

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 «Принятие стратегических управленческих решений и
контроллинг»
для студентов направления 38.04.02 Менеджмент
направленность (профиль) «Стратегический менеджмент и маркетинг»

Ставрополь, 2026

Методические указания разработаны в соответствии с программой дисциплины «Принятие стратегических управленческих решений и контроллинг» и предназначены для студентов, обучающихся по направлению 38.04.02 Менеджмент (направленность (профиль) «Стратегический менеджмент и маркетинг»)

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

Практическое занятие 1. Основные характеристики и модели принятия стратегических управленческих решений. Основы теории принятия управленческих решений

Практическое занятие 2. Классификация методов принятия управленческих решений. Подходы к анализу управленческих проблем

Практическое занятие 3. Генерирование альтернатив стратегических решений. Анализ факторов, критериев и ограничений при принятии управленческих решений. Методы сравнительного и факторного анализа

Практическое занятие 4. Внешняя среда и ее влияние на разработку стратегических решений. Принятие управленческих решений на основе методов моделирования, прогнозирования и сценариев

Практическое занятие 5. Принятие решений в условиях определенности, неопределенности и риска. Стратегии выбора решения. Использование метода мозгового штурма в решении проблем управления

Практическое занятие 6. Экспертные методы выбора альтернатив. Теория ожидаемой полезности. Особенности принятия стратегических решений

Практическое занятие 7. Проектный подход в реализации стратегических решений. Оценка альтернативных вариантов управленческих решений с использованием экспертных методов

Практическое занятие 8. Организация процесса реализации управленческих решений. Мотивация и контроль реализации управленческих решений

Практическое занятие 9. Экономическая эффективность управленческих решений. Система показателей в стратегическом контроле

ВВЕДЕНИЕ

Цель освоения дисциплины заключается в формировании у будущих магистров, обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, компетенций ПК-2. Прикладное значение дисциплины состоит в формировании у студентов целостного образа управленческой деятельности, реализуемой в виде разнообразных управленческих решений в соответствии со спецификой и функциями организации.

Задачами изучения дисциплины «Принятие стратегических управленческих решений и контроллинг» являются:

- формирование системного представления о современном подходе к определению сущности управленческих решений;
- изучение процесса принятия управленческих решений, основ его рациональной организации;
- формирование представления о современных критериях качества и эффективности управленческих решений и способах их оценки и контроля;
- овладение инструментами стратегического учета, стратегического анализа и стратегического контроллинга;
- изучение методов разработки, анализа, оптимизации управленческих решений и овладение навыками их практического применения;
- организация системы контроля реализации стратегии компании.

Формирование комплекса показателей, позволяющих контролировать реализацию стратегии.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

Основные характеристики и модели принятия стратегических управленческих решений. Основы теории принятия управленческих решений

Цель: ознакомить с сущностью и основными характеристиками управленческих решений (УР) в современных организациях.

Планируемые результаты обучения: Опираясь на знания методов разработки и реализации управленческих решений, основных видов и процедур стратегического и внутри-организационного контроля, осуществляет анализ альтернатив организационно-управленческих решений, самостоятельно принимает рациональные управленческие решения при разработке стратегий организации с учетом влияния факторов бизнес-среды.

В результате освоения темы формируется индикатор компетенции:

ИД-1. ПК-2. Способен осуществлять стратегическое управление деятельностью организации с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой.

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

Интерактивная форма проведения занятия: Анализ кейс-задач.

Теоретическая часть

Объектом изучения теории принятия управленческих решений являются сложные организационно-управленческие системы: предприятия и организации различного уровня, транспортно-логистической системы, системы разработки региональных программ развития и т.д.

Основой разработки решений является системный анализ.

Функции решения в методологии и организации процесса управления определяются сочетанием функций:

- менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль);
- менеджмента в предпринимательстве (маркетинг, производство, менеджмент);
- решения в менеджменте как таковом (обнаружение проблемы, анализ, разработки альтернатив, прогноз, синтез критерия, принятия решения, исполнение решения, контроль);
- констатации наличия проблемы и существования способа ее решения;
- инициации конкретного действия по решению конкретной проблемы.

Решением называют выбор одной из ряда альтернатив в процессе достижения поставленных целей.

Альтернативой называют один вариант действия, исключающий возможность реализации другого варианта. Этот выбор (решение) касается всех указанных выше функций управления организацией.

Управленческие решения являются одной из разновидностей решений вообще, изучаемых в теории принятия решений. *Специфика управленческих решений состоит в следующем:*

1. Существует зависимость этих решений от общего управленческого процесса.

2. Наблюдается связь с системно-организационными элементами управления и субъективными отношениями, в частности, с началами власти.

Структура – это то, что остается неизменным в системе (ее инвариантные свойства) при переходе ее из одного состояния в другое. Цель определяет желаемое состояние системы или желаемый результат ее поведения.

Критерий функционирования экономической системы должен отвечать следующим требованиям:

- позволять определять степень эффективности достижения целей, поставленных перед организацией; при этом ряд целей может выражаться в виде ограничений, а остальные соизмерены и сведены к единой целевой функции;
- быть количественно определенной величиной, отражающей экономическую эффективность достижения заданной целевой функции;
- показывать в обобщенном виде, какое приращение полезного эффекта вносит экономическая система в величину общего критерия оптимальности за счет проведенных этой системой мероприятий, связанных с изменением количества и качества услуг, оказываемых другим системам (отраслям, предприятиям, организациям);
- позволять экономической системе самостоятельно настраивать свою деятельность на оптимальный режим.

В управлении организацией принятие решений осуществляется менеджерами различных уровней и носит достаточно формализованный характер, т.к. решение касается не только одной личности, а чаще всего оно относится к подразделению или к организации в целом.

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

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



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

Пример. В цехе сборки простых шариковых ручек компании «Карандаш» работает бригада из 20 женщин. Они сидят вдоль конвейера, по которому

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

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

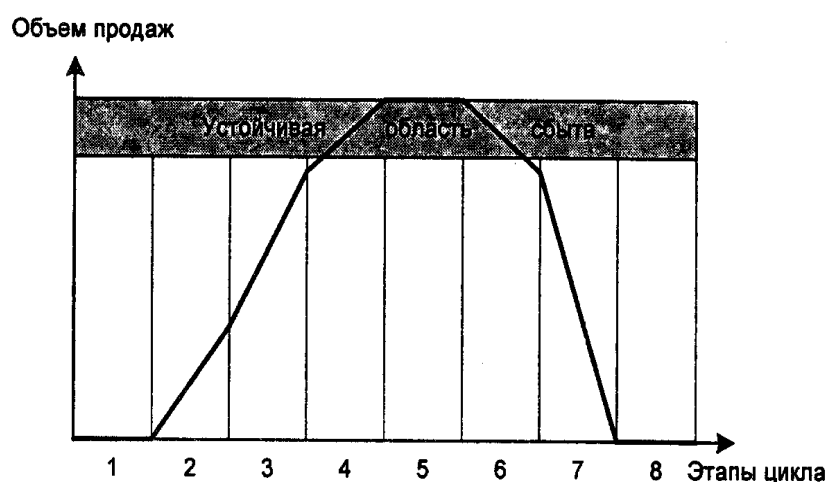


Рисунок 2 - Жизненный цикл продукции. 1 — порог нечувствительности, 2 — внедрение, 3 — рост, 4 — зрелость, 5 — насыщение, 6 — спад, 7 — крах, 8 — ликвидация или утилизация.

Принципы организации процесса принятия решения:

Процесс принятия решения - относится к управленческим процессам. Основными принципами рациональной организации любых процессов являются: пропорциональность, непрерывность, параллельность, прямоточность, ритмичность, концентрация однородных предметов труда (информации, документов) в одном месте, гибкость и т.д.

1. Пропорциональность процесса:

$$K_{пр} = M_{min} / M_{max},$$

где M_{min} , M_{max} - минимальная и максимальная, соответственно пропускная способность или характер рабочего места в технологической цепи (например, мощность, разряд работ, объем информации)

«Скорость эскадры определяется скоростью самого тихоходного судна». Выполнение этого принципа обеспечивает равную пропускную способность разных рабочих мест одного процесса, пропорциональное обеспечение рабочих мест информацией, материальными ресурсами, кадрами.

2. Принцип непрерывности - это процесс рациональной организации процессов, определяемый отношением рабочего времени к общей продолжительности процесса.

$K_{непр} = T_{раб} / T_{процесса}$

Время процесса включает простои или пролеживания предметов труда между рабочими местами, на рабочих местах.

3. Параллельность - принцип рациональной организации процессов, характеризующий степень совмещения операций во времени (последовательное, параллельное и последовательно-параллельное сочетание)

Одним из показателей деятельности менеджера является его способность принимать правильные решения. Так как менеджеры выполняют шесть функций управления, они реально имеют дело с постоянным потоком решений по каждой из них, т.е. планирование, организация, регулирование, мотивация, контроль и учет. Выработка и принятие решений - это творческий процесс в деятельности руководителей. Процесс управления реализуется через управленческие решения, подготовку которых условно можно назвать технологией разработки (принятия) решений. Она представляет собой совокупность последовательно повторяющихся действий, складывающихся из отдельных этапов, процедур, операций.

В отечественной литературе предложен "типовой" процесс разработки решений, ориентированный на использование научных методов, который включает следующие этапы:

1. Предварительная формулировка задачи. Чтобы сформулировать задачу необходимо иметь ясность по следующим вопросам:

- причины постановки задачи, к какому типу задач она относится и срочность ее решения;
- факторы, влияющие на ситуацию, и влияние последней на деятельность предприятия в целом;
- цели, которые должны быть достигнуты при решении задачи.

На этом этапе применяются в основном логический инструментарий с использованием различных методов (анализа, синтеза, сравнений, индукции, дедукции, аналогии и т.д.)

2. Выбор критерия оценки эффективности решения. Они необходимы при сопоставлении различных вариантов решений и выбора наилучшего из них. Критерий оценки эффективности решений должен иметь количественное выражение (иметь физический смысл) наиболее полно отражать результаты решений, быть простым и конкретным.

Неверно выбранный критерий может привести к ошибочным выводам, к дезорганизации в работе, поэтому необходимо учитывать некоторые рекомендации:

- критерием может быть как один, так и несколько показателей. Однако частные критерии (для отдельных подсистем предприятия) должны быть увязаны с общесистемным (относительно интересов предприятия в целом);
- в качестве критериев могут быть не только максимальные или минимальные значения показателей, но и границы допустимости, за пределами которых повышение эффективности несущественно;
- если количество критериев достаточно велико, их следует сгруппировать и из более важной группы выбрать основной критерий.

Работа по выбору критерия проводится на уровне логических рассуждений и интуиции.

3. Точная постановка задачи. В точно сформулированной задаче должны быть четко отражены:

- полная объективная характеристика сложившейся ситуации;
- значимость решаемой задачи для деятельности предприятия
- сроки выполнения задачи;
- цель, ограничения, как количественные, так и качественные, при выборе альтернатив решения задачи;

д) конкретные критерии оценки эффективности решений.

4. Разработка возможных вариантов. При формировании набора вариантов следует учитывать опыт решения аналогичных задач в прошлом. Следует учесть то обстоятельство, что значительное количество вариантов существенно затрудняет расчеты по оценке их эффективности.

5. Составление математических моделей. Сущность математического моделирования заключается в подборе математических схем, в максимальной мере отражающих реальные производственные процессы.

6. Выбор альтернатив. Сложность расчетов по сопоставлению вариантов определяется количеством факторов, оказывающих влияние на моделируемый процесс. Они могут быть относительно простыми, при незначительном количестве факторов и степени их влияния на эффективность решения.

7. Принятие решения. При решении крупных проблем, когда разработкой вариантов занимаются группы специалистов, они же представляют руководителю рекомендации, обоснованные соответствующими расчетами. Но окончательное решение принимает тот, кто несет за него непосредственную ответственность.

Любому поступку индивида или действию коллектива предшествует принятое решение. Решения являются универсальной формой поведения как отдельной личности, так и социальных групп. Эта универсальность объясняется сознательным и целенаправленным характером человеческой деятельности.

Однако, несмотря на универсальность решений, их принятие в процессе управления организацией существенно отличается от решений, принимаемых в частной жизни.

Что же отличает управленческие (организационные) решения?

- Цели.
- Последствия.

- Разделение труда.
- Профессионализм.

Рассмотрев эти отличительные особенности принятия решений в организациях, можно дать следующее определение управленческого решения.

Управленческое решение — это выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

Организационное решение - это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью. Цель организационного решения - обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам.

Организационные решения можно разделить на две группы: 1) запрограммированные; 2) незапрограммированные.

Задания

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

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

Варианты решений:

1. Провести модернизацию автомобиля, например, оснастить его подушкой безопасности, бортовым компьютером и т.д., для перевода сбыта из области спада в область насыщения сбыта (обратно по кривой ЖЦП).
2. Начать разработку новой сверхсовременной модели автомобиля, чтобы в будущем (через 5—8 лет) существенно улучшить материальное положение завода. Выпускаемую модель автомобиля продавать до полной потери спроса на него.
3. Материализовать каждый этап ЖЦП и создать устойчивую область сбыта. Поскольку этап спада уже занят, то необходимо подумать об этапах насыщения, зрелости, роста, внедрения и порога нечувствительности.

Задание 2. Ситуации для анализа

Хорошее решение

Компания «Джонсон и Джонсон» была основана в 1885 г. братьями Робертом, Джеймсом и Эдвардом. Сегодня это компания, которой доверяют врачи всего мира. За десять лет до создания фирмы Роберт узнал об английском хи-рурге Джозефе Листере, который впервые додумался сосчитать бактерии в воздухе операционной. Листер назвал их «невидимыми убийцами».

Тогда, в 1880-х гг., большинство хирургов отнеслись к теории Листера с презрением. Они выполняли операции в своей обычной одежде без перчаток, не стерилизуя инструменты, а в качестве перевязочного материала использовали отходы с текстильной фабрики. Тот факт, что количество послеоперационных смертей порой достигало 90 %, врачи, очевидно, считали простым совпадением.

Роберт Джонсон убедился в правоте Листера и для себя сделал вывод, что стерильные перевязочные материалы в ближайшем будущем могут вызвать на рынке медицинских товаров настоящий бум. Он перебрался к своим братьям в город Нью-Брунсвик, штат Нью-Джерси, где они втроем открыли первое предприятие по производству готовых стерильных повязок из ваты и марли, обработанных сухим жаром в стерильных условиях, упакованных в отдельные пакеты.

В 1899 г. компания «Джонсон и Джонсон» предложила медикам не-раздражающую кожу хирургическую ленту с адгезивом из окиси цинка, предназначенную для удержания на теле марлевой повязки. В последующие годы фирма разработала и внедрила стерилизатор кетгута для обеспечения асептики при наложении швов. В 1920-х гг. фирма братьев Джонсон уже была готова поставлять медицинские товары самого широкого профиля.

Одним из самых удачных решений, принятых руководством компании, можно считать решение Джеймса Джонсона о производстве бактерицидного лейкопластыря. Идея принадлежала поставщику ваты для фирмы Джонсонов Эрлу Диксону, жена которого была молода и неопытна в ведении домашнего хозяйства. На каждом шагу ее подстерегали несчастья: то палец порежет кухонным ножом, то обожжется, схватив раскаленную сковороду. Любящий Эрл терпеливо забинтовывал ей руки, заклеивал ее раны хирургической лентой, которую приносил с работы. Его помощь требовалась так часто, что Эрл задумался и пере-смотрел процедуру перевязки.

Повязка должна держаться на месте, легко и удобно накладываться и в то же время сохранять стерильность. Он положил на кухонный стол хирургическую ленту шириной в три дюйма липкой стороной вверх, отрезал кусочек марли и приклеил ее на середину. Чтобы повязка не испачкалась, а клей не высох, он закрыл ленту тонкой тканью. Теперь когда миссис Диксон снова поранится, ей понадобится только снять защитную ткань и приложить готовую повязку на поврежденное место, Диксон поделился своей выдумкой с коллегой, а тот посоветовал рассказать об этом менеджеру. Президент Джеймс Джонсон увидел в этом изобретении большое будущее, а управляющий хлопчатобумажной фабрики Джонсон Кенъон придумал название новому изделию: «бэнд» (лента) и «эйд» (помощь) — «бэнд-эйд» (Band + Aid), то, что мы называем сегодня бактерицидным лейкопластырем.

Первые бэнд-эйды изготавливались вручную, имели 3 дюйма в ширину и 18 дюймов в длину. Пользователь должен был сам отрезать кусок нужной ему длины. Сначала спрос на новый товар был невелик, и фирма, поместив рекламу в журнале для врачей и аптекарей, раздала бесплатные образцы товара бойскаутам и торговцам мясом в Кливленде. В 1924 г. фирма Джонсонов установила машину для резки бэндэйдов на кусочки длиной 3 дюйма и шириной 3/4 дюйма. Это всего за год увеличило спрос на 50 %. Врачи все чаще использовали новые повязки при лечении небольших порезов, а также для заклейки места укола при вакцинации против оспы. Артисты цирка часто применяли пластырь при мелких ранениях или при образовании мозолей. Эрл

Диксон быстро пошел вверх по служебной лестнице, стал в 1929 г. членом Совета директоров, а в 1932 г. — вице-президентом фирмы.

Решение Джиллетта

Кинг Кэмп Джиллетт пошел по стопам отца, т.е. стал работать по части скобяных товаров. В 21 год он был уже не клерком, а разъездным представителем фирмы. Во время поездок Кинг придумывал разные изобретения. В 1879 г. он запатентовал комплект из поршня и втулки для водопроводного крана, через десять лет получил патент на два новых типа электрических проводников. Ни одно из его изобретений не принесло ему материальных благ, но он продолжал свою новаторскую деятельность.

