

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

Методические указания

по выполнению практических работ
по дисциплине «МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»
для студентов направления подготовки 38.04.01 «Экономика»
направленность (профиль) «Экономическая безопасность и управление рисками»

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	4
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1. Функции решения в методологии и организации процесса управления	5
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2. Условия и факторы качества управленческих решений	6
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3. Модели, методология и организация процесса разработки управленческих решений	7
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4. Условия неопределённости и риск, методы оценки управленческого риска	8
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5. Методы принятия управленческих решений, основанные на комплексном экономическом анализе хозяйственной деятельности	9
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6. Методы принятия управленческих решений, основанные на оценке перспектив развития организации	10
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7. Контроль реализации управленческих решений	11
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8. Эффективность управленческих решения	12
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	13

ВВЕДЕНИЕ

Управление организацией представляет собой сложную работу, которую нельзя выполнять формально, пользуясь заученными рекомендациями. Руководитель должен понимать сущность организации, общие управленческие истины и значимость переменных факторов, которые отличают одну ситуацию от другой. При выполнении своих функций руководитель должен поступать творчески, умело маневрируя имеющимися ресурсами, «встраивая» свои знания и опыт в реальную действительность с выгодой для организации, общества и для себя.

Ни одна теория не может учесть всех особенностей реальной ситуации, в которую попадает организация. Поэтому практикум предназначен не для того, чтобы показать всеобщность теории, применимость ее ко «всем случаям жизни», а для того, чтобы проиллюстрировать отдельные теоретические положения и дать возможность обучающимся приобрести навыки творческого разрешения предлагаемых практических ситуаций. В пособии обобщены практические подходы к выделению параметров внутренней среды организаций, функций управления, принятия решений, коммуникационных процессов в управлении, групповой динамики и стиля руководства, власти и влияния руководителя, эффективности управления.

Практические занятия являются главным обучающим элементом в изучении курса «Методы принятия управленческих решений». Основной целью их выполнения является развитие навыков освоения теоретических знаний, обобщений и оценка их результатов.

Целью освоения дисциплины является формирование профессиональных компетенций (ПК-3, ПК-7) будущего магистра по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика».

Реализация поставленной цели требует от студентов решения следующих задач: систематизация и закрепление изученного материала; увязка теоретических основ курса с решением практических задач; овладение важнейшими теоретическими и методологическими положениями курса; развитие профессиональных навыков в области управления организацией; овладение совокупностью мировых знаний и накопленного опыта в области менеджмента; изучение методологических подходов для анализа эффективности управления организацией.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

Функции решения в методологии и организации процесса управления

Данная практическая работа проводится в виде практического занятия.

Цель работы: усвоить сущность и предназначение науки управления и роль руководителя в процессе управления.

Задачи: закрепить понятия «менеджмент», «управление», «менеджер», «руководитель», понять их сущность, раскрыть значение основных понятийных элементов, оценить роль и значение указанных категорий в науке управления.

Содержание занятия: обмен определениями менеджмента и менеджера с краткой характеристикой основных понятийных элементов.

В результате освоения темы формируется компетенция: ПК-3; ПК-7

Теоретическая часть

Управление есть всеобщая человеческая деятельность, а менеджмент это его специфическая область, включающая деятельность профессионалов, специалистов по обеспечению успешной деятельности организаций.

Предмет менеджмента как науки управления охватывает исследования законов и закономерностей жизнедеятельности организаций и отношений между работниками в процессе управления.

Менеджмент – это управление организацией, хозяйствующей в условиях рынка. Понятия менеджмента и управления организацией чаще всего используются как понятия идентичные, взаимозаменяемые. Это находит отражение в определениях данных понятий в фундаментальных работах отечественных и зарубежных авторов, где раскрывается их содержание.

Существует две достаточно различные точки зрения на значение науки менеджмента и специального управленческого образования для подготовки кадров менеджеров.

Первая из них, характерная для США и Европы, отводит управленческому образованию очень важную роль. Здесь считают науку менеджмента основополагающей для формирования специалистов по управлению людьми, которые, в свою очередь, являются не менее сложными объектами, чем машины или химические процессы, чтобы неподготовленный человек мог управлять ими.

Другая точка зрения – в Японии, где система подготовки менеджеров построена иначе. Крупные фирмы сами готовят руководителей, т.е. происходит обучение опытом, когда старшие по должности учат младших. Процесс подготовки квалифицированного менеджера через планирование карьеры, обмен опытом, ротацию кадров и т.п. занимает почти два десятка лет. Основой подготовки менеджеров считают практику, в то время как наука имеет общеобразующую роль. Так, в стране принято, что на предприятиях учатся все — от рабочего до управляющего фирмой.

В России в условиях отсутствия квалифицированных менеджеров, могущих подготовить себе смену, при всей близости нашей бывшей советской системы к японскому образцу, наиболее вероятен, возможен и реализуется западный вариант.

Необходимость управленческой деятельности определяется наличием организаций, в которых люди совместно работают для достижения общих целей. Для того чтобы организация могла добиться успеха, цели и задачи ее подразделений должны быть скоординированы посредством вертикального и горизонтального разделения труда.

Успешность деятельности организации зависит от умения выжить, результативности, эффективности и производительности деятельности организаций, которые определяются уровнем менеджмента в ней.

Развитие и совершенствование менеджмента приспособление его к конкретной обстановке на сегодня является одним из главных рычагов улучшения результатов деятельности фирм. Он во многих случаях оказывается гораздо более действенным, чем дополнительные финансовые вложения или создание новых производственных мощностей

предприятия.

Кроме этого, все грани менеджмента целесообразно сгруппировать, учитывая, что он является одновременно и системой, и процессом.

В менеджменте как системе выделяют такие три его грани:

- 1) менеджмент – это воздействие субъекта на объект управления;
- 2) менеджмент – это воздействие на объект с четко определенной целью или это механизм достижения цели;
- 3) менеджмент – это руководство таким специфическим объектом управления, как люди, поэтому необходимо знание и учет не только объективных, но и субъективных факторов управления.

В менеджменте как процессе выделяют следующие грани:

- 1) менеджмент – это выполнение определенной совокупности специфических видов деятельности, называемых управленческими функциями (планирования, организации, мотивации, контроля);
- 2) менеджмент – это процесс принятия и реализации управленческих решений;
- 3) менеджмент – это процесс переработки и выработки информации и процесс коммуникаций, связывающий воедино все составляющие системы управления.

Методические рекомендации: проведение данного практического занятия требует предварительной подготовки со стороны магистров. Поэтому необходимо заранее рекомендовать студентам разбиться на группы по 5-6 человек в каждой и осуществить поиск и конспектирование определений понятий «менеджмент», «управление», «менеджер», «руководитель», «управляющий» и их синонимов. А также постараться дать краткую характеристику всех основных понятийных элементов, которые им встретятся в ходе изучения указанных определений. На занятии команды обмениваются определениями и стараются правильно и наиболее полно пояснить их сущность. Объяснение команды-соперницы может быть дополнено домашней заготовкой, если команда, предложившая определение, не удовлетворена полученным ответом. Побеждает команда, получившая наибольшее количество баллов по итогам всех раундов. Обязательно учитывается общее количество заготовленных определений и степень их проработанности, а также умение пояснить основные понятийные элементы предложенных определений без предварительной домашней подготовки.

Вопросы к практическому занятию:

1. Какова сфера применения слова «управление»?
2. Дайте определение менеджмента?
3. Проанализируйте различные определения понятия «менеджмент» и покажите их взаимосвязь.
4. Какие аспекты отражаются в понятии «менеджмент»? Чем отличаются понятия «менеджмент» и «управление»?
5. Какова сущность понятия управление организацией и менеджмента? Выделите шесть его основных граней.
6. Чем вызвано множество разнообразных подходов к определению содержания управления?
7. Каково значение менеджмента как вида деятельности?
8. На чем основывается утверждение о том, что управление является наукой?
9. Каково значение менеджмента как науки?
10. Что общего между управлением и искусством?

Литература: [1, 2, 3, 4-6]

Ситуации

Ситуация 1 Свод законов Хаммурапи

Некоторые законы мудрейшего правителя древности поучительны для потомков. Согласно одному из них, родители могли продавать детей, если к тому их принуждала нищета. Если замужнюю женщину обнаруживали с любовником, то ее бросали в воду; а на неверного

мужа можно было только жаловаться в суд. За несправедливое обвинение клеветник наказывался по суду обстриганием височных волос. За убийство мужа виновницу сажали на кол. За злословие на родителей отрезали язык, за побои — отрубали руку. Муж ничего не получал из приданного покойной жены — оно принадлежало детям. Напротив, вдове возвращали ее приданое и подарки мужа, она пользовалась оставленным имуществом совместно с детьми.

Начальники за притеснение солдат подвергались смертной казни. За воровство полагалась смертная казнь, за кражу со взломом грабителя убивали у стены дома и закапывали на месте. К вору приравнивался продавший потерянную вещь, а также ее покупатель, не доказавший, что он купил не заведомо краденое. Хирург, сделавший удачную операцию знатному человеку, получал 10 сиклей, простому — 5, но за неудачную лишался рук.

Архитектора вознаграждали сообразно величине постройки, по мерке за каждую единицу пространства. Если дом обрушится и задавит хозяина, архитектор подвергается казни; если погибнет сын хозяина, казнят сына архитектора. В случае замеченных погрешностей постройки ремонт производится архитектором. Те же принципы действуют в отношении корабельщиков и представителей других профессий.

Кодекс законов Хаммурапи рассматривает проступки исключительно с точки зрения материального вреда для личности или опасности для государства и общества. Он гарантирует права всем замужним женщинам на личную безопасность, в нем полностью отсутствует правило родовой мести. Поэтому считается, что законы Хаммурапи впервые создали правильно организованное культурное государство, которое взяло на себя защиту подданных и отмщение убийцам.

Вопросы для обсуждения ситуаций:

1. Можно ли считать данный документ свидетельством зарождения человеческой гуманности. Какие позитивные и негативные стороны наблюдаются у этого явления?
2. Чьи интересы защищали эти законы?
3. Признаки возникновения каких современных функций менеджмента можно заметить на данном этапе развития науки управления?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2

Условия и факторы качества управленческих решений

Данная практическая работа проводится в виде практического занятия и обсуждения ситуаций.

