4 = 508,5,$$

$$y = 314,5 + 48,5 \cdot 5 = 557,$$

$$y = 314,5 + 48,5 \cdot 6 = 605,5.$$

Пригодность уравнения определяется путем расчета среднеквадратического отклонения фактического значения y_x по формуле расчета суммы отклонения. Допустимым значением является $\pm 5\%$. Чем меньше значение отклонения, тем более точный выбранный метод расчета прогноза.

Расчеты оформляем в виде таблицы

Таблица 5 – Расчет среднеквадратического отклонения

y	$\bar{y}$	$(y - \bar{y})$	$(y - \bar{y})^2$
363	484,25	121,25	14701,5625
411,5		72,75	5295,5625
460		24,25	588,0625
508,5		24,25	588,0625
557		72,75	5295,5625
605,5		121,25	14701,5625

Дисперсия по формуле [13]

$$\sigma^2 = \frac{14701,5625}{6} = 6861,7.$$

Возможная ошибка прогноза по формуле [14]

$$y_x = 2 \sqrt{\frac{6861,7}{6}} = 67,63.$$

Среднеквадратическое отклонение по формуле [15]

$$\sigma = \sqrt{\frac{4170,375}{6}} = 82,8.$$

Коэффициент вариации по формуле [16]

$$\bar{y} = \frac{82,8 \cdot 100}{2905,5} = 2,8\%.$$

Так как расчетное значение меньше допустимого, то уравнение пригодно для расчетов.

Составляем прогноз перевозок на расчетные сроки и устанавливаем минимальные и максимальные его уровни.

Таблица 6 – Расчет доверительного интервала прогноза

Годы	$y = a + bx \pm y_x$	$y_{\min}$	$y_{\max}$
1	$y = 314,5 + 48,5 \bullet 1 \pm 67,63$	295,37	430,63
2	$y = 314,5 + 48,5 \bullet 2 \pm 67,63$	343,87	479,13
3	$y = 314,5 + 48,5 \bullet 3 \pm 67,63$	392,37	527,63
4	$y = 314,5 + 48,5 \bullet 4 \pm 67,63$	440,87	576,13
5	$y = 314,5 + 48,5 \bullet 5 \pm 67,63$	489,37	624,63
6	$y = 314,5 + 48,5 \bullet 6 \pm 67,63$	537,87	673,13

Полученные результаты наносим на график прогноза и проводим логическую проверку правильности расчетов (рисунок 3).

Составляется прогноз перевозок на расчетные сроки и устанавливаются минимальные и максимальные его уровни.

Таблица 7 - Расчет прогнозных уровней объема перевозок

Годы	$y = 314,5 + 48,5x$	$y_{\min}$	$y_{\max}$
6	$314,5 + 48,5 \cdot 6 = 605,5$	537,9	673,1

Полученные результаты наносятся на график и проводится логическая проверка правильности расчетов.

Прогноз объема перевозок

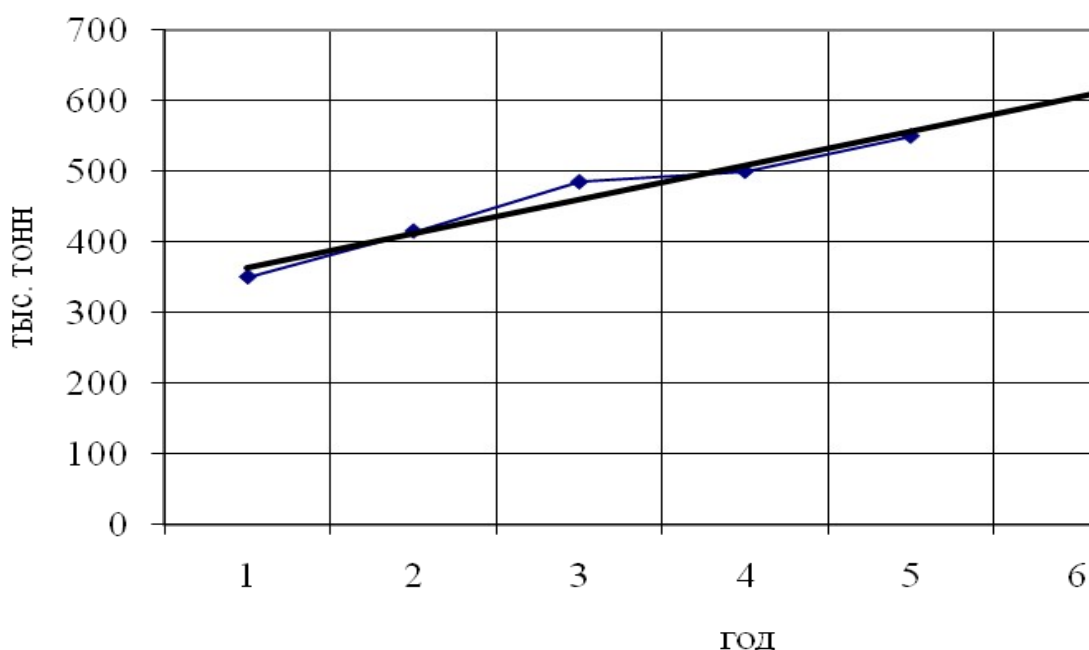


Рисунок 3 – График прогноза объема перевозок

Таким образом, прогнозируемый объем перевозок, определенный методом регрессионного анализа составит 605,5 тыс. тонн.

Практическая часть

Задание 1. В 2019 г. население поселка Н = 5 тыс. чел. Известно, что на протяжении последних 20 лет ежегодно население уменьшалось примерно на 100 чел. Спрогнозируйте численность населения поселка в 2020 году.

Задание 2. По результатам статистических исследований, определены параметры материального потока предприятия за последние 5 лет. Рассчитать прогнозируемый материальный поток методами: наивного прогноза, простого среднего, скользящего среднего, регрессионного анализа на основании данных, приведенных в таблице 8.

Таблица 8 - Изменение материального потока по годам

Годы	2015	2016	2017	2018	2019
Материальный поток, тыс. т/год	45,15	57,13	63,12	67,30	78,10

Коэффициенты значимости временных периодов: $\alpha_1 = 0,05$; $\alpha_2 = 0,15$; $\alpha_3 = 0,2$; $\alpha_4 = 0,25$; $\alpha_5 = 0,35$;

Вопросы к практическому занятию

1. Роль прогностики в принятии управленческих решений и ее основные понятия.

2. Классификация применяемых в прогнозировании методов.
3. Характеристика методов составления прогнозов.
4. Основные этапы процесса прогнозирования.

Литература: [5, 8, 12, 13, 14].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 13

Реализация и контроль выполнения управленческих решений (Человеческий фактор в разработке и принятии управленческих решений)

Теоретическая часть

Прогресс в области управления связан, прежде всего, с активизацией человеческого фактора, с созданием условий для проявления и максимальной реализации способностей всех членов организации: аналитиков-экспертов, ЛПР и исполнителей.

Человеческие отношения пронизывают деятельность любой организации. Поэтому успех в работе во многом зависит от изучения, объяснения, предсказания и целенаправленного изменения мотивации и поведения отдельных людей и коллективов.

Основная проблема в изучении человеческих отношений заключается в том, что работник неоднозначно реагирует на одни и те же стимулы и факторы. Речь идет: 1) о разных работниках и 2) об одном и том же работнике по истечении какого-то периода времени. Каждый человек и каждая группа уникальны и требуют индивидуального подхода.

На процесс подготовки, реализации и оценки управленческих решений влияет так называемый человеческий фактор. Влияние человеческого фактора обусловлено личностными характеристиками: внушаемостью, волей, здоровьем, опытом, особенностями мышления, ответственностью, профессионализмом, склонностью к риску, темпераментом, уровнем эмоциональности и характером внимания.

Личные качества руководителя – определяющие качества лидера, принимающего решения и несущего ответственность за их последствия. Личные качества делятся на неизменяемые, слабо изменяемые и значительно изменяемые.

К неизменяемым качествам относят: темперамент, здоровье и реакции. К слабо изменяемым – внушаемость, уровень эмоциональности, профессионализм, опыт, характер внимания, склонность к риску, особенности мышления. К значительно изменяемым относят: волю, ответственность и коммуникабельность.

Успешная разработка и реализация управленческих решений зависят от таких положительных качеств ЛПР, как: профессионализм, любознательность, открытость и общительность, терпимое отношение к чужим ошибкам, постоянное развитие и повышение квалификации. Лицо,

принимающее решения, должно обладать отличным здоровьем, быть хорошим семьянином, прислушиваться к чужому мнению.

Неудачливого руководителя характеризуют: торопливость; излишняя мягкость; недостаточный опыт; многословие; неряшливый внешний вид. Деятельность такого руководителя сопровождается ошибками, непредвиденными нерациональными решениями и постоянно возникающими негативными ситуациями.

Ключевое понятие в управлении людьми - это мотивация. Мотивация - функция менеджмента, процесс побуждения работников к деятельности для достижения целей фирмы и личных целей.

Посредством мотивации человеческая энергия преобразуется в определенное поведение, ожидаемым результатом которого являются эффективные совместные действия, реализующие планы организации. В большинстве теорий мотивация рассматривается как стремление удовлетворить потребности, но при этом игнорируются идеологические, этические, эмоциональные и другие моменты в поведении индивида.

Одним из факторов мотивации является делегирование полномочий. Делегирование полномочий - это передача другому лицу или звену системы управления права принятия решения. Но основной задачей сотрудника, которому делегированы соответствующие полномочия, является не доскональное знание всех проблем, с которыми ему приходится сталкиваться в процессе работы, а умение так организовывать процесс разработки и принятия управленческих решений, чтобы с высокой степенью вероятности принимались эффективные управленческие решения. При делегировании полномочий сотрудник имеет право распоряжаться всеми имеющимися ресурсами, руководитель лишь оставляет за собой право контроля и при необходимости внесения корректив в решения подчиненного. В то же время конечную ответственность за решение любой проблемы, возникающей на фирме, несет руководитель.

Практическая часть

Упражнение-тест «Управленческие ситуации и направленность руководителя»

Связь между личностными характеристиками и эффективностью деятельности руководителя опосредуется такими социально-психологическими факторами, как позиции личности в коллективе, степень соответствия ее интересов с интересами членов коллектива.

В тесте измеряются следующие четыре типа позиций, склонностей и ориентации руководителя:

Д - ориентация на интересы дела;

П - ориентация на отношения с людьми, психологический климат в коллективе;

С - ориентация на себя;

О - ориентация на официальную субординацию.

Инструкция. Вам будет предложено 20 производственных ситуаций и 4 варианта решения ситуаций (А, Б, В или Г).

Выберите, пожалуйста, те варианты решения, которые вам подходят более всего, и отметьте их.

Тест можно также использовать для заочного оценивания другого руководителя. Объективность ответов позволит получить более надежные результаты.

Ситуация 1

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. *Ваши действия?*

А. Не оспаривая задания начальника, будете строго придерживаться должностной субординации и предложите подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Ваши действия зависят от того, насколько для вас авторитетен начальник.

В. Выразите подчиненному свое несогласие с заданием начальника, а его предупредите, что впредь в подобных случаях будете отменять задания, порученные подчиненному без согласования с вами.

Г. В интересах дела предложите подчиненному выполнить начатую работу.

