

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»

Институт отраслевой экономики и управления

**Н. И. Шевченко**

## **Организационно-управленческие решения**

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины  
для студентов магистратуры по направлениям подготовки 38.04.01 Экономика,  
профиль программы «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»;  
38.04.02 Менеджмент, профиль программы «Производственный менеджмент»;  
профиль программы «Финансовый менеджмент»

Калининград  
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»  
2022

УДК 35.077.6

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической безопасности  
ФГБОУ ВО «Калининградский государственный технический университет»

А. Е. Тарутина

**Шевченко, Н. И.** Организационно-управленческие решения: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для студентов магистратуры по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, профиль «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»; 38.04.02 Менеджмент, профиль программы «Производственный менеджмент»; профиль программы «Финансовый менеджмент» / Н. И. Шевченко. – Калининград: ФГБОУ ВО «КГТУ», 2022. – 58 с.

Учебно-методическое пособие является руководством по изучению дисциплины «Организационно-управленческие решения» для студентов магистратуры по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, профиль «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»; 38.04.02 Менеджмент, профиль программы «Производственный менеджмент»; профиль программы «Финансовый менеджмент». В учебно-методическом пособии представлены цели, задачи и структура дисциплины, содержание дисциплины и методические указания по ее изучению, содержание и методические указания по подготовке к практическим занятиям и выполнению контрольной работы, а также список литературы и контрольные вопросы к зачету по дисциплине.

Табл. 3, список лит. – 9 наименований

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено для опубликования в качестве локального электронного методического материала кафедрой менеджмента 05.04.2022 г., протокол № 7

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к изданию в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ 04.05.2022 г. протокол № 5

УДК 35.077.6

© Федеральное государственное  
бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Калининградский государственный  
технический университет», 2022 г.  
© Шевченко Н. И., 2022 г.

## Оглавление

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1 Тематический план по дисциплине и методические указания .....	9
по её изучению.....	9
Тема 1. Среда принятия организационно-управленческих решений.....	9
Тема 2. Информация, используемая в процессе принятия и реализации организационно-управленческого решения .....	11
Тема 3. Технология разработки рациональных организационно-управленческих решений.....	13
Тема 4. Методология и организация процесса разработки управленческого решения.....	14
Тема 5. Эффективность решений: понятие и оценка .....	15
2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям.....	17
Тема 1. Среда принятия организационно-управленческих решений.....	17
Тема 2. Информация, используемая в процессе принятия и реализации организационно-управленческого решения .....	19
Тема 3. Технология разработки рациональных организационно-управленческих решений.....	26
Тема 4. Методология и организация процесса разработки управленческого решения.....	33
Тема 5. Эффективность решений: понятие и оценка .....	38
3 Задания и методические указания по выполнению контрольной работы.....	42
4 Методические указания по подготовке и сдаче зачета.....	44
5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине .....	47
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	56

## ВВЕДЕНИЕ

Настоящее учебно-методическое пособие представляет собой комплекс систематизированных материалов для самостоятельного изучения дисциплины «Организационно-управленческие решения» студентами магистратуры, обучающимися по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, профиль программы «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»; 38.04.02 Менеджмент, профиль программы «Производственный менеджмент»; профиль программы «Финансовый менеджмент».

Учебно-методическое пособие составлено в соответствии с требованиями утвержденными рабочими программами дисциплин «Организационно-управленческие решения» QD-8.1/РПМ-309.(45.08) основной профессиональной образовательной программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, профиль программы «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»; «Организационно-управленческие решения» QD-8.1/РПД-309.(46.10) основной профессиональной образовательной программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, профиль программы профиль программы «Производственный менеджмент»; «Финансовый менеджмент».

Целью освоения дисциплины «Организационно-управленческие решения» является формирование у студентов целостного представления об управлении, которое призвано создать условия для высокой эффективности осуществления всех производственных, экономических и социальных процессов в условиях меняющейся рыночной среды.

Планируемые результаты освоения дисциплины «Организационно-управленческие решения» заключаются в том, что студент должен:

**знать:**

- фундаментальные понятия теории организационно-управленческих решений и новые концепции;
- технологию и методы разработки организационно-управленческих решений;

**уметь:**

- анализировать возникающие проблемы и выбирать соответствующий метод их разрешения;
- разрабатывать и осуществлять организационно-управленческие решения с учетом возможных последствий;

**владеть:**

- навыками разработки и осуществления организационно-управленческих решений в различных ситуациях.

Дисциплина «Организационно-управленческие решения» (Б1.В.02) относится к Блоку 1 части, формируемой участниками образовательных отношений образовательной программы магистратуры по направлению 38.04.01 Экономика, профиль «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»; 38.04.02 Менеджмент, профиль программы «Производственный менеджмент»; профиль программы «Финансовый менеджмент».

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы (зет), т. е. 72 академических часа (54 астр. часа) контактной и самостоятельной учебной работы студента; работой, связанной с текущей и промежуточной (заключительной) аттестацией по дисциплине.

Распределение трудоёмкости освоения дисциплины по семестрам ОП, видам учебной работы студента, а также формы контроля приведены ниже (таблицы 1, 2).

Таблица 1 - Объём (трудоёмкость освоения) в очной форме обучения и структура дисциплины

Наименование	Семестр	Форма контроля	з.е.	Акад. часов	Контактная работа	
					Лек	Пр
Организационно-управленческие решения	1	3	2	72	10	20
<b>Итого по дисциплине:</b>			<b>2</b>	<b>72</b>	<b>10</b>	<b>20</b>

Таблица 2 - Объём (трудоемкость освоения) в заочной форме обучения  
и структура дисциплины

Наименование	Семестр	Форма контроля	з.е.	Акад. часов	Контактная работа	
					Лек	Пр
Организационно-управленческие решения	1	контр. 3	2	72	2	6
<b>Итого по дисциплине:</b>			<b>2</b>	<b>72</b>	<b>2</b>	<b>6</b>

Обозначения: Э – экзамен; контр. – контрольная работа; Лек – лекционные занятия; Пр – практические занятия.

Для оценки результатов освоения дисциплины используются:

- оценочные средства поэтапного формирования результатов освоения (текущая аттестация);

- оценочные средства для заключительной аттестации по дисциплине (промежуточная аттестация).

К оценочным средствам поэтапного формирования результатов освоения дисциплины относятся:

- задания для практических занятий.

- задания для контрольной работы (для студентов заочной формы обучения).

К оценочным средствам для промежуточной аттестации по дисциплине, проводимой в форме зачета, соответственно относятся:

- вопросы к зачету.

Допуск студента к промежуточной аттестации по дисциплине предусматривает положительную оценку выполненных заданий для практических занятий, успешную защиту контрольной работы (для заочной формы обучения). Студент, выполнивший задания для практических занятий, но имеющий неудовлетворительную оценку по контрольной работе (для заочной формы обучения) выполняет контрольную работу повторно.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета. К зачету допускаются студенты, положительно аттестованные по результатам

текущей аттестации по дисциплине (получившие при этой аттестации оценку «зачтено»).

Универсальная система оценивания результатов обучения включает в себя системы оценок: 1) «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»; 2) «зачтено», «не зачтено»; 3) 100-балльную/процентную систему и правило перевода оценок в пятибалльную систему (таблица 3).

Таблица 3 – Система оценок и критерии выставления оценки

Система оценок Критерий	2	3	4	5
	0-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100 %
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
1	2	3	4	5
<b>1. Системность и полнота знаний в отношении изучаемых объектов</b>	Обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно-корректно связывать между собой (только некоторые из которых может связывать между собой)	Обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает полной системой знаний и системным взглядом на изучаемый объект
<b>2. Работа с информацией</b>	Не в состоянии находить необходимую информацию, либо в состоянии находить отдельные фрагменты информации в рамках поставленной задачи	Может найти необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, интерпретировать и систематизировать необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, систематизировать, интерпретировать и систематизировать необходимую информацию, а также выявить новые, дополнительные источники информации в рамках поставленной задачи

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<b>3. Научное осмысление изучаемого явления, процесса, объекта</b>	Не может делать научно корректных выводов из имеющихся у него сведений, в состоянии проанализировать только некоторые из имеющихся у него сведений	В состоянии осуществлять научно-корректный анализ предоставленной информации	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные задачи	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные поставленные задачи данные, предлагает новые ракурсы поставленной задачи
<b>4. Освоение стандартных алгоритмов решения профессиональных задач</b>	В состоянии решать только фрагменты поставленной задачи в соответствии с заданным алгоритмом, не освоил предложенный алгоритм, допускает ошибки	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом, понимает основы предложенного алгоритма	Не только владеет алгоритмом и понимает его основы, но и предлагает новые решения в рамках поставленной задачи

В первом разделе приводится содержание изучаемой дисциплины и даются методические указания по её изучению.

Во втором разделе учебного пособия содержатся методические указания по подготовке к практическим занятиям.

В третьем разделе представлены задания и методические указания по выполнению контрольной работы для студентов заочной формы обучения.

Четвёртый раздел содержит методические указания по подготовке и сдаче зачета.

В пятом разделе даны методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине.

В конце учебного пособия указаны рекомендуемые источники по изучению дисциплины.



