Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
"КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ"

Институт отраслевой экономики и управления

Т. М. Дерендяева

МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины бакалавриата
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика

Калининград
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»
2024

УДК 65.012

Рецензент
кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и финансов
ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО "КГТУ" И. А. Крамаренко

Дерендяева, Т. М.
Методы принятия управленческих решений: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для напр. подгот. 38.03.01 Экономика / Т. М. Дерендяева. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2024. – 59 с.

Учебно-методическое пособие является руководством по изучению дисциплины "Методы принятия управленческих решений" для студентов бакалавриата по направлению подготовки 38.03.01 Экономика". В пособии представлен тематический план дисциплины и методические указания по её изучению, подготовке к практическим занятиям и сдаче зачёта. Пособие подготовлено в соответствии с требованиями утвержденной рабочей программы профессионального модуля, куда входит дисциплина "Методы принятия управленческих решений".
Табл. 19, список лит. – 10 наименований

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено в качестве локального электронного методического материала кафедрой экономической теории и инструментальных методов 28.12.2023 г., протокол № 05.

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к изданию в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО «КГТУ» 11.01.2024 г., протокол № 01

УДК 65.012

© Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования ининградский государственный технический университет", 2024 г.
© Дерендяева Т. М., 2024 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ **4**

1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению **6**

Тема 1. Сущность и содержание управленческих решений 6

Тема 2. Классификация управленческих решений 8

Тема 3. Условия и факторы качества управленческих решений 11

Тема 4. Модели, методология и организация процесса разработки управленческих решений 14

Тема 5. Разработка и выбор управленческих решений в различных условиях 17

Тема 6. Методы выбора альтернатив в условиях неопределенности и риска 20

Тема 7. Эффективность управленческих решений 22

2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям **26**

Тема 1. Сущность и содержание управленческих решений 26

Тема 2. Классификация управленческих решений 27

Тема 3. Условия и факторы качества управленческих решений 29

Тема 4. Модели, методология и организация процесса разработки управленческих решений 32

Тема 5. Разработка и выбор управленческих решений в различных условиях 34

Тема 6. Методы выбора альтернатив в условиях неопределенности и риска 37

Тема 7. Эффективность управленческих решений 39

3 Методические указания по подготовке к сдаче зачета **43**

4 Методические рекомендации по выполнению самостоятельной работы по дисциплине **48**

4.1 Общие рекомендации и сведения 48

4.2 Практические задания для самостоятельной подготовки 48

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ **58**

ВВЕДЕНИЕ

Целью освоения дисциплины является получение теоретических знаний о методах разработки и принятия управленческих решений и приобретение умений и навыков их использования при решении практических задач.

Планируемые результаты освоения дисциплины "Методы принятия управленческих решений" заключаются в том, что студент должен:

знать:

– условия и факторы влияния внешней и внутренней среды предприятия на качество управленческих решений;

– модели, критерии и методы принятия решений;

– этапы реализации управленческих решений, способы контроля их выполнения и условия корректировки;

– моделирование процесса выбора решений в различных условиях;

– способы расчета эффективности управленческих решений;

уметь:

– использовать законодательные и нормативно-правовые документы при принятии управленческих решений на различных уровнях управления;

– применять систему контроля и мониторинга на различных этапах реализации управленческих решений;

– оценивать риски, анализировать последствия управленческих решений и меры по минимизации потерь;

– регламентировать процесс принятия и реализации управленческих решений и разделение ответственности;

– проводить анализ и оценку последствий риска;

– применять модели оценок и модели выбора решений;

– разрабатывать и применять управленческие решения в проблемной ситуации;

владеть:

– навыками работы с нормативно-правовой документацией при принятии управленческих решений;

– способами анализа, планирования и прогнозирования на разных уровнях управления и принятия управленческих решений;

– способами оценки рисков и методами уменьшения их последствий;

– навыками расчета и анализа риска и его последствий;

– методами постановки многокритериальной детерминированной задачи выбора решений.

Дисциплина Б1.Б.11 "Методы принятия управленческих решений" является дисциплиной обязательной части образовательной программы (ОП) бакалавриата по направлению 38.03.01 Экономика.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы (зет), т. е. 72 академических часа контактной работы (14 часов лекционных и 16 часов практических занятий) и 41,4 часа самостоятельной учебной работы студента, связанной с текущей и промежуточной (заключительной) аттестацией по дисциплине.

Текущий контроль осуществляется после рассмотрения на лекциях соответствующих тем в форме тестовых заданий по отдельным темам.

Оценивание осуществляется по следующим критериям:

- "отлично" - 90-100 % правильных ответов в тесте;
- "хорошо" - 70-90 % правильных ответов в тесте;
- "удовлетворительно" - 50-70 % правильных ответов в тесте;
- "неудовлетворительно" - менее 50 % правильных ответов в тесте.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета по результатам положительного прохождения всех форм текущей аттестации. Очная форма, четвёртый семестр – зачет; заочная форма, четвёртый семестр – зачет.

Универсальная система оценивания результатов обучения включает в себя оценки:

- "отлично", "хорошо", "удовлетворительно", неудовлетворительно";
- "зачтено", "не зачтено";
- 100-балльную/процентную систему и правило перевода оценок в пятибалльную систему.

К зачету допускаются студенты с положительной оценкой по результатам тестирования. Итоговая оценка ("отлично", "хорошо", "удовлетворительно" или "неудовлетворительно") является экспертной и зависит от уровня освоения бакалавром тем дисциплины.

Структура учебно-методического пособия по изучению дисциплины включает пять разделов.

В первом разделе приводится тематический план, соответствующий содержанию изучаемой дисциплины, даются методические указания по её самостоятельному изучению.

Во втором разделе учебно-методического пособия представлены задания и методические указания для подготовки к практическим занятиям.

В третьем разделе даны методические указания по подготовке к зачету.

В четвертом разделе представлены методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине.

В пособие указаны рекомендуемые библиографические источники по изучению дисциплины.

1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению

Тема 1. Сущность и содержание управленческих решений

Форма занятий – лекция.

Вопросы для изучения

Вопрос 1. История возникновения науки об управленческих решениях

Вопрос 2. Сущность и содержание управленческих решений и их роль в деятельности менеджера

Вопрос 3. Формы разработки и реализации управленческих решений

Методические указания по изучению темы 1

Вопрос 1. История возникновения науки об управленческих решениях

Приступая к изучению первого вопроса данной темы, студент должен обратить внимание на то, что вся история человечества представляется набором различного рода принятых решений и их последствий. Процессы принятия решений охватывают практически все области человеческой деятельности и являются неотъемлемой составляющей процессов управления [4, с. 6-8].

Наука об управлении начала интенсивно развиваться лишь с начала XX века с момента выхода в 1911 году работы Ф. У. Тейлора "Принципы научного управления" [3, с. 6-9].Студент, приступающий к изучению исторических аспектов науки о принятия решений должен знать предпосылки зарождения управления в докапиталистический период, первые теории индустриального управления, учения эпохи тейлоризма-фордизма, то есть школы научного управления, административную школу управления, а также вклад представителей школы человеческих отношений и поведенческих наук. Студенту не только важно знать управленческие концепции, но и уметь сравнивать, противопоставлять и обобщать различные теории как отечественных, так и западных исследователей [5, с. 8-11]. При этом желательно более полно сформировать представление о национальном менталитете и моделях принятия управленческих решений в менеджменте и в национальной деловой культуре [3, с. 7-13].

Итак, вопрос об истории возникновения науки об управленческих решениях, является вводным, и ставит своей целью ознакомить студентов с историческими аспектами возникновения науки об управленческих решениях и ее связи с другими общественными науками [12, с. 4-11]. Заинтересованным студентам, желающим углубить свои знания, рекомендуется более подробно ознакомиться с материалом, касающимся истории возникновения науки о методах разработки и принятия управленческих решений [12, с. 12-15].

Вопрос 2. Сущность и содержание управленческих решений и их роль в деятельности менеджера

Данный вопрос темы позволяет понять сущность и содержание управленческих решений, уяснить предмет, цель и задачи изучения курса "Методы принятия управленческих решений". В первую очередь необходимо уточнить, что не всякое решение принимаемое руководителем, является управленческим решением.

Решение - это, прежде всего, результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или к необходимым действиям из набора альтернатив.

Управленческим называется решение, принятое в социальной системе и направленное на достижение целей организации [6, с. 7].

При изучении второго вопроса данной темы необходимо усвоить сущность и содержание управленческих решений и их роль в организации эффективной системы управления. Труд по разработке управленческого решения должен быть профессиональным, использующим теоретические и методические наработки отечественных и зарубежных специалистов, а также накопленный и систематизированный практический опыт [5, с. 9-11].

Понятие управленческого решения включает в себя его целевую ориентацию, а также творческое, волевое действие субъектов управления, осуществляемое на основе знаний объективных законов функционирования управляемой системы, в том числе на основе анализа информации о ее действии. Как процесс управленческое решение заключается в поиске, группировке и анализе требуемых сведений, разработке, утверждении и реализации самого решения. Сущность и содержание управленческих решений в менеджменте подробно изложена в [10, с. 10-15].Деятельность любого руководителя, связанная с выполнением управленческих функций, реализуется в форме принятых решений.

Согласно Р. А. Фатхутдинову, "управленческое решение - это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов для достижения цели системы менеджмента" [8, с. 12]. Поэтому студентам следует ясно представлять себе объект и субъект управления и функции управленческих решений в деятельности руководителя современной организации [7, с. 9-14], при этом усвоить экономическую, социальную, правовую и технологическую и экологическую сущности управленческого решения [6, с. 9-11].

Вопрос 3. Формы разработки и реализации управленческих решений

Следует иметь в виду, что управленческие решения, принимаемые органами власти, фиксируются в распорядительных документах, основное назначение которых состоит в реализации целей и задач, регулировании деятельности объекта управления, обеспечения его различными видами ресурсов. Формы разработки и реализации управленческих решений достаточно разнообразны и определяются конкретными условиями. К основным формам разработки управленческих решений можно отнести указ, закон, приказ, распоряжение, указание,

акт. Формой принятия управленческого решения также является протокол, договор, соглашение, контракт, план, оферта, правило, модель, положение и просьба и тому подобное. Об этом можно узнать, воспользовавшись следующими рекомендуемыми библиографическими источниками [6, с. 18-20] и [7, с. 22-24].

Для успешного выполнения управленческого решения необходимо для каждой формы его подготовки найти соответствующую ей форму реализации Форма реализации управленческого решения - это конкретный механизм выполнения подготовленного решения. Сам по себе приказ или закон не создает механизма его выполнения. Обычно руководители ограничиваются только формами подготовки. Для каждой формы разработки управленческого решения используется свой набор форм его реализации.

К формам реализации управленческих решений относят деловую беседу, предписание, убеждение, разъяснение. Формой реализации решения также будет принуждение, наставление, сообщение, личный пример, совет, деловое слово, отчёт, совещание и заседание [6, с. 20-21].

Основные формы реализации управленческих решений подробно освещены в работе [7, с. 24-26].

Следует обратить внимание на особенности интеллектуальной деятельности ЛПР, информационное обеспечение и сочетание формального и неформального аспектов в процессе разработки решений [10, с. 33-37].

Методические материалы по теме 1

При изучении темы 1 рекомендуется использовать указанные ниже библиографические источники, УМП-ИД для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, ФОС, видеолекции и презентации, которые размещены в разделе дисциплины в ЭИОС.

Рекомендуемые источники по теме 1: [3, 5, 6, 8, 12].

Тема 2. Классификация управленческих решений

Форма занятий – лекция.

Вопросы для изучения

Вопрос 1.Управленческие проблемы и их решения

Вопрос 2. Классификация управленческих решений

Вопрос 3. Уровни принятия управленческих решений

Методические указания по изучению темы 2

Вопрос 1.Управленческие проблемы и их решения

Изучая содержание управленческого решения, студенту необходимо не только выявить его сущность, но и уяснить, что управленческое решение – это процесс, направленный на разрешение проблемной ситуации, состоящий из значимых стадий и этапов [3, с. 14-19]. Прежде всего, необходимо иметь в виду, что весь процесс разработки и реализации решений должен быть ориентирован на достижение поставленной цели. Проблема - один из основных элементов

процесса управления, выявление проблемы и описание проблемной ситуации - первый этап процесса принятия управленческих решений.

Проблема (греч.) буквально означает преграду, трудность или неразрешимую задачу [10, с. 44].

Управленческая проблема представляет собой сложный вопрос, задачу, требующую своего уяснения, изучения, оценки, решений. Чтобы уяснить причины возникновения проблем, необходим причинно-следственный анализ, в ходе проведения которого можно обнаружить истинные причины, отсеять побочные, неглавные, сопутствующие, уяснить, глубоко изучить и оценить ситуацию. Тем самым будет подготовлена предпосылка к принятию необходимого решения.

Совокупность факторов и условий, вызывающих появление той или иной проблемы, называется ситуацией, а рассмотрение проблемы с учетом воздействующих на нее ситуационных факторов позволяет описать проблемную ситуацию.