Один из его хозяев оценил торговые способности Джиллетта и понял тягу молодого человека к изобретательству. Босса звали Уильям Пэйнтер, он был президентом Балтиморской компании по производству сальников и уплотнителей и тоже любил изобретать. Одним из доходных изобретений Пэйнтера был вентиль из мягкой резины для очистки выгребных ям и уборных. Но самым замечательным изобретением, сделавшим его очень богатым человеком, была металлическая корончатая бутылочная пробка с прокладкой, которой мы пользуемся и сегодня. Пэйнтер сделал сорокалетнего Джиллетта своим протеже и другом, а в 1885 г. дал совет: «Кинг, не попробовал ли тебе изобрести что-то вроде моей пробки, которую после использования выбрасывают? Чтобы покупатель приходил за новой пробкой. Ведь каждая покупка будет обогащать тебя».

Кинг стал думать. Он тщательно изучал словарь, выискивая предметы, нужные людям, но так и не смог найти вещь, которую человек захотел бы выбросить после однократного использования.

Как-то утром во время умывания в ванной комнате гостиничного номера Джиллетт заметил, что его бритва затупилась. Это означало, что бритву надо отнести парикмахеру или точильщику для заточки, правки и доводки. Он стоял с бритвой в руке в глубокой задумчивости. И тут ему пришло в голову, что конструкцию бритвы не меняли уже несколько столетий. А если бы появилась возможность сделать бритвенные лезвия такими дешевыми, чтобы их не затачивать и не править, а просто выбрасывать и заменять новыми? Так родились на свет бритвенные станки «Джиллетт».

Потребовалось еще восемь лет на разработку всех деталей станка, а также помощь инженера по имени Уильям Никерсон. Опытные специалисты сказали, что замысел Джиллетта неосуществим, но тот не желал об этом слушать, он испытывал все новые и новые металлы и сплавы, различные модели корпусов и рукояток. Наконец в 1903 г. началось серийное производство бритв.

В тот год компания смогла продать только 51 бритвенный станок и 168 лезвий. Джиллетт продолжал работать разъездным агентом фирмы пробок и уплотнителей. В сентябре 1903 г. его послали в деловую поездку в Англию, предложив такую хорошую оплату, что он не смог отказаться от командировки. Он переплыл океан, неохотно оставив свою фирму «Бритвы Джиллетта» на

попечение Совета директоров. После отъезда Джиллетта фирма практически начала разоряться, и Совет решил распродать акции и покончить с делом. Но тут показатели продаж неожиданно поползли вверх. О бритвенных станках стали хорошо отзываться в прессе. В 1904 г. компания распродала 91 000 бритвенных станком и 123 000 лезвий. В ноябре 1904г. Джиллетт бросил работу коммивояжера и вернулся в Штаты. Сегодня бритвенные станки «Джиллетт» используются миллионами потребителей по всему миру.

Решение с дыркой

В 1913 г. у кондитера Кларенса Крэйна из Кливленда, штат Огайо, начались неприятности. Подытожив дела, он пришел к выводу, что шоколадки, которые выпускает его фабрика, летом не пользуются никаким спросом — с июня по сентябрь кондитерские магазины почти прекращали делать заказы. Тогда предприниматель, чтобы окончательно не обанкротиться, решил переключиться на производство жестких мятных леденцов.

На его кондитерской фабрике имелась линия только для производства шоколада, и Крэйн решил передать заказ на производство леденцов своему знакомому фармацевту. К сожалению, у фармацевта станок для штамповки таблеток был неисправен и пробивал дыру в центре изделия. Он был очень огорчен и долго извинялся, передавая Крэйну первую партию леденцов. Он обещал устранить неисправность. Но Крэйн, взглянув на леденцы, сказал, что они похожи на спасательный круг. Так он неожиданно для самого себя придумал леденцам прекрасное название.

Крэйн стал рекламировать свои мятные леденцы как средство для освежения дыхания: он придумал картонную трубчатую обертку с изображением старого морского волка с огрубевшим на ветру лицом, бросающего спасательный круг тонущей молодой женщине. Но, продолжая считать мятные леденцы продукцией второстепенной, пригодной только для летнего периода, он не особенно заботился об их продвижении на потребительский рынок.

Некий Эдвард Джейнг Нобел, зарабатывавший на жизнь продажей под рекламу наружных стенок нью-йоркских трамваев, как-то раз увидел «спасательные круги» Крэйна в кондитерской лавке и, не раздумывая, купил целую упаковку. Его так заинтересовал этот товар, что он сразу же сел в поезд и поехал в Кливленд, чтобы уговорить Крэйна разместить рекламу леденцов на стенке трамвая. Но Крэйна его предложение не заинтересовало. Он, как и раньше, был убежден, что главное — шоколад. Нобел продолжал настаивать. Тогда, чтобы избавиться от назойливого посетителя, Крэйн предложил Нобелу купить у него все права на производство леденцов «Спасательный круг» и в придачу бесплатно давал неисправный формовочный станок для штамповки таблеток.

Нобел купил права за 2900 долл. На расходы по запуску производства у Нобела оставалось всего 900 долл. Теперь на него обрушилось море проблем. Оказалось, что леденцы хороши, только пока они свежие. Через одну-две недели хранения конфеты приобретали привкус упаковочного картона. Для сохранения аромата Нобел решил использовать тонкую фольгу. Но к тому времени на магазинных

полках уже скопились тысячи рулончиков с затхлыми леденцами, которые никто не хотел покупать.

Владельцы магазинов не желали заказывать новые партии леденцов, пока не разойдутся старые запасы. Нобел согласился обменивать товар, но конфеты все равно раскупались вяло. Нобел принялся бесплатно раздавать леденцы пря-мо на уличных перекрестках, но и это не помогло. И тут его осенила идея: почему его леденцы должны продаваться только в кондитерских магазинах? И Нобел стал уговаривать владельцев аптек, табачных лавок, парикмахерских, ресторанов и кафе дать ему участки для рекламы и продажи «спасательных кругов». Он предлагал класть рядом с кассой трубочки с мятными леденцами и ценником с крупной надписью «5 центов».

Ловушка сработала. Держа сдачу в руке, покупатель автоматически отдавал назад пятицентовик и клал в карман трубочку леденцов. Вот когда Нобел начал получать прибыль от своей продукции!

Другие кондитеры быстро сообразили, как выгодно размещать свою продукцию возле кассового аппарата, и вскоре уголки у касс оказались перегруженными. Чтобы сохранить свое место, Нобел придумал большой многосекционный бункер для разных конфет, но «спасательные круги» поместил в самый приметный отсек наверху. И сегодня повсюду в кассах супермаркетов и аптек можно увидеть уголок с подобными леденцами.

Тем временем фирма увеличивала производственные мощности, и «спасательные круги» во всем мире превратились в самые популярные леденцы. С 1913 г. фирма распродала более 44 миллиардов знакомых всем маленьких трубочек с мятными леденцами

Музыкальное решение

До появления «Уолкмена» единственным переносным «стерео» был громоздкий ящик, который таскали на плече и который, как правило, играл очень громко. А «Уолкмен» сделал так, что нам теперь не приходится навязывать окружающим свои музыкальные вкусы и выслушивать их возмущенные крики. И что самое лучшее — у «Уолкмена» высококачественный стереозвук.

Интересно, что поначалу разработавшие «Уолкмен» инженеры фирмы «Сони» считали его крупной неудачей. Они стремились совсем к другому.

Руководителем конструкторов был Мицуро Аида, и его группа уже добилась большого успеха, создав маленький переносной магнитофон под названием «Пресс-мен» (Pressman — репортер). Поразительно компактный (133,35 x 88,9 x 28,575 мм), со встроенным микрофоном и громкоговорителем, этот магнитофон стал неременной принадлежностью журналистов.

Но «Прессмен» был монофоническим аппаратом. И радиорепортеры попросили «Сони» создать стереомодификацию того же удобного размера. В конце 1978 г. конструкторы начали всеми возможными средствами и ухищрениями сжимать и уплотнять монтаж компонентов стереомагнитофона, чтобы вписать его в тот же объем, что и мономодель. У них это почти получилось: блок воспроизведения и два маленьких динамика уместились, а вот блок записи — нет. По-скольку

главной заботой была именно запись, можно было констатировать, что разработчики потерпели фиаско.

Но все же их труд не был напрасным. Качество звука оказалось удивительно хорошим для столь малых габаритов аппарата, поэтому Аида оставил прототип в конструкторском отделе. А инженеры ставили кассеты и проигрывали их во время работы над следующей модификацией. Неудача не давала покоя руководителю группы Аида, ведь фирма «Сони» по праву гордилась умением вводить самую передовую технологию в производство своих магнитофонов.

Однажды в конструкторский отдел забрел Масару Ибука — новатор, который в свое время вместе с Акио Морита основал фирму и обеспечил ее процветание в первые годы. Но Ибука был несколько чужаковатым, он не вписывался в отлаженный ритм работы. Поэтому Морита, взяв на себя руководство предприятием, назначил Ибуку «почетным председателем». Этот пост обеспечивал последнему глубокое уважение окружающих, не требовал большой ответственности и предоставлял много свободного времени для общего наблюдения за ходом работ в различных отделах фирмы.

Ибука стоял и смотрел, как конструкторы работают над новым проектом, и вдруг услышал музыку, доносившуюся из забракованного магнитофона. Он предложил избавиться от динамиков и укомплектовать «стерео» в наушники, так как они потребляют меньше мощности и улучшают качество звука. Он предположил, что компания сможет продать эту аппаратуру и без блока записи, потому что звук у магнитофона прекрасный.

Инженеры вежливо выслушали слова «почетного председателя», но не придали им значения. Тогда Ибука, всеми почитаемый и пользующийся авторитетом, однако не имеющий полномочий давать добро на запуск в производство новых проектов, направился к своему другу и партнеру. партнеру Морита и продемонстрировал ему магнитофон с наушниками. Морита послушал и был восхищен качеством звучания стереомузыки. Разработчики были изумлены, когда Морита велел им заняться именно этой моделью.

Не только конструкторы, но и специалисты по сбыту посчитали новый проект сумасбродством. По их прогнозу, фирме грозили убытки от продажи каждого магнитофона с наушниками. Кроме того, специалисты «Сони» сказали, что японское название аппарата будет странно звучать для англоязычного населения. Из-за этого фирма выпустила «Уолкмен» в США под названием «Саундэбаут» (Soundabout — вездесущий звук), а в Великобритании «Стоуэуэй» (Stowaway — тайничок). В 1979г. магнитофон был низкодоходным товаром, и реклама адресовалась подросткам. Чуда не произошло. Подростки оказались конформистами и не бросились раскупать новинку. Получалось, что скептицизм инженеров и специалистов по маркетингу оправдался.

А потом «Уолкмен» открыли для себя молодые бизнесмены. «Уолкмен» оказался идеальным приспособлением, чтобы слушать Моцарта во время бега трусцой и Бой Джорджа в транспорте, причем приспособлением достаточно небольшим, чтобы уместиться в дипломате или кармане делового костюма. Так новый товар стал пользоваться огромным успехом в среде «белых воротничков» всего мира.

Непредвиденный взлет «Уолкмена» поразил почти всех на фирме «Со-ни», но в особенности управляющего производством, которому в свое время велели подготовить выпуск первой партии в 60 000 штук. Такое количество показалось ему явным преувеличением, поэтому он заказал комплектующие на всю партию, но выполнил сборку только половины, решив, что если «Уолкмен» пойдет с прилавков хорошо, то у него всегда хватит времени на сборку оставшихся экземпляров, если же нет, он станет героем, сэкономившим деньги для фирмы. Когда произошел взрыв спроса на «Уолкмен», «Сони» оказалась с горой заказов от продавцов без готовых изделий. Управляющий чуть не потерял работу.

Задания

1. Проанализируйте ситуации. Сформулируйте объект, предмет, проблему и условия принятия решений.
2. Выявите экономический, организационный, социальный, правовой, технологический, психологический аспекты представленных решений.
3. Назовите факторы, обусловившие успех каждого решения.

Задание 3

ОАО «Ирбитский мотоциклетный завод» (ИМЗ) - предприятие, специализирующееся на производстве тяжелых (объем двигателя - от 650 куб. см.) мотоциклов с коляской.

Максимальный объем производства ИМЗ в 1990 г. составил 130 тыс. мотоциклов. Основными потребителями продукции ИМЗ были жители сельской местности и малых городов, покупавшие мотоциклы для перевозки пассажиров и небольших грузов по плохим дорогам и бездорожью, а также для охоты, рыбалки, сбора грибов, ягод и т.п. Однако в 1990-х гг. спрос у данной категории потребителей значительно снизился. В результате в 1996 г. предприятие произвело только около 2 тыс. мотоциклов.

Рассчитанное на гораздо больший объем производства предприятие оказалось далеко за «точкой безубыточности» и быстро подошло к предбанкротному состоянию.

Несмотря на трудности и недостаток финансовых ресурсов, руководству предприятия удалось организовать разработку и начать единичное и мелкосерийное производство новых видов продукции - мотоциклов «Вояж» и «Кобра», а также вездеходов «Тайга», «Медведь», «Егор». Однако из-за неоправданной спешки завод вышел на рынок с техникой, имеющей конструктивные недоработки и не прошедшей необходимый цикл испытаний. В результате имиджу предприятия был нанесен существенный ущерб.

В 1998 г., сопоставляя ситуацию на российском рынке с ситуацией на развитых рынках западных стран, на предприятии пришли к выводу, что традиционный рынок тяжелых мотоциклов как транспортных средств для населения сельской местности и малых городов неперспективен.

Наиболее же привлекательным сегментом для рынка тяжелых мотоциклов в России должен стать рынок мотоциклов для развлечения.

Во многих странах мира на мотоциклетном рынке были отмечены следующие тенденции:

- чем теплее климат, тем больше совокупный мотопарк;
- чем суровее и холоднее климат, тем выше доля тяжелых мотоциклов;
- чем меньше плотность населения, тем выше доля тяжелых мотоциклов;
- чем более склонно население той или иной страны к «быстрой езде», «размаху» и «основательности», тем выше доля тяжелых мотоциклов;
- чем выше число национальных производителей и чем старше мотоциклетные традиции, тем выше спрос на мотоциклы.

В связи с этим в 1998 г. руководство компании приняло следующие решения:

- изменить приоритеты развития компании — ставка делается на мотоциклы-одиночки;
- быстро разработать новую модель мотоцикла-одиночки, ориентированного на обеспеченного покупателя и байкеров;
- остановить разработки вездеходов;
- постепенно отказаться от ряда производств (в первую очередь заготовительных) и сократить площади завода.

В 1998-1999 гг. новой команде управленцев удалось:

- освоить выпуск новых мотоциклов-одиночек - «Вояж» и «Волк»;
- сократить долю бартера в выручке за мотоциклы с 90 до 0,5 %;
- разработать новый стиль и начать создание бренда «Урал — русский мотоцикл»;
- провести ряд успешных PR-акций по раскрутке новых моделей;
- начать разработку системы качества на соответствие международным стандартам ISO 9001;
- за счет вывода неиспользуемых площадей сократить территорию завода с 68 до 42 га.

Задание:

1. Представьте ситуацию в виде единого стратегического решения и выделите основные этапы его разработки, принятия и реализации. Оценить эффективность данного решения.

2. Выявить факторы, влияющие на разработку данного решения, и объяснить их влияние, а также установить ограничения при принятии управленческого решения, связанного с одним из следующих направлений:

- расширение номенклатуры производства;
- увеличение объемов производства;
- инвестирование в новую технику, сферу.

Задание 4

Определите очередность этапов разработки и реализации сложного технического проекта в логической последовательности процесса разработки и реализации управленческого решения.

Этапы разработки и реализации сложного технического проекта

	Вид деятельности	Последовательность этапа
A	Подбор конкретных специалистов для выполнения соответствующих обязанностей	
B	Контроль наличия отклонений относительно запланированных результатов	
C	Формулировка требований к различным должностным обязанностям, необходимым для выполнения проекта	
D	Разработка приоритетов и последовательности отдельных этапов проекта, его временного графика	
E	Проработка альтернативных вариантов реализации проекта	
F	Ознакомление исполнителей с выбранным планом	
G	Назначение ответственных с определением степени самостоятельности их управленческих и финансовых решений	
H	Определение целей проекта и конечных результатов	
I	Обучение (переобучение) персонала в соответствии с новыми задачами (в случае необходимости)	
J	Сбор и анализ релевантной информации по проекту	
K	Определение требований к новым должностям	
L	Проведение необходимой корректировки хода выполнения проекта	
M	Текущая координация хода реализации проекта	
N	Распределение ресурсов (финансовых, трудовых, материальных и т.д.) по различным подразделениям и ходу реализации проекта	
O	Контроль индивидуальной производительности труда по сравнению со стандартами и запланированным уровнем	
P	Формирование прогноза относительно возможных негативных воздействий	
Q	Разработка мер по повышению индивидуальной производительности и увеличению мотивации исполнителей	
R	Определение порядка взаимодействия и меры ответственности для новых должностей	
S	Разработка основных мероприятий и этапов проекта	
T	Определение частоты и способов измерения степени реализации проекта	

Задание 5.

Из 18 действий, обозначенных в списке, надо последовательно составить алгоритм решения управленческих проблем, для чего необходимо пронумеровать действия порядковыми номерами, начиная с 1 по 18; выделить стадии процесса принятия и реализации управленческих решений.