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

### **Тема 1. Среда принятия организационно-управленческих решений**

**Форма проведения занятия** – лекция.

#### **Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Цель и задачи дисциплины. Место дисциплины в структуре образовательной программы. Планируемые результаты освоения дисциплины.

**Вопрос 2.** Субъекты принятия управленческих решений. Условия и факторы принятия организационно-управленческих решений. Среда принятия организационно-управленческих решений.

**Вопрос 3.** Зависимость решений от условий их разработки и принятия.

**Вопрос 4.** Основные факторы, влияющие на качество управленческого решения. Пути и средства повышения качества управленческих решений в организации.

#### **Методические указания по изучению темы 1**

Цель изучения темы – ознакомление с предметом, целью, содержанием и задачами дисциплины, местом дисциплины в структуре образовательной программы, понятием «организационно-управленческое решение» и его роли в управленческой деятельности организации.

Результатом изучения темы является закрепление знаний по содержанию, цели, основным задачам управленческой деятельности

#### **Методические материалы по теме 1**

Важнейшими моментами, от которых непосредственно зависит, как принимаются решения и насколько эффективными они будут, являются: уровень определенности, риска, неопределенности, личностные оценки руководителя, время и изменяющееся окружение, информационные и поведенческие ограничения, отрицательные последствия и взаимозависимость решений.

Управленческие решения принимаются в разных обстоятельствах по отношению к риску. Эти обстоятельства традиционно классифицируются как условия определенности, риска или неопределенности.

Решение принимается в условиях определенности, когда руководитель может с точностью определить результат каждого альтернативного решения, возможного в данной ситуации.

К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие решения, результаты которых не являются определенными, но вероятность каждого возможного результата можно определить. В экономике различают несколько типов риска: страховой, валютный, кредитный и т. д. В зависимости от типа риска, вероятность его можно определить математическими и статистическими методами.

Решение принимается в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Это имеет место, когда требующие учета факторы настолько новы и сложны, что невозможно получить достаточно релевантной информации, которая смогла бы помочь объективно определить вероятность, либо имеющаяся ситуация не подчиняется известным закономерностям.

Управленческих решений, принимаемых в условиях абсолютной определенности, в реальной жизни быть не может. Однако существуют ситуации, когда решение принимается в условиях почти полной определенности.

В практической работе нередки случаи отсутствия полной определенности ситуации. Тогда вычленяются ее элементы из общего контекста по степени их определенности. Если решение принимается в условиях риска (измеримой неопределенности), то с помощью введения вероятностных оценок неопределенность в значительной мере уменьшается. Колебания переменных, характеризующих состояние объективных условий, могут быть предугаданы (на основе определения вероятности). Риск заключается в возможных ошибках при оценке степени вероятности наступления условий (событий).

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 1: [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9].*

## **Тема 2. Информация, используемая в процессе принятия и реализации организационно-управленческого решения**

**Форма проведения занятия – лекция**

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Информация, используемая в процессе принятия и реализации организационно-управленческого решения: значение, требования, особенности информации.

**Вопрос 2.** Асимметрия информации при принятии организационно-управленческого решения. Рынки с асимметричной информацией. Модель рынка с несовершенной информацией, рынок лимонов (Дж. Акерлоф). Теория сигнализирования и рыночные сигналы в условиях несовершенной информации (М. Спенс).

**Вопрос 3.** Проблема трансакционных издержек. Государственные интервенции на рынках с несовершенной информацией. Стандартизация и сертификация, Отрицательный отбор на рынках с асимметричной информацией.

**Вопрос 4.** Проблемы рынков с асимметрией информации: неблагоприятный отбор, риск недобросовестности, верификация. Разработка управленческих решений в условиях риска и неопределенности.

### **Методические указания по изучению темы 2**

Цель изучения темы – ознакомление с процессом принятия организационно-управленческого решения в условиях асимметрии информации.

В процессе изучения темы следует знать значение, требования, особенности информации, используемой в процессе принятия и реализации организационно-управленческого решения.

В результате изучения темы студент должен знать различные модели рынков с несовершенной информацией, процесс разработки управленческого решения в условиях риска и неопределенности.

## Методические материалы по теме 2

Под «информацией» понимаются сведения, сообщения, которые содержат элементы новизны для ее получателя и используются в процессе принятия решений.

Условно все виды информации, которые используются при принятии решения, можно подразделить на:

– по объекту – показатели качества товара, его ресурсоемкость, параметры инфраструктуры рынка, организационно-технического уровня производства, социального развития коллектива, охраны окружающей среды и др.;

– по принадлежности к подсистеме системы менеджмента – информация по целевой подсистеме, научному обоснованию системы, экономике менеджмента, функциональной и обеспечивающей подсистемам, внешней среде системы, управляющей подсистеме;

– по форме передачи – вербальная (словесная) информация и невербальная;

– по изменчивости времени – условно-постоянная и условно-переменная (недолговечная);

– по способу передачи – спутниковая, электронная, телефонная, письменная и др.;

– по режиму передачи – в регламентируемые сроки, по запросу и принудительно в определенные сроки;

– по назначению – экономическая, техническая, социальная, организационная и др.;

– по стадии жизненного цикла товара – стратегического маркетинга, организационно-технологической подготовки производства и другим стадиям до списания товара;

– по отношению объекта управления к субъекту – между фирмой и внешней средой, между подразделениями внутри фирмы по вертикали и

горизонтали, между руководителем и исполнителями, неформальные коммуникации.

Под асимметрией информации понимается положение, при котором один субъект рынка располагает более важной и/или более полной информацией, нежели другой заинтересованный субъект рынка.

Асимметричная информация охватывает различные сферы деятельности: рынок продуктов; рынок страхования; рынок кредитов; рынок труда.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2: [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9].*

### **Тема 3. Технология разработки рациональных организационно-управленческих решений**

**Форма проведения занятия – лекция**

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Понятие рационального решения.

**Вопрос 2.** Технология принятия рационального решения. Рациональность ЛПР.

**Вопрос 3.** Типы рационального поведения (М. Вебер).

**Вопрос 4.** Теория ограниченной рациональности (Г. Саймон).

**Вопрос 5.** Оппортунизм.

**Вопрос 6.** Рентоориентированное поведение.

#### **Методические указания по самостоятельному изучению темы 3**

Цель изучения темы – ознакомление с понятием рационального решения.

В процессе изучения темы следует знать типы рационального поведения, теорию ограниченной рациональности.

В результате изучения темы студент должен знать технологию принятия рационального решения.

#### **Методические материалы по теме 3**

Рациональное решение выбор, подкрепленный результатами объективного анализа.

Рациональное решение, в отличие от основанного на суждении, не зависит от опыта, накопленного в прошлом.

Этапы принятия рациональных управленческих решений:

1. Определение проблемы.
2. Постановка цели принятия решения.
3. Анализ факторов, влияющих на принятие решения.
4. Разработка альтернатив.
5. Оценивание альтернатив.
6. Выбор альтернативы.
7. Реализация решения.
8. Контроль результатов.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 3: [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9].*

#### **Тема 4. Методология и организация процесса разработки управленческого решения**

**Форма проведения занятия – лекция.**

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Методы принятия решений. Возможности применения моделирования при разработке и принятии организационно-управленческих решений.

**Вопрос 2.** Теория игр. Игра, как модель конфликтной ситуации принятия решений.

**Вопрос 3.** Типы равновесий при принятии решений.

**Вопрос 4.** Методы планирования и прогнозирования, используемые в процессе принятия решений.

**Методические указания по самостоятельному изучению темы 4**

Цель изучения темы – освоить методологию процесса принятия управленческого решения.

В процессе изучения темы следует понимать возможности применения моделирования при разработке и принятии организационно-управленческих решений.

В результате изучения темы студент должен знать методы принятия организационно-управленческих решений, типы равновесий при принятии решений, методы планирования и прогнозирования, используемые в процессе принятия решений.

#### **Методические материалы по теме 4**

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

Методология процесса разработки управленческого решения имеет конкретную функцию – его разработку; базируется на специфике (определяется спецификой) конкретной организации и структурируется по этапам процесса; методы (как элементы методологии) взаимосвязаны как по этапам процесса разработки управленческих решений, так и по технологии их применения, что позволяет говорить о методологии процесса как о системе методов.

Каждому этапу разработки управленческого решения соответствуют общенаучные методы исследования и специальные методы разработки управленческих решений.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 4: [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9].

#### **Тема 5. Эффективность решений: понятие и оценка**

**Форма проведения занятия – лекция.**

##### **Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Сущность понятия эффективности организационно-управленческих решений.

**Вопрос 2.** Методики оценки эффективности организационно-управленческих решений.

**Вопрос 3.** Решения как акт изменений. Управление изменениями.

### **Методические указания по самостоятельному изучению темы 5**

Цель изучения темы – изучить понятие эффективности организационно-управленческих решений.

В процессе изучения темы следует рассмотреть решение как акт изменений.

В результате изучения темы студент должен знать методики оценки эффективности организационно-управленческих решений.