Необходимо выявить сущность проблемной ситуации:

1) сущность и содержание проблемы;
2) место и время ее возникновения;
3) границы распространения ее воздействия на работу организации

Рассмотреть ситуационные факторы, приведшие к появлению проблемы:

1) внешние;
2) внутренние.

1) Проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты, имеются отклонения от запланированных показателей. За этим должна последовать реакция руководителя в виде управленческих решений. Такое управление называют реактивным или управление по отклонениям.

2) Потенциальную возможность проблемной ситуации можно рассматривать как проблему и это будет превентивное, упреждающее управление.

Классификация проблем:

- стандартные проблемы, имеющие четкую структуру, причинно-следственные связи, аналоги;
- хорошо структурированные проблемы, которые могут быть расчленены на более мелкие блоки вопросов, для каждого из которых обычно имеется набор решений;
- слабоструктурированные проблемы, в которых далеко не всегда просматриваются направления, причинно-следственные связи; сами проблемы не очерчиваются достаточно четко;
- неструктурированные проблемы, которые обычно не имеют аналогов, причинно-следственные связи не всегда ясны, способы решения не определены, например, природные и техногенные катастрофы с большими социальными последствиями [3, с. 31].

К методам анализа и решения проблем относятся:

- инструкции и руководства, четко и определенно обосновывающие последовательность анализа системы и решение проблем. Например, в электроэнергетике разрабатываются инструкции по действиям персонала в аварийных случаях;
- экономико-математические модели и методы, формализующие взаимосвязи процессов и явлений;
- системный анализ, позволяющий выявить направления взаимодействия подсистем, стратегию их развития;
- экспертные оценки и суждения.

Далее на основе произведенного анализа проблем выбирается конкретный метод их решения [10, с. 44-47].

Вопрос 2. Классификация управленческих решений

Общеизвестно, что любая теория включает в себя классификации объектов исследования или выделение однотипных групп. Управленческое решение – это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов для достижения цели менеджмента [7, с. 46].

Надо иметь в виду, что процесс управления отличается динамичностью. Изменения внешней и внутренней среды порождают необходимость принятия разнообразных управленческих решений. Студент должен ориентироваться в понятиях запрограммированного и незапрограммированного решения, в таких видах решений как интуитивных, основанных на суждении, рациональных решениях. Технико-технологические, социально-экономические и региональные и другие факторы оказывают влияние на организацию и функционирование системы управления. В связи с этим выделяют две группы задач, требующих решения: функциональные и ситуационные [3, с. 30-34]. Каждое отдельно взятое решение характеризуется своими конкретными правилами разработки. Необходимо ознакомиться с характеристиками отдельных видов управленческих решений, имея в виду, что практически все принимаемые руководителем решения, имеют творческий характер. В учебной литературе авторы выделяют самые разные признаки решений. В частности, многообразие управленческих решений и особенности их разработки раскрывает классификация, приведенная в следующих библиографических источниках [6, с. 32-34] и [10, с. 37-41].

Вопрос 3. Уровни принятия управленческих решений

Студент должен объяснить сущность организационных структур, знать их типологию, хорошо ориентироваться в производственной специфике организации и соответствии организационной структуры профилю организации. Необходимо обратить внимание на уровень взаимосвязей между отдельными подразделениями организации и закреплением ответственности и полномочий. Студент должен не только уяснить особенности, включающие как преимущества, так и

недостатки бюрократических структур, таких как линейная, линейно-штабная, функциональная, дивизиональная, но и правила их изменения при трансформации форм собственности, основные принципы проектирования, совершенствования и создания различных организационных структур [3, с. 67].

Различия, существующие в типах решений, и различия в уровне сложности проблем, требующих решения, определяют уровень принятия решений. Форма отражения принятого решения играет важную роль в сложных организационных системах, имеющих как вертикальные, так и горизонтальные управленческие связи. М. Вудкок и Д. Френсис выделяют четыре уровня принятия решений, каждый из которых имеет свои характерные особенности и требует от руководителя овладения определёнными навыками. В научной литературе чаще всего приводятся рутинный, селективный, адаптивный, инновационный уровни принятия управленческих решений. Руководитель, находящийся на определённом уровне принятия управленческих решений, должен обладать умениями и наработать ключевые навыки владения приёмами и методами оценки ситуации [6, с. 42-44].

Принятие управленческих решений осуществляется на различных уровнях иерархии и в соответствии с различными критериями выбора. На каждом уровне они имеют свои особенности, которые очень актуальны для любого предприятия. Знание этих особенностей помогает правильно определить, какие решения, какой уровень менеджеров должен разрабатывать.

Методические материалы по теме 2

При изучении темы 2 рекомендуется использовать УМП-ИД для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, ФОС и видеолекции по дисциплине, которые размещены в ЭИОС.

Рекомендуемые источники по теме 2: [3, 5, 6, 7, 10].

Тема 3. Условия и факторы качества управленческих решений

Форма занятий – лекция.

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Свойства качественных решений

Вопрос 2. Условия и факторы качества решений

Вопрос 3. Организационно-психологические предпосылки качества решений

Методические указания по изучению темы 3

Вопрос 1. Свойства качественных решений

Следует усвоить суть подготовки решения, организации и контроля выполнения решения, обратной связи и оценки последствий принятых решений. Необходимо иметь в виду наличие зависимости решения от условий его разработки и принятия. Под качеством решений понимается совокупность свойств, обеспечивающих успешное их выполнение и получение определенного эффекта. В составе свойств качественных решений выделяются обоснованность,

своевременность, эффективность, непротиворечивость, конкретность, простота, полномочность [10, с. 56-58].

Обоснованность управленческого решения – это необходимость учёта всей совокупности факторов и условий, связанных с его разработкой.

Эффективность управленческого решения подчёркивает обязательность соотношения ожидаемого и достигнутого экономического и социального эффекта с затратами на его разработку и реализацию.

Отдельные авторы рассматривают управленческий труд как сумму решенных управленческих ситуаций, а качество решений, как критерий эффективности этого труда.

В практике деятельности предприятий применяется показатель, косвенно оценивающий качество принятых решений через количество выполненных решений:

$$K_к = \frac{Рв - Рн}{Рп}, \quad (1)$$

где: $K_к$ - коэффициент качества решений;

$Р_п$ - количество принятых решений;

$Р_в$ - количество выполненных решений;

$Р_н$ - количество выполненных некачественных решений.

Данный коэффициент, выраженный в процентах, характеризует с определённой точностью качество управления. Формулы для расчета указанного коэффициента приведены в работе [10, с. 57].

Вопрос 2. Условия и факторы качества решения

Следует иметь в виду, что выбор управленческого решения неоднозначен и во многом зависит от влияния различных факторов. В практике управления существуют необходимость обоснования качества управленческих решений в разных случаях, например, оптимального распределения ресурсов, построения и оптимизации структур управления, замены оборудования и т. д. Спектр воздействия факторов достаточно широк. Рассмотрим некоторые важнейшие факторы, которые влияют на процесс принятия управленческих решений и их эффективность [3, с. 46-51].

Факторы, влияющие на качество управленческого решения. Качество, управленческого решения в значительной мере определяет конечный результат и зависит от ряда факторов:

- качества исходной информации, определяемого ее достоверностью, достаточностью, защищенностью от помех и ошибок, формой представления (известно, что точность результатов расчета не может быть выше точности, используемой для расчета информации);
- оптимального или рационального характера принимаемого решения;
- своевременности принимаемых решений, определяемой скоростью их разработки, принятия, передачи и организации исполнения;

- соответствия принимаемых решений действующему механизму управления и базирующихся на нем методов управления;
- квалификации кадров, осуществляющих разработку, принятие решений и организацию их исполнения;
- готовности управляемой системы к исполнению принятых решений.

Условие и факторы качества решения рассмотрены в работе [6, с. 56-58].

Вопрос 3. Организационно-психологические предпосылки качества управленческих решений

Принятие некачественных управленческих решений − не столь редкое явление в практическом менеджменте. Материалы проведенных исследований свидетельствуют, что основными причинами невыполнения решений являются: непредвиденные обстоятельства - их доля составляет 40 %, низкое качество решений - 30%, вина исполнителей – 30 %. То есть, каждое третье нереализованное решение связано с погрешностями его разработки.

Причины, влияющие на качество принимаемых решений, весьма разнообразны и могут иметь организационный, экономический, психологический характер. В их числе:

1) значительный объем принимаемых решений. Если в год руководитель подписывает от 300 до 1000 и более приказов, трудно обеспечить высокую степень их обоснованности.

2) Вновь принимаемые решения не увязываются с предыдущими решениями и дублируют существующий организационный порядок.

3) Трансформация цели решения в процессе его движения по иерархическим уровням. При прохождении по "вертикали" решение не должно встречать расхождения интересов отдельных иерархических уровней. В совокупности количество заданий на каждом из них должна равняться целому - первоначальному замыслу решения.

4) Принятие решений, не носящих конкретного содержания: расплывчатых, непроверяемых, отражающих общую установку. По результатам обследования таких решений может быть до 10 % в общем количестве принимаемых.

5) Недостаточная технологизация процессов подготовки и принятия решений. Несмотря на то, что основная доля решений в деятельности руководителей - это типовые повторяющиеся, программируемые (около 58 %), однако своего рода стандарты, подготовки и принятия подобных решений не разрабатываются.

6) Несбалансированность управляющего воздействия на различные подсистемы фирмы различных проблем. Нередко непропорционально большая доля объема внимания руководителя уделяется узкому кругу проблем текущего функционирования предприятия, тем или иным подсистемам. Чаще всего такое положение складывается в результате недостаточного делегирования полномочий. Подробно этот вопрос рассмотрен в работе [10, с. 61-70].

Методические материалы по теме 3

При изучении темы 3 рекомендуется использовать УМП-ИД для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, ФОС, видео лекции, которые имеются в ЭИОС.

Рекомендуемые источники по теме 3: [1, 2, 6, 10].

Тема 4. Модели, методология и организация процесса разработки управленческих решений

Форма занятий – лекция.

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Системный подход как основа разработки и принятия управленческого решения

Вопрос 2. Целевая ориентация управленческих решений

Вопрос 3. Модели и методы принятия управленческих решений

Методические указания по изучению темы 4

Вопрос 1. Системный подход как основа разработки и принятия управленческого решения

При изучение данной темы, надо иметь в виду, что её содержание охватывает круг вопросов, связанных с основами современных методов принятия управленческих решений. При изучении теоретических вопросов по методам принятия управленческих решений следует обратить внимание на общие принципы управления: основные, частные, а при освоении методологических основ менеджмента закрепить методологические подходы к управлению: системный, процессный, ситуационный и методы управления: экономические, организационно-административные, социально-психологические методы.

В первом вопросе темы раскрываются классификация основных методов принятия управленческих решений. К ним относятся статистические и эконометрические методы принятия решений (дескриптивная статистика, корреляционно-регрессионный анализ, кластерный анализ), методы искусственного интеллекта (нейронные сети, генетические алгоритмы, нечеткая логика), методы прогнозирования временных рядов, условия применения каждого методы и их взаимосвязь между собой, а также программные продукты, с помощью которых реализуются методы принятия решений. Специалисты по управлению проявляют все больший интерес к использованию системного подхода, как нового типа управленческого мышления, при разработке и принятии решений [6, с. 45].

Системный подход - это направление современной науки, связанное с моделированием и анализом объектов как систем, то есть комплекса взаимосвязанных составных элементов, образующих определенную целостность. Смысл этого понятия заключается в том, что система как целое имеет такие свойства, которых нет у составляющих элементов, а внутренние связи между ними сильнее и существеннее, чем связи с элементами внешней среды.

Совокупность взаимосвязанных элементов системы образует подсистему. Сложная система объединяет подсистемы различных уровней. Подсистема любой системы сама является системой относительно образующих ее элементов или является элементом системы более высокого порядка.

Структура системы — совокупность ее подсистем и элементов и связей между ними. Структура сложной системы часто неочевидна, и для ее построения следует применять специальные методы анализа.

Системный подход как основа разработки и принятия управленческого решения подробно рассмотрен в работе [6, с. 38-42].

При этом необходимо обратить внимание на уровень взаимосвязей между отдельными подразделениями организации и закреплением ответственности и полномочий. Студент должен не только уяснить особенности (преимущества и недостатки) бюрократических структур: линейной, линейно-штабной, функциональной, но и правила изменения организационных структур при трансформации форм собственности, основные принципы проектирования, совершенствования и создания организационных структур.

Вопрос 2. Целевая ориентация управленческих решений

При изучении данного вопроса студент должен обратить внимание на то, что управление – процесс, направленный на достижение целей предприятия, представляющий собой последовательность управленческих действий по решению ряда конкретных производственных и социальных задач фирмы. Студент должен вникнуть в сущность специфику целеполагания, заключающуюся в том, что она предшествует всем остальным функциям, постановки целей перед исполнителями и включенности во весь управленческий процесс. Слово "функция" – латинского происхождения и означает выполнение, деятельность, обязанность. Функции управления можно определить как виды деятельности, необходимые для организации и руководства тем или иным объектом. Прежде всего, необходимо иметь в виду, что целенаправленность является определяющим принципом системного подхода [6, с. 58-59]. Каждая система функционирует и развивается в соответствии со стоящими перед ней целями. Выбор цели является одним из ответственных моментов в процессе разработки и принятия управленческих решений. Приоритет цели подразумевает целевую ориентация управленческих решений, то есть желаемого состояния или результатов функционирования системы. То есть, весь процесс разработки и реализации управленческих решений должен быть ориентирован на достижение запланированной цели.