Цель работы: усвоить понятия организация, система управления, уметь анализировать основные составляющие внутренней среды организации, внешней среды организации.

Задачи: научиться анализировать основные характеристики, параметры и принципы организации, основные составляющие внутренней и внешней среды организации.

Содержание занятия: занятие проводится в виде ответов на вопросы, поставленные преподавателем и (или студентами), а также в форме обсуждения вопросов по предложенным ситуациям.

В результате освоения темы формируется компетенция: ПК-3; ПК-7

Теоретическая часть

Организация — это двое и более людей, деятельность которых координируется (направляется) для достижения общих целей.

Существуют формальные и неформальные организации.

В менеджменте слово организация используется для обозначения формальной организации, создаваемой с соблюдением определенных формальных правил (устава, учредительных документов, приказа руководителя, положения и пр.). Организации создаются для достижения самых разных целей, удовлетворения различных потребностей людей, поэтому

они так разнообразны, имеют самое различное назначение, расположение, размеры, внешний вид, строение, поведение и другие характеристики. Это играет важную роль при рассмотрении организаций как объектов управления, чтобы использовать эффективные методы и приемы координации деятельности людей.

Сложные организации, вне зависимости от их конкретного назначения, имеют общие характеристики, черты, параметры или исходные принципы. Они формулируются по-разному различными авторами, но имеют общий смысл. К таким параметрам относят:

- наличие общих целей;
- преобразование ресурсов для достижения результатов. Основные ресурсы, используемые организацией – это люди (трудовые ресурсы), капитал (деньги, основные фонды), материалы, технология и информация;
- зависимость организации от внешней среды как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей;
- разделение труда. Разделение всей работы на части называется горизонтальным разделением труда;
- образование подразделений в сложных организациях;
- необходимость и наличие управляющего органа.

Важной количественной характеристикой эффективности является производительность. Производительность – это отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе. Она отражает комплексную результативность использования всех видов ресурсов (труда, капитала, технологии, информации). Ключевой составляющей производительности является качество труда, продукции, управленческой деятельности.

Менеджеры решают, какие цели в области производительности будут поставлены перед организацией, какие методы получения продукции будут использованы, какие формы стимулирования наиболее приемлемы и другое. Именно руководители своей организованностью, личным примером задают тон в организации. Именно они определяют, будет ли в своей работе организация ориентирована на качество, производительность и на потребителей или останется к ним безразличной.

Вопросы к практическому занятию:

1. Что такое организация?
2. Когда организацию можно считать успешной?
3. Как организации взаимодействуют с внешней средой?
4. Для чего необходимо управление в организации?
5. Что необходимо для успеха организации?
6. Дайте определения эффективности, производительности.
7. Какие основные внутренние переменные организации следует учитывать руководству?
8. Что такое цели и какие цели бывают у организации?

Ситуация «Форд» вчера, сегодня и завтра

Генри Форд был великим руководителем. Он представлял собой архетип авторитарного предпринимателя прошлого. В начале XX века на фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным». Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долл., и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени — 5 долл. в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56% рынка легковых автомобилей США и заодно почти весь

мировой рынок.

В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив «Форду» менее 10%.

Несмотря на жестокий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того чтобы учиться на опыте «Дженерал Моторс», он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма «Форд Мотор» едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства ее спасало только обращение к резерву наличных в 1 млрд долл., который Форд скопил в удачные времена.

«Форд» – вторая в сегодняшнем мире автомобилестроительная компания – в 1994 г. бросила вызов своим конкурентам. Впервые в своей истории компания ставила цель превратиться во всемирную корпорацию, разрушить национальные и региональные барьеры, которые мешают ей продвигаться по пути создания «универсальных» моделей автомобилей, ориентированных на общемировой рынок сбыта.

Стремясь повысить эффективность своих громадных инвестиционных программ и одновременно расширяя гамму собственной продукции, все пользующиеся мировой известностью автомобилестроительные компании сталкиваются с одной и той же сложнейшей проблемой. Им необходимо сократить цикл доведения продукции до рынка и в то же время буквально на ходу «впрыгивать» во вновь возникающие его секторы, будь то многоцелевые автомобили, спортивные машины или микролитражки. Они должны сократить свои огромные расходы на закупку материалов и комплектующих, а сделать это можно, если отказаться от региональной замкнутости и обратиться к мировым ресурсам деталей и систем.

Крупные японские фирмы – «Тойота», «Ниссан» и «Хонда» – сколько-нибудь значимо вступили на мировые рынки всего 20 лет назад. Благодаря преимуществам современных средств связи у них сложились более рациональные организационные структуры. Во многом благодаря этому во всех регионах мира та или иная японская фирма продает, по существу, один и тот же автомобиль. Например, модель «Королла» компании «Тойота», продаваемая в Северной Америке, мало отличается от той, что продается в Европе или в самой Японии. Если говорить об основных характеристиках, то машина разрабатывалась и конструировалась только один раз, хотя сборка ее осуществляется на четырех континентах.

Напротив, дочерние компании американских гигантов – «Форд Европа» и «Дженерал Моторс Европа» – создавались как полностью независимые автомобилестроительные фирмы с законченным циклом производства. В течение долгих лет большая часть их продукции проектировалась, разрабатывалась и конструировалась с ориентацией только на европейский рынок (иногда, правда, предусматривался некоторый экспорт в другие части света). Таким образом, они дублировали, а не дополняли деятельность своих материнских компаний в Северной Америке.

В рамках своей революционной перестройки компания «Форд» планировала создать подразделение «Форд Аутомотив Оперейшнс», в котором эффективно слились бы европейское и североамериканское направления бизнеса, а также фордовская группа компаний – производителей автомобильных деталей. «Форд» реорганизовалась так, что на смену практически независимым региональным компаниям должны были прийти несколько глобальных, построенных по видам выпускаемой продукции направлений – в форме пяти центров автомобилестроительных программ (ЦАП). Четыре из них должны были быть созданы в Северной Америке, один – в Европе.

«Объединив все наши технологические процессы и избавившись от дублирования в работе, мы смогли бы оптимально использовать наши творческие и технические ресурсы», —

считал председатель правления компании, ее главный управляющий Алекс Тротман. Он заявил далее, что новый подход компании «Форд» к делу обеспечит потребителей более широкой гаммой автомашин в большинстве секторов рынка и создаст гарантии высокой конкурентоспособности компании как по качеству, так и по стоимости продукции на фоне даже самых сильных соперников во всем мире.

В то же время упрощение процессов конструирования, материально-технического снабжения и других видов деятельности «существенно сократит издержки компании». Согласно этой оценке, потенциальная экономия вследствие реорганизации к концу десятилетия составила бы не менее 2-3 млрд долл. в год.

Уже более десяти лет компания нащупывала свой путь к расширению масштабов своей деятельности на весь мир. Ее высшее руководство давно испытывало буквально танталовы муки в поисках «философского камня» – так называемого общемирового автомобиля, а также жаждало добиться экономии, связанной с «однократной» разработкой изделий для его производства и продажи на различных континентах.

Первая попытка была сделана в конце 70-х гг., когда была предложена общая программа создания модели «Форд Эскорт» в Европе в Северной Америке. Однако автомашины, сошедшие с конвейеров в начале 80-х гг., не имели между собой ничего общего, кроме названия и овальной голубой фордовской эмблемы на радиаторе.

За прошедшие несколько лет компания «Форд» существенно приблизилась к своей давней мечте, приступив к реализации 6-миллиардной программы создания общемирового автомобиля «Мондео». Она стала попыткой разработать «универсальную» машину, призванную заменить как «Сьерру» в Европе, так и «Форд Темпо»/«Меркьюри Топаз» в Северной Америке. Компания рассматривала «всемирный автомобиль» как ключ к будущему.

Хотя эта фордовская система оформлялась в течение нескольких лет, она за несколько недель до назначенного срока была подведена под единую «электронную крышу» – так назвала компания свою новую организацию объединенных конструкторских работ, расположенную в Дирборне (штат Мичиган). Другие главные центры — в Дантоне (Англия), Кельне (Германия), Турине (Италия), Валенсии (Калифорния), Хиросиме (Япония) и Мельбурне (Австралия). Сеть (спутниковая связь, подводные кабели и наземные линии), приобретенная у поставщиков электронной связи, позволяет в каждой точке этой системы может использовать местных экспертов или оборудование на благо компании «Форд» в целом.

«Теперь инженеры могут быстро обмениваться информацией и решить, подходит ли для данной машины, скажем, определенный тип кондиционера. Такое взаимодействие сократит в будущем процесс создания новой модели до 24 месяцев против 35 месяцев, что ушли на создание «Мустанга» 1994 г., хотя и эта цифра значительно ниже средней по отрасли в США — 54 месяца.

Замысел компании «Форд», говорят независимые эксперты, состоит в том, чтобы ускорить процесс моделирования при помощи компьютерной сети, не исключая при этом человеческого суждения и личного взаимодействия.

Суть программы «Форд 2000» – «универсальность» и отход от старого принципа производства автомобилей, предназначенных для определенных рынков. Теперь компания «Форд» намерена выпускать модели, которые (возможно, с незначительными изменениями) будут продаваться и в Старом Свете, и в Новом Свете, и в Азии. Благодаря этой программе компания «Форд» планирует значительно сократить расходы не только на разработку новых автомобилей, но и на их производство. Говорить о результатах программы «Форд 2000» пока, видимо, рано, но уже очевидно, что ее приоритет – ориентация на весь мир.

Программа «Форд 2000» позволит компании гораздо быстрее реагировать на нужды региональных рынков. Сегодня, если все европейские родители вдруг решат подарить своим детям по «Фиесте», компания «Форд» ничем не сможет им помочь – мощности не позволяют. В будущем можно будет подключить мощности сразу нескольких заводов за их пределами. Кроме того, фирма будет быстрее реагировать на изменение покупательского вкуса (в чем японцы пока обгоняют Америку) – время на разработку модели благодаря слаженной работе

дизайнерских и технических центров по всему миру будет сокращено. Цель – сократить время рождения новой модели с трех до двух лет, а разработку мотора – с одного года до трех месяцев.