№	Наименование действий (этапов) принятия управленческого решения	Номер при инд. решении	Номер при групповом решении	Отклонение
1	Структуризация проблемы			
2	Документальное оформление			

	задачи			
3	Определение разрешимости проблемы			
4	Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого			
5	Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме			
6	Оформление решения			
7	Разработка вариантов решения проблемы			
8	Определение существования проблемы			
9	Оценка новизны проблемы			
10	Контроль выполнения решения			
11	Выбор решения			
12	Оценка вариантов решения			
13	Координация действий исполнителей решения			
14	Постановка задач исполнителям			
15	Выбор критерия оценки вариантов решения			
16	Установление взаимосвязи с другими проблемами			
17	Формулирование проблемы			
18	Определение причины возникновения проблемы			

Контрольные вопросы

1. Сформулируйте определение теории принятия решений.
2. Каковы особенности теории принятия решений по сравнению с теорией управления?
3. Объясните сущность, цели и задачи теории принятия решений.
4. Что такое предмет и объект исследования теории принятия решений? Чем они отличаются от аналогичных категорий теории управления?
5. Охарактеризуйте сущность понятий «система» и «структура».
6. Проанализируйте функции и задачи теории принятия решений.
7. Какие существуют методы исследования предмета теории принятия решений?
8. Перечислите принципы и основные этапы разработки управленческих решений в различных сферах.
9. Какие основные факторы влияют на разработку и принятие управленческого решения?
10. Представьте графически основные этапы принятия решения, объясните их особенности.

Литература: [1 – 8].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2

Классификация методов принятия управленческих решений. Подходы к

анализу управленческих проблем. Классификация управленческих решений

Цель: сформировать умение классифицировать управленческие решения по различным основаниям.

Планируемые результаты обучения: Опираясь на знания методов разработки и реализации управленческих решений, основных видов и процедур стратегического и внутри-организационного контроля, осуществляет анализ альтернатив организационно-управленческих решений, самостоятельно принимает рациональные управленческие решения при разработке стратегий организации с учетом влияния факторов бизнес-среды.

В результате освоения темы формируется индикатор компетенции:

ИД-1. ПК-2. Способен осуществлять стратегическое управление деятельностью организации с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой.

Актуальность темы: Сформировать представление о многообразии видов управленческих решений и особенностях классификации решений.

Теоретическая часть

Все разнообразие управленческих решений и особенности их разработки можно представить классификацией:

1) *источник возникновения:*

- а) инициативные;
- б) по предписанию;

2) *способ доведения решений:*

- а) устные;
- б) письменные;

3) *субъект принятия решений:*

- а) индивидуальные;
- б) коллективные, коллегиальные;

4) *степень новизны (уникальности):*

- а) рутинные (традиционные);
- б) новаторские (творческие);

5) *наличие информации:*

- а) определенные;
- б) вероятностные;
- в) неопределенные;

6) *методы разработки решений:*

- а) количественные - включают методы математического программирования, статистические;
- б) эвристические - использование логики, интуиции, опыта, знаний ЛПР;

7) *целевая направленность:*

- а) одноцелевые;
- б) многоцелевые;

8) *содержание решений:*

- а) экономические;
- б) технические;
- в) организационные;
- г) социальные;
- 9) *период действия*:

- а) долговременные;
- б) оперативные;

Типология управленческих решений.

1. По используемым методам:

- а) программируемые (стандартные) - 90% решений (закупка товара, подбор кадров, формирование ассортимента и т.д.);
- б) непрограммируемые - носят разовый творческий характер (разработка новых технологий, формирование новой структуры);

2. По творческому вкладу:

- а) рутинные - все процедуры решения известны;
- б) селективные - оценка различных известных альтернатив и выбор оптимальной;
- в) адаптационные - сочетается использование творческого нестандартного подхода на основе новых идей с отработанными ранее возможностями;
- г) инновационные - связаны со сложностью и непредсказуемостью событий;

3. По степени формализации проблемы:

- а) хорошо структурированные - в которых зависимости между элементами ситуации могут получать численные значения или символы, используя количественные методы;
- б) слабо структурированные - сложные, содержат как качественные, так и количественные элементы;
- в) неструктурированные - проблемы содержат лишь описания важных ресурсов, признаков и характеристик, количественные зависимости между которыми совершенно неизвестны;

Задания

Проанализировать фрагменты текстов 18 решений.

Классифицировать решения по следующим основаниям: по содержанию, форме, характеру процесса принятия решения, количеству альтернатив, технологии разработки решения, учету изменения условий при реализации решений, частоте, срокам принятия решений. Времени наступления последствий для объекта управления, результату, прогнозной эффективности.

Можно ли однозначно отнести то или иное решение к определенному виду? Какие факторы для этого необходимо учесть дополнительно?

№ 1. Отделу внутреннего аудита провести внеплановую проверку правильности использования руководителями среднего и низового звена управленческих технологий.

№ 2. Отделу развития компании заключить договор с фирмой «Галактика» для анализа распределения функций управления между руководителями всех уровней и разработки мероприятий по устранению их дублирования.

№ 3. Начальнику группы стратегического развития разработать положение о группе связи с общественностью и должностные инструкции для ее работников.

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

№ 5. Все сотрудники компании в течение марта 2009 г. должны внести свои предложения по совершенствованию производственной и управленческой деятельности.

№ 6. Начальнику группы стратегического развития создать консультационный пункт для руководителей периферийных подразделений фирмы по вопросам управленческой деятельности и управления персоналом.

№ 7. Начальнику информационного отдела создать базу данных о текущих и потенциальных клиентах и поставщиках компании.

№ 8. Инженера Калинина Н.С. направить в командировку в объединение «Азовсталь» с 1 марта по 24 апреля 2009 г.

№ 9. Группе стратегического развития сформировать альтернативные стратегии развития основных направлений деятельности компании.

№ 10. Отделу обучения в сентябре 2000 г. провести переподготовку руководства высшего и среднего звена компании в области управления качеством.

Контрольные вопросы:

1. Классификация управленческих решений.

Литература: [1 – 8].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3

Генерирование альтернатив стратегических решений. Анализ факторов, критериев и ограничений при принятии управленческих решений. Методы сравнительного и факторного анализа

Цель занятия: овладеть навыками анализа факторов и условий принятия управленческих решений с учетом ограничений.

Планируемые результаты обучения: Опираясь на знания методов разработки и реализации управленческих решений, основных видов и процедур стратегического и внутри-организационного контроля, осуществляет анализ альтернатив организационно-управленческих решений, самостоятельно принимает рациональные управленческие решения при разработке стратегий организации с учетом влияния факторов бизнес-среды.

В результате освоения темы формируется индикатор компетенции:

ИД-1. ПК-2. Способен осуществлять стратегическое управление деятельностью организации с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой.

Актуальность темы: анализа факторов и условий принятия управленческих решений является важным моментом в принятии эффективных решений в управлении.

Теоретическая часть

Важным методологическим вопросом в экономическом анализе является изучение и измерение влияния факторов на величину исследуемых экономических показателей. Без глубокого и всестороннего анализа факторов невозможно сформулировать обоснованные выводы о результатах деятельности организации, выявить резервы повышения ее эффективности, обосновать управленческие решения.

Факторный анализ – это анализ влияния факторов на изменение результативного показателя. Методы факторного анализа применяются в тех случаях, когда поставлена следующая задача: рассчитать влияние отдельных факторов на изменение результативного показателя.

Основными задачами факторного анализа являются:

- отбор факторов, которые определяют динамику результативных показателей;
- классификация и систематизация факторов с целью обеспечения возможностей системного подхода;
- определение вида зависимости и моделирование взаимосвязей между факторами и результативными показателями;
- расчет влияния факторов и оценка роли каждого из них в изменении величины результативного показателя;
- принятие управленческих решений на основе результатов факторного анализа.

К методам детерминированного факторного анализа экономических показателей относятся:

- 1) метод экономико-математического моделирования;
- 2) метод сравнений;
- 3) метод элиминирования;
- 4) индексный метод;
- 5) метод цепных подстановок;
- 6) интегральный метод;
- 7) метод выявления изолированного влияния факторов; и др.

Сравнение наиболее распространенный способ анализа состояния управляемого объекта: целевого (запланированного) и фактического (реального) по определенной сумме параметров. Существует несколько форм сравнения: с планом; с прошлым периодом; с лучшим (бенчмаркинг); со средними данными. Основная проблема сравнения – сопоставимость данных, что особенно актуально при проведении сравнения с прошлыми периодами, сравнение по средним данным.

Под факторным (экономическим) анализом понимается постепенный переход от исходной факторной системы (результатирующий показатель) к конечной факторной системе, раскрытие полного набора прямых, количественно измеримых факторов, оказывающих влияние на применение результативного показателя.

Примерами прямого детерминированного факторного анализа являются: анализ влияния производительности труда и численности работающих на объем произведенной продукции (y - объем продукции; x , z – факторы; задана

функциональная форма связи $y=x \cdot z$); анализ влияния величины прибыли, стоимости основных производственных фондов и нормируемых оборотных средств на уровень рентабельности (y – уровень рентабельности; x , z , v – соответствующие факторы; заданная функциональная форма связи $y=x/(z+v)$).

Для проведения факторного анализа, необходимо установить какие показатели будут исследоваться, и как они связаны между собой. Зависимость между факторами и результативным признаком может быть прямая или обратная, прямолинейная или криволинейная. Для выбора вида связи используется теоретический и практический опыт, способы сравнения параллельных и динамических рядов, аналитическая группировка информации, графики и т.д. Определяющий этап факторного анализа – моделирование.

Моделирование – это один из методов научного познания, с помощью которого создается модель (условный образ) объекта исследования. Сущность его заключается в том, что взаимосвязь исследуемого показателя с факторным передается в форме конкретного математического уравнения.

В детерминированном факторном анализе выделяют следующие типы факторных моделей:

1. Аддитивные модели используются в случаях, когда результативный показатель представляет собой алгебраическую сумму нескольких факторных показателей.

$$Y = \sum_{i=1}^n X_i = X_1 + X_2 + \dots + X_n$$

Например, модель расходов по элементам: $P = MЗ + ЗП + СС + А + Р_{проч}$,
Где P – общая сумма расходов предприятия, $MЗ$ – материальные затраты, $ЗП$ – заработная плата, $СС$ – отчисления на социальное страхование, A – амортизация, $Р_{проч}$ – прочие расходы.

2. Мультипликативные модели, в которых результативный показатель представляет собой произведение нескольких факторов.

$$Y = \prod_{i=1}^n X_i = X_1 \times X_2 \times \dots \times X_n$$

Например, определение заработной платы работника при сдельной форме оплаты труда: $ЗП = Ст \times K$.

Где $ЗП$ – заработная плата, $Ст$ – ставка за 1 изделие, K – количество произведенных изделий.

3. Кратные модели, в которых результативный признак получают путем деления одного факторного показателя на другой.

$$Y = \frac{X_1}{X_2}$$

Например $ПТ = ВП : Ч_{ппп}$,

Где $ПТ$ – производительность труда, $ВП$ – объем выпуска продукции, $Ч_{ппп}$ – численность промышленно-производственного персонала.

1. Смешанные (комбинированные) модели – сочетание в различных комбинациях предыдущих моделей.

Для определения величины влияния отдельных факторов на изменение результативных показателей используются следующие способы факторного анализа:

1. цепной подстановки;
 2. абсолютных разниц;
 3. относительных разниц;
 4. индексный;
 5. пропорционального деления;
 6. интегральный;
 7. логарифмирование
- и т.д.

Данные методы подробно описаны в лекционном материале.

Задания

Задание 1.

Проанализируйте ситуации и ответьте на предлагаемые вопросы.

1. Среди предприятий торговой компании функционирует небольшой обувной магазин. Головное отделение компании разработало ряд действий, необходимых в случае появления различных обстоятельств, включая возможные нарекания покупателей, кадровые проблемы, проведение выставок товаров, осуществление заказов и ведение документации. Задача руководителя обувного магазина состоит в том, чтобы пунктуально выполнять предписания компании. Если возникает что-либо непредусмотренное, ему необходимо сначала согласовать свое решение с вышестоящим руководством. Неукоснительно выполняя требования компании, руководитель, тем не менее, должен самостоятельно принимать важные решения — ведь для успешной работы магазина требуется взвешенный подход к проблемам.
2. Руководитель, отвечающий за отдел производства, работает в довольно свободных условиях и должен осуществлять выбор среди альтернативных решений управленческой деятельности. В его ведении находятся контроль качества, использование материалов, должностные перемещения, отношения между работниками и многие другие вопросы. Более того, менеджер должен применять «здоровую», эффективную и способную приспособиться к обстоятельствам систему руководства. В производственном отделе решения требует масса проблем, большинство из которых уже появлялись прежде. Спектр возможных решений широк, задача руководителя заключается в выборе образа действий, который с наибольшей вероятностью приведет к успеху. Руководитель не только осуществляет рациональный анализ проблемы, но использует для определения соответствующего образа действия свое «чувство» ситуации. Проблемы довольно непросты, они усложняются воздействием внешних факторов. Таким образом, какие бы действия ни предпринимались, доля личной ответственности за них всегда присутствует. Выбранные решения в большинстве случаев оправдывают себя, если осуществляются с достаточной настойчивостью

и подкрепляются необходимыми ресурсами. Деятельность руководителя производства во многом связана с выбором подходящей стратегии.

3. Задача отдела маркетинга организации состоит в создании новых возможностей для решения хорошо известных проблем.

От работников отдела требуются новые идеи в разных сферах — от поиска новых подходов к рекламе до разработки методов активизации деятельности по сбыту продукции. Чтобы создать прочную основу для принятия решения, необходимо прояснить и упростить проблему, а также осуществить сбор соответствующей информации. Для хорошего руководителя в области маркетинга характерны умение выбирать и способность проводить разумную стратегию, обладающую подлинной новизной и, одновременно, осмысленную с деловой точки зрения.

4. Особые требования к руководителям предъявляют неисследованные и плохо понятые ситуации, например работа главы исследовательского центра, задача которого состоит в создании чего-либо выдающегося и нового. Таким заданием может быть разработка лунного посадочного модуля, создание искусственных алмазов или новых энергетических систем. Руководитель обычно начинает с плохо определенной проблемы, к которой не подходит ни одно из известных решений. Необходимо сосредоточить ресурсы и создать организацию, по-настоящему способную проявить творческий подход. В некоторых случаях требуется создание нового технического языка, новых концепций, инструментов, технологий или производственных возможностей. Таким образом, большая часть того, за что отвечает руководитель, характеризуется подлинной новизной.

Вопросы

1. Определите условия, которые необходимо учитывать ЛПР при принятии управленческих решений в предложенных ситуациях. Существует ли прямая связь между старшинством по должности и уровнем принимаемых решений?

2. Сформулируйте ограничения, накладываемые на решения в данных ситуациях, и критерии принятия эффективных решений. От каких факторов зависит выбор критерия принятия решения?

3. Опишите все шаги (пункты) рационального подхода к следующим проблемам для любой ситуации, рассмотренной выше:

- прием сотрудника на вакантную должность в вашем отделе;
- покупка или аренда помещения (здания) для осуществления вашей производственной деятельности;
- поиск путей достижения 10 %-ного роста прибыли на вашем предприятии.

4. Подкрепите соответствующие шаги рационального подхода к решению проблем задания использованием вспомогательных методов — составлением списков возможных решений, построением дерева решений и изображением причинно-следственных связей.

Задание 2. Рассчитать влияние трудовых факторов (численность рабочих, производительность их труда) на изменение объема товарной продукции по данным таблицы 3.1 методами цепной подстановки и абсолютных разниц.

Проведите анализ интегральным методом, сопоставьте с результатами предыдущих расчетов и сделайте выводы.

Таблица 3.1 – Объем товарной продукции и трудовые факторы, его определяющие

Показатели	варианты							
	а		б		в		г	
	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт
Товарная продукция, тыс. руб.	?	?	?	?	?	?	?	?
Численность рабочих, чел.	100	95	120	135	5002	4994	4875	4917
Производительность труда, тыс. руб.	3,0	3,5	6	8	12,15	12,33	4,39	4,53

Задание 3. Рассчитать влияние стоимости основных фондов и фондоотдачи на изменение объема выпуска товарной продукции способами цепной подстановки и абсолютных разниц. Проведите анализ интегральным методом, сопоставьте с результатами предыдущих расчетов и сделайте выводы. Исходные данные приведены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Объем товарной продукции, стоимость основных фондов и фондоотдача

Показатели	варианты							
	а		б		в		г	
	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт
Товарная продукция, тыс. руб.	?	?	?	?	?	?	?	?
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	23000	23447	25123	25216	4807	4766	44	49
Фондоотдача, руб.	0,93	0,95	0,613	0,617	1,04	1,07	9,1	8,7

Задание 4. Оценить причины изменения среднегодовой зарплаты одного рабочего всеми возможными способами факторного анализа (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Среднегодовая зарплата одного рабочего и факторы, ее определяющие

Категория работников	Количество отработанных дней одним рабочим		Средняя продолжительность рабочей смены, час.		Среднечасовая зарплата, руб.	
	предыдущий год	отчетный год	предыдущий год	отчетный год	предыдущий год	отчетный год
Рабочие сдельщики	222,64	224,37	7,87	7,53	42,64	53,03
Рабочие	222,64	224,37	7,87	7,53	40,91	50,86

повременщики						
--------------	--	--	--	--	--	--

Задание 5. Определить влияние факторов на коэффициент оборачиваемости по данным таблицы 3.4 всеми возможными методами факторного анализа.

Таблица 3.4 – Выручка и оборотные активы организации

Показатели	Уровень показателя	
	план	факт
Выручка от продаж, тыс. руб.	25648	29720
Средний остаток оборотных средств, тыс. руб.	2004	2820

Контрольные вопросы

1. Какие методы используются на этапе диагностики проблем?
2. Охарактеризуйте сущность факторного анализа. Какие выделяют виды факторного анализа?
3. Какие типы факторных моделей используются в детерминированном факторном анализе?
4. Опишите использование индексного метода.
5. Как проводится факторный анализ методом абсолютных разниц?

Литература: [1 – 8].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4

Внешняя среда и ее влияние на разработку стратегических решений. Принятие управленческих решений на основе методов моделирования, прогнозирования и сценариев

Цель занятия: выработать навыки практического использования методов при принятии управленческих решений.