Целевая ориентация управленческого решения – это избрание альтернативы, реализованной руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

Особенностью целевой ориентации управленческих решений является целеполагание, которое включает:

1) формулировку целей и проверку их согласованности;

2) корректировку целей работы;

3) прогнозирование результатов;

4) организацию деятельности по достижению провозглашенных в организации целей.

Система ценностей определяет во многом как стратегические, так и тактические предпочтения организации в лице высшего руководства [6, с. 58].

Современные условия управления требуют от лица принимающего решения иметь в виду, что выбор альтернативы из нескольких вариантов, для получения решения, направленного на достижение цели, во многом зависит от того, насколько соблюдены правила его разработки и принятия, что требует знания признаков, принятых за основу классификации решений [5, с. 33].Подробно вопрос о целевой ориентации и управленческих решений изложен в работе [6, с. 58-78].

Вопрос 3. Модели и методы принятия управленческих решений

При изучении третьего вопроса данной темы студент должен усвоить, сущность такого общенаучного понятия, как "метод" и "модель". Необходимо овладеть навыками разработки управленческого решения, освоить методы и модели принятия управленческих решений.

Метод – это приём, способ, операция или технология, применяемая для достижения какой-либо цели.

Модель – это упрощённый образ объекта, системы или процесса в форме, отличной от формы целого, позволяющий исследовать их недоступные свойства и характеристики [6, с. 79].

Все применяемые менеджерами модели к принятию управленческих решений можно подразделить на классическую и административную модели. Выбор менеджером того или иного подхода определяется его индивидуальными предпочтениями, программируемостью решения, а также степенью риска и неопределенности ситуации [3, с. 55-62].

Классическая модель принятия решения основывается на экономических предположениях. Она наиболее адекватна программируемым, рациональным решениям, когда имеется доступ ко всей необходимой информации, что позволяет рассчитать вероятности исходов. В ее основе лежат следующие предположения:

1. Лицо, принимающее решение, стремится к достижению известных и согласованных целей. Проблемы определены и точно сформулированы.

2. Ответственный за выбор сотрудник стремится к определенности, получению всей необходимой информации, просчитываются все допустимые варианты и возможные последствия.

3. Известны критерии оценки альтернатив. Лицо, принимающее решение, выбирает вариант, который несет наибольшую экономическую выгоду для организации.

4. Лицо, принимающее решение, действует рационально и логически подходит к оценке вариантов, расстановке приоритетов, его выбор наилучшим образом соответствует достижению целей организации.

Административная модель описывает реальный процесс принятия решения в трудных ситуациях (непрограммируемые решения и ситуации неопределенности), когда менеджеры, даже если они захотят, не могут принять экономически рациональное решение.

Основные положения модели:

1) Цели, как правило, не отличаются определенностью, конфликтуют друг с другом.

2) Рациональные процедуры используются далеко не всегда, а если используются, то ограничиваются упрощенным взглядом на проблему, не отражающим сложности реальных событий.

3) Поиск менеджерами альтернативных решений ограничен ввиду существования человеческих, информационных и ресурсных ограничений.

4) Большинство менеджеров довольствуется приемлемыми, нежели максимизирующими решениями, что отчасти происходит из-за ограниченности имеющейся информации, либо из-за нечеткости критериев максимизации.

Административная модель носит описательный характер, отражающий реальный процесс принятия управленческих решений в сложных ситуациях. Наиболее часто встречается принятие решений на основе интуиции или с использованием коалиций, т. е. неформальных альянсов между поддерживающими определенную цель менеджерами.

Методология процесса разработки управленческих решений изложена в работах [6, с. 78-79; 8, с. 4-6; 12-14].

Взаимодействие моделей и методов принятия управленческих решений представлены в работе [8, с. 79-84; 146-151].

Методические материалы по теме 4

При изучении темы 4 рекомендуется использовать УМП-ИД для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, "Методы принятия управленческих решений", ФОС, видеолекции и презентации, которые имеются в ЭИОС.

Рекомендуемые источники по теме 4: [3, 6, 10].

Тема 5. Разработка и выбор управленческих решений в различных условиях

Форма занятий – лекция.

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Типология систем, в которых разрабатываются и принимаются решения

Вопрос 2. Структура внешней среды процесса разработки и принятия управленческих решений

Вопрос 3. Влияние внешней среды на реализацию альтернатив

Методические указания по изучению темы 5

Вопрос 1. Типология систем, в которых разрабатываются и принимаются решения

При изучении первого вопроса данной темы, студент должен запомнить, что системы, в которых разрабатываются и принимаются решения, можно подразделить на три вида: технические, биологические и социальные [3, 6, 7].

Техническая система включает различного рода машины, оборудование, компьютерную технику, комплектующие изделия и материалы. Последствия решений, принимаемых в технической системе, достаточно четко определены и набор их ограничен. Возможные варианты отражены в инструкциях, положениях, четко установленных правилах: например, порядок осуществления ремонтных работ на электростанции муниципального образования или этапы установки программного обеспечения. Такие решения формируются и реализуются в строго определенном порядке, по алгоритму. Качество и эффективность решения зависит от профессионализма руководителя и исполнителя. Обычно в технической системе мало альтернатив решений одной и той же проблемы и часто решение бывает единственным [6, 102]. Практика показывает, что человек, работающий в технической системе, может стать хорошим специалистом за 2-4 года. Биологическая система включает животный и растительный мир (флору и фауну). Решения, принимаемые в этой системе, связаны с мелиорацией земли, исследованием состояния лесных, водных ресурсов, формированием благоприятных условий работы и проживания, лечением людей и животных. Биологическая система более разнообразна и менее предсказуема, чем техническая. Набор решений, принимаемых в ней, также ограничен из-за медленного эволюционного развития животного и растительного мира и достаточно быстрых темпов научно-технического прогресса. Качество и эффективность принятого и реализованного решения определяются профессионализмом специалиста и его способностью находить актуальную информацию, использовать соответствующие методы разработки, причем, немалую роль играет и интуиция [8, с. 79-84]. Практика показывает, что человек, работающий в биологической системе, может стать хорошим специалистом за 6-8 лет.

Социальная система характеризуется наличием в системе взаимосвязанных элементов человека или группы людей, относительно которых принимаются и реализуются решения. Они превосходят биологические и технические, но количеству и многообразию возникающих проблемных ситуаций. Здесь главным объектом управления является человек, который во многом схож с другими в своем поведении, восприятии информации, но во многом и индивидуален, поскольку каждый имеет свои взгляды, привычки и особенности реакций на ситуации, на которые влияют жизненный опыт, характер и темперамент. Эта индивидуальность создает трудности при разработке и реализации решений.

Необходимо учитывать социально-психологические и этические особенности каждого вовлеченного работника. Качество и эффективность решения, принимаемого в социальной системе, определяется профессионализмом и опытом руководителя. Практика показывает, что человек, работающий в социальной системе, может стать хорошим специалистом за 10-12 лет. На самом деле социальная система включает в себя биологическую и техническую [8, с. 69-71]. Особенности принятия решений в различных системах подробно изложены в работах [6, с. 102-105; 7, с. 103-105].

Вопрос 2. Структура внешней среды процесса разработки и принятия управленческих решений

При изучении вопросов, связанных с факторами организационных ограничений необходимо обратить внимание на два аспекта. Первый связан с организационной средой, второй – с организационной структурой. Изучение данного вопроса темы студент должен начать с усвоения понятие внешней среды организации [10, с. 182]. Осваивая основные составляющие внутренней среды организации, студент должен изучить характеристику и специфические особенности факторов внутренней среды, их взаимосвязанность и взаимовлияние. Знакомясь с внешними переменными, важно усвоить характеристики внешней среды: сложность, подвижность и неопределенность факторов. Студент должен уметь объяснить взаимозависимость факторов внешней среды прямого и косвенного воздействия. Во внешней среде происходят постоянные изменения, которые оказывают серьезное влияние на муниципальное образование, например экономические, социальные, культурные, политические и технологические факторы [6, с. 105-106]. Факторы внешней среды включают две составляющие. К первой относят факторы прямого окружения (среда прямого воздействия), которые непосредственно влияют на объект управления, увеличивают или уменьшают эффективность реализуемых процессов, приближают или отдаляют достижение намеченных планов и целей. Среда прямого воздействия включает предприятия, организации и учреждения, государственное регулирование, профсоюзы.

Вторая подсистема – подсистема косвенного воздействия — включает все те элементы, которые влияют на объект управления не напрямую, а опосредованно. Это макроэкономические факторы, требования законодательства, изменения в государственной или региональной политике, социальные и культурные особенности. Воздействие этих факторов на организацию труднее определять и изучать, но нельзя игнорировать, так как именно они часто определяют тенденции, которые со временем будут влиять на "ближнее" окружение. У менеджеров отсутствует возможность управлять параметрами дальнего окружения, и, тем не менее, необходимо отслеживать тенденции их изменения и учитывать их в своих планах [6, с. 106-109].

Порядок воздействия этих факторов на организацию подробно изложен в работах [3, с. 115-117; 5, с. 326-327; 6, с. 105-107].

Вопрос 3. Влияние внешней среды на реализацию альтернатив

Внешняя среда рассматривается как набор реально существующих явлений и процессов (далее элементов), прямо или косвенно влияющих на деятельность компании, в том числе на уровень неопределенностей и рисков при подготовке и реализации управленческих решений. При изучении функции прогнозирования необходимо уяснить место и особенность этой функции как связующего звена между целеполаганием и планированием в системе управления.

В литературе обобщенно рассматриваются семь факторов, используемых при анализе элементов внешней среды для конкретной компании. К этим факторам относятся: конкурентные, международные, политические, рыночные, социальные, технологические и экономические. Таким образом, основным требованием к описанию элемента внешней среды должно быть наличие информации по конкретному фактору.

Подробно влияние внешней среды на реализацию альтернативных решений рассмотрено в работах [8, с. 133-137; 9, с. 182-195].

Методические материалы по теме 5

При изучении темы 5 рекомендуется использовать УМП-ИД для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, "Методы принятия управленческих решений", ФОС, видеолекции и презентации, которые имеются в ЭИОС.

Рекомендуемые источники по теме 5: [3, 6, 7, 10].

Тема 6. Методы выбора альтернатив в условиях неопределенности и риска

Форма занятий – лекция.

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Понятие неопределенности и риска

Вопрос 2. Классификация рисков при разработке управленческих решений

Вопрос 3. Методы уменьшения неопределенности и риска при разработке управленческого решения

Методические указания по изучению темы 6

Вопрос 1. Понятие неопределенности и риска

В процессе изучения темы следует научиться оценивать определенность, неопределенность в принятии решений и управленческие риски. В органах управления руководителям часто приходится разрабатывать и принимать управленческие решения в условиях неполной и ненадежной информации, а результаты реализации управленческих решений не всегда совпадают с запланированными показателями. Эти условия классифицируют как обстоятельства неопределенности и риска [6, с. 118-119].

Знакомясь с внешними переменными, важно усвоить характеристики внешней среды: сложность, подвижность и неопределенность факторов. Управленческое решение принимается в условиях неопределенности, когда у руководителя отсутствует возможность оценить вероятность будущих результатов. Такое случается, когда требующие учета параметры настолько новы и не структурированы, что вероятность определенного последствия не удается предсказать с достаточной степенью достоверности.

Управленческие решения принимаются в условиях риска, когда не определены результаты их реализации, но вероятность наступления каждого из них известна. Неопределенность результата в данном случае связана с возможностью возникновения неблагоприятных ситуаций и последствий для достижения намеченных целей [7, с. 122].

Управленческое решение принимается в условиях определенности, если руководитель точно знает результат реализации каждой альтернативы. Следует отметить, что управленческое решение принимается в условиях определенности достаточно редко [6, с. 118].

Подробнее понятие неопределенности и риска рассмотрено в работах [6, с. 118-119; 8, с. 121-123].

Вопрос 2. Классификация рисков при разработке управленческих решений

Приступая к изучению второго вопроса, надо иметь в виду, что ни один руководитель не может устранить риск полностью. Однако, используя методы выявления сферы повышенного риска, его количественного измерения и оценки допустимого уровня, проведения регулярного контроля, он может овладеть ситуацией и в определенной мере управлять риском. Управление риском заключается в балансировании уровня риска и потенциальной выгоды. Руководитель соотносит положительные и отрицательные стороны потенциальных решений и оценивает их вероятные результаты, определяя, насколько приемлем и оправдан риск по сравнению с возможной выгодой [6, с. 128-130].

Способность управлять риском — это способность точно спрогнозировать появление рискового события и провести надлежащие мероприятия с целью снижения вероятности его наступления [10, с. 210-218].