Ситуация 2

Вы получили одновременно два срочных задания: от вашего непосредственного начальника и вашего вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно начать работу. *Ваши действия?*

А. В первую очередь начнете выполнять задание того, кого больше уважаете.

Б. Сначала будете выполнять задание, наиболее важное с вашей точки зрения.

В. Сначала выполните задание вышестоящего начальника.

Г. Будете выполнять задание своего непосредственного начальника.

Ситуация 3

Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию. *Ваши действия?*

А. Вы должны остановить развитие конфликта на работе, а разрешать конфликтные ситуации - это личное дело конфликтующих.

Б. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.

В. Прежде всего лично попытаетесь разобраться в мотивах конфликта и найдете приемлемый для обоих способ примирения.

Г. Выясните, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытайтесь через него воздействовать на этих людей.

Ситуация 4

В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблагоприятный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадир неизвестен виновник, однако выявить и наказать его необходимо. *Ваши действия?*

А. Оставьте выяснение фактов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания.

Б. Заподозренных в проступке вызовите к себе, круто поговорите с каждым с глазу на глаз, предложите им назвать виновного.

В. Сообщите о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяете. Предложите им выяснить конкретных виновных и доложить.

Г. После смены проведете собрание бригады, публично потребуете выявления виновных и их наказания.

Ситуация 5

Вам предоставляется возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Претенденты характеризуются нижеперечисленными качествами. *Ваши действия?*

А. Первый стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Б. Второй нередко в интересах дела идет на обострение отношений невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

В. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

Г. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

Ситуация 6

Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальником. *Ваши действия?*

А. Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится безоговорочно, четко и в установленные сроки выполнить все его задания.

Б. Второй может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник пользуется у него авторитетом.

В. Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчив, не контактен.

Г. Четвертый очень опытный грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда «его поучают».

Ситуация 7

Когда вам случается общаться с сотрудниками или подчиненными в неформальной обстановке, к чему вы более склонны?

А. Вести разговоры, близкие вам по деловым и профессиональным интересам.

Б. Задавать тон беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отстаивать свою точку зрения, стремиться в чем-то убедить других.

В. Разделять общую тему разговоров, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, не выделяться своей активностью, а только выслушивать собеседников.

Г. Пытаться не говорить о делах и работе, стать посредником в общении, непринужденным и внимательным к другим.

Ситуация 8

Подчиненный второй раз не выполнил вашего задания в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного больше не повторится. *Ваши действия?*

А. Дождетесь выполнения задания, а затем сурово поговорите наедине, предупредив в последний раз.

Б. Не дожидаясь выполнения задания, поговорите с ним о причинах повторного срыва, добьетесь выполнения задания и накажете за срыв рублем.

В. Посоветуетесь с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем. Если такого работника нет, вынесете вопрос о недисциплинированности подчиненного на собрание коллектива.

Г. Не дожидаясь выполнения задания, передадите вопрос о наказании работника на решение актива. В дальнейшем повысите требовательность к нему и контроль за его работой.

Ситуация 9

Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете. *Ваши действия?*

А. Разобравшись в мотивах упорства и убедившись в их несостоятельности, примените обычные административные меры наказания.

Б. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроитесь на деловой контакт.

В. Обратитесь к активу, чтобы он обратил внимание на его неправильное поведение и применил меры общественного воздействия.

Г. Попытайтесь сначала разобраться в том, не делаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, а потом решите, как поступить.

Ситуация 10

Вы - новый руководитель, приглашенный со стороны в трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств. *Каким образом вы намерены действовать*, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

А. Прежде всего установите деловой контакт с инноваторами, игнорируя доводы сторонников старого порядка, проведете работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

Б. Прежде всего попытаетесь разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействуя на них убеждением в процессе дискуссии.

В. Прежде всего выберете актив, поручите ему разобраться в ситуации и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, будете опираться на актив, рассчитывая также на поддержку администрации и общественных организаций.

Г. Изучите перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставите перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставляя новое старому.

Ситуация 11

В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. *Ваши действия?*

А. Посмотрите, кто из сотрудников меньше загружен, и отдадите распоряжение типа: «Вы возьмете эту работу, вы поможете доделать это».

Б. Предложите коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».

В. Попросите членов актива, предварительно обсудив проблемы с членами коллектива, высказать свои предложения, затем примете решение.

Г. Вызовете к себе самого опытного и надежного работника и попросите его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

Ситуация 12

У вас создались натянутые отношения с коллегой. Причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа. *Ваши действия?*

А. Открыто вызовете коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений.

Б. Прежде всего попытаетесь разобраться в собственном поведении по отношению к коллеге.

В. Обратитесь к коллеге со словами: «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше».

Г. Обратитесь к другим коллегам, которые в курсе ваших взаимоотношений, и попросите их быть посредниками в нормализации отношений.

Ситуация 13

Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас. *Ваши действия?*

А. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете объяснений по поводу его опозданий на работу.

Б. Извинитесь перед подчиненным и затем начнете беседу с ним.

В. Поздоровайтесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, чего можно ожидать от руководителя, который так жечасто опаздывает, как и вы?».

Г. Заботясь об интересах дела, отмените беседу и перенесете ее на другое время.

Ситуация 14

Вы работаете бригадиром второй год. Молодой рабочий обращается к вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием.

— Почему же на четыре? - спрашиваете вы.

— А когда женился Петров, вы ему разрешили на четыре дня, - невозмутимо отвечает рабочий и подает заявление. Однако вы подписываете на три дня, согласно действующему положению. Тем не менее подчиненный выходит на работу спустя четыре дня. *Ваши действия?*

А. Сообщите о нарушении дисциплины вышестоящему начальнику, пусть он решает.

Б. Предложите подчиненному отработать четвертый день в выходной. Скажете: «Петров тоже отработал».

В. Ввиду исключительности случая ограничитесь публичным заявлением.

Г. Возьмете ответственность за его прогул на себя. Просто скажете: «Так поступать не следовало». Поздравите, пожелаете счастья.

Ситуация 15

Вы - руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать? *Ваши действия?*

А. «Действуйте согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется».

Б. «Доложите о случившемся дежурному. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

В. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

Г. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызывайте врача».

Ситуация 16

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей производства о том, как лучше мотивировать подчиненных. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего. *Какая?*

А. *Первый*: «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».

Б. *Второй*: «Все это мелочи. Главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».

В. *Третий*: «Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».

Г. *Четвертый*: «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

Ситуация 17

Вы - начальник цеха. После реорганизации вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад согласно новому штатному расписанию.

Ваши действия?

А. Возьметесь за дело сам, изучите все списки и личные дела работников цеха, предложите свой проект на собрании коллектива.

Б. Предложите решить этот вопрос отделу кадров. Ведь это их работа.

В. Во избежание конфликтов предложите всем заинтересованным лицам высказать свои пожелания, создадите комиссию по комплектованию новых бригад.

Г. Сначала определите, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу бригад.

Ситуация 18

В вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, а вас нет. *Ваши действия?*

А. Поговорите с этим человеком с глазу на глаз. Дадите понять, что ему лучше уволиться по собственному желанию.

Б. Напишите докладную записку вышестоящему начальнику с предложением «сократить» эту единицу.

В. Предложите коллективу обсудить эту ситуацию и подготовить свои предложения о том, как поступить с этим человеком.

Г. Найдете для этого человека подходящее дело, прикрепите наставника, усилите контроль за его работой.

Ситуация 19

При определении коэффициента трудового участия (КТУ) некоторые члены бригады посчитали, что их незаслуженно обошли, и это явилось поводом их жалоб начальнику цеха. *Ваши действия?*

А. Ответите жалобщикам примерно так: «КТУ определяет и утверждает ваша бригада, я тут ни при чем».

Б. Или: «Хорошо, я учту ваши жалобы и постараюсь разобраться в этом вопросе с вашим бригадиром».

В. Или: «Не волнуйтесь, вы получите свои деньги. Изложите свои претензии на мое имя в письменной форме».

Г. Пообещаете помочь установить истину, сразу же пойдете на участок и побеседуете с бригадиром, мастером и другими членами актива бригады. В случае подтверждения обоснованности жалоб предложите бригадиру перераспределить КТУ в следующем месяце.

Ситуация 20

Вы недавно начали работать руководителем современного цеха на крупном промышленном предприятии, придя на эту должность с другого завода. Идя по коридору, вы видите трех рабочих вашего цеха, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, вы видите ту же картину. *Ваши действия?*

А. Остановитесь, дав понять рабочим, что вы новый начальник цеха. Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора браться за дело.

Б. Спросите, кто их непосредственный начальник. Вызовете его к себе в кабинет.

В. Сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор. Затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех на рабочее место.

Г. Прежде всего представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде, как загружены работой, что мешает работать ритмично? Возьмете этих рабочих на заметку.

Ключ

Номер ситуации	Тип ориентации			
	Д	П	С	О
1	Г	Б	В	А
2	Б	А	Г	В
3	А	Г	В	Б
4	А	В	Б	Г
5	Б	А	Г	В
6	В	Б	Г	А
7	А	Г	Б	В
8	А	В	Б	Г
9	Б	В	Г	А
10	Г	Б	А	В
11	А	Б	Г	В
12	В	Г	Б	А
13	Г	Б	В	А
14	Б	В	Г	А
15	А	Г	В	Б
16	Б	А	Г	В
17	Г	В	А	Б
18	Г	В	А	Б
19	Г	Б	В	А
20	Г	В	А	Б

Оценка результатов

Подсчитайте количество набранных вами баллов по каждой позиции и определите полученные приоритеты личных ориентаций в руководстве.

Ориентация на дело (Д) характеризует ваш уровень компетентности, способности к самостоятельному принятию решений, вашу личную продуктивность.

Ориентация на отношения с людьми (П) свидетельствует о вашей воспитательной гуманной направленности, умении делегировать полномочия, вовлекать членов коллектива в процесс принятия решений.

Ориентация на себя (С) говорит о вашем стремлении реализовать себя в руководящей работе, добиться личных целей, склонности к самостоятельности и независимости.

Ориентация на официальную субординацию (О) характеризует ваше стремление соблюдать внешние проявления деятельности руководителя, казаться руководителем, соблюдать большую дистанцию с подчиненными, сохранять авторитет любой ценой.

Вопросы к практическому занятию

1. Охарактеризуйте основные личностные характеристики, влияющие на РПУР.
2. Охарактеризуйте личностные характеристики руководителя, оказывающие влияние на РПУР.
3. Каково влияние авторитета личности на РПУР?
4. Охарактеризуйте разновидности характера авторитета.
5. Каково влияние темперамента человека на РПУР?
6. Охарактеризуйте особенности принятия решения в зависимости от типа темперамента.
7. Охарактеризуйте роль человеческого фактора в структуре объекта управления.

Литература: [5, 8, 12, 13, 14].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 14

Реализация и контроль выполнения управленческих решений (Анализ среды принятия управленческих решений)

Теоретическая часть

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы, синергизма. Она включает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может также быть и источником проблем и

даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания, но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям.

