

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Ворошилова Ольга Леонидовна

Должность: Ректор

Дата подписания: 21.01.2022 14:28:57

Уникальный программный ключ:

4cf44b5e98f1c61f6308024618ad72153c8a582b453ec495ec805a1a2d739deb

Администрация Курской области

Государственное образовательное автономное учреждение высшего образования Курской области

«Курская академия государственной и муниципальной службы»

Кафедра государственного, муниципального управления и права

УТВЕРЖДАЮ:  
Проректор по  
учебно-методическому  
обеспечению  
Никитина Е.А.  
(подпись, ФИО)  
« 31 » августа 2021 г.

### Методы принятия управленческих решений

Методические рекомендации для самостоятельной работы, в том числе для подготовки к практическим занятиям, студентов направления подготовки 38.03.04. «Государственное и муниципальное управление» очной, очно-заочной и заочной форм обучения

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Методические рекомендации разработаны с целью оказания помощи студентам направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление очной, очно-заочной и заочной форм обучения при самостоятельной подготовке к занятиям по дисциплине «Методы принятия управленческих решений».

Методические рекомендации разработаны в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденным приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации № 1016 от 13 августа 2020 года.

Предлагаемые методические рекомендации содержат перечень теоретических тем и задания для самопроверки, которые необходимо выполнить при самостоятельной подготовке к каждому занятию.

К темам приводится список литературы, в котором можно найти ответы на поставленные вопросы теории дисциплины.

## **Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Основными видами аудиторной работы студента при изучении дисциплины «Методы принятия управленческих решений» являются лекции и практические занятия. Студент не имеет права пропускать занятия без уважительных причин.

На лекциях излагаются и разъясняются основные понятия темы, связанные с ней теоретические и практические проблемы, даются рекомендации для самостоятельной работы. В ходе лекции студент должен внимательно слушать и конспектировать материал.

Изучение наиболее важных тем или разделов дисциплины завершают практические занятия, которые обеспечивают контроль подготовленности студента; закрепление учебного материала; приобретение опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, в том числе аргументации и защиты выдвигаемых положений и тезисов.

Практическому занятию предшествует самостоятельная работа студента, связанная с освоением материала, полученного на лекциях, и материалов, изложенных в учебниках и учебных пособиях, а также литературе, рекомендованной преподавателем.

По согласованию с преподавателем или по его заданию студенты готовят рефераты по отдельным темам дисциплины, выступают на занятиях с докладами. Основу докладов составляет, как правило, содержание подготовленных студентами рефератов.

Качество учебной работы студентов преподаватель оценивает по результатам тестирования, собеседования, решению ситуационных задач и кейсов, а также по результатам докладов.

Преподаватель уже на первых занятиях объясняет студентам, какие формы обучения следует использовать при самостоятельном изучении дисциплины: конспектирование учебной литературы и лекции, составление словарей понятий и терминов и т. п.

В процессе обучения преподаватели используют активные формы работы со студентами: чтение лекций, привлечение студентов к творческому процессу на лекциях, отработку студентами пропущенных лекций, участие в групповых и индивидуальных консультациях (собеседовании). Эти формы способствуют выработке у студентов умения работать с учебником и литературой. Изучение литературы составляет значительную часть самостоятельной работы студента. Это большой труд, требующий усилий и желания студента. В самом начале работы над книгой важно определить цель и направление этой работы. Прочитанное следует закрепить в памяти. Одним из приемов закрепления освоенного материала является конспектирование, без которого немислима серьезная работа над литературой. Систематическое конспектирование помогает научиться правильно, кратко и четко излагать своими словами прочитанный материал.

Самостоятельную работу следует начинать с первых занятий. От занятия к занятию нужно регулярно прочитывать конспект лекций, знакомиться с соответствующими разделами учебника, читать и конспектировать литературу по каждой теме дисциплины. Самостоятельная работа дает студентам возможность равномерно распределить нагрузку, способствует более глубокому и качественному освоению учебного материала. В случае необходимости студенты обращаются за консультацией к преподавателю по вопросам дисциплины с целью освоения и закрепления компетенций.