### **Методические материалы по теме 5**

Эффективность менеджмента в зарубежной литературе принято выражать двумя ключевыми терминами: Effectiveness и Efficiency. Effectiveness (эффективность) обозначает степень достижения целей организации, стратегических или оперативных; успешность деятельности, взаимоотношения с внешней средой и др. Под efficiency понимают экономичность, которая является внутренним параметром функционирования организации.

Управленческие решения как результат управленческой деятельности менеджеров могут оцениваться простыми и сложными показателями. К первым относятся результаты, время, затраты ресурсов. Сложные показатели строятся для более подробной оценке, к ним относятся эффективность, интенсивность, производительность.

Под организационной эффективностью управленческого решения понимают факт достижения организационных целей за счет меньшего числа работников или меньшего времени. Организационные цели связаны с реализацией следующих потребностей человека: потребность в организации жизни и безопасности, управлении, стабильности, порядке. Организационная эффективность и качество управленческого решения неразрывно связаны.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 5: [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9].*



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

### **Тема 1. Среда принятия организационно-управленческих решений**

**Форма проведения занятия** – практическое занятие.

#### **Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Субъекты принятия управленческих решений. Условия и факторы принятия организационно-управленческих решений. Среда принятия организационно-управленческих решений.

**Вопрос 2.** Зависимость решений от условий их разработки и принятия.

**Вопрос 3.** Основные факторы, влияющие на качество управленческого решения. Пути и средства повышения качества управленческих решений в организации.

#### **Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 1**

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний о сущности, целях, основных задачах, объекте, субъектах менеджмента.

**Задание 1.** В 2009 г. планируется изменение ставки налога на имущество организаций с 2,2 до 2 % и изменение порядка формирования налогооблагаемой базы, в связи с чем у рассматриваемой организации произойдет ее повышение с 12 до 15 млн. руб. На основе исходных данных выявить, какое количественное влияние на изменение суммы налога окажет каждый из факторов: изменение налогооблагаемой базы; изменение ставки.

**Задание 2.** В 2009 г. планируется снижение ставки НДС с 18 до 15 %. Порядок формирования базы остается неизменным. У анализируемой организации налогоплательщика произошел рост налогооблагаемой базы ввиду расширения масштабов деятельности с 30 до 40 млн. руб. Рассчитайте сумму изменений начисляемого организацией НДС и количественное влияние на его изменение по причине изменения ставки и роста налогооблагаемой базы

вследствие наращивания масштабов хозяйственной деятельности организации-налогоплательщика.

**Задание 3.** Выбрать наиболее целесообразный вариант налоговой политики при формировании бухгалтерской прибыли до налогообложения налогом на прибыль, рассматриваемый при применении в 2008 г. используемым при этом коэффициентом налогообложения бухгалтерской прибыли. Условие реализации рассматриваемых вариантов представлено в таблице:

Наименование показателя (тыс. руб.)	Вариант	
	1	2
Выручка (нетто от продажи продукции)	4796	4851
Себестоимость проданной продукции	3756	3767
Коммерческие и управленческие расходы	598	604
Сальдо прочих результатов	-12	-15
Налоговые издержки, относимые на прибыль до налогообложения	533	571

**Задание 4.** Выбрать оптимальный вариант налоговой политики на основании исходных данных, представленных в таблице, с использованием коэффициента налогообложения чистой прибыли.

Наименование показателя (тыс. руб.)	вариант	
	1	2
Налоговые издержки, относимые на прибыль до налогообложения	34	38
Прибыль (убыток) до налогообложения	100	110
Налогооблагаемая база по налогу на прибыль	105	107

**Задание 5.** Определить, как изменится налогооблагаемая выручка организации налогоплательщика в 2008 г. с учетом следующих данных: ставка НДС снизилась с 18 % в 2007 г. до 15 % в 2008 г.; выручка-брутто в 2007 г. 15 млн. руб., причем 1 млн. руб. из нее подлежал налогообложению по ставке 10 %; в 2008 г. выручка-брутто 19 млн. руб., причем основания для обложения по ставке 10 % отсутствовали.

**Задание 6.** Проведите анализ факторов внешней и внутренней среды предприятия.

Схема анализа:

1. Характеристика внутренней среды предприятия, выявление сильных и слабых сторон деятельности предприятия.

2. Характеристика внешней среды предприятия, выявление возможностей и угроз для деятельности предприятия.

Критерии для анализа внутренней среды: цели организации, её структура, задачи, используемые технологии, персонал.

Критерии для анализа внешней среды: поставщики организации, её клиенты, конкуренты; социальные, политические и общеэкономические факторы, научно-технический прогресс, рынок рабочей силы.

**Контрольные вопросы:**

1. Каковы основные составляющие любой организации?
2. К чему следует отнести организационную культуру?
3. Определите формальную организацию с точки зрения её основных характеристик.
4. Когда организацию можно считать успешной?
5. Какова основная современная тенденция в развитии организаций?
6. Опишите кратко три основные уровни управления.
7. Почему руководителю нужен комплексный взгляд на вещи?

**Контрольные вопросы:**

1. Охарактеризуйте понятия «организационно-управленческое решение».
2. Назовите основные условия и факторы принятия организационно-управленческих решений.
3. Что такое среда принятия организационно-управленческих решений?
5. Раскройте пути и средства повышения качества управленческих решений в организации.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 1: [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9].*

**Тема 2. Информация, используемая в процессе принятия и реализации организационно-управленческого решения**

**Форма проведения занятия** – практическое занятие.

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Информация, используемая в процессе принятия и реализации организационно-управленческого решения: значение, требования, особенности информации.

**Вопрос 2.** Асимметрия информации при принятии организационно-управленческого решения. Рынки с асимметричной информацией. Модель рынка с несовершенной информацией, рынок лимонов (Дж. Акерлоф). Теория сигнализирования и рыночные сигналы в условиях несовершенной информации (М. Спенс).

**Вопрос 3.** Проблема транзакционных издержек. Государственные интервенции на рынках с несовершенной информацией. Стандартизация и сертификация, Отрицательный отбор на рынках с асимметричной информацией.

**Вопрос 4.** Проблемы рынков с асимметрией информации: неблагоприятный отбор, риск недобросовестности, верификация. Разработка управленческих решений в условиях риска и неопределенности.

## **Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 2**

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний о сборе, анализе и синтезе информации, используемой в процессе принятия и реализации организационно-управленческого решения.

Практические задания для изучения темы 2 предполагают как решение задач, так и анализ ситуаций. Назначение предлагаемых ситуаций для анализа не найти правильный ответ и не рассказать, какое именно решение выбрало описанное предприятие, поскольку в бизнесе вообще не бывает «правильных» или «неправильных» ответов и решений. Почти всегда существует несколько подходов и примерных планов действий, каждый из которых может оказаться одинаково действенным в конкретной ситуации. Кроме того, в жизни, выбрав определенный круг действий невозможно заглянуть в конец учебника и узнать, насколько верно выбранное решение. Единственный надежный тест на правильность выбранного решения – это *полученный результат*.

Ситуации для анализа требуют специальной подготовки. Вот примерная схема подготовки к обсуждению предложенной ситуации.

1. *Просмотрите материал ситуации, не углубляясь в детали.* Общее знакомство с ситуацией позволит понять характер вопросов и проблем, которые предстоит решить.

2. *Прочтите ситуацию внимательно, на этот раз обращая внимание на все факты и обстоятельства.* На этом этапе важно вникнуть во все детали, понять специфику проблемы и сущность решаемой задачи.

3. *Ознакомьтесь с материалами, представленными в рисунках и таблицах.* Эта информация чрезвычайно важна, и в ней следует хорошо разобраться – это пригодится как для обоснования выводов по ситуации, так и для выработки рекомендаций.

4. *Определите содержание проблемы.* Только после этого можно определить объект, средства и цель анализа, а также суть решений, которые необходимо принять.

5. *Начните анализ проблем с расчетов.* Не случайно ситуации сопровождаются финансовыми отчетами и статистическими данными. Изучите их и попытайтесь получить некоторые финансовые показатели, которых нет в ситуации.

6. *Примените известные концепции и методики из изучаемой и смежных дисциплин.* Вооружившись имеющимися знаниями, легче понять ситуацию и найти новые, нестандартные решения.

7. *Изучите высказанные в ситуации мнения и проанализируйте их на предмет противоречий; оцените адекватность и правильность предлагаемых данных.* Зачастую в ситуациях для анализа приводятся противоречивые суждения и предложения, что неудивительно, поскольку руководители одного и того же транспортного предприятия нередко расходятся в оценках; у каждого человека свои персональные методы и подходы решения проблем.

8. *Подкрепляйте свой ответ фактами и аргументами.* Выдвигая свои

доводы, будьте готовы ответить на вопрос «Почему?» – это покажет глубину и точность проведенного анализа.

9. *Разработайте пакет рекомендаций.* Мало обозначить проблему – необходимо предложить решение. Главное для экономиста-менеджера – превратить прекрасный план в эффективные действия, такие, которые приведут к желаемым результатам.

Если Вы серьёзно подошли к анализу и составлению рекомендаций, подготовили обоснование своего мнения, подкрепляете его фактическим материалом и аргументами, то у вас не должно возникнуть вопроса о правильности или неправильности ответа. Отличительная черта предлагаемых ситуаций для анализа – это возможность нескольких вариантов развития событий и решения проблем.