В процессе разработки и принятия управленческих решений важным аспектом деятельности является анализ внутренней и внешней среды организации, а также прогноз их изменения в некотором временном промежутке. Изучение структуры и состава внешней и внутренней среды организации, их взаимодействие и методы анализа, позволяющие выявлять и оценивать влияние состояния среды на процесс принятия и реализации управленческого решения.

Практическая часть

Ситуация 1. ООО «Галина» является крупнейшей компанией по оптовой торговле косметикой и парфюмерией. Успешно работая с 1994 г., компания имеет постоянных партнеров по поставке и реализации продукции. Компания работает на условиях «безналичная оплата после получения продукции». Тем не менее коммерческие риски всегда сопровождают деятельность компаний.

11 мая 2000 г. компания «Галина» заключила договор №140 с поставщиком – фирмой «Августин» на получение парфюмерии 18 мая 2000 г. на сумму 100 тыс.руб. с оплатой не позднее 30 мая 2000 г.

14 мая 2000 г. компания «Галина» заключила договор №144 с покупателем – фирмой «Кроха» на отгрузку этой парфюмерии 20 мая 2000 г. на сумму 130 тыс.руб. с оплатой не позднее 27 мая 2000 г.

В назначенные сроки компания «Галина» получила парфюмерию и отправила ее фирме «Кроха». Фирма «Кроха» после получения товара оплатила счет в своем банке «Экстра-банк». Однако банк задержал перевод денег на две недели, и они прошли 10 июня 2000 г. Свободных денежных средств на расчетном счете у компании «Галина» не было. За каждый день просрочки, согласно договору, компания «Людмила» должна платить 3% фирме «Августин».

Вопросы: К каким видам ответственности относится ненадлежащее исполнение банком своих обязанностей? Какие формы ответственности могут быть применены к банку со стороны компании «Галина»?

Ситуация 2. ЗАО «Хеопс» является туристической компанией с численностью персонала 17 человек. Компания организована в 1993 г. и специализируется на морских и речных круизах, а также осваивает

организацию отдыха на морских побережьях Египта, Турции, Испании и Хорватии. Компания имеет связи более чем с 30 зарубежными компаниями по всему миру. Клиенты компании были довольны обслуживанием и отдыхом, о чем свидетельствуют многочисленные записи в книге предложений, т.е. качество услуг было на хорошем уровне. Общая структура компании представлена на рис. 1.



Рисунок 1 - Структура компании

Конкуренция компаний в данном направлении достаточно жесткая. Для обеспечения конкурентного преимущества руководству ЗАО «Хеопс» приходится уменьшать накладные расходы и снижать себестоимость туров. Генеральный директор с согласия специалистов компании реализовал УР, по которому основной центр работы переместился в производственный отдел. Работники вспомогательного отдела часть рабочего времени стали выполнять функции производственного отдела, в том числе оформление путевок, виз и др. За счет такого перемещения удалось обслужить большее количество клиентов, и прибыль компании стала увеличиваться.

Однако через полгода количество клиентов стало постепенно уменьшаться. Хотя жалоб не было, но характер обслуживания уже перестал в полной мере удовлетворять клиентов. Прибыль компании пошла вниз. Руководство компании было в недоумении от результата УР.

Вопросы: Качество каких процедур РПУР можно оценить в данной ситуации? Как можно оценить общее качество УР? Какой уровень управления качеством услуг использовался руководством компании? Какие рекомендации можно предложить компании ЗАО «Хеопс» по управлению качеством туристических услуг?

Ситуация 3. Компания ОАО «Интеллект-М» занимается издательской деятельностью – в основном изданием учебной литературы для высших и средних учебных заведений. Директор задумал подготовить решение о

расширении торговой базы компании. Он поручил своим специалистам подготовить информацию для этого решения по следующим направлениям:

- результаты маркетингового анализа о возможном спросе;
- предложения о конкретной организационной форме торговой организации и требуемых специалистах;
- возможные контрагенты по строительству и аренде помещений;
- возможные форс-мажорные ситуации;
- сроки осуществления такого расширения.

После ознакомления с собранными сведениями было принято решение об аренде прилавков в четырех книжных магазинах без изменения организационной формы компании. Однако это решение не было выявлено полностью из-за выявившейся экономической нецелесообразности и трудности подбора добросовестных профессиональных работников.

Вопросы: В каких типовых процедурах подготовки УР возможны существенные неопределенности для данной ситуации? Составьте план действий по корректировке принятого УР. Какие возможности можно использовать в данной ситуации для уменьшения рисков?

Ситуация 4. Ваша фирма ежемесячно производит 5000 компьютеров. Для того, чтобы серьезно противостоять конкурентам, вам предстоит сделать выбор:

- снизить цену на продукцию на 10%. Тогда прибыль вашей фирмы от продажи каждого компьютера сократится с 300 у.е. до 200 у.е.;
- усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 у.е. до 150 у.е., а сбытовые – с 50 до 120 у.е.

Ваша задача состоит в следующем:

- определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения;
- определить весь перечень возможных альтернатив решения;
- выбрать единственное решение.

Ситуация 5. В результате усиления позиций конкурентов у вашей фирмы возникли сложности со сбытом компьютеров.

Имеются следующие варианты решения задачи:

- снизить производство компьютеров с 5000 до 4000 ед. в месяц. При этом ваши потери составят 50000 у.е.;
- усовершенствовать модели производимых компьютеров. В этом случае потери дохода составят 20000 у.е. (от модернизации) и 30000 у.е. (от внесения изменений в технологию);
- усилить рекламную кампанию. В этом случае затраты на единицу продукции возрастут на 8 у.е.

Ваша задача состоит в следующем:

- определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения;
- выбрать единственное решение.

Ситуация 6. Фирма разрабатывает стратегию расширения рынка сбыта. Какова роль и значение «среды» для предполагаемых решений? Предложите укрупненно подходы, порядок выработки рационального решения.

Ситуация 7. Проанализируйте три спорных решения.

Первое решение

Еженедельник «ИндастриУик» назвал решение фирмы «Интернэшнл Рекфайер Корпорейшн» из Эль-Сегундо, Калифорния, начать строительство самого автоматизированного завода по производству полупроводников решением типа «быть или не быть». Завод был спроектирован под единый непрерывный процесс производства мощных МОП-транзисторов. Если завод начнет работать в соответствии с проектом, производственные издержки сократятся наполовину, длительность изготовления одного изделия уменьшится в несколько раз, сократится количество бракованных изделий, производительность на одного рабочего вдвое превысит среднюю для отрасли. Положительный потенциал решения – огромный выигрыш от повышения конкурентоспособности. Однако строительство завода связано с большим финансовым риском. Для того чтобы завод начал работать в 1987 г., компания с капиталом 145 млн. долл. довела отношение задолженности к собственному капиталу до 63%, на 10% сократила расходы на заработную плату и продолжила операции по привлечению дополнительных кредитов. Для компании, «поставившей на кон» половину своих доходов и сумму, превышающую ее нетто-капитал – это огромный риск даже в хорошие времена. Принятое компанией решение в отрасли, находящейся в состоянии глубокого спада, можно назвать просто азартным.

Насколько эффективно это решение фирмы «Интернэшнл Рекфайер Корпорейшн»?

Второе решение

Фирма «Ю Эс Экс Корпорейшн» в 1986 г. приняла похожее спорное решение. Эта фирма имеет самый лучший потенциал в черной металлургии. Многие годы она пыталась восстановить конкурентоспособность, вкладывая дополнительные средства в производство и решая внутренние проблемы. В середине 1986 г. фирма была вынуждена решать – допустить ли забастовку членов профсоюза рабочих сталелитейной промышленности Америки или принять их требования о повышении заработной платы, ведущие к росту издержек. После того, как попытки объявить профсоюзу «факты, цифры и реальности конкуренции» провалились, фирма начала создавать запасы стали. Когда профсоюз решил бастовать, за пульты управления новыми агрегатами встал управленческий персонал. Забастовка продолжалась до января 1987 г., убытки составили 100 млн. долл. в месяц.

Каково ваше мнение о решении фирмы «Ю Эс Экс Корпорейшн»?

Третье решение

Фирма «Ю Эс Спринт Корпорейшнз» – совместное предприятие фирм «Джи Ти И» и «Юнайтед Телеком» – рискнула двумя млрд. долл., вложив их

в создание волоконно-оптической кабельной сети, чтобы переманить потребителей от фирм «Американ Телеграф энд Телефон» и «Эм Си Ай». Волоконно-оптическая технология устремлена в будущее. Она опирается на использование лазеров для передачи речевых сигналов и данных по стеклянным волокнам. пара таких волокон способна одновременно пропускать 8000 разговоров, причем передаваемая информация практически не искажается. К концу 1986 г. фирма «Спринт» располагала 15 тыс. миль волоконно-оптического кабеля в земле и планировала проложить еще свыше 8000 миль. Беспокойство вызывает способность этой сети, которая представляется более чем избыточной. Хотя потребность в телефонных разговорах на дальних расстояниях и в передаче данных между далеко разнесенными точками растет на 8% в год, пропускная способность с 1984 г. учетверилась.

Поддерживается ли, и в чем, решение фирмы «Ю Эс Спринт Корпорейшнз»?

Вопросы

1. Какие существовали альтернативы каждому из описанных решений?
2. В соответствии с терминологией принималось ли фирмой «Интернэшнл Рекфайер Корпорейшнз» решение в условиях риска или определенности? А решения фирм «Ю Эс Экс Корпорейшнз» и «Ю Эс Спринт Корпорейшнз»?
3. Рассмотрите возможное воздействие факторов времени и изменяющейся среды на все три решения.

Вопросы к практическому занятию

1. Роль внешней среды в разработке и реализации управленческих решений.
2. Классификация методов анализа внешней и внутренней среды организации.
3. Характеристика факторов среды организации, влияющих выбор альтернатив.
4. Основные этапы процесса формирования и адаптации субъекта хозяйствования к внешней среде.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 16

Качество и эффективность управленческих решений

(Оценка экономической эффективности управленческого решения)

Цель занятия – углубление теоретических знаний и приобретение практических навыков оценки экономической эффективности управленческого решения.

Студент должен знать: понятие и сущность экономической эффективности управленческих решений.

Студент должен уметь: применять методы оценки экономической эффективности управленческого решения.

Теоретическая часть

Положительный экономический эффект от производства и реализации продукции, несомненно, связан с положительным экономическим эффектом от управленческого решения.

Управленческие решения могут быть *качественными, эффективными, оптимальными и супероптимальными*. Критерием качества является форма процесса - стандарты, нормы и нормативы. Критерием эффективности является содержание процесса – прибавочный продукт, затраты в различных сферах деятельности. Форма иногда не соответствует содержанию. Так, можно потратить много ресурсов на достижение высокого качества управленческого решения, получить сертификат соответствия, а результаты его реализации окажутся очень скромными – малая прибыль, небольшие изменения структуры компании и др.

Классическое соотношение, позволяющее оценить экономическую эффективность $\mathcal{E}_3$, имеет следующий вид:

$$\mathcal{E}_3 = C - 100\% Z, \quad (8.1)$$

где C - стоимость прибавочного продукта, руб.;

Z - затраты на создание прибавочного продукта, руб.

Из числа известных методов для оценки $\mathcal{E}_3$ чаще используются следующие:

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

Эти методы позволяют получить некоторый диапазон оценочных результатов и не претендуют на строгую точность.