Основная цель самостоятельной работы студента при изучении дисциплины - закрепить теоретические знания, полученные в процессе лекционных занятий, а также сформировать практические навыки самостоятельного анализа особенностей дисциплины.

### **Задания для самопроверки**

#### **Тема №1. «Понятие и сущность управленческого решения»**

##### **Вопросы для самопроверки**

1. Роль и значение принятия управленческих решений в системе управления
2. Сущность принятия управленческих решений и предъявляемые к ним требования
3. Особенности принятия решений в системе государственного управления

##### **Тестовые задания**

1. **Какую функцию нельзя отнести к наиболее общим агрегированным функциям управления?**
  - а) планирование; б) организация;
  - в) мотивация; г) стандартизация;
  - д) контроль.
2. **Какие функции можно отнести к наиболее общим агрегированным функциям управления?**
  - а) планирование и организация;
  - б) мотивация и стандартизация;
  - в) контроль и спецификация;
  - г) учет и стандартизация;
  - д) организация.
3. **Для какой из функций управления типичным является выработка предложений о ситуации в будущем?:**
  - а) планирование;
  - б) организация;
  - в) мотивация;

- г) стандартизация;
- д) контроль.

**4. Для какой из функций управления типичным является адаптация организационной структуры под новые цели и задачи, сформулированные в плане?:**

- а) планирование;
- б) организация;
- в) мотивация;
- г) стандартизация;
- д) контроль.

**5. Для какой из функций управления типичным является рационализация, распределение задач, обязанностей и прав?:**

- а) планирование;
- б) организация;
- в) мотивация;
- г) стандартизация;
- д) контроль.

**6. Для какой из функций управления типичным является выбор стратегии по достижению целей?:**

- а) планирование;
- б) организация;
- в) мотивация;
- г) стандартизация;
- д) контроль.

**7. Для какой из функций управления типичным является формирование мероприятий по реализации стратегий?:**

- а) планирование;
- б) организация;
- в) мотивация;
- г) стандартизация;
- д) контроль.

**8. Для какой из функций управления типичным является создание надлежащего морального климата в организации?:**

- а) планирование;
- б) организация;
- в) мотивация;
- г) стандартизация;
- д) контроль.

**9. Для какой из функций управления типичным является разработка системы оплаты труда сотрудников и руководителей, максимально соответствующей возможностям организации?:**

- а) планирование;
- б) организация;
- в) мотивация;
- г) стандартизация;

д) контроль.

**10. Какие этапы включает в себя любой управленческий цикл?:**

а) идентификацию проблемы и определение состояния управляемого объекта, разработку и принятие решения, деятельность по реализации решения и контролю его исполнения;

б) определение состояния управляемого объекта, разработку и принятие решения, деятельность по реализации решения и контролю его исполнения;

в) идентификацию проблемы и определение состояния управляемого объекта, разработку и принятие решения, деятельность по реализации решения и контролю его исполнения, прогнозирование последствий осуществления принятого управленческого решения;

г) определение состояния управляемого объекта, разработку и принятие решения, деятельность по реализации решения и контролю его исполнения, прогнозирование последствий осуществления принятого управленческого решения;

д) определение состояния управляемого объекта, разработку и принятие решения

## **Тема №2. Виды управленческих решений**

### **Вопросы для самопроверки**

1. Основные подходы к классификации управленческих решений.
2. Классификация управленческих решений по функциональному назначению
3. Классификация управленческих решений по характеру действий
4. Классификация управленческих решений по времени действия
5. Классификация управленческих решений по направлению воздействия
6. Классификация управленческих решений по способу принятия
7. Классификация управленческих решений по характеру определенности
8. Классификация управленческих решений по степени полноты информации
9. Классификация управленческих решений по характеру разработки и реализации
10. Классификация управленческих решений по частоте повторяемости ситуации

### **Компетентностно-ориентированные задачи**

Задание 1. Дайте характеристику каждому решению и отнесите его к определенному типу и виду управленческих решений.

1. Руководство предприятия ООО «Авангард-СХ» приняло решение о расширении размеров посевных площадей под посевы озимой пшеницы, так как урожайность озимой пшеницы выше, чем других зерновых культур.

