Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Тюлегенова Раиса Амиржановна
Должность: Директор
Дата подписания: 21.06.2023 15:13:26
Уникальный программный ключ:
125b8acc44c5368c45bd8abf3dc3ced4a4ee1767e8486e18dc8ae8b889439a47

УТВЕРЖДАЮ
Директор Костанайского филиала
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»
Р.А. Тюлегенова
6.08.2021 г.

Методические рекомендации для выполнения лабораторных работ

по дисциплине (модулю)
Принятие оптимальных управленческих решений

Направление подготовки (специальность)
38.03.01 Экономика

Направленность (профиль)
Экономика предприятий и организаций

Присваиваемая квалификация
Бакалавр

Форма обучения
Очная, заочная

Год набора 2019, 2020

Костанай 2021

© Костанайский филиал ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Методические рекомендации приняты

Учёным советом Костанайского филиала ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Протокол заседания № 11 от 26 августа 2021 г.

Председатель учёного совета филиала Р.А. Тюлегенова

Секретарь учёного совета филиала Н.А. Кравченко

Методические рекомендации рекомендованы

Учебно-методическим советом Костанайского филиала ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Протокол заседания № 10 от 25 августа 2021 г.

Председатель
Учебно-методического совета Н.А. Нализко

Методические рекомендации разработаны и рекомендованы кафедрой экономики

Протокол заседания № 12 от 12 июля 2021 г.

Заведующий кафедрой О.В. Мишулина

Автор (составитель) _____ Фадеев А.А. доцент кафедры экономики

© Костанайский филиал ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Содержание

1 Общие положения 4

2 Организация и проведение лабораторных работ.....4

3 Рекомендации по подготовке к лабораторным работам.....5

4 Рекомендации по выполнению лабораторной работы:.....5

5 Рекомендации для студентов при подготовке к защите лабораторной работы 27

6 Критерии оценки выполнения лабораторных работ 28

© Костанайский филиал ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

1 Общие положения

1.1 Лабораторные работы направлены на экспериментальное подтверждение теоретических положений и формирование учебных и профессиональных практических умений.

1.2 Выполнение обучающимся лабораторных работ проводится с целью:

− формирования у студентов системы знаний в области методологии и методики разработки, принятия и реализации управленческих решений, факторов, обуславливающих их качество;

− обучения студентов эффективному использованию различных алгоритмов и процедур разработки управленческих решений в условиях изменяющейся окружающей среды современной организации.

− формирования у студентов теоретических и практических навыков в области организации процесса управления;

− ознакомления с типологией и формами разработки управленческих решений;

− систематизации условий и факторов качества управленческих решений;

− ознакомления с моделями и методами разработки альтернативных вариантов решений;

− ознакомления с процессом контроля реализации управленческих решений;

− овладения методами оценки эффективности управленческих решений.

1.3 Тематика лабораторных работ определяется рабочими программами дисциплин.

2 Организация и проведение лабораторных работ

2.1 Лабораторная работа как вид учебного занятия проводится в компьютерных классах. Продолжительность – не менее 2-х академических часов. Необходимыми структурными элементами лабораторной работы, помимо самостоятельной деятельности обучающихся, являются инструктаж, проводимый преподавателем, а также организация обсуждения итогов выполнения лабораторной работы.

2.2 Выполнению лабораторных работ предшествует проверка знаний обучающихся – их теоретической готовности к выполнению задания.

2.3 Необходимость защиты лабораторных работ определяется преподавателем.

2.4 Лабораторные работы могут носить репродуктивный, частично-поисковый и поисковый характер.

Работы, носящие репродуктивный характер, отличаются тем, что при их проведении обучающиеся пользуются подробными инструкциями, в которых указаны: цель работы, пояснения, порядок выполнения работы, таблицы, выводы (без формулировки), контрольные вопросы, учебная и специальная литература.

Работы, носящие частично-поисковый характер, отличаются тем, что при их проведении обучающиеся не пользуются подробными инструкциями, им не дан порядок

© Костанайский филиал ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

выполнения необходимых действий, и требуют от обучающихся самостоятельного выбора способов выполнения работы в инструктивной и справочной литературе и др.

Работы, носящие поисковый характер, характеризуются тем, что обучающиеся должны решить новую для них проблему, опираясь на имеющиеся у них теоретические знания.