Источник: О.С. Виханский, А.И. Наумов. Практикум по курсу «Менеджмент» / Под ред. А.И. Наумова. М.: Гардарика, 1998. 288 с.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Как бы вы охарактеризовали компанию «Форд» с точки зрения ее взаимодействия с внешним окружением?
2. В чем принципиально изменился подход компании «Форд» к взаимодействию с внешней средой в начале 90-х г.?
3. В чем преимущество подходов по взаимодействию с внешней средой в прошлом (начало XX века) и настоящем (программа "Форд 2000")?
4. Какие параметры внешней среды влияют на компанию "Форд" и какие являются решающими для поведения компании в прошлом и настоящем?

Вопросы к практическому занятию:

1. Что такое внутренняя среда организации?
2. Какие основные внутренние переменные организации следует учитывать руководству?
3. Каково содержание подходов к выделению факторов внутренней среды?
4. Почему руководство обязано осознавать взаимосвязь внутренних переменных?
5. В чём заключается необходимость учёта факторов внешней среды?
6. Охарактеризуйте факторы прямого воздействия внешней среды.
7. Какие факторы составляют среду косвенного воздействия?
8. Каковы основные характеристики состояния внешней среды?
9. Какие методы оценки состояния внешней среды организации вы знаете? В чём их сущность?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3

Модели, методология и организация процесса разработки управленческих решений

Данная практическая работа проводится в виде практического занятия и обсуждения ситуаций.

Цель работы: усвоить сущность основных функций управления.

Задачи: закрепить определения общих и конкретных функций управления.

Содержание занятия: занятие проводится в виде ответов на вопросы, поставленные преподавателем и (или студентами), а также в форме обсуждения вопросов по предложенным ситуациям.

В результате освоения темы формируется компетенция: ПК-3; ПК-7

Функция управления – это направление или вид управленческой, характеризующийся обособленным комплексом задач и осуществляемый специальными приемами и способами.

Основными функциями управления целесообразно считать в самом общем виде – планирование, организацию, мотивацию, контроль.

Планирование – это непрерывный процесс установления и конкретизации целей развития всей организации и ее структурных подразделений, определения средств их достижения, сроков и последовательности реализации, распределения ресурсов.

Организация как функция управления нацелена на то, чтобы претворить намеченные планы в жизнь.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения

личных целей и/или целей организации.

Контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Он состоит из установления норм, измерения полученных результатов и проведения необходимых корректирующих мер.

Конкретные функции управления следующие: функции управления ресурсами, функции управления процессами и функции управления результатами.

~ Функции управления ресурсами включают:

- ~ управление запасами;
- ~ управление финансами;
- ~ управление персоналом и т.д.

~ Функции управления процессами включают:

- ~ управление материально-техническим снабжением;
- ~ управление основным производством;
- ~ управление вспомогательным производством;
- ~ управление обслуживающим производством;
- ~ совершенствование управления;
- ~ управление сбытом;
- ~ управление маркетингом и т.д.

~ Функции управления результатами включают:

- ~ управление качеством;
- ~ управление производительностью;
- ~ управление затратами и т.д.

Так как конкретные функции возникают в результате наложения общих функций управления на специфику объектов управления, то перечень таких функций зависит от перечня объектов управления и уровня декомпозиции самих функций.

Ситуация «Компания Starwood Hotels & Resorts Inc.»

Взаимосвязь общих функций управления можно проследить на следующем примере. Компания Starwood Hotels & Resorts Inc., которой принадлежат более 700 отелей в 76 странах мира, первой в гостиничном бизнесе начала внедрение программы «Шесть Сигма». Эта международная программа, впервые осуществленная компанией «Моторола», уже помогла многим фирмам поднять уровень обслуживания клиентов и увеличить прибыль. Суть ее в оптимизации рабочего процесса и использовании каждой минуты на благо компании. В Starwood рассчитывают, что итогом осуществления программы станет супервысокий уровень обслуживания клиента, начиная с момента бронирования и размещения в номере. Скажем, сегодня регистрация вновь прибывшего занимает пять минут. Специалисты «Шесть Сигма», проанализировав каждый шаг персонала, посоветуют, как сократить это время до идеальных трех с половиной минут.

Перестройку и ускорение доверят 450 асам, которых будут искать как внутри компании, так и на стороне. «Специалисты «Шесть Сигма» — именно так называют тех, кто участвует в программе — в зависимости от квалификации получают звания «черный пояс» и «мастер черный пояс» (для самых продвинутых). Каратистские термины, как объясняют в компании, в этом случае говорят о высоком профессионализме бойца гостиничного фронта и стремлении к постоянному совершенствованию. Боевое искусство гостиничных менеджеров будет направлено против отдельных недостатков в работе отелей, и от деятельности каждого из них компания рассчитывает на рост прибыли, превышающий \$200000 в год.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Критерии важности проблемных ситуаций.
2. Выбор методов решения сложных проблем, моделирование таблицы решений, "дерево решений", платёжная матрица, методы сравнения альтернатив решений.
3. Экспертные методы принятия решений.

4. Методы прогнозирования в задачах принятия управленческих решений.
5. Моделирования процессов принятия управленческих решений: теория игр, модель теории очередей, модель управления запасами, модель линейного программирования, имитационное моделирование, каузальное моделирование, модель ожиданий потребителей и другие.

Методические рекомендации: проведение данного практического занятия требует предварительной подготовки со стороны студентов. В начале занятия студентов необходимо разбить на 2-4 группы исходя из численности студенческой группы. В группы для обсуждения предлагаются вопросы, подготовленные преподавателем, или вопросы из студенческой копилки по выбору преподавателя (студенты заинтересованы в подаче большого количества вопросов, поскольку они могут использовать домашнюю заготовку ответа). На обсуждение вопроса внутри группы дается время, которое зависит от сложности вопроса. Затем одна из групп отвечает на поставленный вопрос, другие соглашаются или не соглашаются с ее ответом, но обязательно приводят свои аргументы, ход своих размышлений и по возможности дополняют ответы других. Оценка ответов может производиться по следующей шкале: +; -; +- или 1, 2, 3 и т.д. место (в зависимости от количества групп участников). По итогам всех раундов распределяются места, и объявляется их оценка. Преподаватель оценивает качество ответов на вопросы, правильность аргументации, наличие обоснованных дополнений к ответам коллег, количество и качество подготовленных в копилку вопросов, и участие не менее 80% членов группы. Необходимо по-разному оценивать домашнюю заготовку и ответ на незнакомый вопрос.

Вопросы для обсуждения ситуации:

Выступая в качестве эксперта, проведите разработку стратегического плана предприятия АО “Северсталь” на краткосрочный (1996г.) и среднесрочный (1998г.) периоды по следующим этапам: 1) определение целей организации, 2) анализ внешней и внутренней среды, 3) анализ стратегических альтернатив, 4) выбор стратегии и тактики перспективного развития предприятия по основным видам деятельности.

Методические рекомендации: проведение данного практического занятия требует предварительной подготовки со стороны студентов. В начале занятия студентов необходимо разбить на 2-4 группы исходя из численности студенческой группы. В группы для обсуждения предлагаются вопросы, подготовленные преподавателем, или вопросы из студенческой копилки по выбору преподавателя (студенты заинтересованы в подаче большого количества вопросов, поскольку они могут использовать домашнюю заготовку ответа). На обсуждение вопроса внутри группы дается время, которое зависит от сложности вопроса. Затем одна из групп отвечает на поставленный вопрос, другие соглашаются или не соглашаются с ее ответом, но обязательно приводят свои аргументы, ход своих размышлений и по возможности дополняют ответы других. Оценка ответов может производиться по следующей шкале: +; -; +- или 1, 2, 3 и т.д. место (в зависимости от количества групп участников). По итогам всех раундов распределяются места, и объявляется их оценка. Преподаватель оценивает качество ответов на вопросы, правильность аргументации, наличие обоснованных дополнений к ответам коллег, количество и качество подготовленных в копилку вопросов, и участие не менее 80% членов группы. Необходимо по-разному оценивать домашнюю заготовку и ответ на незнакомый вопрос.

Вопросы к практическому занятию

1. Какую роль играет выделение управленческих функций?
2. Что такое функция управления?
3. Перечислите общие функции управления.
4. Перечислите конкретные функции управления.

5. Что такое планирование? Для чего оно необходимо?
6. Какие виды планирования Вы знаете?
7. Из каких этапов состоит функция планирования?
8. Каких принципов нужно придерживаться, осуществляя планирование?
9. Что такое стратегическое планирование?
10. Из каких этапов состоит стратегическое планирование?
11. Что такое миссия организации? Какие элементы она может в себя включать?
12. Какие цели может ставить перед собой организация?
13. Какие факторы оценивают при анализе внешней среды? При анализе внутренней среды?
14. Какими методами анализа при этом пользуются?
15. Какие основные стратегии действий предприятия Вы знаете?
16. Из каких этапов состоит тактическое планирование?
17. В чем заключается управление по целям?
18. Как следует оценивать стратегический план?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4

Условия неопределённости и риска при принятии управленческих решений

Данная практическая работа проводится в виде практического занятия и обсуждения ситуаций.

Цель работы: усвоить определение функции управления «мотивация», основные теории мотивации.

Задачи: закрепить основные понятия и принципы мотивации.

Содержание занятия: занятие проводится в виде ответов на вопросы, поставленные преподавателем и (или студентами), а также в форме обсуждения вопросов по предложенным ситуациям.

В результате освоения темы формируется компетенция: ПК-3; ПК-7

Теоретическая часть

Риск — это возможность возникновения неблагоприятной ситуации, опасность возникновения непредвиденных потерь прибыли, дохода, денежных средств или имущества, иных ресурсов.

Риск измеряется вероятностью, частотой возникновения того или иного уровня потерь.