2. Руководство ООО «Дымок» обозначило следующие направления развития предприятия: обеспечить рост объема продаж и повысить качество продукции; улучшить социальную жизнь работников; внедрить новую технику и технологии и снизить затраты.

3. Руководитель предприятия принял решение об организации маркетинговой службы. Решение было принято исходя из анализа передового опыта предприятий и расчета эффективности работы данной службы.

Задание 2. Дайте характеристику каждому решению и отнесите его к определенному типу и виду управленческих решений.

1. От начальника финансового отдела потребовали вложить избыточную наличность в депозитные сертификаты, облигации или обычные акции, в зависимости оттого, что именно в данное время обеспечивает наибольшую прибыль на инвестированный капитал. Начальник финансового отдела принял решение на основе простого расчета по каждому варианту и установил самый выгодный.

2. Руководитель сельскохозяйственного предприятия принял решение о расширении рынка сбыта за счет вывоза продукции в другие регионы. Решение было принято быстро и основывалось на минимуме необходимой информации.

3. Для усиления мотивации работников руководство ОАО "Саратовский комбинат хлебопродуктов" приняло решение усовершенствовать систему премирования. Основываясь на прошлом опыте и передовом опыте зарубежных стран, руководство решило, что премиальная выплата за фактор качества труда должна составлять не менее 20 % от уровня заработной платы.

Задание 3. Дайте характеристику каждому решению и отнесите его к определенному типу и виду управленческих решений.

1. Индивид принял решение о переезде на постоянное место жительства в другой город.

2. Руководство предприятия по переработке зерна приняло решение закупить высокопроизводительное оборудование фирмы с выходом муки при твердом помеле: высший сорт – 68 %, 2 сорт – 7 %, отруби – 25 %. Для сравнения, на старом оборудовании выход муки составлял: высший сорт – 41 %, 1 сорт – 20 %, 2 сорт – 14 %, отруби – 25 %.

3. Главный врач больницы при составлении графика работы медсестер и санитаров принимает решение, исходя из формулы соотношения числа пациентов и обслуживающего персонала. Правилами больницы предусмотрена 1 медсестра на 5 пациентов. Таким образом, врач принимает решение, что на этаже с 50 пациентами необходимо иметь 10 медсестер.

Задание 4. Дайте характеристику каждому решению и отнесите его к определенному типу и виду управленческих решений.

1. Руководство предприятия приняло решение о приеме на должность менеджера людей, имеющих высшее образование в области управления, опыт работы и знающих иностранный язык. Эти требования к кандидатурам были выработаны потому, что люди с данными характеристиками работают наиболее эффективно в области менеджмента.

2. Руководитель принял решение предоставить компетентному секретарю право отвечать на всю рутинную корреспонденцию без внешнего контроля. Опыт показывал, что секретарь хорошо справляется с порученным ему заданием, а у руководителя высвобождается время для более важной управленческой работы.

3. Директор принял решение не сокращать работников в период кризиса на предприятии. Данное решение объяснялось тем, что в будущем, когда кризис будет преодолен, ему будет тяжело набрать опытных и компетентных людей.

### **Тема №3. Алгоритм принятия управленческого решения**

#### **Вопросы для самопроверки**

1. Целеполагание при принятии решений
2. Диагностика проблемы.
3. Понятие проблемы и проблемной ситуации
4. Организационная задача и проблема
5. Разработка управленческих решений как социальная технология
6. Основные процедуры и операции разработки и реализации управленческих решений.
7. Технологии принятия решений в различных видах менеджмента

#### **Компетентностно-ориентированные задачи**

Задание 1 Составьте методику (алгоритм, процесс) разработки решения, соответствующую следующей проблемной ситуации.

Менеджеры ОАО «Молочный комбинат Энгельский» столкнулись с проблемой выбора для вывода на рынок нового продукта: обезжиренная ряженка, витаминизированный кефир или томлёное молоко. Стратегия и бюджет предприятия предусматривают освоение одного товара.

Задание 2. Составьте методику (алгоритм, процесс) разработки решения, соответствующую следующей проблемной ситуации.

Члены-пайщики кооператива СХПК «Ольшанское» подняли вопрос о неэффективном принятии управленческих решений в организации.