**Задание 1.** Когда Ли Якокка приступил к исполнению обязанностей генерального управляющего отделения компании “Форд мотор”, ему было поручено производство новой модели автомобиля под названием “Кардинал”, являвшейся ответом на вызов “Фольксвагена”. Компактный и экономичный “Кардинал” был слишком мал в то время для американского потребителя (время энергетических кризисов еще не наступило), не имел багажника и не отличался хорошим дизайном. Незадолго до этого потерпела фиаско выпущенная на рынок компанией “Форд мотор” модель автомобиля “Эдсел”. Положение дел в компании нельзя было назвать удовлетворительным. Была поставлена задача подготовить к выпуску новую модель автомобиля, которая заняла бы достойное место на рынке сбыта автомобилей.

*Вопросы:*

1. Как бы вы подошли к решению задачи выбора новой модели автомобиля?

2. Какой должна была бы быть модель автомобиля, чтобы она пользовалась спросом у потребителей?

**Задание 2.** Эффективной организации работы способствует фиксирование планов, замыслов, задач, которые хотелось бы решить менеджеру за определенный промежуток времени. В своей управленческой деятельности при работе с подчиненными Ли Якокка использовал систему квартальных отчетов, в которых каждому менеджеру более низкого иерархического уровня предлагалось в нежестко регламентированной форме оценить основные итоги за прошедший период времени и наметить основные планы и пути их исполнения на следующий квартал. По истечении квартала результаты работы обсуждались с руководителем. Особенность такой системы планирования заключалась в том, что менеджер сам формировал свои планы и сам же был их исполнителем.

*Вопросы:*

1. Почему, с вашей точки зрения, такая система планирования работы менеджеров может давать положительные результаты?

2. Как такая система планирования влияет на оценку менеджером результатов своей работы?

**Задание 3.** В конце 1978 г. Ли Якокка возглавил компанию “Крайслер”. Как раз в день его прихода было объявлено, что убытки компании в предыдущем квартале составили 160 млн. долл., что являлось самым низким показателем за всю ее историю. В компании не существовало единой системы управления. В ней было 35 вице-президентов, и каждый “бежал по собственной дорожке”. Взаимодействие между различными службами, например между конструкторами и производственниками, столь необходимое при решении общих задач, практически, отсутствовало.

Но самое страшное заключалось в том, что руководство компании не осознавало всей глубины и тяжести сложившегося кризисного положения.

Ли Якокка понимал, что он сможет что-то изменить в данной ситуации, только если ему будет предоставлена возможность полностью преобразовать существовавшую систему управления компанией.

И такая возможность Ли Якокке была предоставлена.

*Вопросы:*

1. Как должен был бы действовать в ситуации, которая сложилась в компании “Крайслер”, новый руководитель?

2. С чего следовало бы начать преобразования компании?

**Задание 4.** Джон Гибсон был назначен советом компании директором завода с одним условием – повысить эффективность его работы. Гибсон быстро разрушил то, что он считал современной практикой всепрощения. На должности руководителей низшего звена он поставил людей со стороны, и они под его руководством установили новые процедуры формального контроля. Рабочие завода отреагировали на новшества враждебно. В ответ на это новое руководство прибегло к еще более жесткому контролю, что усилило напряжение и увеличило сопротивление рабочих. Тем временем Гибсон узнал о методах участия рабочих в управлении и решил испробовать эти методы при установлении норм в одном из цехов, где, как считалось, выработка была особенно низкой. Он собрал рабочих цеха, сказал им, что нормы выработки слишком низки, и предложил самим обсудить этот вопрос с тем, чтобы решить, какими они должны быть реально. Рабочие же пришли к решению, что нормы и так слишком высоки и новые должны быть снижены на 10 %.

Гибсон был вынужден согласиться с их решением, мысленно проклиная «этих длинноволосых академиков» за то, что они ввели его в заблуждение. Члены совета, узнав о случившемся, были взбешены и рассмотрели вопрос об увольнении Д. Гибсона.



*Вопросы:*

1. Почему методы управления Гибсона не привели к повышению эффективности функционирования предприятия?
2. Какие ошибки допустил Гибсон и что он сделал правильно?
3. Правильно ли поступил Гибсон, согласившись с решением рабочих снизить нормы на 10 %?
4. Верно ли поступили члены совета, решившие уволить Гибсона?  
С чего бы начали вы, если бы оказались на месте Гибсона?

*Контрольные вопросы:*

1. С чем было связано возникновение практики управления?
2. Когда менеджмент выделился в самостоятельную область знаний?
3. Чье учение было основным теоретическим источником современных концепций менеджмента?
4. Какое государство является родиной менеджмента?
5. Представители какой научной школы в качестве основного объекта исследования имели эффективное использование человеческих ресурсов?
6. Представители какой научной школы впервые описали принцип управления - единоначалие?

**Задание 5.** Определить, как изменится налогооблагаемая выручка организации налогоплательщика в 2008 г. с учетом следующих данных:

- ставка НДС снизилась с 18 % в 2007 г. до 15 % в 2008 г.;
- выручка-брутто в 2007 г. 15 млн. руб., причем 1 млн. руб. из нее подлежал налогообложению по ставке 10 %;
- в 2008 г. выручка-брутто 19 млн. руб., причем основания для обложения по ставке 10 % отсутствовали.

**Задание 6.** Оценить влияние на рентабельность продаж снижение налоговых издержек, входящих в состав себестоимости проданных товаров, а также коммерческих и управленческих расходов, связанных с их реализацией, для организации-налогоплательщика с 7 005 000 руб. на 756 000 руб.

Выручка–нетто от продажи товаров за анализируемый период у этой организации составляет 54 678 000 руб..

Себестоимость проданных товаров без названных налогов составляет 23 349 000 руб.

Величина коммерческих и управленческих расходов 3 608 000 руб.

**Задание 7.** Предприятие производит 400 электроплит в месяц и реализует их за 2500 руб. Переменные издержки – 1500 руб. на изделие; постоянные – 350 000 в месяц.

Показатель	На единицу продукции	%	В долях единицы
Цена реализации	2500	100	1
Переменные издержки	1500	60	0,6
Валовая маржа	1000	40	0,4

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2: [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9].*

### **Тема 3. Технология разработки рациональных организационно-управленческих решений**

**Форма проведения занятия** – практическое занятие.

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Понятие рационального решения.

**Вопрос 2.** Технология принятия рационального решения. Рациональность ЛПР.

**Вопрос 3.** Типы рационального поведения (М. Вебер).

**Вопрос 4.** Теория ограниченной рациональности (Г. Саймон).

**Вопрос 5.** Оппортунизм.

**Вопрос 6.** Рентоориентированное поведение.

**Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 3**

Результатом проведения практического занятия является систематизация и закрепление знаний о технологии разработки рациональных организационно-управленческих решений.

**Задание 1.** Определите используемые ресурсы (материалы, технология, люди, информация) для следующих организаций: Почта России, ООО «Роскон», ФГБОУ ВО «КГТУ», АО «ПСЗ «Янтарь» и укажите сферу деятельности этих организаций.

**Задание 2.** Предприятие изготавливает масляные фильтры для автомобилей и реализует их по 10 руб. за штуку. Переменные издержки на единицу продукции 3,6 руб. Квартальный объем продаж 250 000 шт. Постоянные издержки 975 000 руб. Порог рентабельности перейден. Руководству предприятия поступило предложение выполнить заказ на 20 000 шт. по цене не выше 5,25 руб. Выполнение этого заказа не вызовет роста постоянных издержек. Что предпримут руководители?

**Задание 3.** Производственный директор предприятия, выпускающего электрооборудование, решает вопрос, производить комплектующие детали, потребность в которых составит 25 000 штук, самостоятельно, используя свободное оборудование, или покупать их на стороне по цене 37 руб. за штуку. Если будет принято решение об организации самостоятельного производства комплектующих, то себестоимость единицы составит 50 руб.; материалы 400 000 руб.; прямая заработная плата 200 000 руб.; переменные накладные расходы 150 000 руб.; постоянные расходы 500 000 руб. итого производственная себестоимость 1 250 000 руб. Приобретая необходимые детали на стороне, предприятие сможет избежать переменных издержек в сумме 750 000 руб. и снизить постоянные расходы на 100 000 руб. Необходимо проанализировать ситуацию и выбрать наиболее выгодный вариант решения:

А) изготавливать детали самостоятельно;

Б) приобретать детали на стороне и не использовать высвободившееся оборудование;

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

**Задание 4.** Ситуация для анализа «Генри Форд в сравнении с Альфредом Слоуном».

Г. Форд и А. Слоун-младший были великими руководителями. В 1920-х годах, когда управление впервые стало профессией и научной дисциплиной, они противостояли друг другу.

Г. Форд представлял тип авторитарного предпринимателя: склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном мнении, презирующий теории и «бессмысленное» чтение книг. Форд считал своих служащих «помощниками». «Помощник», осмеливавшийся перечить Форду или самостоятельно принимавший решение, обычно лишался работы. У Форда было достаточно оснований гордиться своими успехами. Он сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек. Автомобиль продавался всего за 290 долл., а на заводах Форда была одна из самых высоких для того времени ставок заработной платы рабочим – 5 долл. в неделю. Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменив американское общество. К 1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56 % рынка легковых автомобилей в США и заодно почти весь мировой рынок.