Косвенный метод сопоставления различных вариантов основан на сравнении экономических показателей конечной продукции, полученных от реализации двух управленческих решений при одинаковом характере производства продукции. Данный метод позволяет вместо рыночной стоимости управленческого решения использовать рыночную стоимость произведенной продукции и затраты на ее производство.

Экономическая эффективность рассчитывается следующим образом:

$$\mathcal{E}_3 = (K - (P_2/Z_2 - P_1/Z_1)) - 100\%, \quad (8.2)$$

где K - коэффициент пропорциональности, учитывающий долю эффективности, приходящейся на управленческое решение, ($K = 0,4 - 0,5$);

P_1, P_2 - прибыль от реализации при первом и втором вариантах, руб.;

Z_1, Z_2 - затраты на производства при первом и втором вариантах, руб.

Метод по конечным результатам основан на расчете эффективности производства в целом и выделении из нее фиксированной (статистически обоснованной) части ($K = 0,2 - 0,3$):

$$\mathcal{E}_3 = (K \cdot P/Z) - 100\%. \quad (8.3)$$

Этот метод целесообразен для руководителей компании. Он позволяет обоснованно выделить средства для поощрения работников аппарата управления в связи с полученной прибылью (25% общей прибыли).

Метод по непосредственным результатам деятельности основан на оценке непосредственного эффекта от управленческого решения при достижении целей, реализации функций, методов и др. Основными параметрами в этом случае служат стандарты (временные, ресурсные, финансовые и др.). Оценка осуществляется по каждому ресурсу, исходя из следующего соотношения:

$$\mathcal{E}_{\text{э}i} = C_i \cdot P_i \cdot 100\%, \quad (8.4)$$

где C_i - стандарт на использование (трату) i -го ресурса для подготовки и реализации управленческого решения;

P_i - реальное использование (затраты) i -го ресурса для подготовки и реализации управленческого решения ($i = 1 - m$).

Обработка полученных данных может идти тремя путями:

- из всех эффективностей выбирается главная, она и определяет общую эффективность управленческого решения;

- при равнозначности приоритетов всех ресурсов (m ресурсов) экономическая эффективность рассчитывается по следующему соотношению:

$$\mathcal{E}_{\text{э}} = \sum_{i=1}^{m_i} \mathcal{E}_{\text{э}i} \cdot m. \quad (8.5)$$

- при неравнозначности приоритетов ресурсов (Π_i) экономическая эффективность рассчитывается по следующему соотношению:

$$\mathcal{E}_{\text{э}} = Z (\mathcal{E}_{\text{э}i} \cdot \Pi_i) \cdot j m. \quad (8.6)$$

Пример. Компания ОАО «Грузтранс» занимается международными перевозками грузов. Имеет филиалы по различным городам РФ. В компании работают 42 человека. Компания стабильно работает и получает ежемесячную прибыль в размере 205 тыс. руб. Директор компании задумал реорганизовать компанию путем создания сети зависимых партнерских организаций, управляемых компанией ОАО «Грузтранс». Для этого он реорганизовал предприятие. При этом существенно уменьшились затраты на обслуживающий аппарат компании, 8 человек были уволены, а ежемесячная прибыль выросла до 595 тыс. руб.

Требуется определить экономическую эффективность управленческого решения директора компании.

1. Вычислим экономическую эффективность по косвенному методу сопоставления различных вариантов (табл. 8.1).

Таблица 8.1 - Данные для анализа

Этап работы компании	Общая цена реализации в месяц, млн. руб.	Общие затраты в месяц, млн. руб.	Прибыль, млн. руб.
До реализации нового УР	3,458	3,253	0.205
После реализации нового УР	3,266	2,671	0,595

$$\mathcal{E}_{\text{э}} = 0,4 \cdot (0,595/2,671 - 0,205/3,253) \cdot 100\% = 6,4\%.$$

2. Вычислим экономическую эффективность по методу конечных результатов: $\mathcal{E}_3 = (0,595/2,671) - 0,25 - 100\% = 5,6\%$

Полученные значения экономической эффективности отличаются друг от друга в экономике и управлении. Небольшой диапазон отклонений дает возможность оценить общую картину экономической эффективности.

Задания

Задание 1. ОАО «Евростар» 8 лет успешно работает на российском рынке. Предприятие имеет специализированный парк ПС и занимается перевозкой грузов в контейнерах. На предприятии работает 1040 человек. Предприятие имеет один филиал в Санкт-Петербурге. В 2015 г. чистая прибыль компании составила 20 млн. руб. при валовом доходе 140 млн. руб. и затратах 120 млн. руб.

Директорат предприятия по итогам 2015 г. обсуждал вопрос об увеличении дохода. На голосование было вынесено три альтернативных УР:

1. Организовать еще два филиала – один в г. Новосибирске, а другой в г. Самаре. По результатам маркетинговых исследований в этих городах имеется большой и долговременный спрос на продукцию компании;

2. Разобраться в управленческой и производственной деятельности компании, навести там порядок, снизить издержки и ужесточить административную и технологическую дисциплину.

3. Сделать ставку на улучшение условий работы персонала, стимулирование производительного труда и творческой деятельности по принципу: «Сначала стимулирование, а потом - производительность». За счет этого можно снизить непроизводительные расходы и усилить интеллектуальный и социальный потенциал компании.

Ориентировочные данные расчетов приведены в табл. 8.2.

Руководство компании выбрало третий вариант управленческого решения.

Таблица 8.2 - Основные данные по УР, вынесенные на голосование

Параметры	Варианты решений		
	1	2	3
Валовой доход, млн. руб.	215	150	230
Затраты, млн. руб.	180	140	185
Чистая прибыль, млн. руб.	35	¹⁰	45
Время реализации УР, мес.	18	3	⁶
Социальная устойчивость	Средняя	Низкая	Высокая
Технологические перспективы	Высокие	Низкие	Средние

Необходимо:

1. Охарактеризовать, какие виды эффективности было бы целесообразно рассмотреть в приведенной ситуации.

2. Определить, какие значения экономической эффективности имеют предложенные управленческого решения.

3. Предложить приоритеты функциональной эффективности в данной

ситуации.

4. Оценить значения экономической эффективности для каждого решения: по косвенному методу сопоставления различных их вариантов; по методу конечных результатов.

Задание 2

1. Организационное решение - это:

а) совокупность выборов, которые каждый человек должен совершать в повседневной жизни;

б) выбор альтернатив, необходимый для получения максимального экономического эффекта;

в) выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью.

2. По сроку действия решения бывают:

а) стратегические;

б) тактические;

в) оперативные;

г) все перечисленные.

3. Назовите этап принятия решения, на котором устанавливаются симптомы затруднений:

а) диагностика проблем;

б) формулировка ограничений;

в) выявление альтернатив;

г) оценка альтернатив.

4. Назовите метод оптимизации управленческих решений, разновидностью которого является экономический анализ:

а) метод математического моделирования;

б) метод экспертных оценок;

в) метод мозгового штурма.

5. Процесс управления - это:

а) совокупность циклических действий, связанных с выявлением проблем, поиском и организацией выполнения принятых решений;

б) непрерывная последовательность управленческих действий, направленных на достижение целей организации.

6. Назовите решения, которые являются результатом реализации определенной последовательности шагов или действий:

а) запрограммированные;

б) организационные;

в) незапрограммированные;

г) стандартные.

7. По содержанию решения бывают:

а) технические;

б) экономические;

в) организационные;

г) все перечисленные.

8. Назовите этап принятия решений, на котором должен быть учтен достаточно широкий спектр возможных решений:

- а) диагностика проблемы;
- б) формулирование ограничений;
- в) выбор альтернатив;
- г) оценка альтернатив;
- д) определение альтернатив.

9. Назовите метод оптимизации управленческих решений, который применяется в тех случаях, когда имеется минимум информации о решаемой проблеме и установлены сжатые сроки для ее решения:

- а) метод математического моделирования;
- б) метод экспертных оценок;
- в) метод мозгового штурма.

10. К методам повышения эффективности процесса управления относятся:

- а) сокращение отдельных операций;
- б) изменение последовательности выполнения операций;
- в) упрощение процедуры выполнения операций;
- г) все перечисленное.

11. Назовите решения, которые требуются в новых ситуациях, которые внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами.

- а) запрограммированные;
- б) организационные;
- в) незапрограммированные;
- г) стандартные.

12. По масштабу воздействия решения бывают:

- а) общие;
- б) частные;
- в) локальные;
- г) все перечисленные.

13. Назовите этап принятия решения, на котором руководитель определяет достоинства и недостатки различных решений:

- а) оценка альтернатив;
- б) выбор альтернатив;
- в) определение альтернатив;
- г) диагностика проблемы.

14. Назовите метод оптимизации управленческих решений, который применяется в тех случаях, когда задача полностью или частично не поддается формализации:

- а) метод математического моделирования;
- б) метод экспертных оценок;
- в) метод мозгового штурма.

15. К основным способам повышения эффективности процесса управления относятся:

- а) сокращение трудоемкости операций;

- б) включение новых операций для улучшения качества работ;
- в) упрощение подготовки документов.
- г) все перечисленное.

Вопросы к практическому занятию

5. Назовите основные составляющие эффективности управленческого решения.
6. Охарактеризуйте известные методы оценки экономической эффективности.
7. Как оценивается экономическая эффективность управленческого решения?

Литература: [5, 8, 12, 13, 14].

Список рекомендуемой литературы

Основная литература

1. Зуб, А.Т. Принятие управленческих решений: учебник и практикум для вузов / А.Т. Зуб. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 332 с.
2. Теория и практика принятия управленческих решений: учебник и практикум для вузов / В.И. Бусов, Н.Н. Лябах, Т.С. Саткалиева, Г.А. Таспенова; под общей редакцией В.И. Бусова. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 279 с.
3. Филинов-Чернышев, Н.Б. Разработка и принятие управленческих решений: учебник и практикум для вузов / Н.Б. Филинов-Чернышев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 324 с.

Дополнительная литература

1. Балдин, К.В. Управленческие решения: учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. 8-е изд. — М.: Дашков и К, 2014. — 495 с.
2. Бусов, В.И. Управленческие решения: учебник для бакалавров / В.И. Бусов. — М.: Юрайт, 2013. — 254 с.
3. Карданская, Н.Л. Управленческие решения: учебник / Н.Л. Карданская. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 439 с.
4. Лифшиц, А.С. Управленческие решения: учебное пособие / А.С. Лифшиц. — М.: КНОРУС, 2013. — 244 с.
5. Литвак, Б.Г. Управленческие решения: практикум / Б.Г. Литвак. — М.: МФПУ «Синергия», 2012. — 448 с.
6. Литвак, Б.Г. Управленческие решения: учебник / Б.Г. Литвак. — М.: Финан.-пром. академия, 2012. — 512 с.
7. Микони, С.В. Теория принятия управленческих решений: учебное пособие / С.В. Микони. — М.: Издательство «Лань», 2021 — 448 с.
8. Мкртычян, Г.А. Принятие управленческих решений: учебник и практикум для вузов / Г.А. Мкртычян, Н.Г. Шубнякова. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 140 с.
9. Орлов, А.И. Теория принятия решений: учебник / А.И. Орлов. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 826 с.
10. Ременников, В.В. Управленческие решения: учебное пособие / В.В. Ременников. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 143 с.
11. Рубчинский, А.А. Методы и модели принятия управленческих решений: учебник и практикум для вузов / А.А. Рубчинский. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 526 с.
12. Соколов Н.Н. Принятие и реализация управленческих решений: учебно-метод. пособие / Н.Н.Соколов. — М.: Спутник+, 2014.
13. Смирнов, Э.А. Управленческие решения: учебник для вузов / Э.А. Смирнов. — М.: РИОР, 2014.
14. Тронин, Ю.Н. Управленческие решения: учебное пособие / Ю.Н. Тронин, Ю.С. Масленченков. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 311 с.