1. Риски персонала (служебные риски) – риски возникновения убытков, причинами реализации которых являются ненадлежащие действия работников, в том числе: • неисполнение (ненадлежащее исполнение) сотрудниками своих должностных обязанностей вследствие недостаточной квалификации или служебной халатности, включая риск неисполнения (ненадлежащего исполнения) поручений (распоряжений) клиентов, в том числе при осуществлении ЭДО; • совершение сотрудниками действий, не входящих в область их компетенции (превышение служебных полномочий); • совершение сотрудниками непреднамеренных ошибок (ошибочных действий); • мошеннические действия персонала – совершение сотрудниками умышленных действий (в том числе в сговоре с внешними лицами), включая совершение действий с использованием поддельных ценных бумаг и/или документов, в том числе несанкционированный доступ к компьютерным сетям с целью уничтожения, изменения (искажения) электронных данных, направленных на получение личной выгоды и/или причинение ущерба организации, клиентам; • утрата (уничтожение, порча, хищение) сертификатов ценных бумаг (в том числе в результате пожара, залива жидкостью) в результате

ошибочных, противоправных действий или бездействия сотрудников. • потеря ключевых сотрудников 2. Риски внешних лиц - риски возникновения убытков, причинами реализации которых являются ненадлежащие действия внешних по отношению к организации лиц, в том числе: • неисполнение (ненадлежащее исполнение) внешними лицами своих обязательств; • совершение внешними лицами непреднамеренных ошибок (ошибочных действий) при исполнении своих обязательств; • совершение внешними лицами умышленных (криминальных) действий с целью причинения ущерба организации, клиентам, включая совершения действий с использованием поддельных ценных бумаг и/или документов, а также несанкционированный доступ к компьютерным сетям с целью уничтожения, изменения (искажения) электронных данных. 3. Риски воздействия внешних событий - риски возникновения убытков, причинами реализации которых являются: • недостаточные и/или неадекватные средства обеспечения сохранности имущества организации и ее клиентов;

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие и сущность управленческого риска.
2. Формировании концепции риска.
3. Методы оценки риска.
4. Методы и подходы к принятию решений в условиях риска.
5. Методы снижения риска: страхование, резервирование, лимитирование, диверсификация.

Задание 1

Компания планирует принять решение о привлечении заемных средств. Решение принимается на основании анализа финансовых коэффициентов. Выберите комбинацию условий, при которой компания может позволить себе иметь высокий коэффициент финансового рычага. 1. На длительном горизонте времени наблюдается сильная волатильность доходов и расходов предприятия. 2. Компания имеет стабильное и прогнозируемое поступление денежных средств от основной деятельности. 3. В структуре баланса компании есть большая доля высоколиквидных активов. 4. Для деятельности компании характерна высокая рентабельность продаж. 5. У компании длительный финансовый цикл. Обоснуйте свое решение.

Задание 2

Проанализируйте работу крупного ритейлера Магнит с точки зрения совершаемых в нем видов деятельности. Определите для каждой из них объект и предмет исследования (производство, финансы, риски, кадры и пр.) С помощью каких факторов можно оказать влияние на различные категории работников магазина. Какие из факторов будут способствовать улучшению качества работы. Обоснуйте ответ.

Задание 3

Руководство крупного завода по производству инструментов для машиностроения поставило задачу более широкого проникновения на внешние рынки сбыта. Для этого необходимо было значительно повысить качество производимой продукции. В то же время закупить новые технологические линии или провести широкомасштабную замену оборудования не представлялось возможным из-за большой дебиторской задолженности (несвоевременной оплаты закупленной продукции предприятиями-потребителями). Какие управленческие решения должен принять топ-менеджмент предприятия. Обоснуйте свой ответ.

Вопросы к практическому занятию:

1. Методы снижения риска
2. Резервирование
3. Лимитирование
4. Диверсификация
5. Страхование
6. Дополнительная информация

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5

Методы принятия управленческих решений, основанные на комплексном экономическом анализе хозяйственной деятельности

Данная практическая работа проводится в виде практического занятия.

Цель работы: выявление места, роли управленческого решения в методологии и организации процесса управления.

Задачи: определить место и значение принятия обоснованных решений для обеспечения успешной деятельности в процессе управления, изучить и закрепить основные характеристики качества, оценить условия и факторы обеспечения качества управленческих решений, оценить роль и значение ответственности руководителей за принятые решения.

Содержание занятия: проведение данного практического занятия требует предварительной подготовки со стороны студентов. Необходимо изучить лекции «Роль в принятии решений в управлении. Оценка принятых решений», ознакомиться с дополнительной литературой по данному вопросу, а также подготовить реферат по теме: «Действия аппарата управления как способ повышения эффективности управленческого решения».

В результате освоения темы формируется компетенция: ПК-3; ПК-7

Теоретическая часть

Начиная с сознательного возраста, вся жизнь человека представляет собой непрерывный процесс принятия решений. Еще в доисторические времена древние люди были вынуждены принимать многочисленные решения, чтобы найти себе пищу, спастись от диких животных и стихийных явлений природы, организовать свое нехитрое хозяйство и разрешать возникающие споры. Все наиболее важные решения такого рода принимались вождями племен единолично или путем обсуждения на совете старейшин. С появлением государств и развитием социальных организаций принятие решений стало более осмысленным и организованным. Возникла постоянная практика принятия административных решений, и резко повысилась ответственность руководителей за их последствия. Поэтому люди стали задумываться над тем, как они принимают решения и что необходимо сделать, чтобы принимать решения более эффективно.

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

Процесс принятия решений — процесс выбора наиболее эффективного варианта из множества альтернатив. Функции принятия решений в методологии процесса управления многообразны и связаны, прежде всего, с решениями: по производству, маркетингу, менеджменту, планированию, организации, мотивации, контролю, распределению власти, разрешению конфликтов и др. Влияние целей организации на принятие решения представляет собой отражение стратегии развития предприятия в разрабатываемых альтернативных вариантах решений. Цели принятия управленческих решений. Внимательное рассмотрение процесса принятия решений с целью его лучшего уяснения приводит к необходимости четкого определения целей и задач. Нередко цели или, во всяком случае, непосредственно связанные с ними факторы являются как количественными (объективными), так и качественными (субъективными). В этих случаях для применения научных методов принятия решений нужны зрелость суждений и дальновидность, а также аналитическое и математическое мастерство. Следует помнить, что иногда для достижения поставленной цели требуется установить баланс между двумя или большим числом рассматриваемых факторов, причем в определенных ситуациях некоторые из них будут входить в задачу как ограничения, а не как компоненты поставленной цели.

Качество управленческого решения характеризует совокупность параметров решения, удовлетворяющих запросы конкретных потребителей и обеспечивающих его реализацию. На качество управленческого решения оказывают влияние факторы, характеризующие альтернативные варианты управленческого решения. Определение альтернатив - это

формулирование набора альтернативных решений, т.е. вариантов решений проблемы. Желательно выявить все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы и, тем самым, дать возможность организации достичь своих целей. На практике руководитель редко располагает достаточными знаниями или времен, чтобы сформулировать и оценить каждую возможную альтернативу. Кроме того, рассмотрение большого числа альтернатив труднообразимо и ведёт к путанице. Поэтому руководитель, как правило, ограничивает число вариантов выбора для серьёзного рассмотрения всего несколькими альтернативами, которые представляются наиболее желательными.

Для трудных проблем необходим углублённый анализ, чтобы разработать несколько действительно различающихся альтернатив, включая возможность бездействия. Когда руководство не в состоянии оценить, что произойдёт, если ничего не предпринимать, существует опасность не устоять перед требованием немедленных действий тогда, когда они просто вредны. Опытные менеджеры в таких случаях имитируют “кипучую деятельность”. При оценке решений руководитель определяет достоинства и недостатки каждого из них, и возможные последствия. Практически любая альтернатива сопряжена с отрицательными аспектами, поэтому почти все управленческие решения содержат компромисс. Для сопоставления решений применяют выработанные ранее критерии. Если какая-либо альтернатива не может удовлетворить одному или нескольким установленным критериям, её дальше нельзя рассматривать как возможную альтернативу.

Критерии выбора могут быть качественными и количественными. Каждый качественный и количественный показатель варианта решений можно представить в сопоставимых величинах, если придать им определённый вес с помощью весовых коэффициентов или оценивать вес показателя в баллах по определённой шкале. Важным моментом в оценке является определение вероятности осуществления каждого возможного решения в соответствии с намерениями. Если последствия какого-то решения благоприятны, но шанс его реализации невелик, оно может оказаться менее желательным вариантом выбора.

Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно взвешены и оценены, сделать выбор, т.е. принять окончательное решение. Руководитель просто выбирает альтернативу с наиболее благоприятными общими последствиями, поскольку самое лучшее решение не всегда можно выбрать из-за нехватки времени и информации.

Для разрешения проблемы или извлечения выгоды из имеющейся возможности решение должно быть реализовано. Уровень эффективности осуществления решения повысится, если оно будет признано теми, кого оно затрагивает. Руководитель должен убеждать в правильности своей точки зрения других людей в организации, доказывать людям, что его выбор несёт благо организации в целом и каждому работнику в отдельности. Некоторые руководители необоснованно считают попытки убеждения напрасной тратой времени, однако подход типа “начальник всегда прав” сегодня в мире образованных людей, как правило, не срабатывает.

Обратная связь - это поступление данных о том, что происходило до и после реализации решения - позволяет руководителю скорректировать решение, пока организации ещё не нанесён значительный ущерб. Оценка полученного результата — оценка достигнутого состояния системы управления и накопление опыта. Оценка эффективности — количественная оценка степени достижения цели управленческого решения. Оценка решения руководством выполняется с помощью функции контроля. При оценке качеств принятого решения используются параметры - совокупность характеристик, удовлетворяющих потребителя решения, к которым относятся: показатель энтропии, степень риска вложения инвестиций, вероятность реализации решения, степень адекватности выбранной модели.

Задание 1

Предприятие решает вопрос о том, стоит ли вкладывать 800 тысяч рублей в проект, годовой доход от которого будет не меньше 15%, если планируется через два года получить доход от этой инвестиции 1000000 рублей. Определите целесообразность данной инвестиции на основе метода дисконтирования денежных поступлений.

Задание 2

Фирма намеревается реализовать проект по открытию магазина интернет-торговли печатной продукцией. Для этого ей необходимо создать собственный сайт, определить поставщиков, разработать рекламную политику продвижения сайта, продумать способы оплаты продукции, рассылку ее заказчикам и другое. Составьте перечень операций по осуществлению интернет-торговли печатными изделиями. Структурируйте операцию по достижению поставленной цели- создание фирмы, занимающейся интернет-торговлей.