### **Тема №4. Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения**

#### **Вопросы для самопроверки**

1. Классификация информации



2. Система информационного обеспечения управления
3. Анализ релевантности информации для принятия управленческих решений

### **Компетентностно-ориентированные задачи**

Задание 1. Ознакомьтесь с ситуацией и оцените возможное или ожидаемое восприятие информации разными субъектами. Какие особенности работы с информацией и проблемной ситуацией должен учитывать ЛПР при разработке управленческих решений? Ситуация  
Директор ООО «Престиж» принял решение об ужесточении контроля качества работ и оформления документации для всех работников предприятия

Задание 2. Минимизации затрат и увеличению прибыли может способствовать правильный выбор между собственным производством и приобретением комплектующих деталей, запасных частей, полуфабрикатов, услуг и т. д. Для ремонта техники требуются соответствующие детали. При их изготовлении собственными силами постоянные затраты на содержание оборудования составят 150000 руб./год, а переменные расходы на единицу продукции — 120 руб./ед. Готовые детали можно в неограниченном количестве приобрести по цене 140 руб./ед. Определите наименее затратный вариант. Для нахождения решения следует составить линейные уравнения, определяющие затраты на собственное производство и на покупку комплектующих на стороне.

## **Тема №5. Особенности применения методов принятия управленческих решений и их классификация**

### **Вопросы для самопроверки**

1. Формально-логические и математические методы разработки управленческих решений
2. Методы исследования операций.
3. Системный анализ.
4. Системы поддержки принятия решений
5. Методы разработки управленческих решений основанные на исследовании жизнеспособных систем
6. Методы разработки управленческих решений основанные на исследовании критических систем
7. Методы разработки управленческих решений основанные на исследовании мягких систем
8. Методы разработки управленческих решений ориентированные на будущее
9. Метод стратегических предположений
10. Метод интерактивного планирования

### **Компетентностно-ориентированные задачи**

Задание 1. Постройте схематично структуру элементов внутренней и внешней среды организации: объекта исследования, его ближнего и дальнего колец элементов внешней среды. Опишите основные свойства построенной системы и сделайте выводы о специфике разработки решений в организации. ИП Глава КФХ Томарев В.Ф. В данном хозяйстве можно выделить такие подразделения, как административно – управленческий аппарат, основное производство, вспомогательное производство, промышленное производство и обслуживающее производство. Основное производство представлено тракторно-полеводческой бригадой. К вспомогательному производству относятся автомастерская, механизированный ток, АЗС, зерносклады. Промышленное производство представлено мельницей и пекарней. Так же на предприятии имеется столовая и магазин

### **Тема №6. Количественные методы принятия управленческих решений**

#### **Вопросы для самопроверки**

1. Линейное моделирование
2. Динамическое программирование
3. Вероятностная (статистическая) модель
4. Теория игр
5. Имитационная модель

### **Компетентностно-ориентированные задачи**

Задание 1. Определить с помощью графического метода решения многокритериальной задачи (метода паука), какой из двух вариантов предполагаемого трудоустройства является более предпочтительным при равнозначности всех критериев и при 4-кратной значимости критерия «заработная плата».

Варианты трудоустройства	Зар.плата, руб.	Время в пути, мин.	Условия труда, балл	Раб. день, ч.	Карьера, балл
1	2400	12	4,5	7,5	4,5
2	6000	60	3,5	9	3

### **Тема №7. Качественные методы принятия управленческих решений**

#### **Вопросы для самопроверки**

1. Метод интервью.
2. Дерево решений
3. Метод аналитических записок.
4. Метод сценариев

5. Выбор экспертов
6. Метод коллективной генерации идей
7. Метод Дельфи
8. Метод «Деловая игра»

### **Компетентностно-ориентированные задачи**

Задание 1. В банк обратился индивидуальный предприниматель с просьбой ссудить ему 15000000 ден. е д. под инвестиционный проект. Банк выдает кредиты малому бизнесу под 20% годовых. На текущий момент по статистике банка 14 % клиентов сектора малого бизнеса не возвращают долг. В секторе потребительского кредитования банка статистика менее рискованная: кредит выдается под 12 % годовых и 95 % клиентов долг полностью погашают. Банку следует определить: выдавать ли кредит индивидуальному предпринимателю, или вложить деньги в менее рискованные активы. Для решения задачи следует использовать метод дерева решений

Постройте дерево решений, просчитайте альтернативы и примите решение на основе изучаемого метода.