Фирма «Дженерал Моторс», которая в то время была конгломератом из нескольких полунезависимых компаний, располагала 13 % национального рынка и дрейфовала к банкротству. К счастью, семья Дюпонов ради спасения огромных капиталовложений в акции «Дженерал Моторс» (ДМ) приняла на себя ведение ее дел, пока крах не разразился. Пьер Дюпон, сторонник современного управления, назначил президентом фирмы А. Слоуна. Слоун быстро превратил в реальность планы реорганизации компании, введя в практику то, что остается до сих пор главным принципом управления крупными компаниями. Реорганизованная ДМ располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получило право самостоятельно принимать важные решения.

А. Слоун как личность был полной противоположностью Г. Форду. Последний был жестким, своевольным и интуитивным человеком, а любимыми словами Слоуна стали: концепция, методология, рациональность. На каждого руководителя им были возложены определенные обязанности и даны права делать все, что необходимо для их выполнения. Исключительно важное значение он придавал психологии внутрифирменных отношений, считал умение менеджеров сотрудничать с подчиненными и с друг другом решающим условием успеха. Слоун разработал хитроумную систему контроля, позволявшую ему и другим руководителям высшего уровня быть в курсе происходящего в гигантской организации.

В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, управленческая команда Слоуна воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма ввела в практику частые замены моделей, предоставляя потребителям выбор стиливых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на внутреннем рынке стала резко сокращаться. В 1927 г. эта фирма была вынуждена остановить конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск запоздавшей модели «А». В результате ДМ захватила 43,5 % рынка автомобилей, оставив «Форду» менее 10 %.

Несмотря на жестокий урок, Г. Форд так и не смог прозреть. Вместо того, чтобы учиться на опыте ДМ, он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма «Форд Мотор» едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла прибыли. От банкротства ее спас резерв наличных, который Форд скопил в лучшие времена.

*Вопросы:*

1. Кто был лучшим менеджером – Форд или Слоун и почему?
2. Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху фирм?
3. Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы «Форд Моторс»?

4. Какова важнейшая причина поражения Форда?

5. Какие навыки и качества менеджера наиболее ярко демонстрируют оба руководителя? Менеджерам какого уровня они соответствуют в большей мере?

6. Какие роли в основном играют Форд и Слоун?

**Задание 5.** Ситуация для анализа «Реймонд Крок и McDonald's Corporation».

Городок Сан-Бернардино, что в Теплой Калифорнии, недалеко от Лос-Анджелеса – родина небольшой шашлычной, прародительницы известной сети закусочных McDonald's. Свой бизнес братья МакДоналды начали, обслуживая проезжающих по шоссе клиентов. За восемь лет существования шашлычная стала самой прибыльной в городке, что давало основание предполагать дальнейшее расширение дела, увеличение доходов, а затем – удачную продажу и безбедную старость.

Стремясь к осуществлению мечты, хозяева воплотили в жизнь идеи старшего из братьев, Ричарда, и провели, как теперь ясно, «эпохальный» ремонт и принципиальные преобразования в обслуживании. Придорожная забегаловка, открывшаяся после ремонта, встречала посетителей знаменитыми теперь Golden Arches, а через стеклянную стену наблюдалась картина, непривычная глазу американца конца 40-х годов: белоснежная форма, одноразовая посуда, выполнение заказов за одну минуту, и в довершении всего невысокие цены. Атрибуты, характерные ныне для более 24,5 тыс. закусочных McDonald's по всему миру, поразили жителей Сан-Бернардино. Дела братьев пошли в гору, и в начале 50-х годов они открыли еще восемь подобных заведений на Западе страны, причем два из них на правах франчайзинга.

В то время как зарождалась крупнейшая в мире сеть закусочных, Реймонду Кроку, чикагскому торговцу миксерами для смешивания коктейлей, поступил необычно большой заказ из Сан-Бернардино. Учитывая, что г-ну Кроку удавалось продавать одному клиенту, как правило, один аппарат, и очень редко – два, заказ на восемь миксеров вызвал такое удивление торговца, что он сам

поехал доставлять товар. Увиденное несказанно поразило Крока и он предложил братьям МакДоналдам, которым и предназначался заказ, открыть сеть подобных необыкновенных закусочных по всей стране. Для роли ответственного за это рискованное, как казалось братьям, предприятие Крок предложил себя.

Согласно выдвинутым Кроком идеям, франшиза продавалась всем желающим, при этом от продажи каждого франчайзера ему доставалось 1,4 % дохода, а братьям – 0,5 %. МакДоналды приняли предложение, и в 1955 г. бывший продавец миксеров зарегистрировал франчайзинговую компанию McDonald's System Inc, и открыл первый в мире ресторан McDonald's, выручка от первого дня работы которого была торжественно подсчитана и обнародована. Кстати, право работать в закусочных до конца 60-х годов имели только представители сильного пола.

Закусочные McDonald's не были единственными в сфере быстрого питания – существовали A&W, Burger King и др. Любимое детище Крока было одним из многих, появляющихся и исчезающих. И, возможно, в 114 странах мира нельзя было бы сейчас встретить знакомую вывеску, если бы не удивительный ход. Крок решил не только продавать право пользоваться брендом и рецепт, что было традиционно, но и операционную систему. Бургеры, продаваемые в McDonald's по всей стране, содержали не более 19 % жира, весили 1,6 унции, составляли в диаметре 3,875 дюйма. Очевидное сейчас однообразие меню закусочных стало революционным шагом. Кроме этого, были унифицированы требования к сервису – скорость обслуживания, униформа персонала.

Развитие сети, безусловно, вмело как «звездные», так и тяжелые времена. Продажа части акций страховой компании, вложения инвесторов помогли McDonald's устоять в начале 60-х годов. Кроку все же удалось собрать приличную сумму и расстаться с братьями МакДоналдами. Но Реймонду было мало «оставаться на плаву». В стремлении развивать свое любимое дело в период бэби-бума (американская семья имела 3-4 детей) он выбирает стратегию, поддерживаемую компанией и сейчас, несмотря на падение рождаемости как в

США, так и в других европейских странах. В то время как один из конкурентов, Burger King, ориентируется на «белые воротнички», McDonald's определил себя как семейный ресторан, где созданы все условия, привлекающие родителей накормить детей именно там. Детей, в свою очередь, радуют игрушки, получаемые с едой, красноволосый клоун и веселые развлекательные представления.

Сотой страной, где открылась сеть закусочных McDonald's, стала Россия. Первый ресторан появился в 1990 г., на 19 лет позже, чем в Европе (Амстердам) и Азии (Япония). Заняв пустовавшую на российском рынке нишу, компания, несмотря на появление конкурентов, например, Subway или Русского бистро, постоянно расширяет свою деятельность, охватывая все новые регионы страны.

*Вопросы:*

1. Какие управленческие функции приходилось выполнять основателям компании McDonald's?

2. Какие роли менеджера, в соответствии с предложенными Г. Минцбергом, выполнял Реймонд Крок на разных этапах деятельности компании?

3. Был ли, по Вашему мнению, Крок в большей степени менеджером или предпринимателем?

4. С какими проблемами, по Вашему мнению, пришлось столкнуться руководству компании при открытии ресторанов McDonald's в России?

5. Подход Ф. Тейлора или Э. Мэйо к управлению Вам кажется более верным в случае управления закусочной McDonald's? При ответе примите во внимание существование не только рядовых работников, но и менеджеров различных уровней.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 3: [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9].*



## **Тема 4. Методология и организация процесса разработки управленческого решения**

**Форма проведения занятия** – практическое занятие.

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Методы принятия решений. Возможности применения моделирования при разработке и принятии организационно-управленческих решений.

**Вопрос 2.** Теория игр. Игра, как модель конфликтной ситуации принятия решений.

**Вопрос 3.** Типы равновесий при принятии решений.

**Вопрос 4.** Методы планирования и прогнозирования, используемые в процессе принятия решений.

### **Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 4**

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний об методологии организации процесса разработки управленческого решения.

Материалы лекций и учебных пособий познакомили вас с основными этапами процесса принятия управленческих решений, с различными подходами, лежащими в основе процесса принятия управленческих решений; вы узнали о ситуационном подходе как основном, лежащем в основе процесса принятия решений.

1. Рассмотрите основные этапы процесса принятия управленческих решений. Проанализируйте, какой этап или этапы данного процесса являются основными и почему.

2. Проанализируйте характерные черты каждого этапа. Чем, по-вашему, друг от друга отличаются этапы «Анализ ситуации» и «Диагностика ситуации»?

3. Как вы считаете, зачем нужен столь сложный процесс: генерирование альтернативных вариантов решений, отбор основных решений? Какую пользу он приносит? Перечислите известные вам методы генерирования идей.

4. Как вы уже знаете, информация для подготовки к разработке управленческого решения поступает на первом этапе «Получение информации о ситуации». Может ли сейчас, на этапе принятия решения, реализации, анализа результата, поступать информация из внешней и внутренней среды? Может ли она сейчас повлиять на управленческое решение? Если да, то каким образом?