15. Трофимова, Л.А. Методы принятия управленческих решений: учебник для бакалавров / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – М.: Юрайт, 2013. - 335 с.

16. Учитель, Ю.Г. Разработка управленческих решений: учебник / Ю.Г. Учитель, А.И. Терновой, К.И. Терновой. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 384 с.

17. Управленческие решения: учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2015.

18. Управленческие решения: учебное пособие. / П.В. Шеметов [и др.]. - 4-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2014. - 398 с.

19. Федосеев, С.В. Принятие управленческих решений в инновационной сфере: хрестоматия. Учебно-методический комплекс / С.В. Федосеев. – М.: Евразийский открытый институт, 2012. - 186 с.

20. Юкаева, В.С. Принятие управленческих решений: учебник / В.С. Юкаева, В.В. Чувикова, Е.В. Зубарева. - М.: Дашков и Ко, 2012. - 324 с.

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

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по выполнению курсовой работы
по дисциплине «Разработка управленческих решений»
для студентов направления подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление
Направленность (профиль): «Организационно-управленческая деятельность в
государственной и муниципальной сфере»

Ставрополь
2026

Методические указания предназначены для выполнения курсовой работы студентами направления 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление». Методические указания содержат задания на курсовую работу, предполагающие творческую проработку курса «Разработка управленческих решений». В них содержатся общие рекомендации по разработке, построению и изложению курсовой работы, его оформлению и защите. Цель методических указаний - помочь студентам определиться с выбором темы и построением курсовой работы, дать основы творческой проработки курса, показать необходимость и возможность самоорганизации при выполнении работы в виде адаптации к общим требованиям, приведенным в методических указаниях, по срокам выполнения, содержанию, порядку оформления и защиты курсовой работы.

СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
Введение.	4
1. Организация самостоятельной работы студентов при подготовке курсовой работы.	5
1.1 Формы самостоятельной работы студентов.	5
1.2. Содержание основных этапов подготовки курсовой работы.	6
1.3. Рекомендации по подготовке к защите курсовой работы.	7
2. Методические указания по структуре и содержанию курсовой работы.	10
2.1. Выбор темы.	10
2.2. Структурные элементы курсовой работы.	10
2.3. Требования к содержанию курсовой работы.	11
2.4. Оформление курсовой работы.	13
3. Темы и планы курсовых работ по дисциплине.	18
3.1. Примерная тематика курсовых работ по дисциплине.	18
3.2. Примерные планы курсовых работ по дисциплине.	19
Список рекомендуемой литературы	24

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Разработка управленческих решений» относится к обязательным дисциплинам вариативной части учебного плана подготовки магистров по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (профиль: «Организационно-управленческая деятельность в государственной и муниципальной сфере»).

Управленческая деятельность в современных организациях связана с разноплановыми работами по разработке, принятию и реализации решений в социально-экономической и политической области, анализу тенденций во внешней среде, содержит элементы творчества в неоднозначной и неопределенной ситуации, сочетается с умением выбрать релевантную информацию из большого объема имеющихся данных. Именно поэтому выполняемая курсовой проект должна носить характер научно-исследовательской, творческой работы. Изучение современных проблем управленческой науки, которое предполагается выполнить в рамках курсовой работы, позволит будущим специалистам ориентироваться в сложной обстановке, получить знания для преобразования общественной деятельности людей, для реализации целей общества, социальных групп и личности в соответствии с их потребностями, для повышения эффективности управленческих систем в современных условиях.

Выполнение курсовой работы обеспечивает достижение основополагающей цели преподавания курса, которое заключается в формировании базовых компетенций бакалавра в сфере государственного и муниципального управления, развитии интеллекта, обеспечении знаниями и навыками в области современных методов управления социально-экономическими системами для решения актуальных проблем управления.

1. ОРГАНИЗАЦИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ ПРИ ПОДГОТОВКЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

1.1. Формы самостоятельной работы студентов

Курсовая работа является самостоятельным научным исследованием одного из актуальных вопросов управления. Цель курсовой работы состоит в более глубоком изучении конкретной управленческой проблемы, наиболее актуальной для студента с точки зрения его дальнейшей учебной исследовательской работы, НИРС, а также с определенной ориентацией на его профессиональную деятельность как служащего в органах государственной власти.

Работа имеет целью систематизацию, закрепление и расширение теоретических знаний, формирование у студента навыков самостоятельно анализировать социально-экономические, политические и управленческие процессы, формулировать и аргументировать выдвигаемые положения, делать обоснованные выводы.

При этом ставятся задачи по:

- диагностике и постановке проблемы в существующей ситуации;
- поиску релевантной для данной проблемы информации;
- анализу имеющихся точек зрения, тенденций, путей решения поставленной проблемы;
- углублению и закреплению знаний по управленческим дисциплинам;
- разработке собственных предложений по решению проблемы и /или выявлению современных, передовых, эффективных методов по ее решению.

В соответствии с целью и задачами курсовой работы студенты должны закрепить следующие умения и навыки в результате самостоятельной работы над ним:

- а) работа с библиографией: пользование каталогами и справочной литературой, статистическими и инструктивными материалами;
- б) разработки плана работы;
- в) понимания и грамотного написания введения к любой исследовательской работе;
- г) овладения методами доказательности приводимого материала, обоснования своей точки зрения и путей решения проблем;
- д) редакционного оформления работы в соответствии с общеустановленными требованиями;
- е) написание заключения, уяснение его назначения в работе;
- ж) составление списка использованной литературы;
- и) назначение приложений и их оформление.

1.2. Содержание основных этапов подготовки курсовой работы.

Выполнение курсовой работы целесообразно осуществлять по следующим этапам:

1. Самостоятельный выбор студентом темы курсовой работы из перечня рекомендуемых кафедрой тем. С разрешения кафедры и по согласованию с руководителем курсовой работы студент может выполнять работу на тему, близкую рекомендованной. Тема курсовой работы утверждается руководителем. Не допускается выполнение курсовой работы на одну и ту же тему студентами одной учебной группы.

2. Подбор литературы в соответствии с темой курсовой работы, который осуществляется по картотеке, реферативным журналам, каталогу в библиотеке университета и других библиотеках.

3. Составление плана курсовой работы и согласование его с руководителем.

4. Выполнение курсовой работы в соответствии с намеченным планом.

Студент консультируется с руководителем по ходу выполнения курсовой работы, уточняет его план, получает рекомендации по использованию литературы, обсуждает наиболее сложные вопросы. Кафедра составляет и утверждает расписание консультаций по курсовым работам, осуществляет контроль его соблюдения. Контроль хода работы

осуществляется руководителем в соответствии с графиком написания курсовой работы.

В таблице 1 представлен примерный календарный план выполнения курсовой работы.

Таблица 1 – Примерный календарный план выполнения курсовой работы

Наименование этапа работы	Номер недели семестра и примерная продолжительность этапа
1. Получение задания	1 неделя
2. Изучение литературы, составление плана курсовой работы, согласование его с преподавателем	2 неделя
3. Написание работы	3-7 неделя
2. Сдача курсовой работы на проверку	8 неделя
3. Устранение замечаний	9 неделя
4. Повторная проверка курсовой работы и защита	10-11 неделя

1.3. Рекомендации по подготовке к защите курсовой работы

Полностью подготовленная курсовая работа подписывается студентом и представляется руководителю на проверку в установленные сроки. Проверка курсовых работ руководителем осуществляется в течение недели после их сдачи.

Если в результате проверки обнаружены существенные ошибки, неполный объем или низкое качество оформления работы, она возвращается студенту для доработки или переделки. Замечания руководителя в письменном виде представляются студенту. На титульном листе ставится подпись «К защите с доработкой», «на доработку» или «на переработку». В этом случае студент обязан в установленный срок выполнить все указания и представить вновь курсовую работу на проверку.

При соответствии курсовой работы требованиям настоящих методических указаний руководитель ставит на титульном листе подпись «К защите».

Защита курсовых работ проводится в назначенный преподавателем – руководителем проекта день и час. При защите студент должен показать знания и уметь отвечать на вопросы по теме курсовой работы, а также на замечания, содержащиеся в рецензии руководителя.

Защита курсовых работ может проходить в различных формах: в индивидуальном порядке в форме обсуждения проблемы темы, или в присутствии группы студентов. При этом автору курсовой работы предоставляется 8-10 минут для доклада основных положений, после чего ему задаются вопросы по существу работы.

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

- четкое формулирование целей и задач курсовой работы;

- степень соответствия объема и содержания темы курсовой работы, ее целям и задачам;
- понимание современного состояния рассматриваемых в работе проблем, глубина их проработки;
- самостоятельность мышления и творческий подход к проблеме;
- логику и четкость изложения;
- обоснованность основных положений, выводов, предложений;
- знание литературы по разрабатываемой теме;
- качество оформления работы;
- правильность ответов на вопросы в ходе защиты курсовой работы;
- умение отстаивать свою точку зрения.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО СТРУКТУРЕ И СОДЕРЖАНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

2.1. Выбор темы.

Тематика курсовых работ по дисциплине «Разработка управленческих решений», согласно учебному плану, разрабатывается и утверждается кафедрой и содержит перечень тем как общетеоретического содержания, так и темы, отвечающие потребностям современной практики. Студент самостоятельно выбирает тему курсовой работы. Совпадение тем курсовых работ у студентов одной учебной группы не допустимо, кроме случаев, когда объект исследования разный. Студент может предложить свою тему, не указанную в перечне тем кафедры по данной дисциплине, но она обязательно должна быть согласована с научным руководителем. Целесообразен выбор темы в соответствии с выбранным направлением НИР студента, что углубит и расширит его творческие возможности.

2.2. Структурные элементы курсовой работы.

Курсовой проект должна включать:

1. Титульный лист
2. Задание на курсовой проект
3. Аннотацию
4. Содержание
5. Введение
6. Основную часть (3-4 главы)
5. Заключение
6. Список использованных источников
7. Приложения

2.3. Требования к содержанию курсовой работы

Во введении студент обязан обосновать актуальность выбранной темы, кратко осветить существующий уровень её разработки, сформулировать цель и задачи курсовой работы, раскрыть предмет и объект исследования. Обзор литературы по теме должен показать основательное знакомство исследователя со специальной литературой, его умение систематизировать

источники, критически их рассматривать, выделять существенное, оценивать ранее сделанное другими исследователями, определять главное в современном состоянии изученности темы. Необходимо сформулировать цели исследования, а также указать на конкретные задачи (3-5 задач), которые предстоит решать в соответствии с этой целью. Это обычно делается в форме перечисления (изучить, описать, установить, выявить, разработать методику и т.п.). Формулировки этих задач необходимо делать как можно более тщательно, поскольку описание их решения должно составить содержание глав курсовой работы. Это важно также и потому, что заголовки глав рождаются именно из формулировок задач исследования.