2.5 Формы организации обучающихся на лабораторных работах: фронтальная, групповая и индивидуальная.

При фронтальной форме организации занятий все обучающиеся выполняют одновременно одну и ту же работу.

При групповой форме организации занятий одна и та же работа выполняется группами по 2-5 человек.

При индивидуальной форме организации занятий каждый обучающийся выполняет индивидуальное задание.

3 Рекомендации по подготовке к лабораторным работам

3.1 Подготовка к лабораторным работам – это вид самостоятельной работы обучающихся, предполагающий последовательное выполнение студентами заданий, которые охватывают большой спектр проблем принятия управленческих решений в производственной сфере. Каждое задание соответствует одной из основных тем курса «Принятие оптимальных управленческих решений». Информация оформляется в виде отчетов по лабораторным работам и ответов на контрольные вопросы.

3.2 Срок выполнения – день проведения лабораторной работы по изученной теме.

3.3 Процесс подготовки к лабораторным работам включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемому вопросу. Прежде чем приступить к выполнению лабораторной работы студенту необходимо обратить особое внимание на цели и задачи лабораторной работы, изучить соответствующие методические материалы.

4 Рекомендации по выполнению лабораторной работы:

– изучение теоретического материала по теме лабораторной работы (по вопросам изучаемой темы);

– осмысление задания, выполнение задания в соответствии с рекомендациями;

– оформление отчета с заполнением необходимых таблиц, подготовкой выводов по итогам проделанной работы;

– проверка теоретической подготовки на контрольных вопросах;

– подготовка к защите отчета – по каждой лабораторной работе проводится контроль: проверяется содержание отчета, проверяется усвоение теоретического материала.

© Костанайский филиал ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Тема: Сущность и роль решений в процессе управления

Цель: Приобретение практических навыков разработки и оценки альтернативных вариантов управленческого решения в организации.

Пояснения к работе:

В процессе переработки информации с использованием ресурсов происходит трансформация сущностей, например, сущность «проблема» трансформируется в сущность «цель» (как антипод сущности «проблема»). В сущности «цель» выделяются такие количественные атрибуты, как критерии ее достижения. Проекция сущности «цель» на сущности «внутренняя среда» и «внешняя среда» дает комбинации атрибутов этих сущностей, позволяющих генерировать новые сущности – мероприятия по приведению в целевое взаимодействие этих сущностей. В ходе таких трансформаций применяются различные инструменты и технологии, позволяющие получать результаты по этапам и по процессу в целом.

При выработке альтернатив и их оценке нужно считаться с мнением подчиненных, потому что даже достаточно эрудированный руководитель не может быть квалифицированным специалистом во всех областях деятельности организации.

При принятии решений важно учитывать:

– множество целей;

– много возможных средств и способов действий, обеспечивающих достижение целей;

– различные условия обстановки, которые могут существовать при проведении действий.

Качество решения зависит от компетентности руководителя, глубины знания им дела, опыта управления. Для руководителя очень важно обладать широким кругозором, хорошо знать экономическую политику страны, уметь принимать решения с социально-экономических позиций.

Важно, чтобы процесс РУР «протекал в одном русле», был подчинен одной цели или группе целей, что позволит решать не столько частные аспекты проблемы, сколько проблему в целом.

Управленческое решение как процесс – это выполнение восьми основных процедур:

– информационная подготовка;
– разработка вариантов УР;
– согласование вариантов УР;
– выбор одного варианта УР;
– утверждение УР;
– реализация УР;
– контроль за выполнением УР;
– информирование инициатора решения.

© Костанайский филиал ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Управленческое решение должно быть направлено на решение проблемы. Некоторые проблемы, например выход из строя оборудования, можно решить полностью, некоторые – частично, например снизить текучесть кадров. Некоторые проблемы вообще не решаются, а лишь снимается их острота, например конфликт целей собственников и управленческого персонала или конфликт между интересами (целями) предприятия и конкурентов.

Альтернативы являются ключевым компонентом эффективного решения. Эффективность решения во многом определяется тем, из какого количества альтернативных вариантов выбран данный вариант решения.