Задача. Предприятие решает вопрос о том, какую назначить цену на свой товар: 40 руб. или 50 руб. Если будет установлена цена 40 руб., то возможны следующие варианты объема продаж: 40000 руб. с вероятностью 0,2; 35000 руб. с вероятностью 0,3 и 30000 руб. с вероятностью 0,5. Если будет установлена цена 50 руб., то возможны следующие варианты объема продаж: 36000 руб. с вероятностью 0,1; 33000 руб. с вероятностью 0,5 и 31000 руб. с вероятностью 0,4.

Определите с помощью дерева решений, какую цену следует назначить предприятию на свой товар. Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения?

Задание 2. Методом «мозгового штурма» обсудите одну из следующих проблем и предложите возможные варианты их решения.

1. Как ускорить процесс адаптации первокурсника к системе ВУЗа?
2. Как повысить имидж нашего ВУЗа среди университетов региона?
3. Каким образом можно повысить свою конкурентоспособность на рынке труда?

Порядок выполнения. Группа обучающихся разбивается на подгруппы из 8 – 12 человек. Каждой группе предлагается обсудить одну из вышеназванных проблем методом «мозгового штурма». Группа разделяется на тех, кто генерирует идеи, и тех, кто их оценивает. Методику оценки необходимо продумать заранее. Для успешного применения метода «мозгового штурма» необходимо строго соблюдать последовательность этапов. Существует общая методология данного метода, которую в формализованном варианте можно представить следующим образом: 1. Формулирование цели проведения «мозгового штурма». 2. Определение группы специалистов, обеспечивающей проведение экспертизы. 3. Разработка и обеспечение проведения опроса. 4. Формирование группы

специалистов, участвующих в опросе. 5. Формулирование обсуждаемых вопросов, исключаящих их двоякую трактовку. 6. Проведение опроса специалистов с целью генерации идей. 7. Анализ и критика идей. 8. Обобщение результатов и принятие решения. После генерации идей производится их анализ и критика (этап 7). Этот этап напоминает предыдущий с той разницей, что группе ЛПР дается задание раскритиковать все идеи, высказанные на предыдущем этапе. Допускаются любые возражения, пусть даже несущественные и легко опровергаемые, можно только их развивать или выдвигать новые, но спорить и доказывать справедливость рассматриваемой идеи нельзя. После обсуждения результаты обобщаются, и выносятся решения.

Задание 3. Сформируйте ключевые подходы к решению изложенных ниже проблем с помощью активизирующего механизма метода вопросов и ответов.

1. Опоздание студентов к началу лекций и семинарских занятий.
2. Большая очередь во время перемен в столовой университета.
3. Заторы на проходной во время перемен.

По результатам работы сделайте комплексный вывод о наиболее реальных путях решения исследованных проблем

## **Тема №8. Организация исполнения и контроля управленческих решений**

### **Вопросы для самопроверки**

1. Сущность экстраполяционных методов прогнозирования. Контроль качества прогнозных исследований
2. Коммуникативное пространство и ролевая структура принятия управленческих решений
3. Оценка последствий реализации управленческих решений
4. Контроль за реализацией управленческих решений.

### **Тестовые задания**

**1. Укажите основные принципы прогнозирования в процессе принятия управленческих решений:**

- а) системность и оптимальность.
- б) системность, комплексность, непрерывность;
- в) системность, комплексность, непрерывность, вариантность;
- г) системность, комплексность, непрерывность, вариантность, адекватность и оптимальность.