Знание специфики и характера прогнозируемого риска и, в частности, классификация риска позволяют эффективно им управлять.

Вопрос 3. Методы уменьшения неопределенности и риска при разработке управленческого решения

Студент должен познакомиться с системой информационного обеспечения процесса принятия решений, характеристикой и инфраструктурой информационных потоков.

Как было сказано выше, в деятельности любой организации управленческие решения, как правило, разрабатываются, принимаются и реализуются в условиях неопределенности и риска.

Неопределенность возникает, когда отчетливо, точно, ясно не установлены какие-либо ситуационные факторы, влияющие на процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений, результат их реализации. Это зависит от информации о ситуации, которая может иметь явный (не скрываемый, открытый, видимый) и неявный характер. В первом случае она более определенна, во втором – слабо сигнализирует о надвигающейся опасности. Очень важно в любом случае не игнорировать сигналы, а усилить наблюдение за ходом событий.

Неопределенность – основная причина появления рисков. Риск возникает только в условиях неопределенности. Согласно словарю Ожегова, он определяется как "действие наудачу, в надежде на счастливый исход". В широком смысле слова риск – это характеристика ситуации, имеющей неопределенность исхода, при обязательном наличии неблагоприятных последствий. Чем больше неопределенность при выборе вариантов решений, тем больше риск. Уменьшение неопределенностей, вызывающих риски потерь, составляет важную задачу, как руководителей, так и специалистов организации.

Подробно методы уменьшения неопределенности и риска при разработке управленческого решения рассмотрены в работах [5, с. 203-219; 6, с. 132-137; 6, с. 144-154; 8, с. 121-123].

Методические материалы по теме 6

При изучении темы 6 рекомендуется использовать УМП-ИД для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, ФОС, которые имеются в ЭИОС, стенды и плакаты в специализированных аудиториях.

Рекомендуемые источники по теме 6: [4, 5, 6, 10].

Тема 7. Эффективность управленческих решений

Форма занятий – лекция.

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Содержание понятия "эффективность" и "эффективность управленческих решений".

Вопрос 2. Методы расчёта эффективности управленческих решений: косвенный метод, метод оценки по конечным результатам и по непосредственным результатам деятельности.

Вопрос 3. Методологические подходы к оценке эффективности решений.

Методические указания по изучению темы 7

Вопрос 1. Содержание понятий "эффективность" и "эффективность управленческих решений".

При изучении данного вопроса необходимо усвоить в качестве основного теоретического понятия менеджмента роль управленческих решений в

организации эффективной системы управления. Важно уяснить сущность понятия "эффективность" и "эффективность управленческих решений". Эффект от лат. effectus – исполнение, действие или результат, следствие каких-либо причин, действий. Эффектом системы управления в общем случае является суммарная ожидаемая величина годового роста благосостояния организации, которая достигается усилиями ее менеджеров.

Эффективность управления – это сотрудничество людей в последовательном движении к общей цели, ценность которой превышает затраты ресурсов, энергии или усилий. Цели ранее были определены как такое положение дел, которого бы организация желала достичь в будущем.

Эффективность представляет собой соизмерение ресурсов (затрат) на достижение результатов [10, с. 279]. Основные факторы эффективности решений можно разделить на три группы:

1) использование ресурсов – характеризует их структуру, качество, экономию в процессах управления и возможность пополнения и накопления;

2) фактор времени – отражает своевременность решений, экономию времени, использование новых технологий и потенциал персонала, способного решать проблемы достаточно оперативно и профессионально;

3) целенаправленность управления – отражает реальность и значительность цели, в соответствии с которой и рассматривается результат деятельности менеджера, его стратегия, учет рыночных процессов экономического развития. Цели и потребности системы управления определяют ориентированность решения на пользователя, наглядность решения для пользователя, возможность многократного использования.

Эффективность управленческого решения – это ресурсная результативность, полученная по итогам подготовки или реализации управленческого решения в организации. В качестве ресурсов могут быть использованы финансы предприятия, запасы материалов, персонал, организация труда и др. Различают организационную, экономическую, социальную, технологическую, психологическую, правовую, экологическую, этическую и политическую эффективность управленческих решений [3, с. 143-150]. Важно уяснить элементы и этапы коммуникационного процесса, выяснить барьеры и сбои в коммуникационном процессе, и пути их преодоления, понять культуру общения и освоить основы этики делового общения. Студент должен познакомиться с системой информационного обеспечения менеджмента, характеристикой и инфраструктурой информационных потоков.

Более подробно понятие эффективности управленческих решений изложено в работах [6, с. 178-179; 8, с. 236-241; 10, с. 178].

Вопрос 2. Методы расчёта эффективности управленческих решений: косвенный метод, метод оценки по конечным результатам и по непосредственным результатам деятельности.

Эффективность управленческих решений можно рассчитать несколькими методами [7, с. 241]. Метод по конечным результатам основан на расчете эффективности производства в целом и выделении из нее фиксированной (статистически обоснованной) части:

$$Э = \frac{К*П}{ОЗ} *100\%, \quad (1)$$

где $0{,}2 \leq К \leq 0{,}3$.

Метод по непосредственным результатам деятельности основан на оценке непосредственного эффекта от решения при достижении целей, реализации функций, методов и др. Основными параметрами в этом случае служат стандарты (временные, ресурсные, финансовые и др.) [8, с. 241]. Оценка осуществляется по каждому ресурсу, исходя из следующего соотношения:

$$Эi = \frac{Ci}{Pi} *100\%, \quad (2)$$

где Ci - стандарт на использование (трату) i-го ресурса для подготовки и реализации УР;

Pi - реальное использование (затраты) i-го ресурса для подготовки и реализации УР (i = 1 - m).

Косвенный метод сопоставления различных вариантов решений предполагает анализ рыночной стоимости управленческого решения и затрат, необходимых для его реализации, путем анализа вариантов управленческого решения для одного и того же типа объектов, разрабатываемых и реализуемых примерно в одинаковых условиях.

Вместо рыночной стоимости управленческого решения используется рыночная стоимость произведенной продукции и сопоставляется соответствующая прибыль, полученная от реализации продукции при различных альтернативных вариантах, с затратами на реализацию управленческого решения [7, с. 240]. При этом экономическая эффективность двух альтернативных вариантов управленческих решений, рассчитанная косвенным методом составит:

$$Э = (\frac{П_2}{З_2} - \frac{П_1}{З_1})*100\ \%. \quad (3)$$

Порядок расчета эффективности управленческих решений приведен в работе [8, с. 240-241].

Вопрос 3. Методологические подходы к оценке эффективности управленческих решений

Следует усвоить суть не только подготовки решения, но и организации и контроля выполнения решения, обратной связи и оценки последствий принятых решений. После изучения этой темы бакалавр должен знать сущность понятий "эффективность", "экономичность", "результативность", виды эффективности управленческих решений и факторы, влияющие на эффективность; содержание понятия "результативность управленческих решений".

Уметь определять результаты реализации управленческих решений; рассчитывать затраты на принятие и реализацию управленческих решений; определять и измерять эффективность управленческих решений; анализировать эффективность затрат. Владеть методами оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений.

Управленческие решения могут быть качественными, эффективными, оптимальными. Качественные и эффективные решения рассмотрены выше. Оптимальные решения мы называли те из набора альтернатив, которые наилучшим образом удовлетворяют заданным критериям для достижения поставленных целей, при этом все стороны достигают запланированных результатов.

При всех сложностях оценки эффективности управленческого труда в большей мере разработаны теоретико-методологические и методические приемы оценки эффективности отдельных мероприятий, чем управления в целом, с чем можно ознакомиться в работе [10, с. 281-287].

Методические материалы по теме 7

При изучении темы 7 рекомендуется использовать УМП-ИД для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, ФОС, которые имеются в ЭИОС, видеолекции и презентации.

Рекомендуемые источники по теме 7: [3, 7, 8, 10].

2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям

Тема 1. Сущность и содержание управленческих решений

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Вопросы для изучения:

Вопрос 1. История возникновения науки об управленческих решениях

Задание 1.

На всем протяжении более чем вековой истории наука управления разрабатывает свою теорию, которая была ответом на возникающие потребности производства, общественного развития. Несмотря на всю важность управленческих революций, концепция научного эксперимента развивалась эволюционным путем. В настоящее время известны 5 важнейших подходов, которые позволили выделить 5 школ. Правильно соотнесите подходы и школы управления, приведённые в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Подходы и школы управления

Подходы	Школы
1. Подход с точки зрения научного управления	Школа поведенческих наук (начало 50-х гг. - конец 90-х гг.)
2. Административный подход	Школа науки управления (начало 50-х гг. - по настоящее время)
3. Подход с точки зрения человеческих отношений	Классическая (административная) школа в управлении (начало 20-х гг. - конец 50-х гг.)
4. Подход с точки зрения науки о поведении	Школа человеческих отношений (начало 30-х гг. - конец 50-х гг.)
5. Подход с точки зрения количественных методов	Школа научного управления (1885 - конец 20-х гг. XX в.)

Задание 2.

На основе ознакомления с особенностями и спецификой принятия управленческих решений заполнить таблицу 2.2.

Таблица 2.2 - Основные понятия методологии принятия управленческих решений

№ п/п	Вопрос	Ответ
1	В чем заключается сущность управленческого решения	
2	Основные характеристики управленческих решений	
3	Каковы функции решения в методологии организации процесса управления	
4	Каковы требования, предъявляемые к управленческим решениям	

Задание 3.

Изучите роль и место процесса принятия управленческих решений в исторически сложившихся школах менеджмента и заполните следующую таблицу:

Таблица 2.3 – История науки об управленческих решениях

Школа	Период	Представители
Научная		
Административная		
Человеческих отношений		
Бихевиаристская		
Количественная		

Методические материалы по теме 1

При изучении темы 1 рекомендуется использовать УМП-ИД для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, ФОС, презентации и видеолекции, которые размещены в ЭИОС.

Рекомендуемые источники по теме 1: [1, 3, 8].

Тема 2. Классификация управленческих решений

Форма проведения занятия – практическое занятие

Вопросы для изучения:

Вопрос 1.Управленческие проблемы и их решения

Задание 1.

Выбрать оптимальный объем производства фирмы, функция прибыли которой может быть смоделирована зависимостью:

$$\pi(q) = R(q) - C(q) = 0{,}5q^2 - 4q + 5{,}0.$$

Является ли решение руководства фирмы запрограммированным? Каким же будет оптимальный объем выпуска для фирмы?

Задание 2.

Начальник отдела производственного предприятия, получив право на заслуженный отдых, решил продолжить трудовую деятельность здесь же в качестве разнорабочего. Вновь назначенный руководитель не имел достаточного опыта управленческой деятельности в данном конкретном виде производства, поэтому рабочие часто ссылались на бывшего начальника отдела, а иногда просто игнорировали указания нового руководителя. Не соглашаясь с новым начальником отдела, они говорили: "А вот наш бывший начальник считает ..." или "При прежнем руководителе мы эту работу не так делали" и тому подобное.

Почему в подразделении возникла такая ситуация?

Какой тип решения должен принять новый начальник отдела в данном случае?

Задание 3.

Инженера-программиста вызвал начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа, сверхурочно. "Пожалуйста, я готов, - сказал инженер, - дело есть дело". Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо написать программу для работы станка с числовым программным управлением для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу инженер-программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересовался, что за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: "Категорически запрещаю выполнять эту работу. Задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня". Через некоторое время старший технолог поинтересовался у инженера- программиста как продвигаются дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: "Для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!".

Какого типа решение, принял начальник отдела, обратившись к программисту?

Почему это решение решил отменить непосредственный начальник?

Вопрос 2. Классификация управленческих решений

Задание 1.

Укажите, какой способ принятия управленческого решения (коллективный или индивидуальный) предпочтительнее в каждой из приведённых ниже ситуаций:

1. в условиях дефицита времени;
2. в целях получения более объективного решения;
3. для большей продуманности возможных последствий;
4. при наличии конфликтной ситуации;
5. при низкой квалификации сотрудников;
6. для снижения сопротивления несогласных сотрудников.

Задание 2.

Какая последовательность, из приведенных ниже шагов, предпочтительнее при принятии управленческого решения, базирующегося на рациональной модели?

1. Разработка вариантов решений, анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов.

2. Анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, согласование выбранного варианта решения с коллективом, оценка решения проблемы, организация выполнения решения.

3. Формулировка проблемы, выбор приемлемого из вариантов решения проблемы, обсуждение выбранного варианта решения.

4. Формулировка проблемы и проблемной ситуации, разработка вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.

5. Формулировка проблемной ситуации, анализ вариантов решений, обсуждение вариантов решения в коллективе, выбор решения, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.

Обоснуйте свою позицию.

Вопрос 3. Уровни принятия управленческих решений

Задание 1.

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения нового изобретения, пришел новый молодой руководитель, приглашенный со стороны.

Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся неблагоприятную обстановку в коллективе?

а) Выбрать группу активистов и поручить им разобраться в сложившейся ситуации, а затем предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираясь на сторонников нововведений и поддержку высшего руководства.