Вопросы к практическому занятию:

1. Какой смысл вкладывают в понятие «риск»
2. Принятие решений в условиях неопределенности
3. Представьте в виде схемы «Основные этапы принятия решений в условиях неопределенности и риска»

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6

Методы принятия управленческих решений, основанные на оценке перспектив развития организации

Данная практическая работа проводится в виде практического занятия и обсуждения ситуаций.

Цель работы: усвоить содержание процесса коммуникаций, виды и методы коммуникативных барьеров.

Задачи: изучить основные этапы коммуникационного процесса, проанализировать процесс обмена информации, функции и типы коммуникации, виды коммуникационных барьеров.

Содержание работы: занятие проводится в виде ответов на вопросы, поставленные преподавателем и (или студентами), а также в форме обсуждения вопросов по предложенным ситуациям.

В результате освоения темы формируется компетенция:

ПК-3; ПК-7

Вопросы к практическому занятию:

1. Поиски инновационных путей развития компании
 2. Методы принятия управленческих решений, основанные на принципах проектного управления
- Тенденции развития компании по отраслям и методы оценки потенциала их развития

Ситуация 1. Алекс Фокс стал президентом одного из филиалов крупнейшей многонациональной корпорации в июне 2007 года. До этого он занимал должность вице-президента по финансам всей корпорации, проработав в ее финансовом отделе более 20 лет после окончания школы бизнеса. Филиал являлся признанным мировым лидером в своей отрасли, однако его финансовые результаты не совсем удовлетворяли руководство компании и финансовых аналитиков Нью-Йоркской фондовой биржи, чье мнение во многом определяет курс акций компании.

Первые четыре месяца Алекс провел в поездках по миру (филиал вел операции в 160 странах), встречаясь с руководителями отделений (их было четыре) и компаний (филиал был построен по принципу: операционная компания в каждой стране). С начала сентября по компании начали распространяться слухи о предстоящих организационных переменах, которые приведут к ликвидации региональных отделений, объединению операционных компаний и сокращению персонала. Особенное волнение вызвали слухи среди сотрудников Европейской штаб-квартиры, в которой работало почти 100 человек, большинство из которых - опытные руководители высокого

ранга. В середине сентября было сообщено, что 01.10. 2022 г. состоится всемирная видеоконференция г-на Фокса. На конференцию были приглашены президенты и вице-президенты отделений и директора наиболее крупных операционных компаний.

В 30-минутном выступлении президент охарактеризовал предстоящую реорганизацию: ликвидация Европейской штаб-квартиры в период до 01.01.2022 г., преобразование других отделений в регионы, централизация подразделений поддержки операционных компаний. На этом видеоконференция была закончена, участникам не была предоставлена возможность задавать вопросы. На следующий день во все операционные компании было направлено краткое содержание выступления Фокса. После этого в течение двух недель из мировой штаб-квартиры не поступало никакой информации.

Задание 1

Предприятие, выпускающее кондитерские изделия, не имеет собственной торговой сети. Свою продукцию предприятие передает посреднической фирме, которая ее реализует в своих магазинах. Предприятие не проводит мониторинга цен, не отслеживает изменение продажной цены. Дайте оценку действиям руководителя и предложите рекомендации.

Задание 2

Составьте матрицу SWOT-анализа по решению наиболее острых экономических проблем вашего региона (выбранной отрасли, компании), сделайте вывод о необходимости принятия соответствующих управленческих решений?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7

Контроль реализации управленческих решений

1. Понятие и сущность контроля реализации управленческих решений.
2. Виды контроля качества управленческих решений.
3. Зависимость видов контроля от размера организации и организационно-правовой формы.
4. Особенности внутреннего и внешнего контроля.

Данная практическая работа проводится в виде практического занятия и рассмотрения ситуации.

Цель: уметь анализировать работу в группах

Задачи: научиться анализировать индивидуальную и коллективную работу в команде.

Содержание занятия: занятие проводится в виде ответов на вопросы, поставленные преподавателем после рассмотрения предложенных ситуаций, а также в форме проведения тестирования «Уровень общительности».

В результате освоения темы формируется компетенция:

ПК-3; ПК-7

Теоретическая часть

Контроль реализации управленческих решений. Контроль — это одна из основных функций управления, представляющая процесс обеспечения достижения целей, поставленных организацией, реализации принятых управленческих решений. При помощи контроля руководство организации определяет правильность своих решений и устанавливает потребность в их корректировке.

Вопросы к практическому занятию:

1. Что такое власть? Как соотносятся между собой власть и влияние?
2. В чем заключается специфика законной власти? Охарактеризуйте ее позитивное и негативное влияние на конкретных примерах.

3. Сравните формы власти, основанные на принуждении и вознаграждении. Какая из них является наиболее распространенной в современных организациях и почему?

4. В чем причина возрастания сегодня информационной власти?

Ситуация 1

Вы недавно назначены руководителем отдела департамента, в котором раньше работали рядовым сотрудником. На 8 ч 15 мин вы вызвали подчиненного для выяснения причины его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Как вы начнете беседу при встрече с подчиненным:

А — независимо от своего опоздания сразу потребуете объяснения его частых опозданий;

Б — извинитесь перед подчиненным, а потом начнете беседу;

В — объясните причину своего опоздания и на этом примере покажете подчиненному, чего можно было бы ожидать от вас как от руководителя, если бы вы так же часто опаздывали, как он;

Г — в интересах дела отмените беседу и перенесете ее на более удобный момент.

Ситуация 2

Возглавляемая вами как руководителем отдела рабочая группа подготовила в срок проект реорганизации департамента госслужбы. Однако в последний момент перед сдачей документа для рассмотрения на коллегии областной администрации один из сотрудников предложил разработанный им лично проект, который в беглом ознакомлении производит благоприятное впечатление. Как поступить:

А — проигнорировать проект сотрудника;

Б — предложить коллегии его проект;

В — получив разрешение на отсрочку, сделать совместный проект;

Г — некоторое время спустя выдать проект сотрудника за свой.

Задание 1

Пусть производится некоторый товар. Исходные данные приведены в таблице

Наименование показателя, у.е.	Значение
Затраты на производство единицы продукции	0,75
Аренда техники и помещений	5 000
Заработная плата непроизводственного персонала и административные расходы	10 000
Планируемая цена при продаже	1,5
Планируемые расходы на рекламу	2 000

Требуется определить: 1) сколько продукции надо продать, чтобы сделать задуманное предприятие самоокупаемым? 2) какое решение будет лучшим при установлении цены, если известно, что продавая продукцию по цене 1,5 у.е. за единицу, можно прогнозировать уровень продаж в 1500 единиц продукции в месяц, а по цене 1,8 у. е. уровень продаж составит 1280 единиц продукции в месяц?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8

Эффективность управленческих решений

1. Методы повышения эффективности решений.
2. Снижение факторов риска при использовании методов опережающего управления.
3. Разработка методов принятия управленческих решений в режиме управленческого консультирования.
4. Диалоговые компьютерные системы принятия управленческих решений.
5. Компьютерные технологии интеллектуальной поддержки управленческих решений.

Данная практическая работа проводится в виде практического занятия и обсуждения ситуаций.

Цель работы: усвоить сущность стиля руководства и лидерства, значение основных теорий стиля руководства.

Задачи: изучить понятие и виды стилей управления; факторы их определяющие.

В результате освоения темы формируется компетенция:

ПК-3; ПК-7

Теоретическая часть

Общей чертой управленческой деятельности руководителя является право легитимно диктовать, навязывать свои волю, мнение объекту управления через систему административных, экономических, властных механизмов.

Сущностное отличие управленческой деятельности от других форм человеческой активности состоит в принятии социально значимых, затрагивающих интересы множества людей решений и ответственности за их правильность и эффективность перед собственником. Разрешение противоречия между общими и частными характеристиками управленческой деятельности, а также влияние личностных качеств руководителя на механизм принятия решений выражается понятием «стиль управления».

Ситуация 1

Ваш подчиненный, минуя вас, выходит на вышестоящего начальника с предложениями по оптимизации работы. Вы об этом узнаете от своего начальника. Ваши действия:

А — вызвать подчиненного и серьезно поговорить о недопустимости такого решения вопросов вплоть до увольнения;

Б — поговорить с начальником по поводу предложений, не заостряя внимание на авторе проблемы;

В — не реагировать на ситуацию, отклонить решение;

Г — выяснить причину такого поступка и цель, которая при этом преследовалась. Попытаться наладить конструктивную атмосферу в коллективе.

Задание 1

АО «Ставрополь» проектирует и прокладывает дороги краевого и федерального значения. Собрание акционеров приняло решение о начале работ по проектированию новых дорог с современными покрытиями. В рамках данного решения менеджмент выделил финансовые ресурсы, персонал и технику для проекта, а также определил время проектирования. Общие данные для расчетов приведены в таблице.

Состояние ресурса	Наименование ресурса		
	Финансы, тыс. руб.	Персонал, чел.	Оргтехника, комплект
Выделено	200	16	9
Использовано	220	13	8

Оцените экономическую эффективность данного управленческого решения, если приоритет финансовой составляющей оценивается в 1,2; кадровой – 1; организационной – 1,1.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Перечень основной литературы:

1. Рутта, Н. А. Методы и модели принятия оптимальных решений в экономике : учебное пособие / Н. А. Рутта. — 2-е изд. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2026. — 87 с. — ISBN 978-5-4497-4851-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/154920.html>

2. Рутта, Н. А. Теория игр и принятия решений : учебное пособие / Н. А. Рутта. — 2-е изд. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2026. — 57 с. — ISBN 978-5-4497-4853-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/154922.html>

3. Соболева, В. В. Системы поддержки принятия решений : учебно-методическое пособие / В. В. Соболева, П. Н. Садчиков. — Астрахань : Астраханский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2025. — 71 с. — ISBN 978-5-93026-257-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/154687.html>

Перечень дополнительной литературы:

1. Ганичева, А. В. Методы принятия управленческих решений Электронный ресурс / Ганичева А. В. - Тверь : Тверская ГСХА, 2020. - 88 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks

2. Генералова, С. В. Методы и модели разработки и принятия управленческих решений : учебное пособие / С. В. Генералова. - Методы и модели разработки и принятия управленческих решений, Весь срок охраны авторского права. - Электрон. дан. (1 файл). - Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2020. - 75 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS.