Отсутствие альтернативных вариантов свидетельствует либо о недостаточной информированности лица, принимающего решение, либо о дефиците времени, отводимого на тщательную проверку эмпирической базы для этого решения. А это повышает степень вероятности ошибочности в принятии решения, затрудняет выбор оптимального варианта.

При выработке альтернатив необходимо соблюдение следующих требований:

– альтернативы должны взаимно исключать друг друга;

– альтернативы должны предполагать максимальные различия по выделенным критериям;

– альтернативы должны быть одинаково вероятны.

Для того чтобы осуществить успешный выбор альтернативы необходимо, чтобы все возможные варианты решений были разделены по одному основанию и были совместимы друг с другом. Альтернативные варианты управленческих решений должны приводиться в сопоставимый вид по нескольким факторам: времени, качеству объекта, масштабу (объему) производства объекта, ожиданию материальной выгоды, соответствия профилю деятельности организации, привлечения дополнительной информации, а также фактору риска и неопределенности.

При этом сопоставимость альтернативных вариантов управленческого решения должна отвечать ряду правил:

1 Количество альтернативных вариантов должно быть не менее трех.

2 В качестве базового варианта решения должен приниматься последний по времени вариант. Остальные варианты приводятся к базовому при помощи корректирующих коэффициентов.

3 Формирование альтернативных вариантов должно отображать весь возможный спектр возможностей.

Задание:

Ситуация 1 Вам нужно принять решение: открывать в городе гостиницу или не открывать. Укажите ваши действия по выбору цели и сбору информации.

Ситуация 2 Исходя из задания, изложенного в ситуации 1, и собранной информации осуществляется подготовительный анализ альтернатив для принятия решения.

Ситуация 3 Предположим, что в процессе подготовительного этапа принятия решения вы пришли к следующему предварительному выводу: лучшей альтернативой является открытие фешенебельной гостиницы, рассчитанной на 30 номеров люкс. Раскройте процесс окончательного принятия решения.

© Костанайский филиал ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Ситуация 4 Допустим, что вами уже принято окончательное решение о строительстве фешенебельной гостиницы на 30 номеров люкс. Определите ваши действия по реализации решения.

Ситуация 5 Известно, что на рынке компьютеров ежемесячно может быть реализовано до 5 тыс. единиц этой техники. Действующие фирмы реализуют только 4 тыс. Они предполагают нарастить их выпуск до 4,2 тыс. Доход от продажи каждого компьютера составляет 100 у.е. Ваша фирма производит видеомагнитофоны. По данным маркетинговых исследований можно увеличить их выпуск на 400 единиц. Доход от продажи каждого – 200 у.е. Перед вами стоит дилемма, что выгоднее сделать: перепрофилировать производство на выпуск компьютеров, что обойдется в 3 0000 у.е., или расширить выпуск магнитофонов, что будет стоить 20 000 у.е. Ваша задача состоит в следующем: a. Определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения. b. Определить весь перечень возможных альтернатив. c. Провести расчеты доходности. d. Выбрать единственное решение.

Ситуация 6 Ваша фирма производит 5 000 компьютеров. Для того чтобы усиленно противодействовать конкурентам, вам предстоит решить задачу: 1. Либо снизить цену на продукцию на 10%. Тогда ваш доход с продажи каждого компьютера сократится с 300 у.е. до 200 у.е. 2. Либо усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 у.е. до 150 у.е., а сбытовые – 50 до 120 у.е. Вам предстоит: a. Определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень альтернатив. b. Рассчитать доходность. c. Принять единственное решение.

Содержание отчета:

Отчет по лабораторной работе должен содержать условия задач, оформление исходных данных в виде таблицы, содержащей альтернативные варианты решения проблем и достижения целей (таблица 1).

Таблица 1 – Альтернативные варианты решения проблемы

Формулировка проблемы	Альтернативные варианты решения (от 3 до 5 альтернатив на каждую проблему)	Критерии оценки альтернатив	Оптимальный вариант решения проблемы	Обоснование

Сдается отчет в распечатанном виде.

Контрольные вопросы:

1 Дайте определение терминам «метод», «методика», «методология».

2 Опишите методы диагностики проблем.

3 Опишите методы генерирования альтернатив. Сущность методов активизации мышления

4 Сущность методов соединения альтернатив.

5 Опишите методы оценки и выбора альтернатив и методы экспертных оценок.