5. К практическому занятию вспомните роль информации в процессе принятия управленческого решения, вспомните функции, которыми обладает информация. Также дайте определение термину «система», вспомните, какими свойствами она обладает.

6. Вы уже знаете, что принимаемое управленческое решение можно доработать, откорректировать, дополнить. К практическому занятию проанализируйте полученные данные и попробуйте ответить на вопрос: на каком этапе принятия управленческого решения можно доработать, откорректировать, дополнить управленческое решение?

7. При подготовке к семинарскому занятию проанализируйте основные составляющие системы контроля. Почему эти факторы являются основными? Существуют ли еще какие-нибудь составляющие контроля? Обоснуйте свой ответ.

**Задание 1.** У организации за последние три года наблюдается негативная тенденция снижения прибыли. Аналитики утверждают, что это связано с тем, что продажи фирмы снижаются, товар на рынке теряет конкурентоспособность, затраты растут и есть необходимость увольнения части персонала с целью сокращения затрат предприятия. Примите решение как руководитель.

В данной ситуации:

- Цель принятия решения – повысить прибыль предприятия.

- Проблема – негативная тенденция снижения показателя прибыли в течение трех лет.

**Задание 2.** Какие вы примете решения как менеджер фирмы, если:

- а) продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке;
- б) цены на продукцию фирмы резко снизились;
- в) поставщик отказался от поставок основного сырья для вашей продукции? (Решения принимать по каждому пункту).

**Задание 3.** Вы менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма при помощи дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый пылесос не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара. Постановка задачи: Какие действия вы предпримете? Почему?

**Задание 4.** В группах по три-четыре человека рассмотрите процесс реализации управленческих решений. Представьте, что у вас есть предприятие. Нарисуйте организационную структуру вашего предприятия. Покажите, как информация циркулирует в вашей организационной структуре от вышестоящих уровней управления к нижестоящим, и наоборот. А также покажите, как происходит обмен информацией на одном уровне управления. Приведите конкретный пример. Результаты своей работы обоснуйте.

**Задание 5.** Управление запасами.

Управление запасами предполагает решение двух задач: определение размера необходимого запаса (нормы запаса): контроль за фактическим размером запаса и его изменением в соответствии с расчетной нормой.

План годового выпуска продукции производственного предприятия составляет 800 единиц, при этом на каждую единицу готовой продукции требуется 1 единица комплектующего изделия КИ-1. Известно, что стоимость подачи одного заказа составляет 200 руб., цена единицы комплектующего изделия – 480 руб., а стоимость содержания комплектующего изделия на складе составляет 15 % его цены. Требуется определить оптимальный размер заказа на комплектующее изделие КИ-1.

### *Решение*

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

- 1) суммарная стоимость подачи заказов;
- 2) цена заказываемого комплектующего изделия;
- 3) стоимость хранения запаса.

Оптимальный размер заказа соответствует минимальной величине совокупных издержек. Исходя из этого, для расчета оптимального размера заказа используется формула Вилсона.

Формула Вилсона (Wilson) имеет вид:

$$Q = \sqrt{2AS/W},$$

где  $Q$  – оптимальный размер заказа, шт.;  $A$  – затраты на поставку единицы заказываемого продукта, руб.;  $S$  – потребность в заказываемом продукте за определенный период, шт.;  $W$  – затраты на хранение единицы запаса, руб./шт.

Используя формулу, определяем оптимальный размер заказа по имеющимся исходным данным:

$$Q = \sqrt{(2 * 200 * 1600) / (0,15 * 480)} = 94,28 \text{ (шт.)}.$$

Округление оптимального размера заказа в большую сторону помогает избежать дефицита комплектующего изделия. Таким образом, оптимальный размер заказа составляет 95 шт.

**Задание 6.** По данным учета затрат стоимость подачи одного заказа на комплектующее изделие составляет 158 руб., годовая потребность в

комплектующем равна 10 568 шт., цена единицы комплектующего – 256 руб., стоимость хранения комплектующего изделия равна 25 % его цены.

Определите оптимальный размер заказа на комплектующее изделие.

**Задание 7.** Известно, что издержки выполнения заказа составляют 2 у.е. за 1 т, количество необходимого материала равно 1250 т, закупочная цена 1 т – 150 у.е., издержки хранения составляют 20 % цены.

Определите оптимальный размер заказа (партии поставки).

**Задание 8.** Годовая потребность в материалах составляет 1550 шт., число рабочих дней в году – 226, оптимальный размер заказа – 75 шт., время поставки каждой партии – 10 дней, возможная задержка поставки – 2 дня.

Определите параметры системы управления запасами с фиксированным размером заказа.

**Задание 9.** Исходные данные те же, что и в задаче 8.

Рассчитайте параметры системы управления запасами с фиксированным интервалом времени между заказами.

**Задание 10.** Годовая потребность в полуфабрикатах составляет 1550 шт., число рабочих дней в году – 226, оптимальный размер заказа (партии поставки) – 75 шт. Поставка осуществляется грузовым автомобилем со средней эксплуатационной скоростью 22,92 км/ч. Поставщик находится на расстоянии 2200 км, общее время на погрузочно-разгрузочные работы, отдых водителя и т. п. составляет 2 дня за рейс. Возможная задержка в поставке – 2 дня.

Определите параметры системы с фиксированным размером заказа, а именно:

- а) ожидаемое дневное потребление полуфабрикатов;
- б) срок расходования партии поставки;
- в) ожидаемое потребление за время поставки;
- г) максимальное потребление за время поставки (с учетом возможной задержки в поставке очередной партии);
- д) гарантийный запас.

Постройте графически систему с фиксированным размером заказа (партии поставки) по известным и рассчитанным данным.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 4: [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9].*

## **Тема 5. Эффективность решений: понятие и оценка**

**Форма проведения занятия** – практическое занятие.

### **Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Субъекты принятия управленческих решений. Условия и факторы принятия организационно-управленческих решений. Среда принятия организационно-управленческих решений.

**Вопрос 2.** Зависимость решений от условий их разработки и принятия.

**Вопрос 3.** Основные факторы, влияющие на качество управленческого решения. Пути и средства повышения качества управленческих решений в организации.

### **Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 5**

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний о.

Из материалов лекций и учебных пособий вы узнали, что эффект УР может служить средством измерения эффективности управляющей системы; как определяется эффект и эффективность управленческих решений; какие виды эффективности управленческих решений существуют; что понимают под экономической эффективностью УР, организационной эффективностью, технологической эффективностью, социальной эффективностью, правовой эффективностью; какие известны методы расчета экономической эффективности УР.

На материалах лекций и учебных пособий вы познакомились с понятиями ответственности руководителей за управленческие решения; в чем сущность понятия ответственности ЛПР; какие существуют виды ответственности; чем

отличается юридическая ответственность от административной; каким видам ответственности присущ судебный механизм контроля; что такое механизм иерархического контроля в системе ответственности за УР; в чем ограничение в использовании механизма иерархического контроля; как в организации реализуется административная ответственность; чем отличается административная ответственность от моральной; как реализуется социальная ответственность за принятие управленческих решений.

**Задание 1.** Рассмотрите ситуацию.

Закрытое акционерное общество «Саунт» работает на рынке 5 лет. Занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успело зарекомендовать себя. Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоят в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы «Саунт». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «Саунт»?

*Задание.* Попробуйте решить данную проблему.

Какие действия должна предпринять данная фирма?

Какую информацию ЗАО «Саунт» будет использовать для решения данной проблемы?

Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию?

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

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

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

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

### **Задание 2. «Ответственность за неудачу»**

Экономическое положение и финансовые показатели крупной производственно-торговой фирмы за последние несколько месяцев ощутимо ухудшились. А по некоторым товарным позициям наметилась устойчивая тенденция к сокращению оборота. На совещании у руководства директор по маркетингу предложил поправить положение с помощью масштабной и действенной рекламной кампании и поручить начальнику отдела рекламы подготовить соответствующий проект.

Начальник отдела рекламы приступил к разработке возможных вариантов рекламной кампании и вскоре направил их директору по маркетингу, которому был подчинен. Через несколько дней он получил утвержденный вариант и в соответствии с ним отдел разработал детальный проект рекламной кампании, который был для сведения направлен директору по маркетингу. Прошла неделя, но реакции не последовало. Тогда начальник отдела рекламы обратился к секретарю директора по маркетингу с просьбой узнать, рассмотрел ли шеф их проект, и на следующий день получил окончательный проект рекламной кампании, подписанный директором по маркетингу.

Начальник отдела рекламы безотлагательно начал реализацию предусмотренных проектом рекламных мероприятий, однако к намеченному сроку ожидаемого результата получено не было. Более того, скоро выяснилось, что рекламная кампания в целом оказалась крайне неудачной. Когда это стало для всех очевидно, директор по маркетингу вызвал начальника рекламного отдела и стал упрекать его в том, что предложенный им проект был недостаточно продуман и принес лишь дополнительные расходы.