**2. Каких условий требует соблюдение принципа системности?**

- а) взаимосвязанности и соподчиненности прогнозов развития объектов прогнозирования и прогностического фона;
- б) корректировки прогноза по мере поступления новых данных об объекте прогнозирования или о прогнозном фоне

в) характеризует не только процесс выявления, но и оценку устойчивых тенденций и взаимосвязей в развитии производства и создания теоретического аналога реальных экономических процессов с их полной и точной имитацией

г) должен быть выбран наилучший вариант из множества возможных по критерию достижения наибольшего эффекта

### **3. Каких условий требует соблюдение принципа непрерывности?**

а) взаимосвязанности и соподчиненности прогнозов развития объектов прогнозирования и прогностического фона

б) корректировки прогноза по мере поступления новых данных об объекте прогнозирования или о прогнозном фоне

в) характеризует не только процесс выявления, но и оценку устойчивых тенденций и взаимосвязей в развитии производства и создания теоретического аналога реальных экономических процессов с их полной и точной имитацией

г) должен быть выбран наилучший вариант из множества возможных по критерию достижения наибольшего эффекта

**4. Чем является получение научно обоснованных вариантов тенденций развития показателей качества, элементов затрат и других показателей, используемых при разработке перспективных планов и проведении научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, а также развитию всей системы менеджмента?**

а) методами прогнозирования управленческих решений

б) принципами прогнозирования управленческих решений

в) целью прогнозирования управленческих решений

г) способами прогнозирования управленческих решений

### **5. К основным задачам прогнозирования относятся:**

а) выявление основных экономических, социальных и научно-технических тенденций, оказывающих влияние на потребность в тех или иных видах полезного эффекта;

б) выбор показателей, оказывающих существенное влияние на величину полезного эффекта прогнозируемой продукции в условиях рынка;

в) выбор метода прогнозирования и периода упреждения прогноза;

г) ответы а), б), в).

### **6. Какие данные образуют информацию прогнозной ситуации?**

а) характеризующие цели прогноза и условия, в которых будет протекать развитие прогнозируемого объекта;

б) данные проведенных научно-технических прогнозов;

в) данные об отклонениях фактического состояния объекта прогнозирования от прогнозных величин;

г) об отклонениях фактического состояния прогнозного фонда от показателей, принятых при прогнозировании.

**7. От каких факторов зависит состав и объем информации прогнозной ситуации?**

а) от принятых методов прогнозирования;

- б) от степени дифференциации прогнозных расчетов;
- в) от требуемой точности прогнозных расчетов;
- г) ответы а), б), в).

**8. В чем заключается основная идея экстраполяции?**

а) какой либо экономический процесс или явление, имеющие место на предприятии, расчленяются на части, после чего выявляется влияние и взаимосвязь этих частей на ход и развитие процесса, а также друг на друга.;

б) конструирование модели на основании предварительного изучения объекта и процессов, выделение его существенных признаков и характеристик;

в) изучение сложившихся как в прошлом, так и настоящем стойких тенденций развития предприятия и перенос их на будущее;

- г) ответы а), б).

**9. Что позволяет осуществить информация обратной связи?**

а) оценить фактическую достоверность прогноз качества справочно-нормативных материалов;

б) выявить причины отклонений;

в) установить цели прогнозирования;

- г) ответы а), б).

**10. Отрезок времени от момента, для которого имеются последние статистические данные об изучаемом объекте, до момента, к которому относится прогноз называют:**

а) метод экстраполяции;

б) период упреждения;

в) тренд;

г) тенденция развития.

**Компетентностно-ориентированные задачи**

Задание 1. 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 2. В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?

а) Выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства.

б) Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

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

г) Установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.

Задание 4. Ниже приводится список типичных организационных решений. Необходимо определить, являются ли они запрограммированными или нет.

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

## **Тема №9. Влияние факторов и оценка эффективности принятия управленческих решений**

### **Вопросы для самопроверки**

1. Понятие эффективности управленческого решения
2. Методы оценки эффективности и качества управленческого решения
3. Критерии оценки. Индикаторы и индексы устойчивого развития. Индикаторы и индексы эффективного функционирования
4. Оценка управленческого решения с позиций полезности и реализуемости