Обязательным элементом введения является формулировка объекта и предмета исследования. Объект – это процесс или явления, порождающие проблемную ситуацию и избранные для изучения. Предмет – это то, что находится в границах объекта. Объект и предмет исследования как категории научного процесса соотносятся между собой как общее и частное. В объекте выделяется та его часть, которая служит предметом исследования. Именно на него и направлено основное внимание исследователя. Именно предмет работы определяет тему работы, которая обозначается на титульном листе как заглавие.

В основной части подробно раскрывается содержание глав и вопросов темы. Их рассмотрение должно отвечать требованиям научности, логической последовательности, конкретности и доказательности. В работах, посвященных современным проблемам важно показать тесную связь с жизнью.

1. Теоретическая часть. В ней раскрываются теоретические основы исследуемого объекта, его сущность и содержание основных понятий и терминов, прослеживается процесс исторического развития проблемы; т.е. в общих словах, исследуются теория (что это такое?), история (откуда возникло и как развивалось?), а также правовая сторона вопроса (какими правовыми актами регламентируется), может содержать 2-4 вопроса.

2. Аналитическая часть. Содержит анализ фактического состояния изучаемого объекта с применением современных методов обработки информации и определением сильных и слабых сторон, выявлением позитивных и негативных факторов внешней среды, существующие проблемы и противоречия, тенденции развития, (т.е. содержит ответ на вопросы кто, что и как делает?), содержит 2-3 вопроса.

3. Практическая часть. Включает всестороннее обоснование комплекса организационно-экономических мер по устранению выявленных противоречий и определению путей дальнейшего развития объекта, а также обоснование его эффективности (как правило, представляют собой разработку предложений и рекомендаций по решению изучаемой проблемы в организации (учреждении), содержит 2-3 вопроса.

Заключение представляет собой краткое обобщение сказанного в основной части работы, выводы, разработку рекомендаций и предложений, а

также может включать краткую характеристику перспективы решения проблемы.

В список литературы студент включает только те источники, которые были использованы при написании курсовой работы. В общем случае, должно быть 15-20 источников, среди которых обязательны федеральные, региональные и муниципальные нормативные акты. В тексте обязательно должны быть ссылки на использованные источники.

В приложении выносятся таблицы, графики, схемы, образцы документов, опросных листов и другие вспомогательные материалы, на которые имеются ссылки в тексте работы. Приложения имеют смысл только в том случае, если они дополняют, помогают раскрытию основных проблем.

2.4. Оформление курсовой работы.

Объем курсовой работы составляет не менее 35 страниц машинописного текста, в том числе: введение – 2-3 страницы, основная часть – 25-30 страниц, заключение – 2-3 страницы.

Излагать материал следует четко, ясно, используя научную терминологию.

Курсовой проект выполняется на бумаге стандартного формата А4 (210х297 мм) в электронной форме. Текст должен быть подготовлен в редакторе Microsoft Word и иметь следующие параметры:

- поля (слева – 3,0 см, сверху и снизу – 2 см, справа – 1,5 см);
- абзацный отступ – 1,27 см;
- шрифт – TimesNewRoman;
- межстрочный интервал – 1,5(отступ справа/слева и интервал перед/после равны нулю, разбивка на страницы без запрета висячих строк);
- кегль (размер шрифта) – 14;
- ориентация – книжная;
- переплет – 0 см).

Цвет шрифта – черный, подчеркивания и полужирный шрифт не допускаются.

Наименования структурных элементов работы «СОДЕРЖАНИЕ», «ВВЕДЕНИЕ», «ЗАКЛЮЧЕНИЕ», «СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ», «ПРИЛОЖЕНИЕ» служат заголовками структурных элементов. Заголовки структурных элементов следует располагать в середине строки без точки в конце и печатать прописными буквами, не подчеркивая. Слово «Раздел» не пишется.

Разделы должны иметь порядковые номера в пределах всей работы, обозначенные арабскими цифрами и записанные с абзацного отступа (например, 1, 2, 3 и т.д.). Нумерация пунктов должна быть в пределах каждого раздела, и номер пункта должен состоять из номеров раздела и пункта в разделе, разделенных точкой (например, 1.1, 1.2, 1.3 и т.д.).

В конце номера раздела и пункта (подпункта) точка не ставится. Каждый раздел необходимо начинать с нового листа (страницы). Заголовки разделов следует располагать в середине строки без точки в конце и печатать

прописными буквами, не подчеркивая. Заголовки пунктов и подпунктов следует печатать с абзацного отступа с прописной буквы без точки в конце, выравнивая по ширине. Переносы слов в заголовках не допускаются. Расстояние после заголовка раздела и структурного элемента - 2 свободные строки, между текстом и заголовком пункта - 2 свободные строки, между заголовком пункта и текстом - 1 свободная строка.

Наименования, включенные в содержание, записывают строчными буквами, начиная с прописной. Над цифрами слово «страница» или «стр.» не ставится. Список литературы и приложения включают в содержание документа.

Пример

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	8	
1 Заголовок 1-го раздела	12	
1.1 Заголовок 1-подраздела 1-го раздела		12
1.2 Заголовок 2-го подраздела 1-го раздела		24
2 Заголовок 2-го раздела	45	
Заключение		
Список использованных источников		
Приложения		

Цифровой материал, когда его много или когда имеется необходимость в сопоставлении, оформляют в виде таблицы.

Название таблицы должно отражать ее содержание, быть точным, кратким.

Таблицы, за исключением таблиц приложений, следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией. Таблицы каждого приложения обозначают отдельной нумерацией арабскими цифрами с добавлением перед цифрой обозначения приложения. Если в документе одна таблица, она должна быть обозначена «Таблица 1» или «Таблица В.1», если она приведена в приложении В.

Допускается нумеровать таблицы в пределах раздела. В этом случае номер таблицы состоит из номера раздела и порядкового номера таблицы в разделе, разделенных точкой (Таблица 2.1, 2.2, 2.3 и т.д.).

Наименование таблицы следует помещать над таблицей слева, без абзацного отступа в одну строку с ее номером через тире.

На все таблицы работы должны быть приведены ссылки в ее тексте, при ссылке следует писать слово «таблица» с указанием ее номера.

Заголовки граф и строк таблицы следует писать с прописной буквы в единственном числе, а подзаголовки граф - со строчной буквы, если они составляют одно предложение с заголовком, или с прописной буквы, если они имеют самостоятельное значение. В конце заголовков и подзаголовков

таблиц точки не ставят. Если цифровые или иные данные в какой-либо строке таблицы не приводят, то в ней ставят прочерк.

Таблица _____ - _____
номер Название таблицы с большой буквы (точка в конце не ставится)

1	2	3	4

Таблицы слева, справа и снизу ограничивают линиями. Допускается применять размер шрифта в таблице меньший, чем в тексте.

Разделять заголовки и подзаголовки боковика и граф диагональными линиями не допускается. Горизонтальные и вертикальные линии, разграничивающие строки таблицы, допускается не проводить, если их отсутствие не затрудняет пользование таблицей.

Заголовки граф, как правило, записывают параллельно строкам таблицы. При необходимости допускается перпендикулярное расположение заголовков граф.

Таблицу, в зависимости от ее размера, помещают под текстом, в котором впервые дана ссылка на нее, или на следующей странице, а при необходимости, в приложении к документу.

Таблицу с большим числом строк допускается переносить на другой лист (страницу). При переносе части таблицы на другой лист (страницу) слово «Таблица», ее номер и наименование указывают один раз слева (без абзацного отступа) над первой частью таблицы, а над другими частями также слева пишут слова «Продолжение таблицы» и указывают номер таблицы.

Таблицу с большим количеством граф допускается делить на части и помещать одну часть под другой в пределах одной страницы. Если строки и графы таблицы выходят за формат страницы, то в первом случае в каждой части таблицы повторяется головка, во втором случае - боковик. При делении таблицы на части допускается ее головку или боковик заменять соответственно номером граф и строк. При этом нумеруют арабскими цифрами графы и (или) строки первой части таблицы. В рамках работы должно соблюдаться единообразие в оформлении переноса таблиц.

Если повторяющийся в разных строках графы таблицы текст состоит из одного слова, то его после первого написания допускается заменять кавычками; если из двух и более слов, то при первом повторении его заменяют словами «То же», а далее - кавычками. Ставить кавычки вместо повторяющихся цифр, марок, знаков, математических и химических символов не допускается.

Примечания приводят в документах, если необходимы пояснения или справочные данные к содержанию текста, таблиц или графического материала. Примечания следует помещать непосредственно после

текстового, графического материала или в таблице, к которым относятся эти примечания.

Слово «Примечание» следует печатать с прописной буквы с абзаца.

Если примечание одно, то после слова «Примечание» ставится тире и примечание печатается тоже с прописной буквы. Одно примечание не нумеруют. Несколько примечаний нумеруют по порядку арабскими цифрами без проставления точки. Примечание к таблице помещают в конце таблицы над линией, обозначающей окончание таблицы.

Уравнения и формулы следует выделять из текста в отдельную строку. Выше и ниже каждой формулы или уравнения должна быть оставлена одна свободная строка.

В формулах в качестве символов следует применять обозначения, установленные соответствующими государственными стандартами. Пояснения символов и числовых коэффициентов, входящих в формулу, если они не пояснены ранее в тексте, должны быть приведены непосредственно под формулой. Пояснения каждого символа следует давать с новой строки в той последовательности, в которой символы приведены в формуле. Первая строка пояснения должна начинаться со слова «где» без двоеточия после него. Формулы, за исключением формул, помещаемых в приложении, должны нумероваться сквозной нумерацией арабскими цифрами, которые записывают на уровне формулы справа в круглых скобках. Одну формулу обозначают - (1). Допускается нумерация формул в пределах раздела. В этом случае номер формулы состоит из номера раздела и порядкового номера формулы, разделенных точкой, например (3.1). Формулы, помещаемые в приложениях, должны нумероваться отдельной нумерацией арабскими цифрами в пределах каждого приложения с добавлением перед каждой цифрой обозначения приложения, например формула (В.1).

Формулы, следующие одна за другой и не разделенные текстом, разделяют запятой.

Если уравнение не умещается в одну строку, то оно должно быть перенесено после знака равенства (=) или после знаков плюс (+), минус (-), умножения (x), деления (:) или других математических знаков, причем знак в начале следующей строки повторяют. При переносе формулы на знаке, символизирующем операцию умножения, применяют знак «×».

Ссылки в тексте на порядковые номера формул дают в скобках, например, ... в формулах (5, 6).

Формулы в работе следует нумеровать порядковой нумерацией в пределах всей работы арабскими цифрами в круглых скобках в крайнем правом положении на строке.

$$p = \frac{(\chi_{\Pi_0} - \overline{\chi_{\Pi}}) * \gamma(z) + \sqrt{D\chi_{\Pi}} * \beta(z)}{\overline{\chi_{\Pi}}} * 100, \quad (5)$$

$$z = \frac{(\chi_{\Pi_0} - \overline{\chi_{\Pi}})}{\sqrt{D\chi_{\Pi}}}, \quad (6)$$

где p - риск инвестиционного проекта;
 $ЧП_0$ - планируемая величина чистой прибыли, руб.;
 $\overline{ЧП}$ - среднее значение чистой прибыли при различных вариантах, руб.;
 $DЧП$ - дисперсия чистой прибыли;
 $\gamma(z)$ - функция Лапласа;
 $\beta(z)$ - функция Гаусса.