3. Пантелеева, М. С. Методы принятия управленческих решений : учебно-методическое пособие / М. С. Пантелеева. - Методы принятия управленческих решений, 2026-08-02. - Электрон. дан. (1 файл). - Москва : МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2020. - 35 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS.

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. Научная электронная библиотека - <https://elibrary.ru>
 2. Научно-образовательный портал «Экономика и управление на предприятиях». Библиотека экономической и управленческой литературы - <http://www.eup.ru>
 3. Образовательно-справочный сайт по экономике - <http://www.economicus.ru>
 4. Библиотека управления - <http://www.cfin.ru>
 5. Справочный портал Энциклопедиум - <http://enc.biblioclub.ru>
 6. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» - www.dis.ru/manag
 7. Журнал «Российский журнал менеджмента» - <https://rjm.spbu.ru/>
 8. Журнал «Генеральный директор» - <https://www.gd.ru/>
 9. Журнал «Управление компанией» - <http://www.zhuk.net/index.php>
- Информационные справочные системы:
- <http://catalog.nestu.ru/catalog> – Официальный сайт библиотеки ФГАОУ ВПО СКФУ.
- <http://www.consultant.ru> – Официальный сайт Консультант плюс
- <http://www.minfin.ru> – Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации
- <http://www.gks.ru> – Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации
- <http://www.cbr.ru> - Официальный сайт Центрального банка Российской Федерации (Банка России).

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

Методические рекомендации

для студентов по организации самостоятельной работы
по дисциплине «МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»
для студентов направления подготовки 38.04.01 «Экономика»
направленность (профиль) «Экономическая безопасность и управление рисками»

Содержание

1. Общая характеристика самостоятельной работы
2. План-график выполнения задания
3. Методические рекомендации к СРС
4. Список рекомендуемой литературы

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Цель освоения дисциплины заключается в формировании у магистров, обучающихся по направлению подготовки 38.04.01 – Экономика, следующих компетенций: ПК-3, ПК-7.

Задачи дисциплины «Методы принятия управленческих решений»:

- ~ дать понимание основных проблем в системе управленческих решений и способов их решения;
- ~ обучить современным методам принятия решений;
- ~ показать особенности выполнения функций управления;
- ~ дать знания в области современных зарубежных методов управления и показать возможности их использования в российской действительности;
- ~ научить основам создания систем коммуникаций на предприятии;
- ~ дать понимание сущности стратегического менеджмента, управления рисками, значимости управленческих решений;

Самостоятельная работа по дисциплине выполняется с целью получения и закрепления знаний, приобретенных при изучении теоретического материала.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате изучения дисциплины

Наименование компетенции

Индекс	Формулировка:
ПК-3	Способность разрабатывать систему управления рисками, проводить экспертизу существующих методик риск-менеджмента, контролировать, консультировать и предлагать корректирующие мероприятия в целях повышения эффективности деятельности хозяйствующего субъекта.
ПК-7	Способность обосновывать актуальность и перспективы проведения научных исследований в соответствующей области знаний и формировать программы проведения научных исследований

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К СРС

Необходимые рекомендации по проведению практических занятий отражены в Методических указаниях к практическим занятиям по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» для студентов направления 38.04.01 - Экономика [Электронная версия].

Для подготовки и выполнения студентами самостоятельной работы по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» разработаны соответствующие методические указания, в которых даны задания, формы отчетности, порядок их оформления и предоставления, критерии оценивания.

При изучении дисциплины «Методы принятия управленческих решений» предусмотрено самостоятельное изучение ряда тем.

В процессе изучения теоретического материала студент должен изучить и законспектировать ответы для раскрытия вопроса для самостоятельного изучения.

Конспектирование выполняется на бумаге стандартного формата А4 (210х297мм) или в тетради учащегося.

Примерная тематика докладов

1. Экономико-математические методы и их использование при принятии решений
2. Применение методов моделирования
3. Применение методов выработки решений в диалоговом режиме
4. Количественные и качественные экспертные методы, применяемые при принятии управленческих решений
5. Применение алгоритмических методов при принятии решений
6. Статистические методы в менеджменте организации
7. Применение в управлении эвристических методов
8. Роль и значение метода сценариев
9. Применение метода «дерева решения» в деятельности организаций
10. Методы организации исполнения принятого управленческого решения.
11. Мотивация и кадровое обеспечение реализации управленческого решения.
12. Значение, функции и виды контроля реализации управленческого решения.
13. Методы контроля и оценки исполнения решения.
14. Количественные и качественные методы прогнозирования.

15. Подходы к оценке эффективности управленческого решения.
16. Понятие «качество управленческой деятельности» и «качество управленческого решения».
17. Методы прогнозирования в процессе принятия управленческих решений.
18. Неформальные методы прогнозирования.
19. Применение экспертных методов в процессе принятия решений.

Задания для самоконтроля

Номер задания	Содержание оценочного средства	Компетенция
	Семестр 3	
	Тестовые задания	
1.	Системное свойство управленческого решения это: а) коллегиальность б) плановость в) комплексность г) актуальность	ПК-3
2.	Правильная (логическая) последовательность реализации элементов управленческого процесса – это: а) управленческие действия б) управленческая ситуация в) управленческое решение г) управленческие функции	ПК-3
3.	Базовая управленческая категория это: а) управленческая функция б) проблемная ситуация в) управленческое решение г) управленческие действия д) управленческая цель	ПК-3
4.	К числу основных требований к качеству управленческого решения следует отнести: а) своевременность б) практичность в) непротиворечивость г) преемственность	ПК-3

5.	Основные походы к управлению: а) проектный поход б) экономический в) правовой г) программно-целевой подход	ПК-3
6.	Основные признаки системного подхода: а) целостность б) вариативность в) системность г) простота	ПК-3
7.	К основным объектам принятия решений, определяющим функции управленческого решения относятся: а) стратегическое планирование б) инновационное развитие в) инвестиционное развитие г) научное развитие	ПК-3
8.	К наиболее важным этапам процесса выработки решения относятся: а) учет финансовой информации б) логическая увязка элементов структуры в) осознание задачи и разработка предварительного решения	ПК-3

9.	Любое управленческое решение выполняет следующие функции: а) направляющая, организующая, мотивирующая б) целеполагающая, организующая, систематизирующая в) информационная, учетная, структурная	ПК-7
10.	Выделяют следующие группы задач, требующих решения: а) экономические и финансовые б) ситуационные и функциональные в) информационные и аналитические	ПК-7
11.	Качественное управленческое решения исходит из интересов конкретных потребителей, фирмы, коллектива, общества в целом, общественных норм и законов а) да б) нет	ПК-7
12.	Классификация решений это: а) ранжирование решений б) оценка качества решений в) группировка решений по каким-либо признакам г) структуризация решений	ПК-7
13.	Группа решений, выделенная по временному признаку это: а) стратегические и тактические б) индивидуальные и коллегиальные в) долгосрочные и краткосрочные г) глобальные и локальные	ПК-7
14.	Вероятностные решения – это решения, принятые в условиях: а) конкуренции б) риска в) спада производства г) неопределенности	ПК-7
15.	Детерминированные решения – это решения принятые в условиях: а) риска б) стабилизации производства в) определенности г) конкурентности	ПК-7
16.	Долгосрочные и стратегические решения – это идентичные понятия: а) да б) нет	ПК-7
17.	Методы повышения эффективности решения – это: а) повышение качества анализа ситуации б) оптимизация состава разработчиков решения в) применение сетевого планирования в реализации решения г) увеличение количества вариантов решения	ПК-3
18.	Приоритетный критерий эффективности решения - это: а) ресурсоемкость б) степень достижения цели в) сроки разработки г) сроки реализации	ПК-3
19.	Эффективность управленческого решения формируется на стадии разработки и стадии ...	ПК-3

20.	Направления повышения эффективности – это: а) сокращение сроков реализации б) расширение использования экспертных методов разработки в) повышение результативности выполнения решения г) снижение ресурсоёмкости решений	ПК-3
21.	Факторы эффективности решений: а) квалификация разработчиков решений б) реальность решений в) мотивация исполнителей г) четкость формулировки решения	ПК-3
22.	Критерий эффективности решений – это: а) состав источников финансовых ресурсов б) степень достижения цели в) количество участников разработки решения г) механизм организации выполнения решения	ПК-3
23.	Альтернатива – это: а) один из возможных способов достижения цели или один из конечных вариантов решений б) вариант действий лица, принимающего решения в) способ выражения различий в оценке	ПК-3
24.	Параметрический метод относится к методам : а) количественным б) формализованным в) эвристическим	ПК-3
25.	Процессы принятия управленческих решений в компаниях, как правило: а) носят индивидуальный характер б) протекают в паритетных группах в) протекают в иерархических группах	ПК-7
26.	Релевантная информация позволяет: а) провести финансово-экономический анализ б) рассчитать риск в) оценить ущерб	ПК-7
27.	Проверка организации работы по снижению риска представляет собой: а) оценку б) анализ в) контроль	ПК-7
28.	Схематическое представление проблемы принятия решений: а) графическая диаграмма б) дерево решений в) структурная диаграмма	ПК-7
29.	К объективным факторам, влияющим на риск при принятии решений, относятся: а) инфляция, организация труда, конкуренция, политические и экономические кризисы б) инфляция, конкуренция, политические и экономические кризисы в) производственный потенциал, инфляция, конкуренция, политические и экономические кризисы	ПК-7
30.	При разработке управленческого решения поступает огромный поток качественной и количественной информации. Как это отразится на принятом управленческом решении?	ПК-7