6 Сущность критериальных методов оценки и выбора альтернатив.

7 Опишите методы реализации управленческих решений.

© Костанайский филиал ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Литература:

1. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений [Текст]: учебник для бакалавров. - М. : Юрайт. - 2014. – 572 с.

2. Черняк, В. З., Довдиенко, И. В. Методы принятия управленческих решений [Текст]: учебник. – М. : Юрайт. - 2014. – 240 с.

3. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник и практикум. - 2-е изд., пер. и доп. / Под ред. И. А Фирсовой, М. В. Мельник. – М. : Юрайт, 2015. – 542 с. – URL: http://biblio-online.ru/thematic/?9&id=urait.content.04B887FC-64F4-462C-96F3-5A538A914A43&type=c_pub

Тема: Классификация управленческих решений

Цель: приобретение практических навыков освоения методики процесса принятия и реализации управленческих решений.

Пояснения к работе:

Классификация решений необходима в следующих ситуациях.

1. Для определения методов решения различных задач, которые возникают в управленческой практике. Выбор того или иного инструментария при этом базируется на закономерностях развития объектов того или иного класса. Например, решение проблемы в ситуации неопределенности требует более широкого инструментария, нежели при решении детерминированной задачи.

2. Для обозначения типов ситуаций, или иначе, параметров входа в систему принятия решений.

3. Для определения того, что можно ожидать на выходе системы принятия решения при решении различных проблем.

В практике управления существует множество ситуаций, в которых руководителю приходится принимать решения. Каждая такая ситуация (хотя бы по некоторым факторам) уникальна. Тем не менее возможна классификация управленческих решений по некоторым существенным признакам.

Задание 1:

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?

© Костанайский филиал ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

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? Ответы на вопросы оформите в таблице.

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? Ответы на вопросы оформите в таблице.

Содержание отчета:

© Костанайский филиал ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Отчет по лабораторной работе должен содержать таблицы с ответам на вопросы заданий 1 и 2. При защите отчета необходимо продемонстрировать результаты предлагаемых управленческих решений.

Контрольные вопросы:

1 Дайте классификацию управленческих решений.

2 Раскройте смысл классификационного признака «по объекту управления».

3 Раскройте понятие процесса разработки и принятия управленческого решения.

4 Какие этапы процесса разработки и принятия управленческого решения существуют?

5 Что такое проблема и ее решение?

6 Какие мероприятия осуществляются на этапе подготовки к разработке управленческого решения?

7 Какие мероприятия осуществляются на этапе разработки управленческого решения?

8 Какие мероприятия осуществляются на этапе принятия решения, реализации и оценки результата?

9 Какие внешние и внутренние факторы оказывают влияние на процесс разработки и принятия управленческих решений?

10 Раскройте факторы, влияющие на качество и эффективность управленческих решений.

Литература:

1 Черняк, В. З., Довдиенко, И. В. Методы принятия управленческих решений [Текст]: учебник. – М. : Юрайт. - 2014. – 240 с.

2 Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров / Под ред. В. И. Бусова. – М. : Юрайт, 2015. – 254 с. – URL: http://biblio-online.ru/thematic/?8&id=urait.content.06391EE1-1103-4002-B190-05BADFD895D7&type=c_pub-3

3 Трофимов, В. В., Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений [Текст]: учебник для бакалавров. - М. : Юрайт. - 2015. – 335 с.

© Костанайский филиал ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Тема: Понятие и факторы качества управленческих решений. Управление качеством

Цель: углубление теоретических знаний и приобретение практических навыков в области реализации контроля качества управленческих решений и оценки психологических аспектов принятия управленческих решений.

Пояснения к работе:

Полностью избежать субъективных факторов при принятии решений невозможно. Однако существенно повысить их качество можно за счет внедрения специальных процедур и технологий.

К основным параметрам качества управленческих решений относят:

– степень энтропии проблемы, т.е. ее количественной неопределенности; при формулировании проблемы преимущественно качественными характеристиками, степень энтропии приближается к нулю. Если же все показатели проблемы выражены количественными показателями, то степень энтропии приближается к единице;

– уровень риска вложения инвестиций или использования каких либо ресурсов;

– показатель вероятности реализации решения с точки зрения качества, затрат и сроков;

– степень соответствия теоретической модели фактическим данным, на основании которых она была построена, или степень точности прогноза.