б) Попытаться привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, являющихся наиболее серьёзными противниками нововведений, постараться убедить их прийти к консенсусу.

в) Изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи, опираться на трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Методические материалы по теме 2

При изучении темы 2 рекомендуется использовать УМП-ИД для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, ФОС, которые имеются в ЭИОС, видеолекции и презентации.

Рекомендуемые источники по теме 2: [1, 3, 6].

Тема 3. Условия и факторы качества управленческих решений

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Вопросы для изучения:

Вопрос 1. Свойства качественных решений

Задание 1.

Установить соотношение между содержанием составляющих качества управленческих решений и основными нормами, правилами и документами, которым должны соответствовать управленческие решения

Таблица 2.4 - Содержание основных составляющих качества управленческих решений

Наименование сторон качества	Основные нормы, правила, документы, которым должно соответствовать управленческое решение
1. Организационная	1. Сертифицированные методы экономических расчетов
2. Экономическая	2. Прогрессивные традиции и нормы общежития
3. Социальная	3. Устав и программа представляемой партии
4. Технологическая	4. Программа национального развития
5. Правовая	5. Национальные или мировые технологические нормативы
6. Экологическая	6. Стандарты ISO 14000 и стратегия устойчивого развития
7. Политическая	7. Национальные и международные законодательные акты
8. Партийная	8. Регламенты, инструкции, принятые в компании
9. Психологическая	9. Права человека

Задание 2.

Управляющий отделением банка принял решение направить оператора связи на срочную работу, связанную с уборкой территории. Сотрудница категорически отказалась выполнять данную работу, соглашаясь, однако, работать на любом другом участке.

Какое решение должен принять управляющий отделением в данной ситуации?

Задание 3.

Фирма, производящая некоторую продукцию, осуществляет ее рекламу двумя способами: через радиосеть и через телевидение. Стоимость рекламы на радио обходится фирме в 5 у. е., а стоимость телерекламы - в 100 у.е. в минуту. Фирма готова тратить на рекламу по 1000 у.е. в месяц. Также известно, что фирма готова рекламировать свою продукцию по радио по крайней мере, в 2 раза чаще, чем по телевидению. Опыт предыдущих лет показал, что телереклама приносит в 25 раз больший сбыт продукции, нежели радиореклама. Принять решение о распределении средств фирмы на рекламу для получения максимальной прибыли.

Вопрос 2. Условия и факторы качества решений

Задание 1.

Коэффициент $K_к$ качества принятых управленческих решений можно рассчитать по формуле:

$$K_к = \frac{(Р_в - Р_п)}{Р_н} \cdot 100\ \%, \qquad (1)$$

где $К_к$ – коэффициент качества управленческого решения;

$Р_п$ – количество принятых управленческих решений;

$Р_в$ – количество выполненных управленческих решений;

$Р_н$ – количество выполненных некачественных решений [10, с. 25-27].

Пусть коэффициент качества некоторого управленческого решения составляет 91 %, принято 42 решения, из них качественно выполненных управленческих решений равно 40.

Найти количество некачественных решений. Для подготовки к решению задач рекомендуется изучить источник [8, с. 222-230].

Задание 2.

Какова оценка общего качества управленческого решения, полученного в результате выполнения трех последовательных операций со следующими значениями качеств: 0,9; 0,8; 0,9?

Вопрос 3. Организационно-психологические предпосылки качества решений

Задание 1.

Оценка общего качества управленческого решения, полученного в результате выполнения трех последовательных операций с одинаковыми значениями качеств равно 0,027. Какова оценка качества каждой из последовательных операций?

Задание 2.

Главный энергетик по дороге в мастерскую увидел на территории мастерской группу электромонтеров, о чем-то оживленно беседующих, хотя каждый из них имел наряд на работу. Через 30 минут, возвращаясь в свой кабинет, он обратил внимание на эту же самую картину, но в этой группе электромонтер Петров В.С. уже был в нетрезвом состоянии.

Как должен был поступить главный энергетик в данной ситуации и какое он должен принять решение?

Задание 3.

Для производства продуктов А и Б используются три типа технологического оборудования. На производство единицы продукции А оборудование первого типа используется 3 часа, второго - 4 часа, третьего типа - 5 часов. На производство единицы продукции Б оборудование первого типа используется 6 часов, второго - 3 часа, третьего типа - 2 часа. Полезный фонд времени работы оборудования первого типа составляет 102 часа, второго - 91 час, третьего - 185 часов. Прибыль от реализации единицы продукции А составляет 7 руб., а продукции Б - 9 руб.

Составить план производства продуктов А и Б, обеспечивающий максимальную прибыль от их реализации.

Методические материалы по теме 3

При изучении темы 3 рекомендуется использовать УМП-ИД для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, ФОС, которые имеются в ЭИОС, видео-лекции и презентации.

Рекомендуемые источники по теме 3: [10].

Тема 4. Модели, методология и организация процесса разработки управленческих решений

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Вопросы для изучения:

Вопрос 1. Системный подход как основа разработки и принятия управленческого решения

Задание 1.

Вдоль шоссе длиной 100 км расположено шесть гаражей. Решается вопрос о строительстве бензоколонки. Расположены гаражи на седьмом, двадцать шестом, двадцать восьмом, тридцать седьмом, сороковом и а пятидесятом километре. Для выбора местоположения бензоколонки собраны сведения о числе предполагаемых поездок из гаражей на заправку: из первого гаража – 10 раз, из второго – 15, из третьего – 5, из четвертого – 25, из пятого – 30 и из шестого 10 раз.

Требуется решить вопрос о местоположении строительства бензоколонки так, чтобы сумма пробегов автомашин в км на заправку была минимальной.

Задание 2.

Определите, к каким функциям управления относится принятие приведенных ниже управленческих решений.

1) Необходимо провести маркетинговое исследование рынка сотовой связи в городе N 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 санитарно-эпидемиологической станцией и передать электрикам, регулирующим вентиляцию.

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

4) Один из банков Швеции 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.

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

Задание 3.

Начальник технологического бюро вызвал системного администратора и сказал, что предстоит сверхурочная работа по написанию программы для работы станка с числовым программным управлением для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу, системный администратор решил приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный

начальник и поинтересовался, что за работа. Услышав объяснение, он потребовал прекратить эту работу. Какое решение принял начальник технологического бюро, обратившись к системному администратору?

Почему это задание решил отменить непосредственный начальник?

Как должен был поступить системный администратор, получив сверхурочное задание?

Вопрос 2. Целевая ориентация управленческих решений

Задание 1.

Укажите, какие виды стилей руководства наиболее часто используются в организациях при принятии управленческих решений.

Таблица 2.5 - Основные функции менеджмента

Виды стилей руководства	Верно	Неверно
1. Авторитарный		
2. Либеральный		
3. Демократический		
4. Консервативный		
5.Прогрессивный		

Вопрос 3. Модели и методы принятия управленческих решений

Задание 1.

Укажите в соответствующей графе, какие методы принятия управленческих решений по типовым задачам принимаются в организациях.

Таблица 2.6 - Методы принятия управленческих решений

Методы принятия управленческих решений	Верно	Неверно
1. Экономико-математические		
2. Методы системного анализа		
3. Использование нормативных документов		
4. Статистические методы		

Задание 2.

Для производства трёх изделий А, В и С используются три вида ресурсов. Каждый из них используется в объёме, не превышающем 180, 210 и 236 кг. Нормы затрат каждого из видов ресурсов на одно изделие и цена единицы изделий приведены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Показатели деятельности предприятия

Вид ресурса	Нормы затрат ресурсов на 1 изделие, кг		
	А	В	С
1	4	2	1
2	3	1	3
3	1	2	5
Цена изделия, у.е.	10	14	12

Определить план выпуска изделий, обеспечивающий получение оптимального дохода.

Методические материалы по теме 4

При изучении темы 4 рекомендуется использовать УМП-ИД для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, ФОС, которые имеются в ЭИОС, видеолекции и презентации.

Рекомендуемые источники по теме 4: [5, 6].

Тема 5. Разработка и выбор управленческих решений в различных условиях

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Вопросы для изучения

Вопрос 1.Типология систем, в которых разрабатываются и принимаются решения

Задание 1.

На основании приведенных ниже данных бухгалтерского баланса АО "Сигма" определить, может ли совет директоров рекомендовать общему собранию акционеров принять решение о выплате дивидендов по результатам работы общества за год.

Таблица 2.8 – Показатели деятельности предприятия, тыс. у.е.

Актив		Пассив	
Основные средства	592	Уставный капитал	522
Сырье и материалы	180	Резервный капитал	60
Готовая продукция	72	Нераспределенная прибыль	200
Дебиторская задолженность	172	Долгосрочные кредиты	98
Краткосрочные финансовые вложения	6	Краткосрочные кредиты	53
Денежные средства	20	Расчеты с поставщиками и подрядчиками	90
Пенни и штрафы	8	Задолженность по оплате труда	30
Прочие оборотные активы	110	Задолженность по социальному страхованию	14
		Задолженность перед бюджетом	43
		Прочие краткосрочные пассивы	50
Итого		Итого	

Задание 2.

Определите, к каким функциям управления относится принятие приведенных ниже управленческих решений.

1) В конце XIX в. президент компании "Мицубиси" предоставил подразделениям компании автономию. С этого момента каждое "отраслевое"

подразделение имеет свой менеджмент и финансовую отчетность, а объединяет их общий бренд.

2) В 1937 г. новый президент компании "Мицубиси" объявил ее открытым акционерным обществом, и более половины акций перешло во владение других японских и зарубежных компаний.

3) Качество – главная цель "Мицубиси", входной проверке подвергаются все виды сырья и полуфабрикатов. Бракованные узлы и детали не выбрасываются, а направляются в отдел расследования для установления причин брака. Каждый день один или два кондиционера проходят специальные испытания.

Вопрос 2. Структура внешней среды процесса разработки и принятия управленческих решений

Задание 1.

Фирма рекламирует свою продукцию с использованием четырех источников массовой информации: интернета, радио, телевидения и флайерсов. Анализ рекламной деятельности в прошлом показал, что эти средства приводят к увеличению прибыли. Прибыль соответственно распределялась как 10, 5, 7 и 4 усл. ед. в расчете на 1 усл. ед., затраченную на рекламу. На рекламу выделено 50 000 усл. ед. Администрация фирмы не намерена тратить на рекламу в интернете более 40 %, а в рекламу на радио и на телевидении более 50 % от общей суммы выделенных средств. Как следует администрации фирмы организовать рекламную деятельность, чтобы получить максимальную прибыль? Найти максимальное значение полученной прибыли.

Задание 2.

Имеем два варианта вложения капитала. Для каждого известны ожидаемые прибыли и убытки, а также их вероятности.

Таблица 2.9 – Данные для анализа

Вариант вложения капитала	Ожидаемая прибыль, млн. руб.	Вероятность прибыли	Ожидаемый убыток, млн. руб.	Вероятность убытка
I	1	0,6	0,6	0,4
II	2	0,8	1,5	0,2

Принять решение, в какой вариант выгоднее вкладывать средства.

Вопрос 3. Влияние внешней среды на реализацию альтернативных решений

Задание 1.

Соотнесите три основных метода, которые могут быть использованы при разработке управленческих решений в различных условиях.

Таблица 2.10 - Методы разработки управленческих решений и признаки формализации используемого аппарата

Методы разработки управленческих решений	Признаки формализации используемого аппарата
1. Формальные	Дельфи, вероятностные, статистические, метод аналогий, имитационное моделирование
2. Эвристические	Математическое моделирование, мозговой штурм
3. Экспертные	Операционное программирование

Задание 2.

Известная в середине 90-х годов фирма "Род", занимавшаяся реализацией товаров широкого профиля, определила свой стиль управления, который можно было охарактеризовать как отсутствие реального управления. Он состоял в отказе от выработки стратегии развития фирмы и целенаправленных действий, рассчитанных на долговременную перспективу, и предполагал, оперативную реакцию на возникающие проблемы.

Является ли эффективной такая система управления? Оправдан ли отказ руководства фирмы от разработки стратегий?

Как подобный отказ может повлиять на результаты экономической деятельности фирмы?

Задание 3.

Цех химического предприятия специализируется на выпуске продукции двух видов, причем в их производстве используется одно и то же оборудование. Данные по использованию, его ресурсам и экономические показатели приведены в таблице 2.11.

Таблица 2.11 - Данные о производстве продукции двух видов

Наименование групп оборудования	Норма затрат оборудования		Время работы оборудования, час/сутки
	Продукция 1	Продукция 2	
А	2	2	12
Б	1	2	8
В	4	0	16
Г	0	4	12
Прибыль, руб./ед.	2	3	

Найти вариант загрузки оборудования, обеспечивающий максимальную прибыль, которую может получить предприятие от реализации объема продукции 1 и 2 видов, полученного в течение суток.

Методические материалы по теме 5

При изучении темы 5 рекомендуется использовать УМП-ИД для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, ФОС, которые имеются в ЭИОС, видео-лекции и презентации.