Планируемые результаты обучения: Опираясь на знания методов разработки и реализации управленческих решений, основных видов и процедур стратегического и внутри-организационного контроля, осуществляет анализ альтернатив организационно-управленческих решений, самостоятельно принимает рациональные управленческие решения при разработке стратегий организации с учетом влияния факторов бизнес-среды.

В результате освоения темы формируется индикатор компетенции:

ИД-1. ПК-2. Способен осуществлять стратегическое управление деятельностью организации с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой.

Актуальность темы: применение методов моделирования является важным моментом в принятии эффективных решений в управлении.

Теоретическая часть

К основным методам моделирования, используемым на этапе диагностики проблем относятся: экономико-математическое моделирование (ЭММ), экономический анализ, теория очередей, теория запасов.

Затраты на содержание запасов в определенный период складываются из следующих элементов:

1. Сумарная стоимость доставки заказов;
2. Цена заказываемого товара;
3. Стоимость хранения запаса.

Минимальной величине совокупных издержек соответствует оптимальный размер партии заказываемого товара.

Технологический процесс может быть организован на основе производства партии продукции: чередовании процессов производства и реализации произведенного.

Точка безубыточности – это такое значение объема продаж, при котором совокупные затраты на производство продукции равны совокупной выручке от ее реализации, т. е. $\text{затраты постоянные} + \text{переменные затраты на производство продукции} = \text{сумме реализации произведенной продукции}$.

Среди большого разнообразия экономико-математических методов, используемых для решения задач управления предприятием, особое место занимают методы и модели прогнозирования.

Следует различать два понятия, связанные с прогнозированием, – собственно прогнозирование и предсказание.

Под предсказанием понимают суждение о будущем состоянии процесса, основанное на субъективном «взвешивании» большого числа факторов качественного и количественного характера. Прогнозирование – это исследовательский процесс, в результате которого получают прогноз о состоянии объекта. Прогноз является вероятностным суждением о возможном состоянии объекта или об альтернативных путях его достижения. Известно большое количество методов, методик и способов прогнозирования. Все они основаны на двух крайних подходах: эвристическом и математическом.

Эвристические методы базируются на использовании явлений или процессов, не поддающихся формализации.

Для математических методов прогнозирования характерен подбор и обоснование математической модели исследуемого процесса, а также способов определения ее неизвестных параметров. Задача прогнозирования при этом сводится к решению уравнений, описывающих данную модель для заданного момента времени.

Среди математических методов прогнозирования в особую группу выделяются методы экстраполяции, которые отличаются простотой, наглядностью и легко реализуемые на ЭВМ. Методологическая предпосылка экстраполяции состоит в признании преимущественной связи между прошлым, настоящим и будущим. При этом развитие экономических явлений наиболее полно находит свое отражение во временных рядах, которые представляют собой упорядоченные во времени наборы измерений каких-либо характеристик исследуемого объекта, процесса. Поэтому независимая переменная для временного ряда это, как правило, календарные равные отрезки времени (год, квартал, месяц и т. д.). Основной чертой, выделяющей временные ряды среди других видов

статистических данных, является существенность порядка, в котором производятся наблюдения.

В ходе решения задачи прогнозирования пользуются ограниченным количеством информации об одномерном временном ряде конечной длины. При этом в экономике исследуются дискретные временные ряды, наблюдаемые в дискретные моменты времени.

Дискретный временной ряд можно рассматривать как последовательность значений $y_1, y_2, \dots, y_n$ в моменты времени t , или сокращенно $y_t (t = 1, 2, \dots, n)$.

Временной ряд может быть представлен в следующем виде:

$$y_t = x_t + \varepsilon_t,$$

где x_t – детерминированная неслучайная компонента процесса;

ε_t – стохастическая случайная компонента процесса.

Детерминированная компонента (тренд) x_t характеризует существующую динамику процесса в целом, основную, длительную тенденцию изменения изучаемого показателя. Стохастическая компонента ε_t отражает случайные колебания или шумы процесса. Задача прогнозирования в частности состоит в определении вида экстраполирующих функций x_t и ε_t на основе исходных эмпирических данных. Отрезок времени от момента времени t , для которого имеются последние статистические данные об изучаемом процессе, до момента, к которому относится прогноз, называется периодом упреждения (периодом прогноза). В зависимости от длительности периода упреждения применительно к экономике различают три вида прогноза: краткосрочные – с периодом упреждения от нескольких дней до трех лет; среднесрочные – от трех до 5 лет; долгосрочные – от 5 лет и выше.

При прогнозировании, как правило, в точке прогноза оценивают математическое ожидание процесса (точечный прогноз) и величину интервала, в который с заданной вероятностью попадет прогнозируемое значение процесса (интервальный прогноз). Результаты экстраполяции наиболее надежны при кратко- и среднесрочном прогнозировании. При этом предполагается, что совокупность факторов, определявших тенденцию временного ряда в прошлом, в среднем сохранит свою силу и направление действия в течение прогнозируемого периода.

В экономической литературе предлагается широкий спектр методов экстраполяции. Остановимся на краткой характеристике основных методов данной группы.

При разработке управленческих решений широкое использование находит метод сценариев, дающий возможность оценить наиболее вероятный ход развития событий и возможные последствия принимаемых решений.

Метод сценариев предполагает создание технологий разработки сценариев, обеспечивающих более высокую вероятность выработки эффективного решения в тех ситуациях, когда это возможно, и более высокую вероятность сведения ожидаемых потерь к минимуму в тех ситуациях, когда потери неизбежны.

Сценарии развития анализируемой ситуации, разрабатываемые специалистами, позволяют с тем или иным уровнем достоверности определить возможные тенденции развития, взаимосвязи между действующими факторами, определить картину возможных состояний, к которым может прийти ситуация.

Задачи

Задача 1

Годовой спрос 1500 единиц товара, стоимость доставки заказа $C^d=150$ руб., стоимость хранения единицы товара $C^x=45$ руб., время доставки 6 дней, 1 год = 300 рабочих дней.

Найти оптимальный размер партии, издержки по организации работы склада, уровень повторного заказа (количество товара, при котором надо делать очередной заказ), число циклов за год, расстояние между циклами (в днях).

Задача 2

Годовой спрос 1000 единиц товара, стоимость доставки товара $C^d=40$ руб./заказ, закупочная цена $C^z=50$ руб./единицу, стоимость хранения единицы товара составляет 25% ее цены. Можно получить скидку у поставщиков, если размер заказа будет не меньше 200 единиц. Стоит ли воспользоваться скидкой?

Задача 3

Годовой спрос $D=14800$ единиц продукции, стоимость организации производственного цикла $CЦ=100$ руб., издержки хранения единицы продукции $C_x=8$ руб.

Найти экономичный размер партии, издержки, число циклов в год, расстояние между циклами.

Для решения этой задачи нужно воспользоваться формулой Вилсона.

Задача 4

Постоянные затраты равны 20000 руб., переменные затраты на единицу продукции – 30 руб., цена реализации единицы продукции – 50 руб.

Определить точку безубыточности.

Задача 5

Для ремонта техники требуются соответствующие детали. При их изготовлении собственными силами постоянные затраты на содержание составят 150000 руб.

Переменные расходы на единицу продукции – 120 руб./ед.

Готовые детали можно купить по цене 140 руб. за штуку.

Необходимо принять решение: при каком количестве деталей их выгодно изготавливать собственными силами, а при каком количестве покупать?

Задача 6

Предприниматель решил организовать производство столярных изделий.

В результате оценки спроса, возможной цены реализации и затрат на производство и сбыт им были получены следующие данные:

- максимальная цена одного изделия $C_{\max}=300$ ден. ед. ; возможно уменьшение рыночной цены в ближайший год до $C_{\min}=200$ ден. ед.;
- переменные затраты на одно изделие $З_{\text{ед}}=120$ ден. ед.;

- в состав постоянных затрат входят:

зарплата предпринимателя = 2000 ден. ед. в месяц;

расходы на амортизацию оборудования = 600 ден. ед. в месяц;

расходы на аренду помещения (2 варианта):

Вариант 1 – Сар = 1000 ден. ед. в месяц;

Вариант 2 – Сар = 2400 ден. ед. в месяц.

Производственная площадь варианта 1 позволяет организовать выпуск 30 изделий в месяц, а производственная площадь варианта 2 – 120 изделий в месяц. Необходимо принять решение по обеспечению безубыточности производства и выбрать лучший вариант арендуемого помещения.

Задача 7

Производится некоторый товар А.

Издержки на производство и сбыт продукции:

– Затраты на производство – 0,7 ден. ед. на единицу продукции.

– Аренда техники и помещений – 5000 ден. ед. в год.

– Заработная плата непроизводственного персонала и административные расходы – 10000 ден. ед. в год.

– Планируемые расходы на рекламу – 2000 ден. ед. в год.

– Планируемая цена при продаже – 1,5 ден. ед. за единицу продукции.

Необходимо определить:

1. Сколько продукции надо продавать, чтобы предприятие было самоокупаемым?

2. Сколько продукции надо продать, чтобы получить 1000 ден. ед. прибыли?

3. Какое решение будет лучшим при установлении цены, если известно, что, продавая продукцию по 1,5 ден. ед., можно прогнозировать уровень продаж в 2000 единиц продукции в месяц, а по цене 3 ден. ед. - 1000 единиц продукции в месяц?

Задание 8. Имеются следующие данные об остатках вкладов в отделении Сбербанка (млн р.):

Даты	1.01	1.02	1.03	1.04	1.05	1.06	1.07
Остатки вкладов на начало месяца	40	50	53	54	55	57	58

Изучите динамику показателей вкладов банка, приведенных в таблице (цифры условные), для чего вычислите:

1. Цепным способом абсолютный прирост суммы вклада, темп роста, темп прироста;

2. Среднемесячные остатки вкладов за I кв., за II кв., за I полугодие;

3. Среднегодовой темп роста суммы остатков вкладов за полугодие.

4. Дайте прогнозную оценку по среднегодовому темпу роста остатка вкладов на 1.08 и на 1.09 текущего года.

Задание 9.

Руководитель одного из отделов крупного предприятия по производству мороженого постоянно выражал свое недовольство по поводу текущего состояния фирмы. Устав от постоянной критики, менеджер предложил своему руководителю разработать рекомендации по развитию фирмы с помощью метода сценариев.

Через некоторое время руководитель отдела представил менеджеру результаты своей работы, где выдвинул следующие предположения:

- расширить ассортимент продукции;
- реорганизовать систему поставок;
- изменить организационную структуру предприятия;
- освоить новую технологию производства;
- усилить контроль со стороны руководства.

Вопросы

На основании имеющейся информации предположите, какие проблемы имели место на предприятии и что послужило причиной недовольства руководителя подразделения.

Выберите два любых предложения руководителя и постройте возможные сценарии развития событий. Для этого укажите цель решения, опишите оптимистический, пессимистический и оптимальный вариант развития ситуации, возможный результат при принятии каждого из решений. Каких последующих управленческих решений потребует реализация выбранного предложения?

Контрольный тест

1. Расчетно-аналитические методы, используемые на этапе выбора и реализации управленческого решения, преследуют цель:

- А. Выявления соответствия по заданным критериями и оценки эффективности выбранного варианта;
- Б. Анализа основных характеристик выбранного решения;
- В. Обоснования управленческого решения.

2. Расчетно-аналитический метод, применяемый для оптимизации управленческих решений, и состоящий в оптимизации затрат на реализацию каждой функции объекта с целью повышения эффективности функционирования объекта в целом, называется:

- А. Метод ситуационного анализа;
- Б. Метод цепных подстановок;
- В. Функционально-стоимостной анализ.

3. Расчетно-аналитический метод, применяемый для обоснования и оптимизации управленческих решений, и состоящий в выявлении влияния каждого фактора на совокупный показатель путем последовательной замены планового показателя на фактический, называется:

- А. Метод ситуационного анализа;
- Б. Метод цепных подстановок;

В. Функционально-стоимостной анализ.

4. **Метод функционально-стоимостного анализа при разработке управленческих решений применяется для решения следующих задач:**

- А. Анализ управленческих функций менеджера;
- Б. Оптимизация организационных структур, повышение эффективности работы персонала, снижение себестоимости продукции;
- В. Анализ качества принятого управленческого решения.

5. **При проведении функционально-стоимостного анализа построение функциональной модели объекта и оценка значимости функций экспертами реализуется на:**

- А. Творческом этапе;
- Б. Исследовательском этапе;
- В. Аналитическом этапе;
- Г. Рекомендательном этапе.

6. **Основной отличительной особенностью метода сценариев является:**

- А. Привлечение экспертов к решению проблемы;
- Б. Составление оптимистического, пессимистического и наиболее вероятного варианта развития ситуации;
- В. Использование большого объема информации об условиях внутренней и внешней среды организации.

Контрольные вопросы

1. На чем основано экономико-математическое моделирование?
2. В чем суть теории массового обслуживания? В каких областях она используется?
3. На чем базируется теория запасов?

Литература: [1 – 8].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5

Принятие решений в условиях определенности, неопределенности и риска.

Стратегии выбора решения. Использование метода мозгового штурма в решении проблем управления

Цель занятия: овладение навыками выработки альтернатив с использованием мозгового штурма как метода активизации творчества.

Планируемые результаты обучения: Опираясь на знания методов разработки и реализации управленческих решений, основных видов и процедур стратегического и внутри-организационного контроля, осуществляет анализ альтернатив организационно-управленческих решений, самостоятельно принимает рациональные управленческие решения при разработке стратегий организации с учетом влияния факторов бизнес-среды.

В результате освоения темы формируется индикатор компетенции:

ИД-1. ПК-2. Способен осуществлять стратегическое управление деятельностью организации с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой.

Актуальность темы: применение метода мозгового штурма является важным моментом в принятии эффективных решений в управлении.

Теоретическая часть

Сущность метода мозгового штурма заключается в том, что отбирается группа квалифицированных экспертов, но оценки и выводы делаются в ходе заседания. Все эксперты делятся на две группы: первая генерирует идеи (выставляет оценки), а вторая — их анализирует. При этом запрещается критиковать ту или иную идею. Идея, с которой согласится большинство экспертов, и считается правильной.

Метод "мозгового штурма":

достаточно оперативен и надежен;

это максимум идей за короткий отрезок времени;

это отсутствие какой-либо критики;

это развитие, комбинация и модификация как своих, так и чужих идей.

Этот метод специально разработан для получения максимального количества предложений. Его эффективность поразительна: 6 человек за полчаса могут выдвинуть 150 идей. Бригада проектировщиков, работающая обычными методами, никогда не пришла бы к мысли о том, что рассматриваемая ими проблема имеет такое разнообразие аспектов.

Задания

Ситуация.

Сегодня «Шереметьево» — единственный аэропорт в России, где наблюдается тенденция роста авиаперевозок в течение последних трех лет: 2000 г. — 8,5 млн. пассажиров, 2001 г. — 9,5 млн. и 2002 г. — 10,2 млн. Аэропорт самостоятельно осуществляет наземное сервисное и техническое обслуживание 14 иностранных авиакомпаний, среди которых такие крупные перевозчики, как Lufthansa и British Airways. Всего же в 2000 г. услугами «Шереметьево» пользовались 73 российских и 50 зарубежных авиакомпаний. Общая стоимость сервиса, предоставленного им за 2000 г., превысила 1 млрд. руб., а количество самолетовылетов (основного показателя технической загрузки аэропорта) возросло на 13 %, при этом за сутки в среднем производилось примерно 360 взлетов/ посадок. Однако, несмотря на эти показатели, «Шереметьево» не попал в тройку лучших аэропортов России.

Задание: выбрать вариант решения по улучшению работы аэропорта с помощью метода мозгового штурма.

Порядок выполнения работы.

1. Постановка проблемы (задачи) перед творческой группой, которой необходимо четко сформулировать:

- что в итоге необходимо получить или иметь;
- что мешает получению желаемого.

2. Группе разделиться на две подгруппы — «генераторов» и «критиков». «Генераторы» вырабатывают идеи, вносят предложения, «критики» подвергают позитивной или негативной оценке выдвинутые идеи.

3. Выбрать каждой подгруппой руководителя.

4. Этап молчаливого генерирования (10 - 15 мин.). Членам группы предлагается письменно изложить возможные решения поставленной задачи в полной тишине (обязательное условие). При генерировании идей индивидуумы продуктивнее групп. При молчаливом генерировании внимание не отвлекается, а концентрируется, создается атмосфера поиска, при которой результаты лучше и разнообразнее. Участников стимулирует обстановка, когда все вокруг напряженно работают и их не торопят немедленно обсудить идею. Они свободны от нежелательного эффекта обычных контактов неформальных групп.

5. Этап неупорядоченного перечисления идей. Руководитель предлагает участникам по очереди назвать записанные ими решения проблемы. Обсуждение ограничивается попыткой сжато изложить ответ для удобства его регистрации. Этот этап продолжается до тех пор, пока не будут записаны все идеи решения проблемы.

Возможные идеи:

- упрощение таможенного контроля как для российских, так и для иностранных граждан;
- приобретение автобусов для перевозок пассажиров по летному полю и установление новых телескопических трапов;
- обеспечение транспортного сообщения между терминалами «Шере-метьево-1» и «Шереметьево-11»;
- строительство нового паркинга;
- реконструкция схемы внутреннего электроосвещения;
- обновление технического оснащения аэропорта;
- реконструкция взлетной полосы;
- сокращение времени на обслуживание самолетов (заправку топлива).

6. Этап уяснения идей. На этом этапе происходит быстрое рассмотрение зарегистрированного перечня идей.

7. Подготовка каждой подгруппой письменного отчета.

8. Этап голосования и ранжирования. Всем участникам раздаются карточки, число которых зависит от числа идей, полученных на пятом этапе. Когда участники проранжируют предложенные идеи, указав это в карточках, руководитель объявляет перерыв. Во время перерыва он и его помощники делают подсчеты.