В процессе разработки и принятия управленческого решения очень важно создать условия обеспечения его высокого качества и эффективности. К таким условиям относятся:

– использование научных подходов менеджмента при разработке управленческого решения;

– учет воздействия экономических законов на эффективность управленческих решений;

– применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования управленческих решений;

– структурирование проблемы и построение дерева целей;

– обеспечение многовариантности решений;

– обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов управленческих решений;

– создание и обеспечение работы системы ответственности и мотивации качественного и эффективного управленческого решения;

– наличие или создание механизма реализации управленческого решения.

Выполнение на практике перечисленных условий обеспечения качества управленческих решений очень трудоемко и дорогостояще. Поэтому выполнение полного их объема целесообразно только для рациональных управленческих решений по дорогостоящим объектам (проектам).

Одним из важных факторов, влияющих на качество управленческих решений, является число ярусов в организации, увеличение которых ведёт к искажению информации

© Костанайский филиал ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

при подготовке решения, искажению распоряжений, идущих от субъекта управления, увеличивает неповоротливость организации. Этот же фактор способствует запаздыванию информации, которую получает субъект решения. Это и обуславливает постоянное стремление сократить число ярусов управления (уровней) организации.

Ситуация:

В конце года у А.Н. Петрова (менеджера страховой компании) накопилось много нерешенных проблем как личного, так и делового характера. Необходимо было:

1) организовать конференцию;
2) продлить договор с поставщиками на следующий год;
3) разрешить затянувшийся конфликт между начальниками подразделений;
4) подготовиться к проверке бухгалтерской отчетности фирмы налоговой инспекцией;
5) решить проблему с неуспеваемостью сына в школе;
6) закончить ремонт квартиры;
7) подстричься в парикмахерской и купить новый костюм;
8) поздравить тещу с днем рождения.

За неделю до наступления Нового года он, очевидно, не успеет решить все эти вопросы.

Задание

1 С учетом 10 ограничений, приведенных в таблице 1, выявить наиболее важные задачи менеджера, которые он должен решить в первую очередь.

2 Оформить ответ, заполнив таблицу.

Для этого в каждой строке, характеризующей определенную комбинацию ограничений, отметить звездочками пять выбранных первостепенных задач.

Таблица 1 – Виды ограничений при принятии решений

Ограничения	Комбинация ограничений						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Деньги есть	Да	Нет	Да	Нет	Да	Нет	Да
2. Самочувствие хорошее	Нет	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Да
3. Штат укомплектован	Да	Нет	Нет	Да	Да	Нет	Да
4. Имеется информационная база	Да	Да	Нет	Нет	Да	Нет	Да
5. Отношения с администрацией школы хорошие	Да	Нет	Да	Да	Да	Нет	Да
6. Подход к принятию решения оптимистический	Нет	Да	Да	Нет	Да	Нет	Да
7. Предприятие преуспевает	Да	Нет	Нет	Нет	Да	Нет	Да
8. Семья дружная	Нет	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Да
9. Авторитет менеджера высок	Да	Нет	Да	Нет	Нет	Нет	Да
10. Поставщики сотрудничают с предприятием более трех лет	Да	Нет	Да	Да	Нет	Нет	Да

Таблица 2 – Комбинация ограничений при реализации проблемы

Комбинация	Проблемы (см. описание ситуации)

© Костанайский филиал ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

ограничений	1	2	3	4	5	6	7	8
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								

Содержание отчета:

Отчет по лабораторной работе должен содержать ответ на задачу и вывод по итогам проделанной работы. При защите отчета необходимо продемонстрировать практическую значимость предлагаемых вариантов решения проблем.

Контрольные вопросы:

1 Для чего нужен контроль реализации управленческих решений?
2 Всегда ли необходим контроль при реализации управленческих решений?
3 Как осуществляется контроль реализации управленческих решений?
4 Что подлежит контролю при реализации планов и решений?
5 Кто осуществляет контроль?
6 Назовите основные элементы контроля.
7 Какие виды контроля управленческих решений вы знаете?