Иллюстрировать работу необходимо исходя из определенного общего замысла, по тщательно продуманному тематическому плану. Основными видами иллюстративного материала являются: чертеж, технический рисунок, схема, фотография, диаграмма и график. Иллюстрации (чертежи, графики, схемы, диаграммы и др.) следует располагать в работе непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующей странице. Иллюстрации могут быть в компьютерном исполнении, в том числе и цветные. На все иллюстрации должны быть даны ссылки в работе.

Иллюстрации, за исключением иллюстраций приложений, следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией. Если рисунок один, то он обозначается «Рисунок 1». Допускается нумеровать иллюстрации в пределах раздела. В этом случае номер иллюстрации состоит из номера раздела и порядкового номера иллюстрации в разделе, разделенных точкой.

Иллюстрации должны иметь наименование.

Слово «Рисунок» и его наименование располагают под иллюстрацией посередине строки: Рисунок 1.1 – Название рисунка (с большой буквы, точку в конце не ставить).

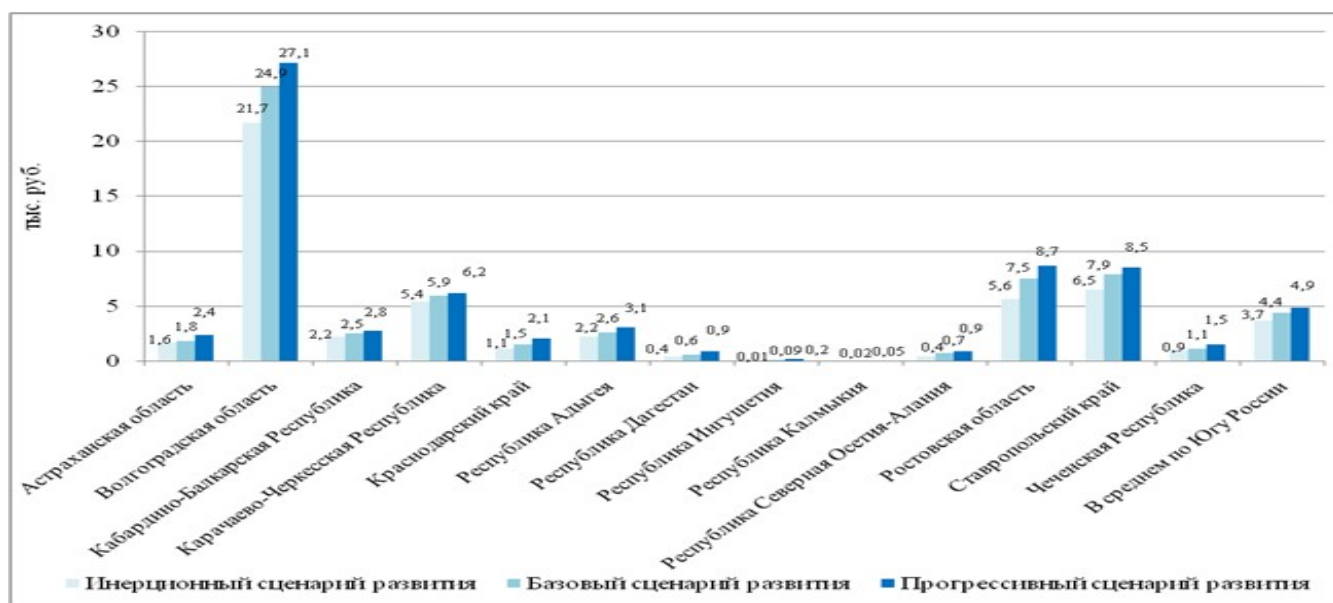


Рисунок 2.3 – Прогнозный выпуск инновационной продукции на душу населения в регионах Юга России в 2020 году, тыс. руб.

Иллюстрации каждого приложения обозначают отдельной нумерацией арабскими цифрами с добавлением перед цифрой обозначения приложения. Например: Рисунок А.3.

При ссылках на иллюстрации следует писать «... в соответствии с рисунком 2» при сквозной нумерации и «... в соответствии с рисунком 1.2» при нумерации в пределах раздела.

Иллюстрацию следует обособить от текста сверху и снизу одним интервалом (полуторный).

В тексте документа, за исключением формул, таблиц и рисунков, не допускается:

- применять математический знак минус (-) перед отрицательными значениями величин (следует писать слово «минус»);
- применять без числовых значений математические знаки, например > (больше), < (меньше), = (равно), ≥ (больше или равно), ≤ (меньше или равно), ≠ (не равно), а также знаки № (номер), % (процент);
- применять индексы стандартов, технических условий и других документов без регистрационного номера.

Необходимо различать в тексте дефис (-), например, «социально-экономический» и тире (—), например, «качество — это...».

В тексте могут быть приведены перечисления. Перед каждой позицией перечисления следует ставить дефис (использование других символов не допускается), запись производится с абзацного отступа. Для дальнейшей детализации перечислений необходимо использовать арабские цифры, после которых ставится скобка, запись производится с абзацного отступа.

Приложения оформляют как продолжение данного документа на последующих его листах. В тексте документа на все приложения должны быть даны ссылки. Приложения располагают в порядке ссылок на них в тексте документа. Каждое приложение следует начинать с новой страницы с указанием наверху посередине страницы слова «Приложение» и его обозначения. Приложение должно иметь заголовок, который записывают симметрично относительно текста с прописной буквы отдельной строкой.

Приложения обозначают заглавными буквами русского алфавита, начиная с А, за исключением букв Ё, З, Й, О, Ч, Ь, Ы, Ъ. После слова «Приложение» следует буква, обозначающая его последовательность. Если в документе одно приложение, оно обозначается «Приложение А».

Все приложения должны быть перечислены в содержании.

В тексте работы после упоминания ссылки на литературный источник делают следующую запись:

- [18, с. 174] или [18, с. 4 – 5] – в случае цитирования материала из первоисточника;
- [18] – в случае передачи основной идеи текстового материала первоисточника.

Все страницы курсовой работы должны быть пронумерованы (титульный лист считается, но ставить нумерацию начинают с введения). В

общую нумерацию входят список литературы и приложения. Порядковый номер страницы проставляют в центре нижней части листа без точки.

Список литературы включает библиографическое описание использованных источников и помещается после заключения. Библиографическое описание составляется в соответствии с ГОСТ.

Допускаются следующие способы группировки библиографических записей: алфавитный, систематический или в порядке появления ссылок на источники в тексте. При алфавитном способе группировки все библиографические записи располагают по алфавиту фамилий авторов или первых слов заглавий документов. Библиографические записи произведений авторов-однофамильцев располагают в алфавите их инициалов. При систематической (тематической) группировке материала библиографические записи располагают в определенной логической последовательности в соответствии с принятой системой классификации.

Примеры записи литературы представлены ниже.

Пример оформления официальных документов

1. Российская Федерация. Конституция (1993). Конституция Российской Федерации: офиц. текст. – М., 2001.
2. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. III: федер. закон от 26 ноября 2001 г. №146-ФЗ // Собр. Законодательства РФ. – 2001. – №34. – Ст. 1759.
3. Ставропольский край. Законы. О потребительской корзине в Ставропольском крае: закон Ставроп. края от 14 июня 2001 г. №34-КЗ // Ставроп. правда. – 2001. – 22 июня. – С. 4.
4. Российская Федерация. Министерство по налогам и сборам. О социальных налоговых вычетах: письмо МНС России от 4 февр. 2002 г. №СА-6-04/124 // Налоги и платежи. – 2002. – №4. – С. 170-180

Пример оформления книг

1. Ковалев, В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В.В. Ковалев. – М., 2003. – 221 с.
2. Шафрин, Ю. Информационные технологии: В 3 ч. Ч. 2. Офисная технология и информационные системы / Ю. Шафрин. – М., 2000. – 108 с.
3. Хелферт, Э. Техника финансового анализа: пер. с англ. / Э. Хелферт. – М., 1996. – 55 с.
4. Алексеев, А.А. Поймите меня правильно, или Книга о том, как найти свой стиль мышления, эффективно использовать интеллектуальные ресурсы и обрести взаимопонимание с людьми / А.А. Алексеев, Л.А. Громова. – СПб.: Эконом шк., 1993. – 351 с.: ил. – Библиотека "Экономической школы".
5. Восприятие и действие / А.В. Запорожец, Л.А. Венгер, В.П. Зинченко, А.Г. Рузская; под ред. А.В. Запорожца. – М.: Просвещение, 1967. – 323 с.: ил.

Пример оформления диссертаций и авторефератов

1. Вишняков, И.В. Модели и методы оценки коммерческих банков в условиях неопределенности: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.13: защищена 12.02.02: утв. 24.06.02 / Вишняков Илья Владимирович. – М., 2002. – 234 с.
2. Закшевская, Е.В. Функционирование и развитие агропродовольственного рынка: теория, методология, практика: автореф. дис. ... д-ра экон. наук / Елена Васильевна Закшевская. – Воронеж, 2004. – 50 с.

Пример оформления электронных источников

1. Библиотеки и информационные ресурсы в современном мире науки, культуры, образования и бизнеса: материалы конф. – Электрон дан. – М.: ГПНТБ России, 2007. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: IBM PC, Windows 2000 или выше. – Загл. с этикетки диска. – ISBN 978-5-85638-119-0. – № гос. регистрации 0320700790.
2. Буторина, О.В. Валютный театр: драма без зрителей [Электронный ресурс] // Россия в глобальной политике. – 2008. – Т.6.– № 2. – С.167-181. – Режим доступа: <http://www.globalaffairs.ru/numbers/31/9483.html>

Пример оформления материалов из справочно-правовых систем

1. Об учете библиотечного фонда библиотек образовательных учреждений: Приказ от 24 августа 2000 г. №2488 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».
2. О библиотечном деле: Федеральный закон от 29.12.1994 № 78-ФЗ // Справочно-правовая система «Гарант»: [Электронный ресурс] / НПП «Гарант-Сервис».

Пример оформления статей из сборников

1. Гурницкий, В.Н. Применение метода конечных разностей для расчета аппарата магнитной обработки вещества / В.Н. Гурницкий, Г.В. Никитенко // Методы и технические средства повышения эффективности применения электроэнергии в сельском хозяйстве: сб. науч. тр. / СГАУ. – Ставрополь, 2002. – С. 4-13.
2. Тунин, С.А. Экономическая эффективность производства сои в условиях Ставропольского края / С.А. Тунин // Сб. науч. тр. / Ставроп. ГАУ. – 2003. – Т.4: Финансово-экономические аспекты развития региона. – С. 290-295.

Пример оформления статей из статьи из журналов

1. Кривов, В.Д. Проблема обоснования макроэкономических решений / В.Д. Кривов // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 6, Экономика. – 2003. – №3. – С. 3-17.
2. Высоцкая, И.В. Об опасности познания / И.В. Высоцкая // Вестн. Рос. ун-та дружбы народов. Сер.: Философия. – 2003. – № 2. – С. 66-70.
3. Соколов, Я.В. Управленческий учет: как его понимать / Я.В. Соколов, М.Л. Пятов // Бух. учет. – 2003. – №7. – С. 53-55.