Однако начальник отдела рекламы решительно защищался от этой, по его мнению, необоснованной критики. Он заявил: «Я не понимаю ваших упреков.



Вы сами дали —зеленой свет|| для реализации наших предложений. Все мои проекты были своевременно представлены, на них есть ваши визы. Хорошо, что я сохранил все документы и теперь нельзя свалить на меня и мой отдел всю вину за нашу общую неудачу!»

*Вопросы для анализа:*

1. Что вы скажете по поводу такой реакции начальника отдела рекламы на упреки руководства?

2. Кто несет ответственность за провал рекламной кампании?

3. О какой ответственности в данной ситуации может идти речь?

4. Какое значение в этом случае имела подпись директора по маркетингу?

5. Какие выводы могут быть сделаны в отношении начальника рекламного отдела?

6. Какие решения в отношении возникших проблем целесообразны в данной ситуации?

**Задание 3.** Определение требований, предъявляемых к управленческому решению.

1 этап. В группах по 3-4 человека, студенты придумывают и составляют описание конкретной организационной проблемы и действия менеджера по её разрешению. Каждой группе присваивается порядковый номер.

2 этап. Оценивание представленного управленческого решения. Письменно оформленный текст созданной практической ситуации и управленческого решения группа № 1 передает её на оценку группе № 2, группа № 2 – группе № 3 и т. д.

Задача студентов каждой группы охарактеризовать действия менеджера и оценить принятое управленческое решение на предмет соответствия основным требованиям.

Объём текста практической ситуации 15-20 предложений. Время на составление описания 10-15 мин. Оценка управленческого решения и действий менеджера составляет 7-10 мин.

**Задание 4.** Написание эссе на тему, предложенную преподавателем.

Темы (проблемные направления) эссе (по выбору студента):

– модели принятия решений в современных организациях: возможности и ограничения в применении;

– влияние бюрократических методов управления на качество управленческих решений.

Требования к оформлению работы:

Объем работы – 6-8 тыс. печ. зн.

Текст должен быть внутренне структурирован: введение (актуальность, цель/задачи, описание используемых источников); основной текст с разделами/подразделами и обязательными ссылками; краткий вывод.

Эссе должно обязательно включать анализ научных источников по теме:

– отечественные материалы (2-3 статьи, описывающие результаты исследований по выбранной теме); нормативные документы (в зависимости от выбранной темы);

– зарубежные материалы (1-2 статьи);

– материалы специальных (тематических) сайтов.

**Задание 5.** Построение «дерева решений». На основе положений модели В. Врума, Ф. Йеттона и А. Яго составьте дерево решений конкретной организационно-управленческой проблемы. Обоснуйте свои решения.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 5: [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9].*

### **3 Задания и методические указания по выполнению контрольной работы**

Целью выполнения контрольной работы является проверка степени усвоения студентами теоретического материала по указанным темам, а также их способности применять теоретические знания, полученные при изучении дисциплины «Организационно-управленческие решения», для решения практических задач, связанных с управлением организацией.

Контрольная работа является одним из видов контроля результатов освоения студентами заочной формы обучения дисциплины и способствует привитию навыков проведения управленческой деятельности.

Контрольная работа предполагает письменный ответ на 10 поставленных вопросов, касающихся некоторых понятий, теоретических положений, моделей и методов принятия решений. Ответы должны быть краткими и отражать знание и понимание студентом сущности науки управления и того или иного понятия (процесса, явления и т. д.).

Оформление контрольной работы должно отвечать требованиям методических указаний по оформлению учебных текстовых работ [3].

Объем контрольной работы – до 20 страниц.

В конце контрольной работы указывается список литературы, использованной для написания контрольной работы.

Работа должна выполняться строго по предписанным вопросам. В противном случае она не рецензируется и возвращается без проверки.

### **Вопросы к контрольной работе**

1. Что (какие мероприятия) на Ваш взгляд обеспечит эффективную реализацию функции управленческого контроля?

2. Сформулируйте основные признаки рациональности управленческих решений.

3. Перечислите, по каким факторам необходимо приводить в сопоставимый вид альтернативные варианты управленческих решений при их сравнении (рекомендуется пояснить факторы).

4. Перечислите основные требования, предъявляемые к информационному обеспечению процесса разработки управленческих решений.

5. Привести пример формулировки управленческого решения, соответствующего реализации функции мотивации.

6. Привести пример формулировки управленческого решения, соответствующего реализации функции контроля.

7. Как уменьшить степень риска и негативные последствия при принятии управленческих решений?

8. В случае если риск при принятии управленческого решения оценивается как катастрофический, какие действия менеджеру необходимо предпринять?

9. Привести пример, как индивидуальные особенности лица, принимающего решения (ЛПР), влияют как выбор решения

10. Опишите процесс принятия Вами решения о выборе темы ВКР, который обеспечит соответствие принятого решения требованиям рациональности и может быть признано оптимальным (с указанием критериев оптимальности).

Список использованных источников.

При ответе на вопрос № 10 необходимо придерживаться следующей структуры:

1. Описание ситуации.
2. Модель рационального разрешения проблемы.
3. Диагностика проблемной ситуации.
4. Ограничения и критерии принятия решения.
5. Выявление альтернатив.
6. Оценка альтернатив.
7. Выбор.
8. Анализ факторов влияния в процессе принятия решения.

#### **4 Методические указания по подготовке и сдаче зачета**

Заключительная аттестация по дисциплине осуществляется в виде зачета. Для получения зачета необходимо раскрыть два теоретических вопроса и выполнить одно практическое задание. Перечень вопросов к зачету и примерные практические задания приведены ниже.

## **Вопросы к зачету**

1. Природа процесса принятия организационно-управленческого решения: необходимость, общественная обусловленность.
2. Общие сведения о теории принятия решений.
3. Понятие «управленческая проблема», «организационно-управленческое решение». Основные сферы принятия управленческих решений.
4. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основа принятия организационно-управленческого решения.
5. Современные концепции и принципы выработки организационно-управленческого решения.
6. Типы менеджмента и особенности принятия организационно-управленческого решения.
7. Функции организационно-управленческого решения.
8. Основные типы организационно-управленческих решений.
9. Ситуационные концепции принятия управленческого решения.
10. Классификация ситуаций и проблем возникающих в деятельности организации.
11. Классификационные признаки организационно-управленческого решений.
12. Требования, предъявляемые к качеству и содержанию организационно-управленческого решения.
13. Характеристики индивидуального и группового принятия управленческих решений.
14. Информационная структура организационно-управленческого решения.
15. Понятие «информационная асимметрия».
16. Характеристика основных этапов процесса принятия управленческого решения.

17. Развитие, анализ и выбор альтернатив принятия организационно-управленческого решения. Обоснование и проверка реализуемости альтернатив.
18. Сравнительная характеристика современных типовых процессов принятия решения.
19. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации организационно-управленческого решения.
22. Характеристика методов анализа внешней среды.
23. Характеристика подходов к разработке и выбору организационно-управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
24. Выбор критерия оценки эффективности организационно-управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
25. Ограниченность использования моделирования при принятии организационно-управленческого решения. Характеристика этапов процесса моделирования.
26. Характеристика методов принятия организационно-управленческого решения.
27. Характеристика моделей, используемых при принятии организационно-управленческого решения.
28. Власть, влияние при разработке и принятии организационно-управленческих решений – источники их формирования.
29. Проблемы централизации и децентрализации процесса разработки решения.
30. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия решения.
31. Власть и организационная иерархия как внерыночные средства принятия управленческого решения.
32. Характеристика методов достижения взаимодействия при принятии организационно-управленческих решений.

33. Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации организационно-управленческого решения.

34. Подходы к оценке эффективности организационно-управленческого решения.

35. Понятие «качество управленческой деятельности» и «качество организационно-управленческого решения».

36. Понятие «супероптимальное решение». Роль синергетического эффекта в формировании супероптимального решения.

## **5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине**

Цель самостоятельной работы – формирование у студентов потребности и умения самостоятельно получать новые знания для решения учебных, научных и профессиональных задач.

Задачами самостоятельной работы студентов являются:

- закрепление теоретических знаний, полученных на лекционных занятиях;
- развитие творческого восприятия и осмысление учебного материала по отдельным темам дисциплины;
- приобретение навыков самостоятельного поиска информации в рамках изучаемой темы;
- выработка умения ориентироваться в постоянном потоке научной, методической, правовой информации;
- формирование установки на систематическое получение новых знаний.

Самостоятельная работа является одной из форм изучения дисциплины «Организационно-управленческое решение». Её особенность заключается в том, что познавательная деятельность по изучению дисциплины реализуется студентом по заданию преподавателя, но без его участия. В этой связи определяющей основой для студента становится опора на собственные и

предметные знания, на имеющийся опыт изучения данной дисциплины, умение пользоваться многообразием средств обучения.

Выполнение самостоятельной работы по дисциплине «Организационно-управленческое решение» осуществляется в виде проработки учебного материала и ответов на варианты заданий для самостоятельного выполнения, подготовки докладов, рефератов или презентаций к практическим (семинарским) занятиям.

В качестве основных средств выполнения самостоятельной работы следует использовать учебники, учебные пособия и нормативно-правовые акты, рекомендованные преподавателем, лекционный материал по отдельным темам дисциплины, подобранную студентом литературу в соответствии с изучаемой темой.