Литература:

1. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник и практикум. - 2-е изд., пер. и доп. / Под ред. И. А Фирсовой, М. В. Мельник. – М. : Юрайт, 2015. – 542 с. – URL: http://biblio-online.ru/thematic/?9&id=urait.content.04B887FC-64F4-462C-96F3-5A538A914A43&type=c_pub

Тема: Процесс принятия управленческих решений и его структура

Цель: приобретение практических навыков разработки управленческих решений.

Пояснения к работе:

Типовые процессы принятия решений, реализуемые в самых различных областях деятельности, имеют много общего, поэтому необходима некоторая универсальная «типовая» схема процесса принятия решения, устанавливающая наиболее целесообразный набор и последовательность действий. Данную схему следует рассматривать не как жесткий алгоритм выработки и принятия управленческого решения, а как логическую и наиболее приемлемую схему действий менеджера в часто встречающихся проблемных ситуациях.

Типовой процесс принятия решений включает:

– предварительное формулирование проблемы;

© Костанайский филиал ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

– определение целей решения и выбор соответствующих критериев оптимальности;
– выявление и установление ограничений;
– составление списка альтернатив и их предварительный анализ с целью исключения явно неэффективных;
– сбор управленческой информации и прогнозирование изменений параметров решения в будущем;
– точное формулирование поставленной задачи;
– анализ и выбор метода решения задачи и разработку алгоритма решения;
– разработку модели решения, позволяющую оценивать эффективность каждой альтернативы;
– оценку альтернатив и выбор наиболее эффективных;
– принятие решения;
– доведение решения до исполнителей;
– выполнение решения и оценку результата.

Существует много подходов к выделению различных этапов и стадий процессов принятия решения. Большинство различий возникает по вопросу о включении в процесс стадии, связанной с выполнением решения. На мой взгляд, выполнение решения является частью процесса принятия решения. Во многих иностранных источниках весь процесс принятия решения в организации рассматривается как функция проблемы, альтернатив и выполнения решения.

Любое управленческое решение проходит через три стадии:

1. Уяснение проблемы

– сбор информации,
– выяснение актуальности,
– определение условий при которых эта проблема будет решена

2. Составление плана решения

– разработка альтернативных вариантов решения,
– сопоставление вариантов решения с имеющимися ресурсами,
– оценка альтернативных вариантов по социальным последствиям,
– оценка альтернативных вариантов по экономической эффективности,
– составление программ решения,
– разработка и составление детального плана решения

3. Выполнение решения

– доведение решений до конкретных исполнителей,
– разработка мер поощрений и наказаний,
– контроль за выполнением решений.

Первая стадия рассматриваемого процесса состоит в признании необходимости решения и включает следующие этапы: признание проблемы; формулирование проблемы; определение критериев успешного решения.

© Костанайский филиал ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Каждое новое решение в управлении возникает на основе ранее сделанного решения, действие по которому либо завершилось, либо отклонилось от первоначально выбранного варианта. Отклонение ситуации от заданного состояния в процессе принятия решения обнаруживается менеджером не сразу. На практике это отклонение представляет собой разрыв между целями организации и способами их достижения.

Ситуация № 1

Процветание и будущее фирмы зависят, прежде всего, от внедрения нововведений. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением изменениям, внедрению нового, передового. Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям? Какую программу инноваций вы предложите, если вас назначат менеджером данной фирмы?

Ситуация № 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.)

Ситуация № 3

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.

© Костанайский филиал ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Содержание отчета:

Отчет содержит результаты проведенной обработки исходных данных, должен содержать таблицы с обоснованем вариантов решения ситуационных заданий, предметные выводы.

Требования к оформлению отчета:

Ориентация – книжная,

Параметры страницы – левое и правое поле - 2 см, верхнее и нижнее – 1см,

Шрифт Times New Roman, размер 14,

Междустрочный интервал одинарный,

«Красная строка» - 1,25,

отступы перед и после абзаца отсутствуют,

выравнивание текста по ширине, название отчета по центру

шрифт в таблицах - размер 10,

обязательны названия таблиц и рисунков и их нумерация.

Контрольные вопросы:

1 Перечислите типы задач принятия управленческих решений.

2 Раскройте понятие метода принятия решения.

3 Приведите классификацию методов оптимизации управленческих решений.

4 Раскройте классификационный признак «по этапу процесса разработки и принятия решений».