Инструктаж участников при ранжировании. Из восьми карт выберите карту, содержащую самую важную идею, напишите цифру 8 в правом нижнем углу карточки, обведите цифру кружком, а карточку отложите. Из оставшихся семи карт выберите карту, содержащую наименее важную идею, напишите цифру 1 в правом нижнем углу карточки, обведите цифру кружком, а карточку отложите.

Из оставшихся шести карт выберите самый важный пункт, запишите цифру 7 в правом нижнем углу, обведите цифру кружком, а карточку отложите. Действуйте подобным образом до тех пор, пока не будут отложены все карточки. Требования к проведению мозгового штурма.

1. Участники сидят за общим столом лицом друг к другу.
2. Запрещаются споры, критика и какие-либо оценки того, что говорится.
3. Время выступления каждого участника – 1-2 мин.
4. Высказываются любые идеи, вплоть до утопических, бредовых.
5. Количество идей важнее их качества.
6. Каждая идея обсуждается, критикуется и оценивается по следующим критериям:

- соответствие предпосылкам и начальным требованиям;
- возможность реализации или отсутствие таковой;
- реализуется сразу или требуется время;
- требует ее реализация лишних затрат или нет;
- применима в другой сфере деятельности.

7. Критические замечания излагаются сжато, лаконично (идеи, об- суждение которых требует много времени, лучше повторно рассмотреть позже).
8. Выступать можно несколько раз, однако высказывания должны быть непродолжительными.
9. Продолжительность первого рассмотрения — 20 мин.

Обязанности руководителя — координатора мозгового штурма.

1. Знакомит членов группы с правилами работы и поведения в группе.
2. Ставит проблему и предлагает высказывать любые решения без предварительного обдумывания.
3. Организует запись всех высказываемых предложений (как можно точнее).
4. Следит за регламентом и соблюдением периодов работы.
5. Помогает высказаться всем желающим, поощряет стеснительных или неспециалистов, особенно если творческая активность снижается.
6. Набирает спектр версий для решения проблемы и лишь потом останавливается на лучшей из них.
7. Стимулирует вопросы типа: «Есть ли связь между идеями»?
8. Представляет участникам полный список идей, составленный на этапе их высказывания.
9. Пытается систематизировать идеи по каким-либо признакам.
10. Подводит итоги обсуждения, информирует о проблемах, оставшихся открытыми.
11. Не перебивает участников, не комментирует их высказывания, какими бы оригинальными они ни были.

Требования к отчету.

1. Количество идей в отчете должно быть максимально большим.
2. Идеи не должны дублировать друг друга.
3. Изложение идей должно быть кратким и четким.
4. Идеи должны соответствовать поставленной проблеме.

Контрольные вопросы:

1. В чем суть метода мозгового штурма?
2. Техника проведения мозгового штурма.
3. Правила проведения мозгового штурма.
4. Этапы проведения мозгового штурма.
5. Методы, основанные на принципе (технологии) мозгового штурма (подготовить реферат).

Литература: [1 – 8].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6

Экспертные методы выбора альтернатив. Теория ожидаемой полезности. Особенности принятия стратегических решений

Цель занятия: формирование практических навыков по принятию стратегических решений.

Планируемые результаты обучения: Опираясь на знания методов разработки и реализации управленческих решений, основных видов и процедур стратегического и внутри-организационного контроля, осуществляет анализ альтернатив организационно-управленческих решений, самостоятельно принимает рациональные управленческие решения при разработке стратегий организации с учетом влияния факторов бизнес-среды.

В результате освоения темы формируется индикатор компетенции:

ИД-1. ПК-2. Способен осуществлять стратегическое управление деятельностью организации с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой.

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

Теоретическая часть

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

В качестве существенных признаков стратегических решений можно отметить следующие моменты: они зачастую уникальны и выступают в форме предпринимательских инициатив; принимаются сравнительно редко и без выраженной периодичности; относительно долгосрочны; сконцентрированы в

большей степени на проблемах взаимодействия фирмы с ее будущим окружением; многоаспектны; основываются на неполной, неточной и сильно обобщенной информации и, следовательно, сопряжены с высокими неопределенностью и незнанием, а также с существенными рисками.

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

Задания

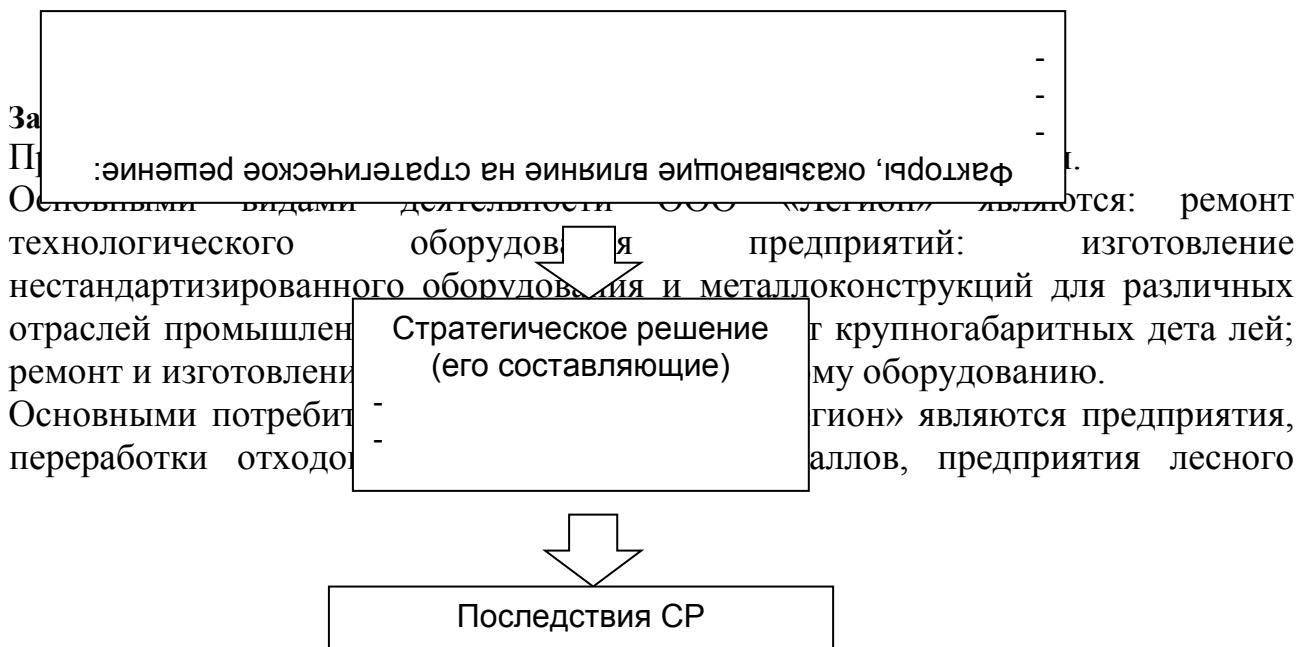
Задание 1

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

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

Вопросы:

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



хозяйства, а также предприятия других сфер народного хозяйства размещающие разовые заказы.

На предприятии имеются три основные блока управления:

1. Блок производства, содержащий три основных цеха, производственно-диспетчерский отдел, бюро маркетинга, подчиняющиеся заместителю генерального директора по производству.
2. Блок технического развития, содержащий вспомогательные службы (ремонтная служба ОГЭ и ОГМ, строительный участок, автотранспортный участок, лаборатория сварки, электротехническая лаборатория, технический отдел, ОТК, хозяйственная служба), обеспечивающие бесперебойную работу основного производства и подчиняющиеся главному инженеру.
3. Блок управления и учета, включающий в себя бухгалтерскую службу, экономическую службу, отдел кадров, ОМТС, столовую и подчиняющийся генеральному директору.

В настоящее время стратегическими целями ООО «Легион» является:

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

Настоящая структура управления представлена на рисунке 1.

Задание:

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

Задание 3

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

Контрольные вопросы:

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

Особенности стратегических решений.

Литература: [1 – 9].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7

Проектный подход в реализации стратегических решений. Оценка альтернативных вариантов управленческих решений с использованием экспертных методов

Цель занятия: сформировать представление о возможностях использования экспертных методов при разработке управленческих решений.

Планируемые результаты обучения: Опираясь на знания методов разработки и реализации управленческих решений, основных видов и процедур стратегического и внутри-организационного контроля, осуществляет анализ альтернатив организационно-управленческих решений, самостоятельно принимает рациональные управленческие решения при разработке стратегий организации с учетом влияния факторов бизнес-среды.

В результате освоения темы формируется индикатор компетенции:

ИД-1. ПК-2. Способен осуществлять стратегическое управление деятельностью организации с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой.

Актуальность темы: Раскрыть сущность и особенности экспертных методов разработки управленческих решений. Сформировать навыки сбора, представления и обработки информации с использованием экспертных методов для принятия управленческих решений.

Теоретическая часть

Любой руководитель испытывает рано или поздно необходимость в качественной консультации. Для этого нужны эксперты - специалисты в своем направлении. Экспертные методы - это эффективные механизмы помощи менеджеру и сотрудникам, которые нуждаются в ней.

Задания

Задание 1.

Имеются данные о характеристиках изделий из стекловаты, выпускаемых разными производителями, полученные с помощью метода экспертных оценок. Необходимо обработать имеющиеся данные способами простой ранжировки, оценочных сравнений и заданием весовых коэффициентов и разработать решение о направлениях совершенствования продукции ОАО «Мостермостекло».

Сравнительная характеристика главных производителей изделий из стекловаты по факторам конкурентоспособности

№ п/п	Факторы конкурентоспособности	ОАО «Мостермо- стекло»	Главные конкуренты		Вес
			URSA	ISOVER	

1.	Товар				
1.1.	Качество	5	5	5	
1.2.	Технико-экономическое планирование	5	4	4	
1.3.	Престиж торговой марки	3	4	5	
1.4.	Кашировка (дополнительное покрытие)	5	5	5	
1.5.	Удобство монтирования	3	4	5	
1.6.	Наличие сертификатов	5	5	5	
2.	Цена				
2.1.	Продажная	5	3	2	
2.2.	Скидки с цены	2	4	0	
3.	Продвижение товаров на рынках				
3.1	Реклама, участие в выставках и т.д.	2	5	4	
	Общее количество баллов				
	Интегральный показатель конкурентоспособности				

Задание 2.

Построить дерево решений по предлагаемой ситуации и экспертно оценить факторы, влияющие на успех реализации каждого из вариантов решения.

Консультант рекомендует руководству компании внедрить систему управленческого учета (СУУ). При этом возможно «встраивание» СУУ в существующую систему бухгалтерского учета или автономное её функционирование.

Встроенная система является доступной широкому кругу пользователей, что создает возможность «утечки» коммерческой информации и осложнения на рынке. Дополнительная сложность внедрения встроенных СУУ – недостаточно высокая квалификация бухгалтеров, что увеличивает возможность принятия неэффективных решений.

Автономная система СУУ порождает дублирование информации и информационных потоков и обеспечивает рост ошибок из-за неоперативности неточности информации для принятия решений. Внедрение СУУ может порождаться саботажем на рабочих местах: как в форме активного противодействия (умышленного вывода из строя оборудования), так и в форме недостаточной подготовленности персонала и неумения работать в СУУ. Без внедрения СУУ компания может потерять конкурентные преимущества и уйти с рынка.

Контрольные вопросы:

1. Выберите свойства критериев оценки альтернатив, которые необходимо учитывать при проведении многокритериальной оценки.

А. Полнота;

Б. Стоимость;

В. Минимальная размерность;

Г. Разложимость;

Д. Своевременность.

2. **В каких ситуациях целесообразно применение методов экспертных оценок?**

А. В трудноформализуемых ситуациях с высокой неопределенностью;

Б. В ситуациях, когда велика «цена ошибки»;

В. В ситуациях, когда количество показателей, факторов и условий, которые нужно учесть, велико.

3. **Сколько этапов содержит классический вариант метода Дельфи?**

А. 6;

Б. 4;

В. 3.

4. **Научно обоснованный вывод о возможных состояниях объекта в будущем и сроках его существования называется_____.**

5. **Поставьте в соответствие название метода прогнозирования и его содержание:**

Этапы	Действия менеджера
А. Нормативное прогнозирование	1. Предположение, что развитие объекта в будущем будет повторять его развитие в прошлом периоде
Б. Экспериментальное прогнозирование	2. Прогноз на основе экспериментальных исследований
В. Параметрическое прогнозирование	3. Использование нормативов для предсказания поведения объекта
Г. Экстраполяция	4. Прогноз на основе данных о параметрах объекта и зависимостях между параметрами

Литература: [1 – 8].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8

Организация процесса реализации управленческих решений. Мотивация и контроль реализации управленческих решений

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

Планируемые результаты обучения: Опираясь на знания методов разработки и реализации управленческих решений, основных видов и процедур стратегического и внутри-организационного контроля, осуществляет анализ альтернатив организационно-управленческих решений, самостоятельно принимает рациональные управленческие решения при разработке стратегий организации с учетом влияния факторов бизнес-среды.

В результате освоения темы формируется индикатор компетенции:

ИД-1. ПК-2. Способен осуществлять стратегическое управление деятельностью организации с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой.

Актуальность темы: мотивация и контроль реализации управленческих решений

обеспечивают принятие эффективных решений.

Теоретическая часть

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

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

Задания

Задание 1

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

Задание 2

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

Контрольные вопросы:

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

Литература: [1 – 9].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9

Экономическая эффективность управленческих решений. Система показателей в стратегическом контроле

Цель занятия: формирование практических навыков по оценке эффективности и контролю УР.

Планируемые результаты обучения: Опираясь на знания методов разработки и реализации управленческих решений, основных видов и процедур

стратегического и внутри-организационного контроля, осуществляет анализ альтернатив организационно-управленческих решений, самостоятельно принимает рациональные управленческие решения при разработке стратегий организации с учетом влияния факторов бизнес-среды.

В результате освоения темы формируется индикатор компетенции:

ИД-1. ПК-2. Способен осуществлять стратегическое управление деятельностью организации с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой.

Теоретическая часть

Контроль – это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности. Системы стратегического контроля являются системами формального целеполагания контроля, наблюдения, оценок и обратной связи, которые обеспечивают менеджеров информацией о деятельности организации и необходимости корректирующих воздействий.

Для того чтобы система стратегического контроля была эффективной, она должна удовлетворять целому ряду требований:

- информация должна поступать своевременно, чтобы можно было принять необходимые решения по корректировке стратегии;
- информация должна содержать правильные данные, адекватно отражающие состояние контролируемых процессов;
- на информации должно быть указано точное время ее получения и точное время, к которому она относится.

Система стратегического контроля включает в себя:

1) установление тех показателей, по которым будет проводиться оценка реализации стратегии. Обычно эти показатели напрямую связаны с той стратегией, которую реализует организация. Считается, что существует несколько вполне определенных групп показателей, по которым фиксируется состояние организации. Такими группами показателей являются:

- показатели эффективности;
- показатели использования человеческих ресурсов;
- показатели, характеризующие состояние внешней среды;
- показатели, характеризующие внутриорганизационные процессы.

Существует четыре возможных подхода к построению систем измерения и отслеживания: рыночные показатели, на выходе, бюрократический, персонала.

2) Сравнение и оценка результата.

3) оценка результата сравнения и принятие решения по корректировке.

Если реальное состояние соответствует желаемому, обычно принимается решение о том, что ничего менять не надо. В случае, когда реальное состояние параметра контроля лучше желаемого, можно увеличить желаемое значение параметра контроля, но только при условии, что это не будет противоречить целям организации. Когда же реальное состояние параметра контроля ниже его желаемого состояния, необходимо выявить причину этого отклонения и, если

надо, провести корректировку в поведении организации.

Задания

Задание 1. Вам поручено провести маркетинговый аудит предприятия, выпускающего товары промышленного назначения. Составьте перечень вопросов для руководителей и специалистов предприятия, ответы на которые позволят Вам установить положение дел на предприятии и выработать рекомендации по развитию маркетинга.

Задание 2. Эксперты кампании оценили основную и поддерживающую деятельность по 5-ти балльной шкале.

По исходным данным варианта необходимо:

- 1) найти среднюю экспертную оценку по каждому ценностному действию;
- 2) найти среднюю балльную оценку каждого вида деятельности;
- 3) представить результаты расчетов в виде таблицы 11.1 и рисунка 11.2;
- 4) сделать выводы по итогам расчетов и предложить корректирующие действия для усиления конкурентной позиции кампании.