### **Компетентностно-ориентированные задачи**

Вариант 1 ООО «Уют» производит бытовую технику 2-х видов: холодильники и пылесосы, сбыт которых зависит от объемов производства аналогичной продукции конкурирующим предприятием. Затраты на производство и сбыт единицы товара составляют: холодильник – 1675 руб. пылесос – 720 руб. Цена реализации единицы товара: холодильник – 2160 руб. пылесос – 940 руб. При выборе предприятием-конкурентом стратегии С ООО «Уют» может реализовать в течение месяца 450 холодильников и 1200 пылесосов, при выборе предприятием-конкурентом стратегии Д – 340 холодильников и 1400 пылесосов. ООО «Уют» может применить 2 стратегии: 1. организовать выпуск продукции в расчете на стратегию С предприятия-конкурента – стратегия А; 2. организовать выпуск продукции в расчете на стратегию Д предприятия-конкурента – стратегия В. Определите, какое количество холодильников и пылесосов должно выпустить ООО «Уют», чтобы получить среднюю прибыль независимо от того, какую стратегию примет предприятие-конкурент.

Разбившись на группы по 4 – 6 человек, выберете одну из предложенных ниже ситуаций. Составьте перечень наиболее важных критериев эффективности решения (наименования критериев могут отличаться от вышеизложенных). Каждый должен составить по одному конкретному количественно охарактеризованному управленческому решению. Затем выберете из них наиболее предпочтительный вариант, опираясь на описанные методики применения методов простой ранжировки, последовательных сравнений и парной сортировки.

1. В ближайшие полгода необходимо повысить прибыль от реализации хлебобулочных изделий на 7 %.

2. Нужно принять решение о сокращении в течение квартала на 10 % издержек на содержание сервисного центра завода сложной технической продукции.

3. Через 2 месяца необходимо значительно повысить качество продукции, выпускаемой маслозаводом.

4. Необходимо увеличить на 30 % сбыт скоропортящейся овощной продукции, выращенной в фермерском хозяйстве.

Сделайте вывод о проделанной работе.

### **По всему курсу**

#### **Задания для самостоятельной работы**

Задание 1.

Подготовьте доклад на тему «Принятие управленческого решения: понятие и роль в системе менеджмента»

Задание 2.

Подготовьте презентацию на тему «SWOT-анализ среды принятия управленческих решений»



Задание 3.

Подготовьте доклад на тему «Процедура оценки сильных и слабых сторон»

Задание 4.

Подготовьте презентацию на тему «Методы анализа внешней (PEST-анализ) и внутренней (ПриМ-анализ) среды»

Задание 5.

Проанализируйте типовые ошибки при постановке целей.

Задание 6.

Выберите конкретную цель деятельности предприятия и постройте дерево целей

Задание 7.

Подготовьте презентацию на тему «SMART-анализ в процессе разработки управленческого решения»

Задание 8.

Подготовьте доклад на тему «Разработка управленческих решений как социальная технология»

Задание 9.

Проанализируйте критерии, используемые в процессе принятия решений в условиях неопределенности

Задание 10.

Проанализируйте разницу между организационной задачей и проблемой

Задание 11.

Подготовьте презентацию на тему «Количественные методы принятия управленческих решений»

Задание 12.

Подготовьте презентацию на тему «Качественные методы принятия управленческих решений»

Задание 13

Подготовьте презентацию на тему «Влияние факторов и оценка эффективности принятия управленческих решений»

### **Примерная тематика эссе**

1. Необходимо оценить любое управленческое решение с позиций полезности и реализуемости. Ответ проиллюстрировать на примерах.

2. Какие меры необходимо предпринять, чтобы создать эффективную систему контроля государственных управленческих решений. Ответ проиллюстрировать на примерах.

3. 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.

4. Проблема централизации и децентрализации власти при разработке, принятии и реализации государственных управленческих решений. Ответ проиллюстрировать на примерах.

5 Роль и значения неопределенности и риска при разработке и принятии государственных управленческих решений. Структура рисков органа государственной власти. Ответ проиллюстрировать на примерах.

6. Роль и значение влияния внешней среды системы государственного управления на разработку, принятие и реализацию управленческих решений. Ответ проиллюстрировать на примерах.

Объем эссе - 2 листа 14 шрифтом. Оформляется в печатном виде. Должно отражать самостоятельные мысли студента или развивать идеи, которые были взяты из указанных (цитируемых в работе) источников.