Рекомендуемые источники по теме 5: [3, 5, 6].

Тема 6. Методы выбора альтернатив в условиях неопределенности и риска

Форма проведения занятия – практическое занятие

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Понятие неопределенности и риска

Задание 1.

Существуют определенные требования к информации, используемой в процессе разработки и выбора управленческих решений в различных условиях. Указать в какой строке таблицы 2.12 верно указаны требования к характеристикам информации.

Таблица 2.12 - Требования к характеристикам информации

Характеристики информации	Уровень характеристики
Достоверность	Актуальная, доверительная
Объём	Избыточная, субминимальная
Ценность	Средняя, высокая
Насыщенность	Нормативная

Задание 2.

Фирма рассматривает инновационный проект со следующими возможными данными. Затраты на проект единовременные и составляют 150 тыс. руб. Цена капитала r в первый год составляет 8 %. Во второй и третий годы ожидается около 10 %, в четвёртый год – 12 %. Ожидается получить от инновации доходы (по годам) в размерах: P_1 = 30 тыс. руб., P_2 = 70 тыс. руб., P_3 = 70 тыс. руб., P_4 = 45 тыс. руб. Примет ли фирма в этих условиях решение о принятии проекта к реализации?

Вопрос 2. Классификация рисков при разработке управленческих решений

Задание 1.

Предприятие, производящее 400 электроплит в месяц, реализует их по 2500 руб. за единицу. Переменные издержки составляют 1500 руб. на изделие, а постоянные составляют 350 000 руб. в месяц. Начальник отдела маркетинга предлагает снизить стоимость реализации продукции на 200 руб. и одновременно довести расходы на рекламу до 150 000 руб. в месяц. В этом случае он прогнозирует увеличение объема продаж на 50 %. Можно ли одобрить такое решение? Какой риск может присутствовать в этой ситуации?

Задание 2.

На заводе был объявлен субботник по уборке территории. Все главные специалисты во главе с руководством завода были направлены в подразделение для участия в практической работе по его проведению. Главный инженер, таким образом, оказался в подразделении своего подчиненного - бригадира молодежной бригады. Бригадир заранее продумал организацию труда по уборке территории и принял решение о расстановке работников по рабочим местам. На утренней

разнарядке довёл до работников задание на предстоящий рабочий день. У главного инженера возникли сомнения по поводу правильности принятого бригадиром решения о расстановке людей. В результате чего он в присутствии всех работников подразделения грубо прервал бригадира и начал излагать свой вариант расстановки людей по рабочим местам. Бригадир высказал веские доводы против решения главного инженера. Поспорив некоторое время с бригадиром главный инженер, согласился с его решением. Правильно ли поступил главный инженер, вмешиваясь в действия своего подчиненного в данной ситуации?

Как бы вы поступили в данной ситуации, находясь на месте главного инженера?

Вопрос 3. Методы уменьшения неопределенности и риска при разработке управленческого решения

Задание 1.

Если с вероятностью 0,7 при благоприятном ходе событий вложенные деньги могут принести прибыль в размере 2 млн. руб., а при неблагоприятном - с вероятностью 0,3 в размере 0,6 млн. руб., то каков наиболее ожидаемый результат принятого решения?

Задание 2.

На основании приведенных ниже данных бухгалтерского баланса РАО "Rjvp" определить, может ли совет директоров рекомендовать общему собранию акционеров принять решение о выплате дивидендов по результатам работы общества за год.

Таблица 2.13 – Показатели деятельности предприятия, тыс. у.е.

Актив		Пассив	
Основные средства	296	Уставный капитал	261
Сырье и материалы	90	Резервный капитал	30
Готовая продукция	36	Не распределенная прибыль	100
Дебиторская задолженность	86	Долгосрочные кредиты	49
Краткосрочные финансовые вложения	3	Краткосрочные кредиты	27
Денежные средства	10	Расчеты с поставщиками и подрядчиками	44
Пенни и штрафы	9	Задолженность по оплате труда	15
Прочие оборотные активы	50	Задолженность по социальному страхованию	7
		Задолженность перед бюджетом	22
		Прочие краткосрочные пассивы	25
Итого		Итого	

Задание 3.

Один из ваших подчиненных заявил, что он не испытывает удовлетворения от своей работы, она ему не по душе, и просит поручить ему более интересное дело. Как вы отреагируете на подобное заявление подчиненного?

Установите, какая работа дала бы ему удовлетворение, и если есть возможность, как можно быстрее предоставлю ему такую возможность. Так как любой хотел бы иметь работу по душе, приносящую удовлетворение, однако фирма не может предоставить такую возможность всем работникам. Поэтому постараетесь убедить работника, что многие сотрудники терпеливо трудятся на порученных им участках. Объясните, что удовлетворенность работой определяется тем, как к ней относиться и как ее выполнять. Надо доказать, что и от выполняемой им работы можно получать большое удовлетворение, если видеть в ней творческое начало.

Какое решение вы примете?

Методические материалы по теме 6

При изучении темы 6 рекомендуется использовать УМП-ИД для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, ФОС, которые имеются в ЭИОС, видеолекции и презентации.

Рекомендуемые источники по теме 6: [1, 5, 6, 7].

Тема 7. Эффективность управленческих решений

Форма проведения занятия – практическое занятие

Вопросы для изучения:

Вопрос 1. Содержание понятия "эффективность" и "эффективность управленческих решений".

Задание 1.

Укажите, какие экономические показатели позволяют оценить эффективность управленческих решений.

Таблица 2.14 - Основные функции менеджмента

Экономические показатели	Верно	Неверно
1.Оборот предприятия		
2. Количество управленческого персонала		
3. Удельный вес управленческого персонала в общей численности организации		
4. Производительность труда на основных технологических операциях		
5.Уровень затрат на управление в расчёте на единицу объема реализации		
7.Себестоимость выпускаемой продукции		

Задание 2.

Найти эффективность управленческого решения, если прибыль от реализации продукции при первом варианте управленческого решения $П_1 = 18$ у. е., а прибыль от реализации продукции при втором варианте управленческого решения $П_2 = 20$ у. е. Затраты на производство продукции при первом варианте управленческого решения $З_1 = 12$ у.е., а затраты на производство продукции при втором варианте управленческого решения $З_2 = 16$ у.е.

Задание 3.

Укажите, какие из приведённых в таблице факторов чаще других мешают принимать коллективные управленческие решения?

Таблица 2.15 - Факторы снижения эффективности совместной работы

Факторы снижения эффективности совместной работы	Да/нет
Отсутствие взаимопонимания между сотрудниками	
Несправедливое распределение рабочей нагрузки	
Нечёткая постановка целей	
Недостаточный уровень заинтересованности в конечных результатах	
Низкий уровень доверия к лидеру	
Низкий уровень обеспеченности средствами оргтехники	
Плохой психологический климат	
Плохие взаимоотношения между членами группы	
Низкая включенность членов группы в совместную работу	
Использование неэффективных методов групповой работы	
Низкая ориентация членов группы на достижение	
Отсутствие у членов группы настроя на развитие	
Самоуспокоенность, удовлетворенность прошлыми достижениями	

Чем больше факторов снижения эффективности совместной работы вы отметили, тем ниже уровень групповой совместной работы, который является основой выработки коллективных управленческих решений. Отметьте те факторы, на которые прямо или косвенно может повлиять лидер управленческой команды.

Вопрос 2. Методы расчёта эффективности управленческих решений: косвенный метод, метод оценки по конечным результатам и по непосредственным результатам деятельности.

Задание 1.

Какова эффективность управленческого решения, если после его реализации была получена прибыль в объеме П = 25 у.е., а затраты составили значение З = 20 у.е.

Задание 2.

Какова эффективность управленческого от решения, если стандарт на использование заданного ресурса С = 56 у.е., а реальное использование ресурса для подготовки и реализации управленческого решения составляет Р = 42 у.е.?

Задание 3.

Распределите задачи лица, принимающего решения (ЛПР), проставляя знак "+" в соответствующей графе по иерархическим уровням управления.

Таблица 2.16 - Основные задачи ЛПР

Основные задачи ЛПР	Высший	Средний	Нижний
1. Формулирование целей организации			
2. Разработка сменно-суточных заданий			
3. Контроль использования сырья и оборудования			
4. Руководство деятельностью специализированных подразделений			
5. Взаимодействие с внешней средой			
6. Организация выполнения квартальных заданий			

Вопрос 3. Методологические подходы к оценке эффективности решений.

Задание 1.

Указать, какие из приведённых факторов чаще других мешают принимать эффективные управленческие решения в ходе групповой работы?

Таблица 2.17 - Факторы снижения эффективности совместной работы

Факторы снижения эффективности совместной работы	Да/нет
Отсутствие взаимопонимания между сотрудниками	
Несправедливое распределение рабочей нагрузки	
Нечёткая постановка целей	
Недостаточный уровень заинтересованности в конечных результатах	
Низкий уровень доверия к лидеру	
Низкий уровень обеспеченности средствами оргтехники	
Плохой психологический климат	
Плохие взаимоотношения между членами группы	
Низкая включенность членов группы в совместную работу	
Использование неэффективных методов групповой работы	
Низкая ориентация членов группы на достижение	
Отсутствие у членов группы настроя на развитие	
Самоуспокоенность, удовлетворенность прошлыми достижениями	

Чем больше факторов снижения эффективности совместной работы вы отметили, тем ниже уровень групповой совместной работы, который является основой выработки эффективных управленческих решений. Отметьте те факторы, на которые прямо или косвенно может повлиять лидер управленческой команды.

Задание 2.

Фирма реализует автомобили, в основном, двумя способами: через магазин и через торговых агентов. При реализации x_1 автомобилей через магазин расходы на реализацию составляют $(4x_1 + x_1^2)$ усл. ед., а при продаже x_2 автомобилей через торговых агентов расходы составляют x_2^2 усл. ед. Найти наиболее эффективный способ реализации автомобилей, который способен обеспечить

минимизацию суммарных расходов фирмы, если общее число предназначенных для продажи автомобилей составляет 200 единиц.

Задание 3.

Вы работаете с недавнего времени директором крупного туристического комплекса. Проходя в свой кабинет, вы видите на площадке несколько оживленно беседующих сотрудников. Проходя через 30 минут, вы наблюдаете ту же картину.

Какое управленческое решение следует принять по этому поводу?

Методические материалы по теме 7

При изучении темы 7 рекомендуется использовать УМП-ИД для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, ФОС, которые имеются в ЭИОС, видео-лекции и презентации.

Рекомендуемые источники по теме 7: [1, 6, 7, 8].

3 Методические указания по подготовке к сдаче зачета

Тест по дисциплине

1) Как формулируется глобальная цель управления?

а) максимальное удовлетворение потребностей и интересов человека;

б) получение максимальной прибыли организацией;

в) уважительность;

г) обеспечение слаженной деятельности всех руководителей.

2) Основная характеристика первого этапа становления науки о принятии решений:

а) принятие решений существует в разрезе других дисциплин;

б) принятие решений - самостоятельное научное направление;

в) интенсивное развитие науки;

г) разделение на самостоятельные научные направления.

3) Подход к определению понятия "решение", характеризующийся протеканием во времени и реализацией в несколько этапов:

а) решение как вариант альтернативы;

б) решение как процесс;

в) решение как надежда на лучшее будущее;

г) решение как сила мысли.

4) Что называется конкретной ситуацией?

а) набор причин, которые мешают организациям продвигаться к намеченным целям;

б) реальное положение дел относительно провозглашенной цели;

в) набор реальных ситуаций в производственной или управленческой сфере деятельности;

г) "фотография" рабочего дня организации.

5) Необходимую информацию для принятия решения рационально собирать или приобретать пока:

а) отсутствует противодействие;

б) ожидаемый выигрыш будет больше, чем ожидаемые затраты;

в) позволяет временной ресурс решения проблемы;

г) позволяют финансовые ресурсы организации.

6) Есть ли различия в процессе разработки решения для биологических, технических и социальных систем?

а) есть;

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

в) есть из-за правовых норм;

г) есть, но несущественные, так как в этих системах много общего.

7) Подход к трактовке понятия "управленческое решение", характеризующий действия руководства, ведущие к разрешению противоречия и изменению ситуации:

а) практический;

б) системный;

в) комплексный;

г) научный.

8) "Решение - это___". Продолжите фразу, выбрав правильные ответы из списка подсказок:

а) результата выбора между несколькими альтернативами;

б) процесс выбора альтернатив;

в) акт выбора альтернатив:

г) иное.

9) "Оптимальное решение - это ___". Закончите фразу, выбрав правильный вариант из списка подсказок:

а) решение, удовлетворяющее существующим ограничениям;

б) наилучшее решение, достигающее экстремума целевой функции по принятому критерию;

в) решение, достигающее экстремума целевой функции;

г) акт выбора.

10) Какие элементы входят в состав внешней среды проблемной ситуации? Отметьте правильные ответы:

а) управляемые переменные;

б) ограничения на значения управляемых переменных;

в) неуправляемые переменные;

г) ограничения на значения неуправляемых переменных;

д) факторы неопределенности внешней среды.