Таблица 11.1 - **Общие выводы по ценностным блокам**

Ценностный блок	Средний балл
Входная логистика	
Производство	
Исходящая логистика	
Маркетинг и продажи	
Итого средний балл по основной деятельности	
Снабжение	
Развитие технологии	
Управление персоналом	
Инфраструктура	
Итого средний балл по вспомогательной деятельности	
Общая оценка фирмы	

Для проведения расчетов необходимо использовать результаты экспертных оценок таблицы 11.2 следующим образом:

Вариант 1: Эксперты 2,3,4,5,6

Вариант 2: Эксперты 1,3,4,5,6

Вариант 3: Эксперты 1,2,4,5,6

Вариант 4: Эксперты 1,2,3,5,6

Вариант 5: Эксперты 1,2,3,4,6

Вариант 6: Эксперты 1,2,3,4,5

Вариант 7: Эксперты 1,2,3,4,7

Вариант 8: Эксперты 1,2,3,6,7

Вариант 9: Эксперты 1,2,3,5,7

Вариант 10: Эксперты 2,3,4,6,7

Таблица 11.2 - **Исходные данные для индивидуальных вариантов**
ВХОДНАЯ ЛОГИСТИКА

Ценностное действие	Эксперты							средний балл
	1	2	3	4	5	6	7	

1. Эффективность переработки грузов (учитывать обеспеченность специальным оборудованием, навыки персонала).	4	3	5	4	3	4	4	
2. Используется система доставки сырья и материалов "точно в срок" (используется, не используется, используется частично)	4	4	4	4	4	4	3	
3. Размер затрат на хранение продукции	3	4	3	3	3	3	4	
4. Размер запасов (оптимальный, перерасход, недостаточный)	4	4	4	3	4	4		
5. Условия доставки товара отвечают требованиям конкурентной стратегии (сроки, скорость, стоимость)	4	4	3	4	3	4	4	
6. Большие объемы закупок позволяют экономить на затратах.	5	4	5	4	5	4	5	
7. Квалификация складского персонала	5	5	4	5	5	4	4	
8. Взаимоотношения с поставщиками	4	4	4	4	4	4	3	
9. Месторасположение складов	4	4	4	4	4	3	3	
10. Количество персонала	4	3	5	4	3	4	3	
Итого средняя оценка:								

ПРОИЗВОДСТВО

<i>Ценностное действие</i>	<i>Эксперты</i>							<i>средний балл</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	
1. Оборудование отвечает современным требованиям (хуже, на том же уровне или лучше, чем у конкурентов)	4	5	4	3	4	4	3	
2. Применяемая технология производства (соответствует требованиям времени, передовая, отсталая)	4	4	3	4	4	4	4	
3. Уровень квалификации работающих	4	4	4	4	4	4	5	
4. Размер объема производства (относительно объема рынка)	5	5	5	4	4	4	4	
5. Количество работающих	5	4	4	4	4	4	5	
6. Качество выпускаемых изделий	5	5	5	4	5	5	4	
7. Соответствуют ли цели руководителей и цели вашей фирмы (не соответствуют, соответствуют, соответствуют частично)	5	5	5	5	4	5	4	
8. Оцените производственные нововведения в Вашей фирме (их количество, качество, объем инвестиций)	4	4	4	4	4	4	3	
9. Имеется ли план развития производства (не имеется, имеется, как выполняется)	5	5	5	4	5	5	4	
10. Имеется ли программа повышения качества продукции	0	4	4	0	0	0	3	
11. Ваше производство способно перестраиваться на другие типы продукции	3	3	3	3	3	3	3	
12. Насколько упаковка содействует продажам, привлекая внимание ?	3	3	3	3	3	4	4	
13. Оцените дизайн продукции, насколько он соответствует современным вкусам потребителей, продукция узнаваема	4	4	4	4	4	4	3	
14. Размер производственных затрат (оптимальны, могут быть снижены, высокие)	3	4	3	3	3	3	4	
Итого средняя оценка:								

ИСХОДЯЩАЯ ЛОГИСТИКА

<i>Ценностное действие</i>	<i>Эксперты</i>							<i>средний балл</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	

1. Оцените обеспеченность фирмы складами готовой продукции	5	5	5	4	4	5	4	
2. Условия хранения готовой продукции	4	4	3	4	4	4	3	
3. Оцените затраты на хранение готовой продукции	3	3	3	3	3	3	4	
4. Оцените оборудование складов	3	4	3	3	3	4	3	
5. Оцените численность складского персонала	3	3	3	3	3	4	4	
6. Нет затоваривания	2	3	2	3	2	2	2	
7. Каковы Ваши связи с покупателями	3	4	3	3	4	3	3	
8. Физическое распространение товара по каналам распределения	4	4	5	4	4	4	4	
9. Применяется отгрузка "с колес" минуя склад	3	3	3	3	3	3	3	
10. Потери продукции при хранении и транспортировке. (минимальные, большие, могут быть снижены)	4	3	3	4	4	4	5	
Итого средняя оценка:								

МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖИ

<i>Ценностное действие</i>	<i>Эксперты</i>							<i>средний балл</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	
1. Оцените знания и опыт фирмы в области маркетинга	4	4	4	4	4	4	3	
2. Квалификация работников отделов маркетинга и сбыта	5	5	5	5	4	4	4	
3. Проводятся маркетинговые исследования, их качество, системность, использование результатов.	5	4	5	4	5	5	4	
4. Насколько Вы знаете своего покупателя (поло-возрастной состав, уровень доходов и др.)	3	3	3	3	3	3	4	
5. Насколько покупатели осведомлены о достоинствах продукции фирмы	3	3	4	3	3	3	4	
6. Объем рекламы ниже, одинаков или выше чем у конкурентов	5	4	5	5	4	4	5	
7. Вы знаете и отслеживаете изменения в своей рыночной доле	5	5	5	4	5	5	4	
8. Оцените эффективность каналов распределения продукции	4	4	4	4	4	3	3	
9. Цены на продукцию ниже, одинаковы или выше чем у конкурентов	2	2	2	3	2	2	2	
10. Клиентам предоставляются скидки в виде купонов или в определенные дни	5	4	4	4	5	5	4	
11. Существует ли у фирмы программа маркетинга (да, нет, не явно)	5	5	4	5	5	5	4	
12. Оцените образ фирмы и ее продуктов	4	4	4	4	4	4	5	
13. Оцените известность и популярность торговой марки (в сравнении с конкурентами)	4	4	4	4	3	4	4	
14. Проводятся ли мероприятия по стимулированию сбыта (лотереи, распродажи, продажи в рассрочку)	4	4	4	4	4	4	4	
Итого средняя оценка:								

СНАБЖЕНИЕ

<i>Ценностное действие</i>	<i>Эксперты</i>							<i>средний балл</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	
1. Оцените надежность системы доставки входных материалов	3	3	3	3	2	2	2	
2. Качество сырья	5	4	5	4	4	4	4	
3. Качество сборочных компонентов	4	4	3	4	4	4	3	
4. Расположение складов	4	4	3	3	3	3	3	

5. Доставка продукции клиентам минимизирует затраты	2	3	2	2	2	2	2	
Итого средняя оценка:								

РАЗВИТИЕ ТЕХНОЛОГИИ

<i>Ценностное действие</i>	<i>Эксперты</i>							<i>средний балл</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	
1. Технология обеспечивает уникальные качества продукции	4	5	4	4	4	3	3	
2. Оцените технологию хранения и транспортировки	3	3	4	3	3	4	3	
3. Количество патентов	4	3	4	4	4	4	3	
4. Технология обеспечения качества	5	5	4	4	4	4	5	
5. Специальные компьютерные программы для обеспечения продаж	3	3	4	3	3	3	3	
6. Технология исследования рынка	4	4	4	4	4	3	4	
7. Технология снабжения запасными частями	4	3	4	4	3	3	4	
Итого средняя оценка:								

УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДСКИМИ РЕСУРСАМИ

<i>Ценностное действие</i>	<i>Эксперты</i>							<i>средний балл</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	
1. Квалификация персонала	5	4	5	5	4	4	4	
2. Существуют программы переобучения	5	5	4	5	4	4	4	
3. Стабильная политика в области управления персоналом	5	4	4	5	4	5	5	
4. Текучесть кадров	4	4	4	4	4	4	3	
5. Лучшие инженеры и ученые работают в исследуемой фирме	4	4	4	4	3	4	3	
Итого средняя оценка:								

ИНФРАСТРУКТУРА ФИРМЫ

<i>Ценностное действие</i>	<i>Эксперты</i>							<i>средний балл</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	
1. Высший менеджмент обеспечивает эффективные связи с окружением	4	4	4	4	4	4	3	
2. Оцените эффективность внутрифирменных связей	4	5	4	4	4	4	4	
3. Имидж фирмы	5	5	4	4	4	5	5	
4. Значения коэффициентов финансовой устойчивости (соответствуют норме, выше, намного выше, банкротство)	3	3	3	3	3	3	4	
5. Оцените организационную структуру фирмы	4	4	4	4	4	5	4	
6. Квалификация высшего менеджмента	4	4	4	4	4	4	5	
Итого средняя оценка:								

Контрольные вопросы:

1. В чем заключается цель управленческого анализа?
2. Какие сферы деятельности предприятия Вы бы анализировали в первую очередь?
3. Что такое проблема?
4. В чем заключаются различия между слабыми сторонами деятельности предприятия и его проблемами?
5. Перечислите компоненты внутреннего анализа организации.
6. На основании каких принципов осуществляется внутренняя оценка

организации?

7. Объясните значение основных элементов анализа цепочки создания ценности.
8. Как различаются основная и вспомогательная деятельность?
9. Перечислите основные показатели эффективности использования ресурсов.
10. Объясните значение финансового анализа для понимания стратегических возможностей организации.

Литература: [1 – 8].

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература

1. Генералова,, С. В. Менеджмент. Методы и модели разработки и принятия управленческих решений : учебное пособие для спо / С. В. Генералова. - Менеджмент. Методы и модели разработки и принятия управленческих решений,Весь срок охраны авторского права. - Электрон. дан. (1 файл). - Саратов, Москва : Профобразование, Ай Пи Ар Медиа, 2020. - 71 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-4488-0885-2, 978-5-4497-0709-3, экземпляров неограничено
2. 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. - ISBN 978-5-7264-2077-6, экземпляров неограничено
3. Самков,, Т. Л. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Т. Л. Самков. - Методы принятия управленческих решений,2025-09-07. - Электрон. дан. (1 файл). - Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2019. - 123 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7782-3812-1, экземпляров неограничено
4. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии Электронный ресурс : учебник / А.А. Томпсон / Стрикленд Дж. А. ; М.И. Соколова ; ред. Л.Г. Зайцев. - Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии,2021-02-20. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 577 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 5-85173-059-5, экземпляров неограничено

Дополнительная литература

5. Методы принятия управленческих решений Электронный ресурс / Чепурова И. Ф., Гладышева А. В., Зобова Е. В., Куцерубов А. Е., Махонина И. Н., Степанычева Е. В., Яковлева Л. А. : учебно-методическое пособие. - Тамбов : ТГУ им. Г.Р.Державина, 2019. - 152 с. - ISBN 978-5-00078-317-7, экземпляров неограничено
6. Козырев, М. С. Методы принятия управленческих решений : учебник / М.С. Козырев. - Москва|Берлин : Директ-Медиа, 2018. - 158 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-2754-9, экземпляров неограничено
7. Шамалова, Е. В. Основы методологии принятия управленческих решений в организации : учебное пособие / Е.В. Шамалова, М.И. Глухова. - Москва|Берлин : Директ-Медиа, 2018. - 95 с. : табл., схем., ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-2758-7, экземпляров неограничено
8. Вылгина, Ю. В. Современный стратегический анализ Электронный ресурс / Вылгина Ю. В. : учебное пособие. - Иваново : ИГЭУ, 2020. - 84 с. - Печатается по решению редакционно-издательского совета ФГБОУВО «Ивановский

государственный энергетический университет имени В.И. Ленина», экземпляров неограничено

Интернет-ресурсы:

1. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» — Режим доступа: <http://biblioclub.ru>
2. Федеральный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» — Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru>
3. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов — Режим доступа: <http://fcior.edu.ru>
4. Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников» — Режим доступа: <http://grebennikon.ru/>
5. Консорциум сетевых электронных библиотек ЭБС «Лань» – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/>
6. ЭБС IPRbooks – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/>
7. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU» – Режим доступа: <http://elibrary.ru/>
8. Электронная библиотека диссертаций РГБ – Режим доступа: <http://diss.rsl.ru/>
9. Платформа Springer Link – Режим доступа: <https://rd.springer.com/>

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

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

для обучающихся по организации и проведению
самостоятельной работы по дисциплине «Принятие стратегических
управленческих решений и контроллинг»
для студентов направления 38.04.02 Менеджмент
направленность (профиль) «Стратегический менеджмент и маркетинг»

Ставрополь, 2026

Методические указания разработаны в соответствии с рабочей программой дисциплины «Принятие стратегических управленческих решений и контроллинг» и содержат задания к самостоятельной работе, порядок их выполнения и методические рекомендации к ним. Предназначены для студентов направления подготовки 38.04.02 Менеджмент (направленность (профиль) «Стратегический менеджмент и маркетинг»)

Содержание

1. Общая характеристика самостоятельной работы
2. План – график выполнения самостоятельной работы
3. Методические рекомендации по изучению теоретического материала
4. Методические рекомендации к написанию реферата
5. Методические рекомендации по самостоятельному решению задач
6. Методические рекомендации к подготовке к экзамену
7. Методические рекомендации по самотестированию, подготовке к тестированию

Список рекомендуемой литературы

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Принятие стратегических управленческих решений и контроллинг» является одной из важнейших дисциплин, так как степень обоснованности управленческого решения определяет уровень эффективности системы менеджмента. В современных условиях выбор технологий, методов анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования управленческого решения определяет его качество и эффективность. Не существует обязательных для всех стандартов или методов управления. Вместе с тем, чем выше обоснованность применяемых в конкретной ситуации методов управления и качество управленческого решения, тем меньше риски их неэффективности. Качество и эффективность управленческих решений являются основным фактором рационального использования ресурсов и повышения качества управления.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Цель освоения дисциплины «Принятие стратегических управленческих решений и контроллинг» является формирование у студентов системы научных и практических знаний, умений и навыков по разработке, принятию, оптимизации и организации выполнения различных управленческих решений. Прикладное значение дисциплины состоит в формировании у студентов целостного образа управленческой деятельности, реализуемой в виде разнообразных управленческих решений в соответствии со спецификой и функциями организации.

Задачами изучения дисциплины «Принятие стратегических управленческих решений и контроллинг» являются:

- формирование системного представления о современном подходе к определению сущности управленческих решений;
- изучение процесса принятия управленческих решений, основ его рациональной организации;
- формирование представления о современных критериях качества и эффективности управленческих решений и способах их оценки;
- изучение методов разработки, анализа, оптимизации управленческих решений и овладение навыками их практического применения;
- подготовка студентов к самостоятельному освоению новейших достижений в области управленческой науки, развитие творческого подхода к решению актуальных проблем управления.

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие индикаторы компетенции у обучающегося:

ИД-1. ПК-2. Способен осуществлять стратегическое управление деятельностью организации с учетом взаимодействия с внешней бизнес-средой.

В результате изучения дисциплины студент должен получить следующие результаты: Опираясь на знания методов разработки и реализации управленческих решений, основных видов и процедур стратегического и внутри-

организационного контроля, осуществляет анализ альтернатив организационно-управленческих решений, самостоятельно принимает рациональные управленческие решения при разработке стратегий организации с учетом влияния факторов бизнес-среды.

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

2. ПЛАН-ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ СРС

Виды и содержание самостоятельной работы студента и формы контроля

Технологическая карта самостоятельной работы студента

Коды реализуемых компетенций, индикаторов	Вид деятельности студентов	Средства и технологии оценки
ИД-1. ПК-2	Подготовка к лекции	Собеседование
ИД-1. ПК-2	Подготовка к практическому занятию	Собеседование
ИД-1. ПК-2	Самостоятельное изучение литературы	Собеседование
ИД-1. ПК-2	Самостоятельное решение задач	Зачетное задание
ИД-1. ПК-2	Подготовка реферата	Доклад
ИД-1. ПК-2	Подготовка к самотестированию	Тестирование
ИД-1. ПК-2	Подготовка к экзамену	Вопросы к экзамену

Необходимые рекомендации по проведению практических занятий отражены в Методических указаниях для практических работ по дисциплине «Принятие стратегических управленческих решений и контроллинг» для студентов направления 38.04.02 Менеджмент - [Электронный ресурс]

3.МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

При изучении дисциплины «Принятие стратегических управленческих решений и контроллинг» предусмотрено изучение теоретического материала. Форма контроля данного вида СРС: собеседование.

Вопросы для проведения собеседования:

1. В чем заключается понятие «решение» с позиции разных наук?
2. В чем заключается роль и функции решений в процессе управления?
3. Каковы признаки классификации управленческих решений?
4. Что лежит в основе типологии управленческих решений?
5. Назовите типы управленческих решений.
6. Почему управленческие решения — основа управления?
7. Приведите разные определения понятия «управленческое решение». В чем их различия?
8. Какие основные факторы влияют на разработку и принятие управленческого решения?
9. Каковы психологические особенности процесса принятия решения?
10. Изобразите графически матрицу взаимосвязи основных функций управления, а также операций и процедур принятия решения. Объясните, как ее использовать для определения количества персонала и ресурса управления.
11. В чем суть взаимосвязи управленческих решений на различных уровнях иерархии?
12. Какова связь между стратегическим решением, функциональным (оперативным) и тактическим?
13. Приведите классификацию решений в зависимости от целей и методов их разработки. Обоснуйте требования к управленческим решениям.
14. Что понимается под качеством управленческих решений?
15. Перечислите состав свойств, обеспечивающих качество управленческих решений.
16. Назовите экономические условия разработки решений.

17. Каковы организационные условия принятия решений?
18. Каковы причины, влияющие на качество управленческих решений?
19. Какие основные научные подходы в менеджменте вы знаете?
20. Каким образом научные подходы повлияли на развитие науки управленческих решений?
21. Охарактеризуйте основные требования к моделям разработки управленческих решений.
22. Перечислите основные этапы разработки управленческих решений и дайте их краткую характеристику.
23. Что такое модель организации?
24. Приведите примеры моделей организации.
25. Какие типы управления организацией встречаются?
26. Назовите базовые элементы моделей процесса принятия управленческого решения.
27. Какие виды моделей управленческого процесса вы знаете?
28. В чем состоит сущность моделирования процесса разработки решений?
29. Назовите этапы построения математических моделей.
30. Каковы преимущества и проблемы математического моделирования?
31. Дайте определение термину «модель».
32. Охарактеризуйте классификацию моделей.
33. Из каких этапов состоит процесс разработки управленческих решений?
34. Охарактеризуйте этап подготовки управленческих решений.
35. Охарактеризуйте этап принятия управленческих решений.
36. Охарактеризуйте этап реализации управленческих решений.
37. Дайте характеристику стратегических и тактических целей.
38. Каким требованиям должны удовлетворять цели?
39. Как меняется роль цели в зависимости от типа управленческого процесса?
40. Какова диалектика связи целей и решений?
41. Как влияет характер целей на методы разработки решений, их альтернативность?