В перечень задач, которые студент должен выполнить в процессе самостоятельной работы, входит:

- осуществить проработку учебного материала путём подбора и анализа различных источников информации по изучаемой теме;
- сформулировать ответы на контрольные вопросы по отдельным темам дисциплины;
- решить практические задачи, предложенные преподавателем;
- подготовить доклад, реферат или презентацию для обсуждения на практических (семинарских) занятиях.

Выполненные студентом самостоятельные задания подлежат контролю со стороны преподавателя. Он осуществляется путём проведения устных опросов по контрольным вопросам рассматриваемой темы, проверки решённых студентами практических задач, предложенных преподавателем, наблюдения за выступлениями студентов с докладами, рефератами, презентациями на практических (семинарских) занятиях и последующего их обсуждения.



## **Варианты заданий для самостоятельного выполнения**

### **Вариант 1**

1. Дать характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений для любого федерального органа исполнительной ветви власти Российской Федерации. На примере любого государственного управленческого решения этого ведомства рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

2. Почему принятие решений рассматривается, как основа любого процесса управления в организации. Ответ проиллюстрировать на примерах.

(Ответ на вопрос выполняется в форме эссе).

3. На примере работы вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся. Дайте краткую характеристику процедур разработки и принятия решений в вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации.

### **Вариант 2**

1. Дать характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений для любого федерального органа исполнительной ветви власти Российской Федерации. На примере любого государственного управленческого решения этого ведомства рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

2. В чем проявляются особенности личностных характеристик ЛПР при принятии государственных управленческих решений. Ответ проиллюстрировать на примерах. (Ответ на вопрос выполняется в форме эссе).

3. На примере работы вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся. Дайте краткую характеристику процедур разработки и принятия решений в вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации.

### Вариант 3

1. Дать характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений для любого федерального органа исполнительной ветви власти Российской Федерации. На примере любого государственного управленческого решения этого ведомства рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

2. Характеристика преимуществ и недостатков применения различных методов разработки управленческих решений для разработки государственных управленческих решений (экспертный метод, метод сценариев, метод «дерева решений», метод мозгового штурма, эвристические методы) Ответ проиллюстрировать на примерах. (Ответ на вопрос выполняется в форме эссе)

3. На примере работы вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся. Дайте краткую характеристику процедур разработки и принятия решений в вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации.

### Вариант 4

1. Дать характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений для любого федерального органа исполнительной ветви власти Российской Федерации. На примере любого государственного управленческого решения этого ведомства рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

2. Характеристика преимуществ и недостатков коллективных и индивидуальных решений для сферы государственного управления. Ответ проиллюстрировать на примерах. (Ответ на вопрос выполняется в форме эссе)

3. На примере работы вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся. Дайте краткую характеристику процедур разработки и

принятия решений в вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации.

#### Вариант 5

1. Дать характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений для любого федерального органа исполнительной ветви власти Российской Федерации. На примере любого государственного управленческого решения этого ведомства рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

2. Проблема централизации и децентрализации власти при разработке, принятии и реализации государственных управленческих решений. Ответ проиллюстрировать на примерах. (Ответ на вопрос выполняется в форме эссе).

3. На примере работы вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся. Дайте краткую характеристику процедур разработки и принятия решений в вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации.

#### Вариант 6

1. Дать характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений для любого федерального органа исполнительной ветви власти Российской Федерации. На примере любого государственного управленческого решения этого ведомства рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

2. Роль и значения неопределенности и риска при разработке и принятии государственных управленческих решений. Структура рисков органа государственной власти. Ответ проиллюстрировать на примерах. (Ответ на вопрос выполняется в форме эссе).

3. На примере работы вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся. Дайте краткую характеристику процедур разработки и

принятия решений в вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации.

#### Вариант 7

1. Дать характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений для любого федерального органа исполнительной ветви власти Российской Федерации. На примере любого государственного управленческого решения этого ведомства рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

2. Роль и значение влияния внешней среды системы государственного управления на разработку, принятие и реализацию управленческих решений.

Ответ проиллюстрировать на примерах. (Ответ на вопрос выполняется в форме эссе).

3. На примере работы вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся. Дайте краткую характеристику процедур разработки и принятия решений в вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации.

#### Вариант 8

1. Дать характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений для любого федерального органа исполнительной ветви власти Российской Федерации. На примере любого государственного управленческого решения этого ведомства рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

2. Характеристика факторов, препятствующих разработке и принятию эффективных управленческих решений. Ответ проиллюстрировать на примерах. (Ответ на вопрос выполняется в форме эссе).

3. На примере работы вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся. Дайте краткую характеристику процедур разработки и

принятия решений в вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации.

#### Вариант 9

1. Дать характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений для любого федерального органа исполнительной ветви власти Российской Федерации. На примере любого государственного управленческого решения этого ведомства рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

2. Какие меры необходимо предпринять, чтобы создать эффективную систему контроля государственных управленческих решений. Ответ проиллюстрировать на примерах. (Ответ на вопрос выполняется в форме эссе).

3. На примере работы вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся. Дайте краткую характеристику процедур разработки и принятия решений в вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации.

#### Вариант 10

1. Дать характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных принятия и реализации государственных управленческих решений для любого федерального органа исполнительной ветви власти Российской Федерации. На примере любого государственного управленческого решения этого ведомства рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

2. Характеристика стратегических решений в области государственного управления. Ответ проиллюстрировать на примерах. (Ответ на вопрос выполняется в форме эссе).

3. На примере работы вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся. Дайте краткую характеристику процедур разработки и

принятия решений в вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации.

### **Тематика докладов и рефератов**

1. Организационные и социально-психологические основы разработки организационно-управленческих решений.

2. Основные требования к разработке и качеству организационно-управленческих решений.

3. Технология принятия организационно-управленческих решений.

4. Зарубежные методы управления: анализ и оценка.

5. Анализ японских методов управления.

6. Модель принятия управленческих решений на основе деловых игр.

7. Принятие управленческих решений в процессе исполнения муниципального бюджета.

8. Анализ влияния процессов самоорганизации на формирование организационно-управленческих решений.

9. Анализ проблем учета риска в принятии организационно-управленческих решений.

10. Анализ особенностей принятия решений в процессе управления муниципальной собственностью.

11. Анализ проблем учета неопределенности в принятии организационно-управленческих решений.

12. Анализ проблем организации выполнения организационно-управленческих решений.

13. Анализ проблем формирования системы контроля качества за реализацией организационно-управленческих решений.

14. Учет факторов сопоставимости альтернативных организационно-управленческих решений.

15. Анализ проблем использования имитационного моделирования при выборе и обосновании организационно-управленческих решений.

16. Анализ проблем использования математических моделей в процессе разработки организационно-управленческих решений.

17. Анализ особенностей использования информационных моделей при разработке организационно-управленческих решений.

18. Анализ эффективности деятельности контрольных служб в организационной структуре управления.

19. Анализ проблем использования математических моделей для снижения уровня неопределенности принятия организационно-управленческих решений.

20. Анализ методов организации процессов разработки организационно-управленческих решений.

21. Ответственность руководителя за принятое решение.

22. Оценка эффективности организационно-управленческих решений.

23. организационно-управленческое решение и полномочия руководителя.

24. Принятие решений в условиях риска.

25. Психологические аспекты принятия организационно-управленческих решений.

26. Качество организационно-управленческого решения: факторы и оценка.

## **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Катаева, В. И. Методы принятия управленческих решений: учеб. пособие / В. И. Катаева, М. С. Козырев. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 196 с.

2. Арунянц, Г. Г. Методы принятия управленческих решений: учеб. пособие / Г. Г. Арунянц. - Калининград: ФГБОУ ВПО "КГТУ", 2012. - 217 с.

3. Главинская, Л. Т. Организационно-управленческие решения (теоретические основы): учеб. пособие / Л. Т. Главинская. - Калининград: КГТУ, 2015. - 145 с.

4. Ивасенко, А. Г. Разработка управленческих решений: учеб. пособие / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, Е. Н. Плотникова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: КноРус, 2008. - 168 с.

5. Лукичева, Л. И. Управленческие решения: учеб. / Л. И. Лукичева, Д. Н. Егорычев. - 3-е изд., стер. - Москва: Омега-Л, 2008. – 383 с.

6. Мендель, А. В. Модели принятия решений: учеб. пособие / А. В. Мендель. – Москва: ЮНИТИ, 2015. – 463 с.

7. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для всех уровней, направлений и специальностей ИНОТЭЖУ / сост.: А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. - 2-е изд. доп. - Калининград: КГТУ, 2018.

8. Осипенко, С. А. Методы принятия управленческих решений: учеб.-метод. пособие / С. А. Осипенко. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 67 с.

9. Учитель, Ю. Г. Разработка управленческих решений: учеб. / Ю. Г. Учитель, А. И. Терновой, К. И. Терновой. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ, 2015. – 383 с.



Локальный электронный методический материал

Наталья Ивановна Шевченко

## ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

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