11) Альтернатива – это …

а) один из возможных способов достижения цели;

б) один из вариантов решения;

в) критерий;

г) ограничение.

12) Процессы принятия управленческих решений в организациях, как правило, …

а) носят индивидуальный характер;

б) носят коллективный характер;

в) принимаются на основе критериев оптимальности;

г) протекают в иерархических группах.

13) Лицо, принимающее решения – это …

а) руководитель предприятия;

б) представители руководства;

в) субъект, который намерен устранить проблему и взять на себя ответственность за результат реализации решения;

г) представители иерархических групп.

14) Активная группа – это …

а) носят индивидуальный характер;

б) группа людей, имеющая общие интересы и старающаяся оказать влияние на процесс выбора и его результат;

в) группа лиц, принимающих решение;

г) группа людей, владеющих методами решения проблемы.

15) Проблема – это

а) начальный пункт потребности в выработке решений;

б) ощущение дискомфорта, выражающегося в неудовлетворенности чем-либо;

в) расхождение между желательным и действительным состоянием;

г) нерешаемая задача.

16) К хорошо структурированным проблемам относят

а) количественно сформулированные проблемы, в которых зависимости имеют численные оценки;

б) качественно выраженные проблемы, содержащие описание признаков, количественные зависимости между которыми неизвестны;

в) смешанные проблемы, которые содержат как качественные, так и количественные элементы;

г) математические задачи.

17) Большинство неструктурированных проблем решаются

а) эвристическими методами и методами интуитивных догадок;

б) с помощью построения математических моделей, отражающих основные черты проблемы;

в) математическими методами;

г) качественными методами.

18) Создателями школы научного управления являются:

а) Фредерик Тейлор, Генри Форд;

б) Абрахам Маслоу, Дуглас Макгрегор;

в) Элтон Мейо;

г) Мэри Фоллет.

19) Бихевиоризм сосредотачивал внимание:

а) на изучении социального взаимодействия и мотивации;

б) на поведенческом аспекте работников в организации;

в) на влияние психологии и человеческих взаимоотношений на производительность труда;

г) на психологическом аспекте.

20) Каковы особенности разработки решений в технических системах?

а) использованием количественных методов;

б) набор решений ограничен и последствия предопределены;

в) использованием ИКТ;

г) даже типовые решения иногда дают непредсказуемые результаты.

21) Результат – это

а) специальная форма представления наиболее важных для ЛПР характеристик исхода операции;

б) формализованное описание желаемого состояния, достижения которого отождествляется с решением проблемы;

в) начальный пункт потребности в выработке и принятии решения;

г) итог принятия решений.

22) Каковы особенности разработки решений в биологических системах?

а) даже типовые решения иногда дают непредсказуемые результаты;

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

в) набор решений ограничен и последствия их предопределены;

г) любая деятельность в интересах достижения намеченной цели.

23) Критерий в переводе с греческого языка означает:

а) мерило для оценки чего-либо;

б) наименование возможного способа достижения цели;

в) упрощенный образ объектов действительности;

г) постоянное число.

24)Условия разработки решений – это

а) закономерности, связывающие ход процесса выполнения задачи;

б) наилучший способ устранения проблемы;

в) возможный способ достижения цели;

г) набор ситуаций.

25) Какие методы прогноза основаны на статистике фирмы?

а) фактографические;

б) экспертные;

в) аналитические;

г) ситуативные.

26) Необходимость планирования заключается в определении:

а) конечных и промежуточных целей;

б) задач, решение которых необходимо для достижения целей;

в) средств и способов решения задач;

г) прогнозного сценария.

27) Какие из перечисленных методов не относятся к методам индивидуальной экспертной оценки?

а) интервью;

б) анкетного опроса;

в) мозгового штурма;

г) написание прогнозного сценария.

28) Метод прогнозных комиссий относится к методам …

а) интервью;

б) анкетного опроса;

в) коллективной экспертной оценки;

г) индивидуальной экспертной оценки.

29) Какой из методов прогнозирования использует в качестве основы прогноза закономерность развития объекта, сходного по природе с исследуемым?

а) метод исторической аналогии;

б) метод математической аналогии;

в) метод экстраполяции;

г) написания прогнозного сценария.

30) Оценка экономической эффективности управленческого решения косвенным методом основана на:

а) использовании в расчетах данных, полученных при нескольких вариантах решений, определивших цену товара и затраты на его производство;

б) расчете эффективности производства в целом и выделении из него фиксированной части;

в) оценке непосредственного эффекта от управленческого решения по отношению к принятым стандартам на затраты;

г) деловой репутации фирмы.

4 Методические рекомендации по выполнению самостоятельной работы по дисциплине

4.1 Общие рекомендации и сведения

Самостоятельная работа студентов в ходе семестра является важной частью учебного процесса и необходима для закрепления и углубления знаний, полученных в период сессии на лекциях, практических занятиях, а также для индивидуального изучения дисциплины в соответствии с программой и рекомендованной литературой. Самостоятельная работа реализуется в виде подготовки домашнего задания или сообщения по отдельным вопросам, реферативного обзора.

Контроль качества самостоятельной работы может осуществляться с помощью устного опроса на практических занятиях, проведения тестирования.

Самостоятельная работа предусмотрена в следующих формах:

1) Освоение теоретического учебного материала, в том числе подготовка к практическим занятиям (форма контроля – тестирование, самостоятельное решение типовых расчётных задач, устный и письменный контроль знаний на практических занятиях).

2) Выполнение контрольной работы – для студентов заочной формы обучения (форма контроля знаний – написание и защита контрольной работы).

4.2 Практические задания для самостоятельной подготовки

Тема 1. Сущность и содержание управленческих решений

Задание 1. После реорганизации предприятия начальнику цеха срочно необходимо создать несколько бригад и производственных участков согласно новому штатному расписанию. Сначала он решил самостоятельно изучить списки и личные дела работников цеха и представить свой проект на собрании коллектива работников предприятия. Но затем подумал, что лучше будет предложить решить этот вопрос отделу кадров.

Какое управленческое решение ему следует принять?

Задание 2. Вы руководите фирмой, которая торгует бытовой химией. Неожиданно для вас открывается новая конкурирующая фирма, которая также занимается продажей бытовой химии. Расположилась эта фирма в соседнем от вас здании. Новая фирма устанавливает цены на свой товар ниже ваших цен. В данной ситуации, следует быстро и оперативно принять управленческое решение, направленное на укрепление конкурентных позиций и на то, чтобы не потерять ваших постоянных клиентов.

Проанализируйте данную неблагоприятную управленческую ситуацию. Каковы будут ваши действия? Принимаемое вами решение будет принято в условиях риска, определенности или неопределенности?

Как можно классифицировать эти условия: риска, определенности или неопределенности?

Примите управленческое решение по выходу из сложившейся управленческой ситуации.

Задание 3. Известная в середине 90-х годов фирма "Род", занимавшаяся реализацией товаров широкого профиля, определила свой стиль управления, который можно было охарактеризовать как отсутствие реального управления. Он состоял в отказе от выработки стратегии развития фирмы и целенаправленных действий, рассчитанных на долговременную перспективу, и предполагал, оперативную реакцию на возникающие проблемы.

Является ли эффективной такая система управления?

Оправдан ли отказ руководства фирмы от разработки стратегий?

Как подобный отказ может повлиять на результаты экономической деятельности фирмы?

Задание 4. Ситуация для анализа "Кадровое решение".

Молодой специалист несколько лет работаете в отделе обучения персонала. Обязанности однообразны, и он не несёт ответственности за результаты работы, так как совместно с другими специалистами выполняет свои обязанности по поручению менеджера отдела. В обязанности входит получение заказов на обучение, внесение их в базу планирования, подготовка списков сотрудников на обучение и повышение квалификации по заявкам начальников подразделений, а также внесение данных о сотрудниках и передача заявок руководителю.

Со временем молодой специалист начал терять интерес к работе. Но он не проявляет желания увольняться, так как на рабочем месте есть возможность отпрашиваться в случаях необходимости, и в коллективе хороший психологический климат. В последнее время молодой специалист чувствует, что неудовлетворенность собой усиливается, он хочет выполнять сложную работу, результаты которой не будут зависеть от других сотрудников. Он уверен, что менеджер мог бы предложить ему другую, более перспективную должность. В ответ на просьбу о повышении в должности менеджер сказал молодому специалисту, что ответит через пару дней, но прошло время, и менеджер предложил следующие условия:

– по результатам работы он не видит оснований для повышения, но предлагает в течение следующих месяцев выполнять функции ведущего специалиста;

– распоряжение о повышении сделают, если тот справится с новой работой;

– заработная плата не изменится, но если работа выполняется качественно и в срок, вы можно получить премию.

Предложите свой вариант подобного управленческого решения.

Тема 2. Классификация управленческих решений

Задание 1. Описание ситуации

После реорганизации предприятия начальнику цеха срочно необходимо создать несколько бригад и участков согласно новому штатному расписанию.

Сначала начальник цеха решил во избежание конфликтов на рабочих местах предложить высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, затем создать комиссию по комплектованию бригад. Но затем подумал, что лучше будет сначала определить, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручить этим людям подготовить свои предложения по составу бригад.

Какое управленческое решение ему следует принять?

Задание 2. Фирма "Сант" в течение 5 лет занимается поставкой автозапчастей. На рынке появилась конкурирующая фирма, автозапчасти которой стоят в 1,5 раза дешевле. Какие действия должно предпринять руководство фирмы "Сант" для сохранения конкурентоспособности? Какую информацию (качественную или количественную) оно будет использовать для решения данной проблемы?

Задание 3. Фирма "Вик" работает на рынке консалтинговых услуг 15 лет. Штат организации свыше 150 человек. Сначала сотрудники работали с клиентами индивидуально, либо произвольно сгруппированной бригадой. Затем было принято управленческое решение, в результате чего все сотрудники были разбиты на бригады по 4 человека. В результате сложилась неблагоприятная ситуация: внутриорганизационные разногласия, в результате чего снизилась производительность труда. Примите управленческое решение по выходу их сложившейся ситуации.

Как вы, если бы были руководителем данной организации, вышли из данной неблагоприятной управленческой ситуации.

Какие управленческие решения должны быть приняты в данной ситуации?

Как принятые вами решения отразятся на ваших сотрудниках и на работе самой организации?

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

Задание 4. Директор магазина "Сапожок" желает установить для персонала субботу и воскресенье рабочими днями, а выходные дни сделать плавающими. В воскресные дни, по его сведениям, больше покупателей ходит по магазинам. Какую форму разработки и реализации управленческого решения лучше выбрать?

Тема 3. Условия и факторы качества управленческих решений

Задание 1. Описание ситуации

Известная фирма "Дрю", занимавшая около 20 % отечественного рынка консервов для собак, стала терять популярность. Более молодые фирмы начали теснить ее за счет более низких цен при довольно высоком качестве товара. Для проведения прямой рекламной кампании фирма "Дрю" запланировала собрать следующую информацию: адреса владельцев собак, их клички и возраст, сведения о кормах, которые предпочитают собаки, о массе корма, съедаемого собакой

за один раз, а также о наиболее частых болезнях собак. В итоге фирма планировала скомпоновать необходимые справочные данные для владельцев собак.

Выберите правильный вариант решения для возвращения фирмы в устойчивую область сбыта, обосновав сделанный вами выбор.

Задание 2. Открытое акционерное общество "Бленд" работает на рынке консалтинговых услуг 10 лет. Штат организации свыше 100 человек. Сначала сотрудники работали с клиентами индивидуально, либо произвольно сгруппированной бригадой. Затем было принято управленческое решение, в результате чего все сотрудники были разбиты на бригады по 4 человека. В результате сложилась неблагоприятная ситуация: внутриорганизационные разногласия, в результате чего снизилась производительность труда. Примите управленческое решение по выходу их сложившейся ситуации. Подумайте, как Вы, если бы были руководителем данной организации, вышли из данной неблагоприятной управленческой ситуации.

Какие управленческие решения должны быть приняты в данной ситуации?

Как принятые Вами решения отразятся на сотрудниках и на работе организации в целом?

Задание 3. Какая последовательность, из приведенных ниже шагов, предпочтительнее при принятии управленческого решения, базирующегося на рациональной модели?

1) Разработка вариантов решений, анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов.

2) Анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, согласование выбранного варианта решения с коллективом, оценка решения проблемы, организация выполнения решения.

3) Формулировка проблемы, выбор приемлемого из вариантов решения проблемы, обсуждение выбранного варианта решения.

Задание 4. На предприятии сформировалась потребность в расширении производственных мощностей. В зависимости от уровня технологического обеспечения, финансовых возможностей и общей стратегии развития основные средства могут быть приобретены: на собственные средства, путем аренды или лизинга или в результате временного подключения.

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

Тема 4. Модели, методология и организация процесса разработки управленческих решений

Задание 1. Предприятие производит 200 электрических миксеров в месяц и реализует их за 1250 руб. за единицу. Переменные издержки составляют 750 руб. на изделие, а постоянные равны 175 000 руб. в месяц. Начальник отдела сбыта предлагает изменить форму оплаты труда: отменить оклады (суммарный месячный фонд составляет 30 000 руб.) и установит комиссионное

вознаграждение 150 руб. с каждой проданной плиты. Он уверен, что объем продаж вырастет на 10 %.