42. Что такое измеримость цели?
43. Что такое «дерево критериев»?
44. Расскажите о методах разработки решений в условиях определенности и выявление альтернатив.
45. Каковы методы анализа альтернатив управленческих действий?
46. Оценочные баллы как метод сравнения альтернатив: в чем его суть?
47. Расскажите о матрице решений, ее характеристике и использовании.
48. В чем заключаются особенности методов выбора групповых решений?
49. Назовите основные методы оптимизации управленческих решений.
50. Перечислите основные правила обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов управленческого решения.
51. В чем состоит суть ситуационного подхода в управлении?
52. Проблемы, как их охарактеризовать?
53. Каковы признаки классификации рисков?
54. Назовите методы прогнозирования внешней среды. В чем состоят их особенности?
55. В чем состоит значение прогнозирования внешней среды?
56. Чем отличаются условия неопределенности при разработке решений?
57. Какова природа и виды неопределенности?
58. Каковы особенности принятия решений в экстремальных ситуациях?
59. Что понимается под риском в управлении?
60. Назовите виды рисков.
61. Назовите виды эффективности управленческих решений.
62. Дайте характеристику функции оценки эффективности управленческих решений.
63. Дайте характеристику методов оценки эффективности управленческих решений.
64. Дайте определения понятиям «эффективность», «результативность», «производительность труда».

65. Охарактеризуйте основные составляющие эффективности управленческих решений.
66. Охарактеризуйте методы оценки экономической эффективности управленческих решений.
67. Опишите содержание комплекса действий по организации контроля.
68. Каким образом следует интерпретировать ответственность в менеджменте?
69. Дайте определения понятий «обязанность» и «ответственность».
70. Назовите основные виды ответственности.

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К НАПИСАНИЮ РЕФЕРАТА

К самостоятельной работе относится написание и защита реферата. Примерные темы реферата:

1. Понятие управленческого решения, лица, принимающего решения. Общие характеристики управленческих решений
2. Функции управленческих решений в методологии и организации процесса управления.
3. Возможные, допустимые и целесообразные варианты принятия решений. Поле альтернатив.
4. Рациональные и разумные альтернативы.
5. Процесс выработки управленческих решений.
6. Сущность управленческих решений.
7. Формы разработки и реализации управленческих решений.
8. Особенности разработки, принятия и реализации управленческого решения.
9. Системный подход к принятию управленческого решения.
10. Характеристики системности подхода.
11. Экономическая, организационная, социальная, правовая, технологическая сущность управленческих решений.
12. Типология управленческих решений: классификационные признаки управленческих решений.

13. Общие и конкретные функции разработки управленческих решений.
Классификация управленческих решений по функциональной направленности.
14. Требование к функциям, процедурам и операциям, их иерархия.
15. Процедуры при подготовке и реализации управленческих решений.
16. Классификация управленческих решений по организации, масштабу воздействия, глубине воздействия, времени действия, повторяемости выполнения.
17. Классификация управленческих решений по способу фиксации, направлению воздействия, количеству критериев, методам переработки, ограничению на ресурсы.
18. Классификация управленческих решений по причинам, характеру разработки и реализации, прогнозируемым результатам.
19. Формы разработки управленческих решений (указ, указание, закон, акт, приказ, распоряжение, протокол, инструкция, договор, соглашение, план, контракт, оферта, акцепт, положение, правила).
20. Формы реализации управленческих решений (предписание, деловая беседа, деловая игра, совещание, заседание, отчет).
21. Циклическая схема управления (внешняя среда, ОПС, критерии, дерево целей и решений, алгоритм).
22. Целевая ориентация управленческих решений.
23. Понятия миссии и целей в процессе управления.
24. Процесс выбора (анализ ситуации, идентификация проблемы, управление реализацией, контроль и оценка результатов).
25. Методы и приемы выбора управленческих решений.
26. Типы моделей процесса принятия решений.
27. Использование моделей при разработке управленческих решений.
28. Требования к качеству процедур управленческих решений.
29. Оценка качества управленческих решений.
30. Факторы, воздействующие на выбор метода принятия управленческих решений.

Реферат должна быть написан студентом самостоятельно, на основе глубокого изучения рекомендуемой литературы. Работу следует выполнять на листах формата А4 (210х297 мм). Нумерация страниц и приложений осуществляется внизу посередине и должна быть сквозная.

Текст работы может выполняться с использованием шрифта Times New Roman, размер 14, интервал 1,5; абзацный отступ – 1,25.

Для реферата рекомендуется следующая структура:

1. Титульный лист.
2. Содержание (оглавление).
3. Теоретическая часть.
4. Практическая часть.
5. Список использованной литературы.
6. Приложения.

Содержание представляет собой перечень разделов и подразделов реферата.

На каждую цитату, мысль, идею, положение, материалы (таблицы, схемы и др.), заимствованные из каких-либо источников, должны быть даны ссылки в тексте. Все схемы, рисунки, таблицы, диаграммы и другой иллюстративный материал должен иметь название и соответствующий номер. На каждую иллюстрацию необходима соответствующая ссылка в тексте. Иллюстративный материал включается в основной текст работы. Список используемой литературы приводится в конце конспекта.

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

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

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

– умение отстаивать свою точку зрения.

Процедура проведения данного оценочного мероприятия включает в себя:

- знакомство аспирантов с темами реферата
- подбор и анализ литературы по теме реферата
- написание реферата
- оценка содержания реферата преподавателем.

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

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

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОМУ РЕШЕНИЮ ЗАДАЧ

По дисциплине «Принятие стратегических управленческих решений и контроллинг» предусмотрено самостоятельное решение задач оценочным средством, которого является следующий комплект задач:

Комплект разноуровневых задач (заданий)

1. Задания репродуктивного уровня

Задание 1.

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

Задание 2.

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

Исходные данные для принятия решения в табл. 1

Таблица 1

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

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

Задание 3.

Представьте себе, что Вы специалист по стратегическому управлению и Вас пригласила известная компания «А» проконсультировать ее в области стратегического управления. Вы приходите на фирму и проводите всестороннее обследование.

С чего Вы начнете свою работу:

- 1)с анализа финансового положения фирмы;
- 2)изучения целей фирмы;
- 3)досконального анализа деятельности высшего руководства;
- 4)изучения положения и поведения фирмы на рынке;
- 5)анализа производственного потенциала фирмы;
- 6)изучения структуры фирмы и системы взаимодействия ее подразделений;
- 7)анализа человеческого потенциала фирмы и управления кадрами?

Проранжируйте эти характеристики деятельности фирмы с точки зрения их значимости для системы управления и очередности выполнения этапов.

Задание 4.

Выберите тип организационной структуры управления (линейно-функциональная, дивизиональная или матричная) исходя из того, что организационная структура управления должна соответствовать стоящим перед ней организационным задачам при работе в стабильной и сложной среде, административным ценностям, вертикальным связям и потокам, интенсивному использованию технологии и ориентации на техническое совершенство, минимизацию издержек.

Задание 5.

Определите очередность этапов разработки и реализации сложного технического проекта в логической последовательности процесса разработки и реализации управленческого решения.

Этапы разработки и реализации сложного технического проекта

Вид деятельности	Последовательность этапа
------------------	--------------------------

A	Подбор конкретных специалистов для выполнения соответствующих обязанностей	
B	Контроль наличия отклонений относительно запланированных результатов	
C	Формулировка требований к различным должностным обязанностям, необходимым для выполнения проекта	
D	Разработка приоритетов и последовательности отдельных этапов проекта, его временного графика	
E	Проработка альтернативных вариантов реализации проекта	
F	Ознакомление исполнителей с выбранным планом	
G	Назначение ответственных с определением степени самостоятельности их управленческих и финансовых решений	
H	Определение целей проекта и конечных результатов	
I	Обучение (переобучение) персонала в соответствии с новыми задачами (в случае необходимости)	
J	Сбор и анализ релевантной информации по проекту	
K	Определение требований к новым должностям	
L	Проведение необходимой корректировки хода выполнения проекта	
M	Текущая координация хода реализации проекта	
N	Распределение ресурсов (финансовых, трудовых, материальных и т.д.) по различным подразделениям и ходу реализации проекта	
O	Контроль индивидуальной производительности труда по сравнению со стандартами и запланированным уровнем	
P	Формирование прогноза относительно возможных негативных воздействий	
Q	Разработка мер по повышению индивидуальной производительности и увеличению мотивации исполнителей	
R	Определение порядка взаимодействия и меры ответственности для новых должностей	
S	Разработка основных мероприятий и этапов проекта	
T	Определение частоты и способов измерения степени реализации проекта	

2. Задания реконструктивного уровня

Задание 1.

- 1) экспертной группой в количестве 4-5 студентов провести PEST – анализ на примере конкретного рынка продукции или услуг;
- 2) выявить основные факторы внешней макросреды, которые будут создавать возможности и угрозы для компании, действующей на анализируемом рынке, в прогнозируемом периоде.

1. *Пример решения*

Факторы	Весов. коэфф	Направленность влияния	Эксперты (вероятность влияния)				Средняя оценка	Взвешен. средняя
			Э1	Э2	Э3	Э4		
1. Политические факторы								

изменение законодательств	0,07	+	3	5	2	4	3,5	0,25
смена политических партий	0,01	+	1	2	1	3	1,75	0,02
возможность теракта	0,08	+	5	5	4	3	4,25	0,34
Уровень правовой грамотности	0,04	+	1	2	3	4	2,5	0,10
2. Экономические факторы								
экономическая нестабильность стране	0,04	-	3	2	4	5	3,5	0,14
динамика курса валюты	0,05	+	4	2	3	3	3	0,15
налоговая политика	0,06	-	3	3	2	5	3,25	0,20
уровень доходов населения	0,08	+	5	4	5	2	4	0,32
3. Природно-географические факторы								
климатические условия	0,08	-	5	5	4	4	4,5	0,36
экологическая обстановка в стране	0,07	-	2	4	5	5	4	0,28
природные катаклизмы	0,08	-	5	4	5	3	4,25	0,34
ограниченность природных ресурсов	0,05	+	1	3	4	3	2,75	0,14
4. Социальные факторы								
темп роста населения	0,07	+	2	4	5	4	3,75	0,26
средняя продолжительность жизни	0,06	-	4	3	4	2	3,25	0,20
образование	0,08	+	4	3	5	5	4,25	0,34
культурный уровень	0,06	+	3	2	4	2	2,75	0,17

■ природно-географические факторы отрицательно влияют на компанию, поэтому являются угрозой компании, в случае непредвиденных обстоятельств: наводнения различных катаклизмов страдает экономика страны, наносится значительный моральный и материальный ущерб населению. Компания несет крупные потери;

■ ограниченность природных ресурсов позволяет создавать новые технологии заменяющие ресурсы, которые компания может страховать. Следовательно, этот фактор позволит компании выйти на новые сегменты рынка.

■ темп роста населения очень быстро возрос за последние три года. Этот фактор является возможностью для привлечения числа страхователей, и увеличение доли прибыли;

■ образование является возможностью для компании получать высококвалифицированных сотрудников, которые могут грамотно и в кратчайшие сроки достигать намеченных целей;

культурный уровень населения имеет положительное влияние.

Задача 2.

Имеется информация о выпуске продукции на предприятии, ее себестоимости за 2 квартала:

Виды продукции	Произведено, тыс. единиц		Себестоимость единицы продукции, руб.	
	I квартал	II квартал	I квартал	II квартал
А	10	12	15	12
Б	20	20	10	12
В	15	12	8	8

- Определить: 1) индивидуальные индексы количества и себестоимости;
 2) общие индексы затрат на производство, натурального выпуска и себестоимости;
 3) абсолютное изменение затрат на выпуск продукции в целом и по факторам:
 а) за счет изменения себестоимости;
 б) за счет изменения натурального выпуска. Сделать выводы.

Задача 3.

Для ремонта техники требуются соответствующие детали. При их изготовлении собственными силами постоянные затраты на содержание составят 150000 руб. Переменные расходы на единицу продукции – 120 руб./ед. Готовые детали можно купить по цене 140 руб. за штуку. Необходимо принять решение: при каком количестве деталей их выгодно изготавливать собственными силами, а при каком количестве покупать?

3. Задания творческого уровня

Задача 1.

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

Организация конкурса была поручена подведомственной организации, которая имела опыт проведения конкурсов, но не имела опыта работы с городским транспортом.

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

Задание:

1. Как вы относитесь к решению администрации города о проведении конкурса?
2. Правильно ли сформирована конкурсная комиссия?
3. Какие рекомендации вы бы дали организаторам конкурса?
4. Разработайте дополнительные альтернативные варианты решения, принять решение по данной проблеме.

Задача 2.

Производится некоторый товар А.

Издержки на производство и сбыт продукции:

- Затраты на производство – 0,7 ден. ед. на единицу продукции.
- Аренда техники и помещений – 5000 ден. ед. в год.
- Заработная плата непроизводственного персонала и административные расходы – 10000 ден. ед. в год.
- Планируемые расходы на рекламу – 2000 ден. ед. в год.
- Планируемая цена при продаже – 1,5 ден. ед. за единицу продукции.

Необходимо определить:

1. Сколько продукции надо продавать, чтобы предприятие было самоокупаемым?
2. Сколько продукции надо продать, чтобы получить 1000 ден. ед. прибыли?
3. Какое решение будет лучшим при установлении цены, если известно, что, продавая продукцию по 1,5 ден. ед., можно прогнозировать уровень продаж в 2000 единиц продукции в месяц, а по цене 3 ден. ед. - 1000 единиц продукции в месяц?

Задача 3.

Выбор схемы технологической модернизации производства.

В цехе смонтированы три параллельные автономные технологические линии по выпуску готового продукта. Производственная мощность этих линий использовалась на 90%. На этих линиях имелись потери выпускаемого продукта, в значительной мере использовался ручной труд, санитарно-гигиенические условия труда не соответствовали нормам. В связи с возросшей потребностью в продукте возникла необходимость увеличить объем производства в первый год в 1,5 раза и во второй - в 2 раза. Решение этой задачи возможно либо установкой в цехе четвертой технологической линии с аналогичным оборудованием (площадь цеха позволяет это сделать), либо заменой старых технологических линий на новые с более совершенной технологией и оборудованием: зарубежные - проверенные в эксплуатации; отечественные - не прошедшие опытно-промышленных испытаний.

Таким образом, проблемная ситуация состояла в необходимости выбора варианта технологии и соответствующего оборудования для цеха. Время для принятия решения составляло три месяца.

Были сформулированы следующие цели:

- A1 - обеспечить увеличение производственной мощности в следующем году в 1,5 раза;
- A2 - обеспечить в следующем году условия для последующего увеличения производственной мощности в 2 раза;
- A3 - сократить производственные отходы и потери готовой продукции;

A4 - улучшить качество продукции;

A5 - улучшить условия труда;

A6 - минимизировать сроки монтажа оборудования;

A7 - минимизировать затраты на монтаж оборудования;

A8 - обеспечить уменьшение затрат на эксплуатацию оборудования.

Для достижения перечисленных целей были сформулированы три возможных альтернативных вариантов решения:

Y1 - смонтировать параллельно трем действующим четвертую технологическую линию с аналогичной технологией и оборудованием;

Y2 - смонтировать параллельно трем действующим новую отечественную технологическую линию с новой технологией и оборудованием. Провести отработку технологии и оборудования и затем заменить по очереди три старые технологические линии на новые;

Y3 - остановить одну действующую технологическую линию и установить вместо нее зарубежную линию с новой технологией и оборудованием. В дальнейшем заменить две оставшиеся линии на новые.

Предпочтения вариантов решения были измерены в денежном выражении, т.е. использовалась шкала отношений. Оценка величин эффектов для каждой цели дана в табл. 3.1. (“+” - положительный эффект, “-” - отрицательный). Наряду с оценкой величины эффекта ЛПР определило также вероятность его получения. Ожидаемый эффект рассчитывается как произведение оценки величины эффекта на вероятность его получения.

Таблица 3.1

Решения	Y1			Y2			Y3		
Цели	Оценка эффекта млн. руб.	Вероятность реализации	Ожидаемый эффект	Оценка эффекта млн. руб.	Вероятность реализации	Ожидаемый эффект	Оценка эффекта млн. руб.	Вероятность реализации	Ожидаемый эффект
A1	+300	0,9		+330	0,3		+370	0,3	
A2	-400	0,8		+400	0,3		+400	0,3	
A3	-20	0,8		-15	0,8		-12	0,8	
A4	-5	0,7		-5	0,7		-5	0,6	
A5	-10	0,9		-5	0,8		0	1,0	
A6	-3	0,9		-2	0,9		-0,5	0,9	
A7	-100	1,0		-80	1,0		-20	1,0	
A8	-20	0,9		-12	0,9		+8	0,9	
Всего	-	-		-	-		-	-	

Порядок решения задачи:

1. Рассчитать величины ожидаемых эффектов для каждой цели и суммарного эффекта при рассматриваемых вариантах решения.
 2. Определить предпочтительность вариантов решения.
- Расчеты выполнять в форме табл. 3.1.

Задача 4. Инвестиционный фонд рассматривает возможность приобретения акций фирм «А», «В» и «С». Предполагаемые доходности по акциям и соответствующие вероятности приведены в таблице 4 по вариантам. Определите риск по акциям каждой фирмы и дайте свои рекомендации о целесообразности их применения.

Таблица 4

Фирма «А»		Фирма «В»		Фирма «С»	
Доходность, %	Вероятность	Доходность, %	Вероятность	Доходность, %	Вероятность
4	1/4	4	1/4	5	1/5
9	1/2	8	1/4	15	3/5
11	1/4	11	1/2	20	1/5

Студент, не выполнивший все виды самостоятельной работы к зачету по дисциплине «Принятие стратегических управленческих решений и контроллинг» не допускается.