4. Пленкович, Ю. Отношение человека к самому себе: [статья из Хорватии] / Юрий Пленкович, Марио Пленкович // Проблемы психологии и эргономики. – 2003. – Вып. 2. – С. 5-6.

5. Хицков, И. Интеграционные связи в агропромышленном производстве / И. Хицков, Н. Мытина, Е. Фомина // АПК: экономика, управление. – 2003. – №9. – С. 9-17.

6. Экономика федеральных округов России: сравнительный анализ / В.И. Суслов, Ю.С. Ершов, Н.М. Ибрагимов, Л.В. Мельникова // Регион: экономика и социология. – 2003. – №4. – С. 47-63.

7. Экономика федеральных округов России: сравнительный анализ / В.И. Суслов [и др.] // Регион: экономика и социология. – 2003. – №4. – С. 47-63.

Пример оформления статей из газет

1. Михайлов, С.А. Езда по-европейски: система платных дорог в России находится в начальной стадии развития / С.А. Михайлов // Независимая газ. – 2002. – 17 июня.

2. Серебрякова, М.И. Дионисий не отпускает: [о фресках Ферапонтова монастыря, Вологод. обл.]: беседа с директором музея Мариной Серебряковой / записал Юрий Медведев // Век. – 2002. – 14-20 июня (№18). – С. 9.

Пример оформления стандартов

1. ГОСТ Р 517721 -2001. Аппаратура радиоэлектронная бытовая. Входные и выходные параметры и типы соединений. Технические требования. – Введ. 2002-01 -01. – М.: Изд-во стандартов, 2001. – 27 с.

2. Аппаратура радиоэлектронная бытовая. Входные и выходные параметры и типы соединений. Технические требования: ГОСТ Р 517721-2001. – Введ. 2002-01 -01. – М.: Изд-во стандартов, 2001. – 27 с.

3. ГОСТ 7. 53-2001. Издания. Международная стандартная нумерация книг. Взамен ГОСТ 7.53-86; введ. 2002-07-01. – Минск: Межгос. совет по стандартизации, метрологии и сертификации; М.: Изд-во стандартов, 2002. – 3с.

4. Издания. Международная стандартная нумерация книг: ГОСТ 7.53-2001. Взамен ГОСТ 7.53-86; введ. 2002-07-01. – Минск: Межгос. совет по стандартизации, метрологии и сертификации; М., 2002. – 3с.

Работа должна быть тщательно отредактирована и подписана автором.

3. ТЕМЫ И ПЛАНЫ КУРСОВЫХ РАБОТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1. Анализ видов управленческих решений в системе муниципального управления.

2. Анализ особенностей принятия решений в процессе управления муниципальной собственностью.

3. Анализ условий и факторов качества управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.

4. Принятие решения в управлении инновациями.
5. Основные этапы разработки управленческих решений.
6. Определение целей организации, оценка степени достижения цели при принятии решения.
7. Исследование организационных и социально-психологических основ разработки управленческих решений в системе государственного и муниципального управления
8. Многокритериальный выбор и оценочные системы.
9. Стратегические решения, технология разработки стратегии управления.
10. Модели и методы принятия управленческих решений в организациях.
11. Выбор и анализ альтернатив в процессе принятия решений.
12. Технология разработки управленческих решений.
13. Организация процесса разработки управленческих решений.
14. Целевая ориентация управленческих решений.
15. Анализ информационно-коммуникационных технологий, применяемых в процессе разработки решений в органах власти и управления.
16. Исследование внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив в системе государственного и муниципального управления.
17. Методы и технологии разработки управленческих решений в условиях определенности.
18. Методы и технологии разработки управленческих решений в условиях неопределенности.
19. Методы и технологии разработки управленческих решений в условиях риска.
20. Организация и контроль исполнения управленческих решений.
21. Управленческие решения и ответственность.
22. Оценка эффективности управленческих решений.
23. Процесс планирования при разработке управленческих решений.
24. Психологические факторы при поиске принципиально новых решений.
25. Пути повышения эффективности разработки и принятия управленческих решений в органах власти.
26. Организационное обеспечение разработки и принятия управленческих решений.
27. Анализ существующих технологий разработки и реализации управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.
28. Обеспечение социальной эффективности управленческих решений, принимаемых в органах государственного и муниципального управления.
29. Роль информации в процессе разработки и принятии управленческих решений.
30. Управленческие решения как инструмент изменений в развитии организации.

31. Стратегические и тактические решения в организации.
32. Организационная культура принятия управленческих решений.
33. Пути повышения эффективности применения систем поддержки принятия управленческих решений.
34. Применение системного подхода в процессе разработки управленческих решений в органах власти и управления.
35. Модели и методы анализа альтернатив в процессе принятия решений.
36. Методическое обеспечение разработки и принятия управленческих решений.
37. Технология моделирования в процессе разработки и принятия управленческих решений.
38. Обеспечение экономической безопасности разрабатываемых управленческих решений в органах власти.
39. Проблемы и их решение: модели и методы решений.
40. Решения в системе муниципального и государственного управления.
41. Прогнозирование, классификация основных методов прогнозирования, их характеристика.
42. Исследование системы целей муниципальной деятельности в процессе разработки управленческих решений.
43. Анализ проблем учета риска при принятии управленческих решений в органах власти и управления.
44. Анализ проблем учета неопределенности при принятии управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.
45. Формирование системы контроля качества реализации управленческих решений.
46. Моделирование процесса принятия управленческих решений на основе деловых игр.
47. Разработка эффективной системы контроля при реализации управленческих решений в органах власти и управления.
48. Стандарты серии ISO-9000 как основа повышения качества разработки управленческих решений в муниципальных органах власти.
49. Анализ влияния процессов самоорганизации на формирование управленческих решений.
50. Имитационное моделирование при выборе и обосновании управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.
51. Использование математических моделей в процессе разработки управленческих решений в органах власти и управления.
52. Разработка управленческого решения при оценке эффективности инвестиционных проектов.
53. Типология управленческих решений в органах государственного и муниципального управления.

- 54. Условия и факторы качества управленческих решений.
- 55. Обеспечение экономической эффективности разрабатываемых управленческих решений в органах власти.
- 56. Ситуационный анализ, его основные этапы, метод сценариев.
- 57. Методы и модели разработки управленческих решений.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература:

1. Зуб, А.Т. Принятие управленческих решений: учебник и практикум для вузов/ А.Т. Зуб. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 332с.
2. Теория и практика принятия управленческих решений: учебник и практикум для вузов / В.И. Бусов, Н.Н. Лябах, Т.С. Саткалиева, Г.А. Таспенова; под общей редакцией В.И. Бусова. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 279 с.
3. Филинов-Чернышев, Н.Б. Разработка и принятие управленческих решений: учебник и практикум для вузов/ Н.Б. Филинов-Чернышев. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 338 с.

Дополнительная литература:

1. Бережная, Е.В. Методы и модели принятия управленческих решений: учебное пособие / Е.В. Бережная, В.И. Бережной. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 384 с.
2. Бусов, В.И. Управленческие решения: учебник для вузов / В.И. Бусов. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 254 с.
3. Гейман, О.Б. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / О.Б. Гейман. – Москва: РТУ МИРЭА, 2021. – 81 с.
4. Генералова, С.В. Методы и модели разработки и принятия управленческих решений: учебное пособие / С.В. Генералова. – 2-е изд. – Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2024. – 87 с.
5. Голубков, Е.П. Разработка и принятие управленческих решений: учебник и практикум / Е.П. Голубков. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 403 с.
6. Демин Г.А. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / Г.А. Демин. – Пермь: Перм. гос. нац. исслед. ун-т, 2019. – 88 с.
7. Заруба, Н.А. Методы принятия управленческих решений: система государственного и муниципального управления: учебное пособие / Н.А. Заруба. – Кемерово: КузГТУ имени Т.Ф. Горбачева, 2022. – 180 с.
8. Ивасенко А.Г., Никонова Я.И., Плотникова Е.Н. Разработка управленческих решений: учебное пособие. – М.: Кнорус, 2017. – 168 с.
9. Ильченко, Е.Н. Управленческое решение: разработка, принятие и реализация: учебное пособие / Е.Н. Ильченко, С.А. Суркова. – 2-е изд., испр. и доп. – Курган: КГУ, 2019. – 132 с.
10. Кузнецова, Н.В. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / Н.В. Кузнецова. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 222 с.
11. Микони, С.В. Теория принятия управленческих решений: учебное пособие / С.В. Микони. – М.: Издательство «Лань», 2021 – 448 с.
12. Мичурина, О.Ю. Технология разработки и принятия управленческих решений: учебное пособие / О.Ю. Мичурина, А.А. Кушнер. – Астрахань: АГТУ, 2020. – 200 с.

13. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / В.Л. Сендеров, Т.И. Юрченко, Ю.В. Воронцова, Е.Ю. Бровцина. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 227 с.

14. Мкртычян, Г.А. Принятие управленческих решений: учебник и практикум для вузов / Г.А. Мкртычян, Н.Г. Шубнякова. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 140 с.

15. Найденова, Л.И. Разработка и принятие управленческих решений: учебное пособие / Л.И. Найденова, Л.Ф. Каримова. – Пенза: Изд-во ПГУ, 2020. – 56 с

16. Орлов, А.И. Теория принятия решений: учебник / А.И. Орлов. – Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2022. – 826 с.

17. Попов, В.П. Разработка управленческих решений (многомерный подход): учебник / В.П. Попов, И.В. Крайнюченко. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 136 с.

18. Рубчинский, А.А. Методы и модели принятия управленческих решений: учебник и практикум для вузов/ А.А. Рубчинский. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 526 с.

19. Учитель, Ю.Г. Разработка управленческих решений: учебник для студентов вузов / Ю.Г. Учитель, А.И. Терновой, К.И. Терновой. – 2-е изд. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 383 с.

20. Чернобай, Н.Б. Технологии принятия управленческих решений: учебное пособие / Н.Б. Чернобай, А.В. Шуваев. – Ставрополь: СтГАУ, 2019. – 86 с.

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Институт экономики и управления
Кафедра государственного, муниципального управления
и экономики труда**

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине «Разработка управленческих решений»
на тему: «Планирование процесса реализации управленческого решения»

Выполнила:

Петрашевская Александра Алексеевна
студентка 3 курса группы ГМУ-б-о-26-1
направления подготовки 38.03.04 Государственное
и муниципальное управление
очной формы обучения

(подпись)

Руководитель:

Фурсов В.А, профессор кафедры
Государственного, муниципального
управления и экономики труда

Работа допущена к защите _____
(подпись руководителя)

(дата)

Работа выполнена и
защищена с оценкой _____ Дата защиты _____

Члены комиссии:	зав. кафедрой		С.Н. Калюгина
	(должность)	(подпись)	(И.О. Фамилия)
	профессор		В.А. Фурсов
	(должность)	(подпись)	(И.О. Фамилия)
	доцент		Е.А. Астахова
	(должность)	(подпись)	(И.О. Фамилия)

Ставрополь, 2026 г.