Нужно ли согласиться с данным предложением?

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

Задание 2. Стоит ли собирать совещание в целях разработки и принятия управленческого решения? Подберите ответы "да", если ваша ситуация соответствует приведённому описанию, или "нет", если отличается или не соответствует.

Таблица 2.18 - Перечень ключевых аспектов разработки и принятия управленческого решения

Характеристика ситуации	Да/нет
Не существует потенциально правильных решений	
Правильность решения трудно проверить объективно	
Проблема или решение имеет много шагов или составных частей	
Решение требует больше информации, чем та, которой может обладать один человек	
Решение должно быть не только эффективным, но и приемлемым для других членов группы, следовательно, включать объяснение и коммуникацию	
Члены группы могут отказаться принимать решение или приводить его в жизнь до тех пор, пока они не будут вовлечены в процесс обсуждения	
Характер задачи требует небольших творческих способностей	
Решение должно быть надёжным и проработанным	
У нас достаточно времени для принятия решения	
Итого	

Подсчитайте число ответов "да" и число ответов "нет". Впишите результаты в графу "Итого". Преобладание ответов "да" свидетельствует о том, что данное решение лучше принимать в группе.

Преобладание ответов "нет" показывает, что данное решение лучше принимать индивидуально.

Задание 3. Фирма занимается производством электрооборудования, реализуя его в объёме 800 единиц в месяц по цене 500 руб. (без НДС). Переменные издержки 300 руб./ед., постоянные - 70 000 руб. в месяц. Начальник отдела маркетинга предлагает снизить отпускную оптовую цену, чтобы стимулировать сбыт и довести дополнительный ежемесячный объем оптовых продаж до 300 единиц. Порог рентабельности перейдён.

Какую следует назначить оптовую цену на дополнительную продукцию, чтобы прибыль возросла на 6000 руб.? Какова будет ответственность в случае

принятия неверного, непродуманного, необоснованного управленческого решения? К чему это может привести?

Задание 4. Известное на рынке закрытое акционерное общество работает на рынке 5 лет. Занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успело зарекомендовать себя. Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы-конкурента стоит в 1,5 раза дешевле. Попробуйте решить данную проблему? Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию?

Примите управленческое решение. Подумайте, как принятое вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы. От каких факторов в данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения?

Тема 5. Разработка и выбор управленческих решений в различных условиях

Задание 1. Молодого сотрудника недавно назначили руководителем коллектива, в котором он проработал около четырех лет. На определенное время он вызвал в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сам неожиданно опоздал на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет молодого руководителя.

Какое решение, по вашему мнению, должен принять молодой руководитель: отменить беседу и перенести ее на другое время независимо от своего опоздания или сразу же потребовать объяснений подчиненного об его опозданиях на работу, а может быть, извиниться перед подчиненным и начать беседу?

Как принятое молодым руководителем решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы?

Задание 2. Молодой руководитель фирмы, торгующей модной одеждой, неожиданно узнает, что рядом открывается ещё одна новая фирма, которая также занимается продажей модной одежды. Расположилась конкурирующая фирма в соседнем здании и устанавливает цены на свой товар значительно ниже рыночных цен. Молодому руководителю в данной ситуации следует быстро и оперативно принять управленческое решение, чтобы не потерять постоянных клиентов.

Проанализируйте данную неблагоприятную управленческую ситуацию.

Каковы будут ваши действия?

Подобное разрабатываемое решение будет принято в условиях риска, определенности или неопределенности?

Задание 3. Принятие управленческих решений по стимулированию у подчинённых интереса к работе – очень важный фактор усиления трудовой

мотивации. Выберите из приводимых ниже вариантов несколько наиболее эффективных, повышающих интерес к выполняемой работе. Аргументируйте свой выбор.

1. Руководство должно подробно информировать коллектив о характере выполняемой им работы.

2. Время от времени следует менять поручаемую сотрудникам работу, чтобы она не надоедала.

3. Если нужно заставить людей выполнять работу, следует объединить хорошо понимающих друг друга сотрудников в одну группу.

4. Подробно, в деталях сотрудникам нужно объяснить характер работы, помочь им выполнить ее без срывов.

5. Работу, которую нужно выполнять, следует время от времени дополнять новыми задачами. Неплохо организовать соревнование за лучший результат.

6. Точно указать на недостаток и положительные моменты выполняемой сотрудниками работы.

Задание 4. Сеть крупных универсамов "Семёрка" открыла новый торговый центр. Руководство сети придерживалось стратегии "низких цен" для привлечения клиентов, но затем цены резко повысили. Спустя некоторое время вблизи от данного торгового центра открылся новый универсам "Четверка", в котором цены на все аналогичные товары оказались значительно ниже.

Как вы считаете, каково текущее конкурентное положение сети крупных универсамов? Как отразилось открытие нового магазина на работе их работе? Проанализируйте все факторы внешней среды и на выходе примите управленческое решение. Проанализируйте последствия принятого решения. Как принятое руководством решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы?

Тема 6. Методы выбора альтернатив в условиях неопределенности и риска

Задание 1. Предприятие производит сумки и кошельки. В прогнозируемом периоде может быть отработано 20000 человеко-часов. При этом за один человеко-час можно изготовить либо одну сумку, либо три кошелька. В таблице 2.19 приведены показатели деятельности предприятия.

Таблица 2.19 – Показатели деятельности предприятия

Показатель	Сумки	Кошельки
Цена реализации, руб.	150	200
Переменные издержки, руб.	6	16
Валовая маржа на единицу продукции, руб.	90	40
Коэффициент валовой маржи на единицу продукции	0,6	0,2

Какому из товаров – сумкам или кошелькам следует отдать предпочтение при формировании производственной программы предприятия?

Задание 2. Экспериментальное предприятие неожиданно столкнулось с неблагоприятной управленческой ситуацией. Руководство начало подготовку к разработке управленческого решения. Может ли на этом этапе неблагоприятная управленческая ситуация разрешиться?

Надо ли процесс по разработке и принятию управленческого решения довести до конца?

Зачем при принятии управленческого решения генерируют альтернативные варианты решений?

Задание 3. Известная фирма по производству и продаже кормов для животных, занимавшая около 20 % отечественного рынка консервов для кошек, стала терять популярность. Более молодые фирмы начали теснить ее за счет более низких цен при довольно высоком качестве товара. Определите перечень информации для проведения прямой рекламной кампании фирмы.

Предложите решения по стимулированию сбыта продукции.

Задание 4. Предложить варианты принятия решений по изысканию источников капитальных вложений. В зависимости от уровня технологического обеспечения, финансовых возможностей и общей стратегии развития основные средства могут быть приобретены: на собственные средства; путем аренды или лизинга; в результате временного подключения. При преимущественно ручном производстве основные средства желательно приобретать на собственные средства, так как стоимость их невелика, или за счет временного подключения замороженных ресурсов, т. е. не используемых ресурсов (оборудования, приборов, помещений и т. д.), находящихся в собственности частных лиц, муниципалитета, организаций и т. д. При преимущественно механизированном производстве основные средства лучше приобретать по лизингу с последующим выкупом. При преимущественно автоматизированном производстве лучшие результаты дает аренда без выкупа, так как моральный износ самого современного оборудования идет очень быстро. Временное подключение может быть достигнуто за счет инвестиций. Назовите основные методы планирования при разработке управленческого решения.

Тема 7. Эффективность управленческих решений

Задание 1. Молодая женщина – начинающий специалист, придя в новый коллектив, поначалу пыталась сделать все, чтобы быстрее адаптироваться. Однако реакция коллектива была противоположной. Женщина, не выдержав психологического напряжения, решила уволиться. Ее увидела одна из сотрудниц, которая не принимала участия в игнорировании новенькой. Она дала новенькой совет: меньше говорить и больше прислушиваться, не спешить демонстрировать свой профессионализм и не пытаться любой ценой не допускать ошибок, так как новый сотрудник ещё много чего не знает из жизни коллектива, не нервничать, так как она может делать еще больше ошибок. Более опытная коллега предложила свою ей помощь. После этого молодая женщина стала меньше обращать внимания на упреки коллег, и количество замечаний в ее адрес сократилось. Вскоре появились и успехи в работе, а за ними — премия, добрые слова руководства. Отношение сотрудников изменилось на уважительное. Но назрела новая проблема. Начальник отдела, в котором работала женщина, ушла в длительный отпуск. Директор предложил ее на освободившееся место, хотя по всем данным его должна была занять сотрудница, которая проявила к ней участие и первой ее поддержала. Какое решение следует принять сотруднице, которой предложили более высокую должность? Верное ли решение принял генеральный директор?

Задание 2. Найти эффективность управленческого решения, если прибыль от реализации продукции при первом варианте управленческого решения составляет $П_1$= 18 у.е., а прибыль от реализации продукции при втором варианте управленческого решения может быть равна $П_2$ = 20 у.е. Затраты на производство продукции при первом варианте управленческого решения составят $З_1$, = 12 у.е., а затраты на производство продукции при втором варианте управленческого решения $З_2$ = 16 у.е.

Задание 3. В цехе сборки шариковых ручек на конвейере работает бригада из 20 женщин. Их зарплата определяется стоимостью операции, умноженной на число собранных ручек и деленной на число работниц. В среднем разброс по количеству собранных изделий составлял ± 12 %. Производительность труда бригады равнялась 75 % от расчетной производительности даже при замене медлительных работников. Руководство пришло к заключению, что 25 %-ное недовыполнение является проблемой, требующей принятия управленческого решения. Перечислите содержание основных этапов разработки управленческих решений и охарактеризуйте сущность процесса планирования при разработке управленческого решения.

Тема 8. Управленческие решения и ответственность

Задание 1. В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Как надо действовать, чтобы нормализовать обстановку в коллективе?

а) Выбрать актив, поручить ему предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на этот актив и искать поддержку у руководства.

б) Привлечь на свою сторону активных противников нового стиля работы, убедить противников и сторонников прийти к консенсусу.

в) Изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи, опираться на трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Задание 2. Руководителю крупной фирмы предлагают решение важной проблемы в условиях дефицита времени, результат решения которой в перспективе гарантирует исполнителю и сотрудникам получение дополнительной прибыли. Процесс реализация решения представляется потенциальному исполнителю рискованным. Как бы вы поступили на его месте?

Задание 3. Руководителю фирмы в сфере ИТ-технологий необходимо принять оптимальное решение при условии, что в связи с сокращением производства необходимо высвободить несколько сотрудников. При этом резко ухудшилось качество оказываемых услуг, и по этой причине на рынке упал спрос на оказываемые данной фирмой услуги. Какое управленческое решение следует принять руководителю?

Задание 4. Сеть крупных универсамов открыла новый магазин. Сначала руководство данной сети придерживалось стратегии "низких цен" для привлечения клиентов. Затем цены в новом универсаме резко выросли. Спустя некоторое время через дорогу от данного магазина открылся новый универсам, в котором цены на все аналогичные товары ниже. Как в дальнейшем может отразиться открытие нового магазина на деятельности сети универсамов?

Может ли руководство сети универсамов самостоятельно изменить сложившуюся ситуацию?

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Балдин, С. Н., Воробьев, В. Б. Управленческие решения: учеб. / С. Н. Балдин, В. Б. Воробьев. – Москва: Изд.-торг. корпорация "Дашков и Ко", 2020. - 496 с.

2. Барышев, А. В. Основы разработки управленческого решения: учеб. пособие / А. В. Барышев. – Москва: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2021. - С. 6-14.

3. Виханский, О. С., Наумов, А. И. Менеджмент: учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов, - 6-е изд., перераб. и доп. – Москва: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 450 с.

4. Дерендяева, Т. М. Управленческие решения: учеб. пособие / Т. М. Дерендяева. - Калининград: Изд-во БГА РФ, 2014. - 283 с.

5. Литвак, Б. Г. Управленческие решения: учеб. пособие / Б. Г. Литвак. – Москва: Феникс, 2019. – 224 с.

6. Просветов, Г. И. Математические модели и методы в экономике: учеб.-метод. пособие / Г. И. Просветов. – Москва: Изд-во РДЛ, 2016. – 158 с.

7. Сборник задач по высшей математике для экономистов: учеб. пособие /под ред. В. И. Ермакова. - Москва: ИНФРА-М, 2019.

8. Смирнов, Э. А. Управленческие решения: учеб. / Э. А. Смирнов. – Москва: РИОР, 2019. – 366 с.

9. Фатхутдинов, Р. А. Управленческие решения: учеб./ Р. А. Фатхутдинов. – Москва: ИНФРА-М, 2013. - 344 с.

10. Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений: учеб. и практикум / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувикова. – Москва: ЮРАЙТ, 2018. – 418 с.

Локальный электронный методический материал

Тамара Михайловна Дерендяева

МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 4,1 Печ. л. 3,7

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
"Калининградский государственный технический университет".
236022, Калининград, Советский проспект, 1