	а) повысит качество управленческого решения б) повысить надежность управленческого решения в) помешает при принятии окончательного управленческого решения	
	Вопросы к экзамену	
31.	Процесс принятия управленческого решения: сущность, необходимость, общественная обусловленность	ПК-7
32.	Общие сведения о процессе принятия решений, его элементы	ПК-7
33.	Понятие «управленческая проблема», «управленческое решение»	ПК-7
34.	Основные свойства управленческих решений	ПК-3
35.	Характеристика различных групп лиц, участвующих в разработке и принятии управленческих решений	ПК-3
36.	Экономическая основа принятия управленческого решения	ПК-3
37.	Структура управленческого решения	ПК-3
38.	Социальная основа управленческого решения	ПК-3
39.	Правовая сущность управленческого решения	ПК-3
40.	Организационная сущность управленческих решений	ПК-3
41.	Технологическая основа принятия управленческого решения	ПК-3
42.	Требования, предъявляемые к управленческим решениям	ПК-3
43.	Классификационные признаки управленческих решений	ПК-3
44.	Классификация управленческих решений	ПК-7
45.	Краткая характеристика методов принятия управленческих решений: состав, область использования, основные характеристики	ПК-7
46.	Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческого решения	ПК-7
47.	Характеристики индивидуального и группового принятия управленческих решений	ПК-7
48.	Особенности принятия коллективного решения	ПК-7
49.	Роль и ответственность руководителя при принятии решения	ПК-7
50.	Характеристика внутренней системы информации в организации	ПК-7
51.	Информационная структура управленческого решения	ПК-7
52.	Характеристика основных этапов процесса принятия управленческого решения	ПК-7
53.	Характеристика методов диагностики проблем в принятии решений	ПК-7
54.	Содержание методов декомпозиции проблем при принятии управленческих решений	ПК-3
55.	Сущность методов сравнительного анализа при принятии управленческих решений	ПК-3
56.	Содержание методов факторного анализа в процессе принятия управленческих решений	ПК-3
57.	Сущность методов ситуационного анализа при принятии управленческих решений	ПК-3
58.	Проблемы выбора критерия принятия управленческого решения	ПК-3
59.	Методы генерирования альтернатив управленческих решений	ПК-3
60.	Характеристика моделей, используемых при принятии управленческого решения	ПК-3
61.	Характеристика подходов к разработке и выбору управленческого решения в условиях риска и неопределенности	ПК-3
62.	Процесс согласования, принятия и утверждения управленческого решения	ПК-3

63.	Выбор критерия оценки эффективности управленческого решения в условиях риска и неопределенности	ПК-3
64.	Взаимодействие участников принятия управленческого решения	ПК-7
65.	Методы планирования реализации управленческого решения	ПК-7
66.	Понятие и сущность контроля реализации управленческих решений	ПК-7
67.	Виды контроля качества управленческих решений	ПК-7
68.	Особенности внутреннего и внешнего контроля	ПК-7
69.	Содержание и стадии процесса принятия управленческого решения	ПК-7
70.	Модель процесса принятия управленческого решения	ПК-7
71.	Ограничения и критерии принятия управленческого решения	ПК-7
72.	Формирование концепции риска. Виды потерь и система рисков	ПК-7
73.	Система управления риском и финансовыми отношениями	ПК-7
74.	Методы принятия управленческих решений, основанные на комплексном экономическом анализе	ПК-7
75.	Методы принятия управленческих решений, основанные на принципах проектного управления	ПК-7
76.	Методика принятия управленческих решений, основанных на оценке перспектив развития организации	ПК-7
77.	Прогнозирование информации, необходимой для принятия управленческого решения	ПК-7
78.	Диагностика кризисных ситуаций и методы принятия управленческих решений	ПК-7
79.	Методы текущего контроля управленческих решений	ПК-7
80.	Методы стратегического контроля управленческих решений	ПК-7
81.	Методы принятия управленческих решений основанные на методах поиска инновационных путей развития	ПК-7
82.	Сопоставительная оценка основных методов принятия управленческих решений	ПК-7
83.	Методы принятия управленческих решений в условиях антикризисного управления предприятием	ПК-7
84.	Сравнение и критерии выбора альтернатив в условиях риска	ПК-7
85.	Условия эффективности управленческих решений	ПК-7
86.	Управление рисками при принятии управленческих решений	ПК-7
87.	Целевая ориентации управленческих решений	ПК-7
88.	Оценка эффективности управленческих решений и методы их анализа	ПК-7
89.	Использование информационно-аналитических систем в планировании, управлении и контроле	ПК-7
90.	Управленческие решения: ответственность и обязанности	ПК-7
Практические задачи		

91.	Предприятие решает вопрос о том, стоит ли вкладывать 3000000 рублей в проект, годовой доход от которого будет не меньше 10%, если планируется через три года получить доход от этой инвестиции 5000000 рублей. Определите целесообразность данной инвестиции на основе метода дисконтирования денежных поступлений. Сделайте выводы.	ПК-3																													
92.	Предприниматель решил организовать производство запасных частей для оборудования. В результате оценки спроса, возможной цены реализации и затрат на производство и сбыт им были получены следующие данные: -максимальная цена одного изделия 500 у. е.; -возможно уменьшение рыночной цены в ближайший год до 430 у.е.; -переменные затраты на одно изделие - 220 у. е.; -в состав постоянных затрат входят: зарплата предпринимателя - 2000 у. е. в месяц, -расходы на амортизацию оборудования 600 у. е. в мес., расходы на оплату аренды помещения 1000 у. ед. в месяц. Производственная площадь позволяет организовать выпуск 40 изделий в месяц. Необходимо принять решение открывать или нет новое производство. Обоснуйте решение.	ПК-3																													
93.	Рассмотрите производственную деятельность по изготовлению мягкой мебели. Перечислите все управляющие, управляемые и неуправляемые факторы, от которых зависит процесс производства.	ПК-3																													
94.	Предприятие планирует принять решение о приобретении нового производственного оборудования по цене 160 млн. руб. и разместить его на имеющемся в распоряжении предприятия складском комплексе стоимостью 40 млн. руб., а также продать старое по цене 55 млн. руб. Установка оборудования требует дополнительных затрат 5 млн. руб., затраты на демонтаж старого оборудования составят 5 млн. рублей. Оцените решение компании на основании расчета внутренней ставки доходности проекта, если планируется получить чистые денежные потоки в сумме 20 млн. рублей.	ПК-3																													
95.	Проанализируйте собственный пример проблемной ситуации, в которой необходимо принять решение. Структурируйте операцию, то есть определите ее цели, критерии, управляемые и неуправляемые факторы, сформулируйте множество возможных решений, определите ограничения.	ПК-3																													
96.	<table><tr><td rowspan="5"></td><td colspan="3">Период 1</td><td colspan="2">Период 2</td></tr><tr><td>Ед.</td><td>Цена, руб.</td><td>Выручка, руб.</td><td>Ед.</td><td>Цен</td></tr><tr><td>Товар А</td><td>1 000</td><td>100</td><td>100 000</td><td>1 200</td><td>110</td></tr><tr><td>Товар Б</td><td>5 00</td><td>300</td><td>150 000</td><td>550</td><td>350</td></tr><tr><td>Выручка</td><td colspan="3">250 000</td><td colspan="2">3</td></tr></table>		Период 1			Период 2		Ед.	Цена, руб.	Выручка, руб.	Ед.	Цен	Товар А	1 000	100	100 000	1 200	110	Товар Б	5 00	300	150 000	550	350	Выручка	250 000			3		ПК-3
	Период 1			Период 2																											
	Ед.		Цена, руб.	Выручка, руб.	Ед.	Цен																									
	Товар А		1 000	100	100 000	1 200	110																								
	Товар Б		5 00	300	150 000	550	350																								
	Выручка	250 000			3																										
97.	Рассмотрите организацию учебного процесса в вашем университете на примере вашей группы. Из каких видов деятельности может состоять учебный процесс? Определите в каждой их них объект и предмет исследований, которые могут интересовать менеджмент университета.	ПК-3																													

98.	Власти района обсуждают вопрос о месте строительства развлекательного центра в районе, который обслуживал бы несколько населенных пунктов с разной численностью населения. Перечислите возможные критерии, по которым могут выбираться варианты расположения развлекательного центра, структурируйте проблему.	ПК-3
99.	Предприятие внедрило инновации, в результате чего изменились экономические показатели его деятельности. Определите критический объем продаж и объем продаж, обеспечивающий 30000 рублей прибыли до вычета процентов и налогов, если постоянные расходы предприятия за отчетный период составляют 39000 рублей, цена единицы товара – 60 рублей, а переменные расходы на единицу товара – 45 рублей. Рассчитать товарооборот, обеспечивающий заданный объем прибыли.	ПК-3
100.	Компания планирует принять решение о привлечении заемных средств. Решение принимается на основании анализа финансовых коэффициентов. Выберите комбинацию условий, при которой компания может позволить себе иметь высокий коэффициент финансового рычага. 1. На длительном горизонте времени наблюдается сильная волатильность доходов и расходов предприятия. 2. Компания имеет стабильное и прогнозируемое поступление денежных средств от основной деятельности. 3. В структуре баланса компании есть большая доля высоколиквидных активов. 4. Для деятельности компании характерна высокая рентабельность продаж. 5. У компании длительный финансовый цикл. Обоснуйте свое решение.	ПК-3
101.	Рассмотрите работу хорошо известной вам компании. В каких признаках проявляется устойчивость, стабильность и изменчивость данной организации. Предложите свое видение дальнейшего развития компании.	ПК-3
102.	Компании требуется выбрать оператора сотовой связи. Сформулируйте возможные критерии выбора оператора сотовой связи. Оцените, как может повлиять принятие того или иного критерия на выбор оператора сотовой связи. Приведите конкретный численный пример.	ПК-3
103.	Предприятие планирует принять решение о приобретении в феврале основных средств на сумму 4 тыс. у. е. При этом известна следующая информация: в апреле предприятием будут списаны основные средства на сумму 3,2 тыс. у. е. На начало планируемого года стоимость оборудования составила 45 тыс. у. е. Определите среднегодовую стоимость активной части основных средств, примите решение.	ПК-3