5 Перечислите методы оптимизации управленческих решений на этапе подготовки к разработке и принятию решения.

Литература:

1. Трофимов, В. В., Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений [Текст]: учебник для бакалавров. - М. : Юрайт. - 2015. – 335 с.

Тема: Экспертные методы принятия решений

Цель: углубление теоретических знаний и приобретение практических навыков методов разработки и принятия управленческих решений и применения математических методов.

Пояснения к работе:

Для подготовки и проведения экспертизы формируется организационная группа, обеспечивающая условия для эффективной работы экспертов. Основными задачами этой группы являются:

- постановка проблемы, определение цели и задач экспертизы;
- разработка процедуры проведения экспертизы;
- отбор, проверка компетентности и формирование группы экспертов;
- проведение опроса экспертов и получение их оценок;
- обработка, формализация и интерпретация полученной информации.

Область применения методов экспертных оценок весьма широка.

© Костанайский филиал ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Типовые задачи, решаемые методами экспертной оценки, следующие:

– составление перечня свершения возможных событий в различных областях деятельности организации за определенный промежуток времени;

– определение целей и задач управления с упорядочением их по степени важности (ранжирование в дереве целей);

– определение альтернативных вариантов решения задачи с оценкой их предпочтения;

– альтернативное распределение ресурсов для решения задачи с оценкой их предпочтительности, и т.д.

При выполнении своей роли в процессе управления эксперты выполняют две основные функции:

1. Формируют объекты экспертизы (альтернативные ситуации, цели, решения и т.д.);
2. Производят измерение характеристик сформированных объектов (вероятности свершения события, коэффициентов значимости целей, предпочтений решений и т.п.).

Задание 1.

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. составляют 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.

Задание 2.

Использование метода Дельфи для принятия управленческого решения в турфирме. Допустим, в туристической организации возникла проблема снижения ее конкурентного статуса на фоне появления новых конкурентов, имеющих значительные преимущества (известный бренд, низкие цены). Цель: выработать оптимальное управленческой решение посредством групповой сессии и использования приемов экспертных оценок. 1 этап. Проблема обсуждается в группе специалистов, строится дерево причинно-следственной связи (дерево проблем) (см. рис.). 2 этап. Используется метод мозговой атаки и определяется 5-8 альтернатив, которые являются способами решения рассматриваемой проблемы. 3 этап. Определите наиболее весомые альтернативы, результаты оформите в таблице.

© Костанайский филиал ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Содержание отчета:

Отчет по лабораторной работе должен содержать условия задач, результаты решения и предметные выводы, оформленные в таблицах и авторских схемах. При защите отчета необходимо обосновать предлагаемые мероприятия и возможные результаты их релизации.

Контрольные вопросы:

1 Каково назначение экспертных методов разработки управленческих решений. Где область их применения?

2 В чем сущность процедуры экспертизы. Каковы основные методы экспертных оценок, их специфика?

3 Раскройте специфику и приведите примеры использования таких методов как метод комиссий, метод «мозгового штурма», метод «Дельфи», метод разработки сценария

4 Каковы способы оценки качеств экспертов. Экспертные измерения.

5 Что такое экспертные системы?

6 Какова область применения компьютерных систем поддержки принятия решений?

Литература:

1 Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений. Теория и практика: учебное пособие [Текст]: - М. : ИНФРА-М, 2014. - 400 с.

Тема: Методы управления риском

Цель: Изучить технологию работы с базами данных в СУБД ACCESS.

Пояснения к работе:

Выбор приемлемой степени риска зависит от того, на что настроен руководитель. Руководители консервативного типа, не склонные к новациям, обычно стараются уйти от какого-либо риска. Более гибкие руководители стремятся к более рискованным решениям, если риск доброволен. В затруднительной ситуации такие руководители ориентируются на более рискованные решения, если уверены в профессионализме исполнителей. Готовность менеджера идти на риск обычно формируется под воздействием результатов практической реализации прошлых аналогичных решений, принятых в условиях неопределенности. Понесенные потери диктуют выбор осторожной политики, успех побуждает к риску. Большинство людей предпочитает малорискованные варианты действий. Вместе с тем, отношение к риску во многом зависит от величины капитала, которым располагает предприниматель.