6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ

Процедура проведения экзамена осуществляется в соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования в СКФУ. Экзамен проводится в 3 семестре.

В экзаменационный билет включаются три теоретических вопроса и 1 задача. Для подготовки по билету отводится 40 минут.

При проверке практического задания оценивается последовательность, логичность, рассудительность, правильность применения формул.

Вопросы к экзамену:

1. Менеджмент как процесс принятия организационно-управленческих решений.
2. Процесс принятия управленческих решений.
3. Моделирование и модели принятия управленческих решений.
4. Основная модель принятия решений.
5. Классификация методов принятия решений.
6. Понятие и значение проблемы в процессе принятия управленческого решения.
7. Методы декомпозиции проблем: дерево проблем, дерево целей (и задач), структурная диаграмма Исикава («рыбий скелет»).
8. Методы сравнительного и факторного анализа.

9. Методы моделирования.
10. Методы прогнозирования.
11. Методы ситуационного анализа.
12. Методы активизации мышления: метод мозгового штурма (брейнсторминга).
13. Методы активизации мышления: метод Дельфи как методы выработки альтернатив.
14. Методы активизации мышления: эвристические методы.
15. Методы соединения альтернатив: методы морфологического анализа; функциональный подход.
16. Методы соединения альтернатив: методы группового мышления; метод коллективных ассоциаций; теория решения изобретательских задач.
17. Методы выбора альтернатив в условиях определенности
18. Методы выбора альтернатив в условиях риска и неопределенности: общие принципы.
19. Теория игр.
20. Платежная матрица (матрица решений).
21. Дерево решений.
22. Стратегии принятия решений в теории игр.
23. Решения стратегических игр путем равновесия.
24. Равновесие в доминирующих стратегиях. Равновесие, получаемое путем исключения доминируемых стратегий. Равновесие Нэша.
25. Критерии принятия решений в условиях неопределенности: критерий Вальда.
26. Критерии принятия решений в условиях неопределенности: критерий «максимакса», критерий Лапласа.
27. Критерии принятия решений в условиях неопределенности: критерий Сэвиджа.
28. Критерии принятия решений в условиях неопределенности: критерий Гурвица, обобщенный критерий Гурвица.
29. Экспертная оценка как метод принятия управленческого решения. Методы экспертной оценки.
30. Использование теории ожидаемой полезности при принятии решений.
31. Методы реализации управленческих решений. Планирование решений.
32. Организация и контроль выполнения решений.
33. Отличие проектного управления от традиционного менеджмента.
34. Проект, его особенности.
35. Понятие управления проектами.
36. Проектный анализ, его разновидности.
37. Показатели финансовой и нефинансовой эффективности проектов.
38. Сетевой график. Диаграмма Ганта.
39. Важность планирования в проектировании.
40. Эффект, эффективность и экономичность.
41. Целевой аспект эффективности.
42. Факторы эффективности решений: использование ресурсов, фактор времени и целенаправленность управления.

43. Оценка экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений в рамках концепции ценностно ориентированного управления (VBM).

44. Контроль реализации управленческих решений.

45. Ответственность при реализации управленческих решений.

Уметь, владеть:

Типовые задачи к экзамену:

Задача 1. Инвестиционный фонд рассматривает возможность приобретения акций фирм «А», «В» и «С». Предполагаемые доходности по акциям и соответствующие вероятности приведены в таблице 1.1 по вариантам. Определите риск по акциям каждой фирмы и дайте свои рекомендации о целесообразности их применения.

Таблица 1.1

Фирма «А»		Фирма «В»		Фирма «С»	
Доходность, %	Вероятность	Доходность, %	Вероятность	Доходность, %	Вероятность
4	1/4	4	1/4	5	1/5
9	1/2	8	1/4	15	3/5
11	1/4	11	1/2	20	1/5

Задача 2.

Найти наилучшую стратегию по критерию Гурвица (коэфф. пессимизма – 0,6) для следующей платежной матрицы игры с природой (таблица 2.1 по вариантам)

Таблица 2.1

Вариант					
	П1	П2	П3	П4	П5
A1	1	7	3	9	15
A2	2	4	18	2	6
A3	4	3	1	8	5
A4	12	1	3	18	19
A5	1	3	4	2	1

Задание:

Выбрать оптимальное решение, руководствуясь критериями пессимизма, оптимизма, максимума среднего выигрыша, недостаточного основания, пессимизма-оптимизма.

Задача 3.

Рассчитать влияние трудовых факторов (численность рабочих, производительность их труда) на изменение объема товарной продукции по данным таблицы методами цепной подстановки и абсолютных разниц. Проведите анализ интегральным методом, сопоставьте с результатами предыдущих расчетов и сделайте выводы.

Таблица – Объем товарной продукции и трудовые факторы, его определяющие

Показатели	варианты							
	а		б		в		г	
	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт
Товарная продукция, тыс. руб.	?	?	?	?	?	?	?	?
Численность рабочих, чел.	100	95	120	135	5002	4994	4875	4917
Производительность труда, тыс. руб.	3,0	3,5	6	8	12,15	12,33	4,39	4,53

Задача 4.

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

Ответьте на вопросы:

Оцените управленческое решение, принятое швейцарскими бизнесменами.

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

Задача 4.

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

Таблица - Исходные данные

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

Задача 5.

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

Исходные данные для принятия решения в табл. 1

Таблица 1

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

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

Задача 6.

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

Затраты на производство деталей, руб.

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

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

Проанализируйте ситуацию и выберите наиболее выгодный для предприятия вариант решения.

Вариант А. Изготавливать детали самостоятельно.

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

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

Задача 7.

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

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

Варианты решений:

1. Провести модернизацию автомобиля, например, оснастить его подушкой безопасности, бортовым компьютером и т.д., для перевода сбыта из области спада в область насыщения сбыта (обратно по кривой ЖЦП).
2. Начать разрабатывать новую сверхсовременную модель автомобиля, чтобы в будущем (через 5-8 лет) существенно улучшить материальное положение завода. Выпускаемую модель автомобиля продавать до полной потери спроса на него.
3. Материализовать каждый этап ЖЦП и создать устойчивую область сбыта. Поскольку этап спада уже занят, то необходимо подумать об этапах насыщения, зрелости, роста, внедрения и порога нечувствительности.

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО САМОТЕСТИРОВАНИЮ, ПОДГОТОВКЕ К ТЕСТИРОВАНИЮ

Примерные тесты по дисциплине

1 уровень -теоретический

1. Управление различают в системах:
 - а) социальных, биологических, технических;
 - б) технологических, экономических, экологических;
 - в) предпринимательских, формальных, темпераментных;
 - г) организационных, мотивационных, ситуационных.

2. Результатом управленческого труда является:
 - а) целенаправленные действия персонала организации;
 - б) управленческое решение;
 - в) продукт, товар, услуга, прибыль;
 - г) согласованные действия организации.

3. При принятии решений менеджер использует основные функции управления:
 - а) прогнозирование, делегирование, активизацию, оптимизацию;
 - б) тестирование, администрирование, регулирование, нормирование;
 - в) стимулирование, координацию, анализ, контроль;
 - г) планирование, организацию, мотивацию, контроль;
 - д) активизацию, руководство, обучение, контроль.

4. Управленческое решение в общем виде — это

- а) действия руководителя в рамках своих функций;
- б) распоряжение руководителя, поддержанное коллективом;
- в) основа управления;
- г) сознательный выбор того, как вести себя в данных обстоятельствах;
- д) любой результат мыслительной деятельности руководителя.

5. Основное требование к управленческому решению:

- а) иметь необходимое ресурсное обеспечение;
- б) соответствовать законам и уставу предприятия;
- в) обеспечивать социальные потребности коллектива;
- г) иметь четкую целевую направленность;
- д) обеспечивать прибыль собственникам.

6. Управленческое решение — это:

- а) создание научного фундамента, заменяющего собой традиционные методы работы;
- б) продукт управленческого труда, организационная реакция на проблему;
- в) результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или к необходимым действиям;
- г) эффективный путь координации действий;
- д) директивный акт руководителя, направленный на выработку оптимального комплекса мероприятий для достижения поставленных целей.

7. Главным объектом воздействия управленческих решений являются:

- а) муниципальные и региональные образования;
- б) социально-экономические отношения, возникающие в хозяйственной деятельности;
- в) организационная структура предприятия;
- г) политико-социальные процессы в организации;
- д) руководители всех рангов, уровней и направлений.

8. На принятие решения оказывают существенное влияние следующие факторы:

- а) обеспеченность ресурсами;
- б) уровень инфляции и риск неопределенности;
- в) методы получения информации для принятия управленческого решения;
- г) перспективность действия решения;
- д) профессионализм и интуиция руководителя.

9. Первый прорыв в развитии теории управления совершил:

- а) Генри Гант;
- б) Фредерик Тейлор;
- в) Абрахам Маслоу;
- г) Элтон Мэйо;

д) Фрэнк Гилбрет.

10. Сущность управленческого решения:

- а) конечный результат деятельности предприятия;
- б) директивный акт руководителя, обеспечивающий прибыль организации;
- в) обеспечение прибыльности деятельности предприятия;
- г) устранение проблемы и обеспечение нормального хода хозяйственной деятельности;
- д) создание ситуации успешной деятельности организации.

11. Классификация управленческих решений по функциональному содержанию:

- а) лимитные, целевые, систематические, прагматические, инновационные, активизирующие, нормативные;
- б) инвестиционные, упреждающие, антикризисные, рисковые, конфетные, стимулирующие, плановые;
- в) прогнозирующие, плановые, организационные, мотивационные, контролирующие, координирующие, регулирующие;
- г) технические, технологические, экологические, информационные, организующие, разовые, мобилизующие.

12. Классификация управленческих решений по периоду действия:

- а) немедленные, постоянные, текущие, недельные, ежемесячные, ежеквартальные, годовые;
- б) долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные, сезонные, периодические, эпизодические;
- в) перспективные, срочные, оперативные, комплексные, декадные, квартальные, годовые, систематические;
- г) ежечасные, своевременные, запоздалые, синхронные, преждевременные, точно вовремя.

13. Классификация управленческих решений по степени регламентации:

- а) общие, частные, указующие, запрещающие, осторожные, уравновешенные, жесткие;
- б) регламентирующие, контролирующие, анализирующие, учетные, расчетные, плановые;
- в) ориентирующие, регламентирующие, рекомендуемые, нормативные, гибкие, жесткие;
- г) ориентирующие, направляющие, гибкие, активизирующие, нормирующие, программные, ситуационные.

14. Классификация управленческих решений по функциональным областям деятельности предприятия:

- а) финансовые, сбытовые, производственные, технологические, маркетинговые, технические, кадровые;
- б) экономические, социальные, научные, инновационные, инвестиционные, ликвидационные;
- в) стратегические, тактические, оперативные, текущие, плановые, экологические, плановые;
- г) технические, маркетинговые, производственные, технологические, финансовые, кадровые, сбытовые;
- д) экологические, санитарные, заготовительные, сберегательные, коллективные, групповые.

15. По вкладу менеджера в их разработку выделяют типы управленческих решений:

- а) адаптационные, рутинные, инновационные, селективные;
- б) рискованные, импульсивные, осторожные, инертные;
- в) уравновешенные, сплошные, выборочные, систематические;
- г) научные, плановые, организующие, активизирующие.

16. Классификация управленческих решений по количеству участников их разработки:

- а) групповые, аукционные, коллегиальные, семейные;
- б) единоличные, коллегиальные, коллективные, корпоративные;
- в) цеховые, бригадные, картельные, холдинговые;
- г) корпоративные, виртуальные, экспертные, командно-групповые.

17. По срокам действия выделяют:

- а) стратегические, тактические и оперативные виды УР;
- б) алгоритмические, эвристические виды УР;
- в) ситуационные, по предписанию, программные, инициативные, сезонные виды УР;
- г) все варианты не верны.

18. Основу принятия всех решений на всех этапах процесса выработки решений составляют ...

- а) предпочтения ЛПР (лица, принимающего решения)
- б) как предпочтения ЛПР, так и предпочтения эксперта
- в) предпочтения эксперта

19. Максиминные и минимаксные критерии относятся к принятию решений в условиях ...

- а) риска
- б) определенности
- в) неопределенности

20. Дерево решений – это ...

- а) философское видение процесса управления
- б) суть процесса принятия решений
- в) графическое представление процесса принятия решений

21. Под эффективностью управленческого решения понимается ...

- а) результат, полученный от реализации решения
- б) разность между полученным эффектом и затратами на реализацию решения
- в) отношение эффекта от реализации решения к затратам на его разработку и осуществление
- г) достижение поставленной цели

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

- а) нет
- б) да

23. Соотнесите функцию управления и приведенные управленческие решения:

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

- а. делегирование в форме децентрализации
- б. логистика
- с. стратегическое планирование и маркетинг
- д. контроль
- е. стратегическое планирование
- ф. делегирование и мотивация
- г. мотивация
- h. контроллинг

24. Впишите пропущенное слово в нужном падеже.

Максиминные и минимаксные критерии относятся к принятию решений в условиях _____.

25. Впишите пропущенные слова в нужном падеже.

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

2 уровень -практический

1. Для ремонта техники требуются соответствующие детали. При их изготовлении собственными силами постоянные затраты на содержание составят 150000 руб.

Переменные расходы на единицу продукции – 120 руб./ед.

Готовые детали можно купить по цене 140 руб. за штуку.

Необходимо принять решение: при каком количестве деталей их выгодно изготавливать собственными силами.

свыше _____ деталей

2. Для ремонта техники требуются соответствующие детали. При их изготовлении собственными силами постоянные затраты на содержание составят 150000 руб.

Переменные расходы на единицу продукции – 120 руб./ед.

Готовые детали можно купить по цене 140 руб. за штуку.

Необходимо принять решение: при каком количестве деталей их выгодно покупать?

не более _____ деталей

3. Пусть потребность в продукции в год составляет 800 единиц. Стоимость заказа – 20 у.е. Затраты на хранение единицы запаса в год – 4 у.е. Оптимальный размер заказа составит:

_____ единиц

4. Годовой спрос $D=14800$ единиц, стоимость организации производственного цикла $C_s=100$ рублей, издержки хранения одной единицы $Ch = 8$ рублей/год. Найти экономичный размер партии.

_____ шт.

5. Метод равномерной оптимизации применяется, если ...

- а) глобальное качество альтернативы представляет собой сумму локальных (частных) качеств
- б) отсутствуют исходные данные
- в) необходимо провести анализ критериев
- г) необходимо провести детализированный анализ проблемы

6. Критерий Сэвиджа – это критерий ...

- а) средневзвешенного выигрыша
- б) наименьших возможных потерь
- в) недостаточного основания
- г) пессимизма-оптимизма
- д) максимального гарантированного результата

7. Критерий Вальда – это критерий ...

- а) средневзвешенного выигрыша
- б) недостаточного основания
- в) максимального гарантированного результата
- г) пессимизма-оптимизма
- д) наименьших возможных потерь

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

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

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

- а. 7,6 %
- б. 15,1%
- с. 93,4%
- д. 45%

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература

1. Генералова, С. В. Менеджмент. Методы и модели разработки и принятия управленческих решений : учебное пособие для спо / С. В. Генералова. - Менеджмент. Методы и модели разработки и принятия управленческих решений, Весь срок охраны авторского права. - Электрон. дан. (1 файл). - Саратов, Москва : Профобразование, Ай Пи Ар Медиа, 2020. - 71 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-4488-0885-2, 978-5-4497-0709-3, экземпляров неограничено
2. 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. - ISBN 978-5-7264-2077-6, экземпляров неограничено
3. Самков,, Т. Л. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Т. Л. Самков. - Методы принятия управленческих решений, 2025-09-07. - Электрон. дан. (1 файл). - Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2019. - 123 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7782-3812-1, экземпляров неограничено
4. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии Электронный ресурс : учебник / А.А. Томпсон / Стрикленд Дж. А. ; М.И. Соколова ; ред. Л.Г. Зайцев. - Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии, 2021-02-20. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 577 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 5-85173-059-5, экземпляров неограничено

Дополнительная литература

5. Методы принятия управленческих решений Электронный ресурс / Чепурова И. Ф., Гладышева А. В., Зобова Е. В., Куцерубов А. Е., Махонина И. Н., Степанычева Е. В., Яковлева Л. А. : учебно-методическое пособие. - Тамбов : ТГУ им. Г.Р.Державина, 2019. - 152 с. - ISBN 978-5-00078-317-7, экземпляров неограничено
6. Козырев, М. С. Методы принятия управленческих решений : учебник / М.С. Козырев. - Москва|Берлин : Директ-Медиа, 2018. - 158 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-2754-9, экземпляров неограничено
7. Шамалова, Е. В. Основы методологии принятия управленческих решений в организации : учебное пособие / Е.В. Шамалова, М.И. Глухова. - Москва|Берлин : Директ-Медиа, 2018. - 95 с. : табл., схем., ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-2758-7, экземпляров неограничено

8. Вылгина, Ю. В. Современный стратегический анализ Электронный ресурс / Вылгина Ю. В. : учебное пособие. - Иваново : ИГЭУ, 2020. - 84 с. - Печатается по решению редакционно-издательского совета ФГБОУВО «Ивановский государственный энергетический университет имени В.И. Ленина», экземпляров неограничено

Интернет-ресурсы:

1. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» — Режим доступа: <http://biblioclub.ru>
2. Федеральный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» — Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru>
3. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов — Режим доступа: <http://fcior.edu.ru>
4. Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников» — Режим доступа: <http://grebennikon.ru/>
5. Консорциум сетевых электронных библиотек ЭБС «Лань» – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/>
6. ЭБС IPRbooks – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/>
7. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU» – Режим доступа: <http://elibrary.ru/>
8. Электронная библиотека диссертаций РГБ – Режим доступа: <http://diss.rsl.ru/>
9. Платформа Springer Link – Режим доступа: <https://rd.springer.com/>