104.	Руководителю предприятия представлен анализ нового продукта марки Астория. Он решил, что продукт будет продаваться по розничной цене 20 у. е. (по его исследованиям рынка). Розничные торговцы предполагают колебание цен в пределах 30-40 % от продажной цены, а оптовые 20 %. Переменные издержки на единицу продукта должны составить 4 у.е. а предполагаемые постоянные на выпуск всей партии 28 000 у.е. Требуется принять решение о целесообразности производства нового продукта при ожидаемом объеме продаж в 9 000 у. е.				ПК-3
105.	Имеется два варианта инвестиций в проект в объеме 70 млн.руб.				ПК-3
	Год	1	2	3	
	1 вар	40	20	10	
	2 вар.	10	20	40	
	Депозитная ставка Сбербанка составляет 10% , инфляция в расчет не принимается. Требуется принять решение о наилучшем варианте вложения средств.				
106.	Предприятие решает вопрос о том, стоит ли вкладывать 800 тысяч рублей в проект, годовой доход от которого будет не меньше 15%, если планируется через два года получить доход от этой инвестиции 1000000 рублей. Определите целесообразность данной инвестиции на основе метода дисконтирования денежных поступлений.				ПК-3
107.	Рассмотрите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы. В процессе обсуждения стратегического развития организации поступило предложение значительно расширить состав услуг, которые предлагает организация на существующем рынке. Что может быть причиной такого предложения и какие факторы определяют возможность, необходимость и трудности его реализации. Будет ли это способствовать развитию организации. В чем это будет проявляться.				ПК-3
108.	Проанализируйте работу крупного ритейлера Магнит с точки зрения совершаемых в нем видов деятельности. Определите для каждой из них объект и предмет исследования (производство, финансы, риски, кадры и пр.) С помощью каких факторов можно оказать влияние на различные категории работников магазина. Какие из факторов будут способствовать улучшению качества работы. Обоснуйте ответ.				ПК-3

109.	В компании в отделе ремонта компьютеров, состоящий из 12 человек, приняли на работу первоклассного специалиста. На третий день работники заявили начальнику отдела, что работать с новым сотрудником они не могут, так как он замкнут и недружелюбен по отношению к ним. Какое решение следует принять начальнику отдела в связи с возникшими трудностями?		ПК-3	
110.	Пусть производится некоторый товар. Исходные данные приведены в таблице		ПК-3	
	Наименование показателя, у.е.			
	Затраты на производство единицы продукции			
	Аренда техники и помещений			
	Заработная плата непроизводственного персонала и административные расходы			
	Планируемая цена при продаже			
	Планируемые расходы на рекламу			
Требуется определить: 1) сколько продукции надо продать, чтобы сделать задуманное предприятие самоокупаемым? 2) какое решение будет лучшим при установлении цены, если известно, что продавая продукцию по цене 1,5 у.е. за единицу, можно прогнозировать уровень продаж в 1500 единиц продукции в месяц, а по цене 1,8 у. е. уровень продаж составит 1280 единиц продукции в месяц?				
111.	Компания производит и поставляет продукцию в виде нескольких тысяч аналогичных изделий. Производство ведется на одном заводе, который снабжает более сотни складов. Клиенты забирают товар со склада, либо склады сами осуществляют доставку. Сформулируйте проблему и предложите варианты ее решения.		ПК-3	
112.	АО «Ставрополь» проектирует и прокладывает дороги краевого и федерального значения. Собрание акционеров приняло решение о начале работ по проектированию новых дорог с современными покрытиями. В рамках данного решения менеджмент выделил финансовые ресурсы, персонал и технику для проекта, а также определил время проектирования. Общие данные для расчетов приведены в таблице.		ПК-3	
	Состояние ресурса	Наименование ресурса		
		Финансы, тыс. руб.		Персонал, чел.
	Выделено	200		16
	Использовано	220		13
Оцените экономическую эффективность данного управленческого решения, если приоритет финансовой составляющей оценивается в 1,2; кадровой – 1; организационной – 1,1.				

113.	Руководство крупного завода по производству инструментов для машиностроения поставило задачу более широкого проникновения на внешние рынки сбыта. Для этого необходимо было значительно повысить качество производимой продукции. В то же время закупить новые технологические линии или провести широкомасштабную замену оборудования не представлялось возможным из-за большой дебиторской задолженности (несвоевременной оплаты закупленной продукции предприятиями-потребителями). Какие управленческие решения должен принять топ-менеджмент предприятия. Обоснуйте свой ответ.	ПК-3	
114.	Составьте матрицу SWOT-анализа по решению наиболее острых экономических проблем вашего региона (выбранной отрасли, компании), сделайте вывод о необходимости принятия соответствующих управленческих решений?	ПК-3	
115.	Фирма намеревается реализовать проект по открытию магазина интернет-торговли печатной продукцией. Для этого ей необходимо создать собственный сайт, определить поставщиков, разработать рекламную политику продвижения сайта, продумать способы оплаты продукции, рассылку ее заказчикам и другое. Составьте перечень операций по осуществлению интернет-торговли печатными изделиями. Структурируйте операцию по достижению поставленной цели- создание фирмы, занимающейся интернет-торговлей.	ПК-3	
116.	Предприятие, выпускающее кондитерские изделия, не имеет собственной торговой сети. Свою продукцию предприятие передает посреднической фирме, которая ее реализует в своих магазинах. Предприятие не проводит мониторинга цен, не отслеживает изменение продажной цены. Дайте оценку действиям руководителя и предложите рекомендации.	ПК-3	
117.	Руководство компании решает, создавать ли для выпуска новой продукции крупное производство, малое предприятие или продать патент другой фирме. Размер прибыли, который компания может получить зависит от благоприятного или неблагоприятного состояния рынка.		
	Стратегии компании	Прибыль, млн. руб.	
		Благоприятное состояние среды	Неблаго среды
	Строительство крупного предприятия	200	-180
	Строительство малого предприятия	100	-20
Продажа патента	10	10	
Постройте дерево решений, если вероятность благоприятного и неблагоприятного состояния среды равна 0,5. Предложите оптимальное решение.			

118.	Предприятие решает вопрос о том, стоит ли вкладывать 800 тысяч рублей в проект, годовой доход от которого будет не меньше 15%, если планируется через два года получить доход от этой инвестиции 1000000 рублей. Определите целесообразность данной инвестиции на основе метода дисконтирования денежных поступлений.	ПК-3									
119.	Необходимо принять решение о том, какой образец велосипеда следует запустить фирме в серию, предложив следующие варианты: пессимистичный; оптимистичный; с наименьшей упущенной выгодой. Исходные данные по прибыли фирмы при выборе того или иного образца приведены в таблице. <table border="1"> <tr> <td>Цена комплектующих</td><td>Модель Спорт1, тыс. руб.</td><td>Модель</td></tr> <tr> <td>Низкая</td><td>90</td><td>70</td></tr> <tr> <td>Высокая</td><td>100</td><td>40</td></tr> </table> Оцените выбранное решение.	Цена комплектующих	Модель Спорт1, тыс. руб.	Модель	Низкая	90	70	Высокая	100	40	ПК-3
Цена комплектующих	Модель Спорт1, тыс. руб.	Модель									
Низкая	90	70									
Высокая	100	40									
120.	Региональный завод электроприборов производит электронное оборудование. Сбыт оборудования уменьшается, что не соответствует возможностям завода. Руководитель отдела маркетинга принял управленческое решение о расширении формы оплаты за продукцию в виде лизинга, в качестве лизингодателя выступал сам завод. Оборудование стало уходить с завода быстрее, чем финансовое наполнение расчетного счета. Через год работы пришлось отказаться от этой системы. И тогда главный инженер завода принял управленческое решение о создании постоянной и временной частей персонала. Постоянная часть персонала работала независимо, а временная в зависимости от количества заказов. Общие данные для расчетов приведены в таблице. <table border="1"> <tr> <td>Вид решения</td><td>Цена реализации в месяц</td><td>Общие э</td></tr> <tr> <td>Организация лизинговой формы оплаты</td><td>8,051</td><td>8,234</td></tr> <tr> <td>Организация постоянной и переменной части персонала</td><td>7,806</td><td>6,537</td></tr> </table> Оцените экономическую эффективность управленческих решений.	Вид решения	Цена реализации в месяц	Общие э	Организация лизинговой формы оплаты	8,051	8,234	Организация постоянной и переменной части персонала	7,806	6,537	ПК-3
Вид решения	Цена реализации в месяц	Общие э									
Организация лизинговой формы оплаты	8,051	8,234									
Организация постоянной и переменной части персонала	7,806	6,537									

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Перечень основной литературы:

1. Рутта, Н. А. Методы и модели принятия оптимальных решений в экономике : учебное пособие / Н. А. Рутта. — 2-е изд. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2026. — 87 с. — ISBN 978-5-4497-4851-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/154920.html>
2. Рутта, Н. А. Теория игр и принятия решений : учебное пособие / Н. А. Рутта. — 2-е изд. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2026. — 57 с. — ISBN 978-5-4497-4853-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/154922.html>
3. Соболева, В. В. Системы поддержки принятия решений : учебно-методическое пособие / В. В. Соболева, П. Н. Садчиков. — Астрахань : Астраханский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2025. — 71 с. — ISBN 978-5-93026-257-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/154687.html>

Перечень дополнительной литературы:

1. Ганичева, А. В. Методы принятия управленческих решений Электронный ресурс / Ганичева А. В. - Тверь : Тверская ГСХА, 2020. - 88 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks
2. Генералова,, С. В. Методы и модели разработки и принятия управленческих решений : учебное пособие / С. В. Генералова. - Методы и модели разработки и принятия управленческих решений, Весь срок охраны авторского права. - Электрон. дан. (1 файл). - Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2020. - 75 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS.
3. Пантелеева, М. С. Методы принятия управленческих решений : учебно-методическое пособие / М. С. Пантелеева. - Методы принятия управленческих решений, 2026-08-02. - Электрон. дан. (1 файл). - Москва : МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2020. - 35 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS.

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. Научная электронная библиотека - <https://elibrary.ru>
2. Научно-образовательный портал «Экономика и управление на предприятиях». Библиотека экономической и управленческой литературы - <http://www.eup.ru>
3. Образовательно-справочный сайт по экономике - <http://www.economicus.ru>
4. Библиотека управления - <http://www.cfin.ru>
5. Справочный портал Энциклопедиум - <http://enc.biblioclub.ru>
6. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» - www.dis.ru/manag

7. Журнал «Российский журнал менеджмента» - <https://rjm.spbu.ru/>

8. Журнал «Генеральный директор» - <https://www.gd.ru/>

9. Журнал «Управление компанией» - <http://www.zhuk.net/index.php>

Информационные справочные системы:

<http://catalog.ncstu.ru/catalog> – Официальный сайт библиотеки ФГАОУ ВПО СКФУ.

<http://www.consultant.ru> – Официальный сайт Консультант плюс

<http://www.minfin.ru> – Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации

<http://www.gks.ru> – Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации

<http://www.cbr.ru> - Официальный сайт Центрального банка Российской Федерации (Банка России).