### **Примерная тематика рефератов:**

1. Виды прогнозов.
2. Период упреждения
3. Сущность экстраполяционных методов прогнозирования.
4. Определение тренда.
5. Контроль качества прогнозных исследований
6. Формально-логические и математические методы разработки управленческих решений
7. Методы исследования операций.
8. Системный анализ.
9. Системы Поддержки Принятия Решений
10. Методы разработки управленческих решений основанные на исследовании жизнеспособных систем
11. Методы разработки управленческих решений основанные на исследовании критических систем
12. Методы разработки управленческих решений основанные на исследовании мягких систем
13. Методы разработки управленческих решений ориентированные на будущее
14. Метод стратегических предположений
15. Метод интерактивного планирования
16. Понятие эффективность управленческого решения
17. Методы оценки эффективности и качества управленческого решения
18. Критерии оценки. Индикаторы и индексы устойчивого развития. Индикаторы и индексы эффективного функционирования
19. оценка управленческого решения с позиций полезности и реализуемости
20. Понятие оптимизации
21. Оптимизационная модель (способ описания)
22. Понятие критерия.

23. Критериальные методы
24. Сведение многокритериальной задачи к однокритериальной
25. Графические формы решения многокритериальной задачи
26. Морфологический метод принятия управленческих решений
27. Теория игр как основа принятия управленческих решений
28. Понятие эвристического метода принятия управленческого решения.
29. Метод интервью.
30. Метод аналитических записок.
31. Метод сценариев
32. Выбор экспертов
33. Метод коллективной генерации идей
34. Метод Дельфи
35. Метод "деловая игра"
36. Роли и позиции в процессе разработки управленческих решений
37. Коммуникативное пространство и ролевая структура принятия управленческих решений
38. Обратная связь.
39. Оценка последствий реализации управленческих решений
40. Контроль за реализацией управленческих решений.
41. Контроллинг в системе разработки и принятия решений
42. Разработка рекомендаций внедрению принятого управленческих решений
43. Презентация управленческих решений

### **Учебная литература, необходимая для самостоятельной подготовки к занятиям**

#### **1 Основная учебная литература**

1. Глебова О.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Глебова О.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2017.— 274 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62071>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Пантелеева, М. С. Методы принятия управленческих решений : учебно-методическое пособие / М. С. Пантелеева. — Москва : МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2020. — 35 с. — ISBN 978-5-7264-2077-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/95521.html> . — Режим доступа: для авторизир. пользователей

#### **2 Дополнительная учебная литература**

1. Барабаш, С. Б. Методы принятия оптимальных решений в экономике [Электронный ресурс] : учебное пособие / С. Б. Барабаш. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — Новосибирск : Новосибирский

государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2017. — 355 с. — 978-5-7014-0817-1. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/87135.html>

2. Генералова, С. В. Методы и модели разработки и принятия управленческих решений : учебное пособие / С. В. Генералова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2020. — 75 с. — ISBN 978-5-4497-0707-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/97409.html> . — Режим доступа: для авторизир. пользователей

3. Попов, В. П. Разработка управленческих решений (многомерный подход) : учебник / В. П. Попов, И. В. Крайнюченко. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 136 с. — ISBN 978-5-4486-0539-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/85750.html> . — Режим доступа: для авторизир. пользователей

### **Ресурсы информационно - телекоммуникационной сети «Интернет», необходимые для освоения дисциплины**

1. Бюллетень «Население и общество» (институт демографии государственного университета — Высшей школы экономики). [Электронный документ]. (<http://www.demoscope.ru>).

2. Официальный сайт Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ). [Электронный документ]. (<http://www.wciom.ru>).

3. Официальный сайт Ромир (независимая исследовательская компания, проводящая маркетинговые, а также социологические, медиа- и Интернет исследования). [Электронный документ]. (<http://www.romir.ru>).

4. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. [Электронный документ]. ([www.gks.ru](http://www.gks.ru)).

5. Официальный сайт Фонда «Общественное мнение». [Электронный документ]. ([www.fom.ru](http://www.fom.ru)).

6. Сайт ПРООН в РФ. Цели развития тысячелетия. [Электронный документ]. ([http://www.undp.ru / index.phtml?iso=RU&lid=2&pid=102](http://www.undp.ru/index.phtml?iso=RU&lid=2&pid=102)).