Риск, обусловленный этими процессами менеджеру невозможно уменьшить с помощью диверсификации производства. Принятие управленческих решений на предприятии предполагает тесную увязку всех видов риска, но даже самые добротные прогнозы менеджера могут не сбыться из-за неожиданных и непредсказуемых изменений во вкусах клиентов, действий конкурентов, забастовок, неожиданных правительственных решений. Поэтому на случай наступления неблагоприятных событий предусматриваются разные возможности уменьшения отрицательных последствий за счет резервных денежных

© Костанайский филиал ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

средств, производственных мощностей, сырья, готовой продукции; разрабатываются материально обеспеченные планы переориентации деятельности.

Задание 1

В группах по три человека рассмотрите последовательно каждый этап процесса принятия управленческого решения. Как вы считаете, какие факторы внутренней и внешней среды будут влиять на каждый из этапов? Результаты своей работы вынесите на дискуссию на практическом занятии. Проведите обсуждение на тему: Из каких этапов состоит стадия подготовки к разработке управленческого решения? Какая информация используется в качестве входной на этапе получения информации о ситуации? Что значит недостаточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации? Что значит избыточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации?

Задание 2

В группах по три-четыре человека рассмотрите следующую ситуацию. Ваше предприятие столкнулось с неблагоприятной управленческой ситуацией. Соответственно надо принимать управленческое решение. Итак, мы начали подготовку к разработке управленческого решения. Может ли на этом этапе неблагоприятная управленческая ситуация разрешиться? Или начатый процесс по разработке и принятию управленческого решения следует довести до конца? Проведите обсуждение на тему: Зачем при принятии управленческого решения генерируют альтернативные варианты решений?

Задание 3

В группах по три-четыре человека рассмотрите следующую ситуацию. Предположите, что у вас есть фирма. Придумайте для вашей фирмы конкретную неблагоприятную управленческую ситуацию. Попробуйте выполнить все этапы блока «Разработка управленческого решения». Причем при генерировании альтернативных вариантов управленческих решений можете использовать любой известный вам метод. Результаты обсудите на практическом занятии.

Контрольные вопросы:

1 Какие Вам известны методы разработки решений при неопределенности ситуаций?
2 Что такое эвристические методы принятия решений?
3 Каковы существуют критерии выбора альтернатив рискованного решения?
4 Перечислите и раскройте сущность методов управления рисками.
5 В чем особенности способов ограничения и снижения уровня риска?
6 Раскройте специфику механизмов компенсации и страхования риска.

Содержание отчета:

Отчет по лабораторной работе должен содержать пояснительную записку и созданную базу альтернативных вариантов действий.

© Костанайский филиал ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Литература:

1. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник и практикум. - 2-е изд., пер. и доп. / Под ред. И. А Фирсовой, М. В. Мельник. – М. : Юрайт, 2015. – 542 с. – URL: http://biblio-online.ru/thematic/?9&id=urait.content.04B887FC-64F4-462C-96F3-5A538A914A43&type=c_pub

Тема: Процесс разработки и принятия стратегических решений

Цель: приобретение практических навыков разработки стратегических управленческих решений.

Пояснения к работе:

Стратегические управленческие решения – это решения, которые принимаются на высшем уровне управления на долгосрочную перспективу развития организации. За такими решениями следует разработка: стратегического плана, производственной программы организации. Стратегические решения предполагают проведение кардинальных перестроек в организации: изменение направлений финансовых потоков в продуктовые группы или целевые сегменты, трансформацию структуры, выход на новые региональные рынки, расширение или сокращение деятельности, изменение ассортиментной политики. Стратегические управленческие решения принимаются на уровне директоров, вице-президентов компании, зам. директоров, руководителей производственных подразделений и цехов. В малом бизнесе вся ответственность за принятие стратегических решений сосредотачивается в руках руководителя и его команды.

Тактические управленческие решения – это решения, которые принимаются на высшем и среднем уровнях управления на год или на квартал и включают мероприятия, необходимые для реализации годового или квартального планов: продаж, производства или предоставления услуг. Тактические цели конкретизируют стратегическую цель и соответственно, тактические решения необходимы для достижения этой цели. Тактические решения могут быть связаны с продумыванием новых моделей поведения на рынке, изменением ценовой политики, организацией рекламных акций, оптимизацией работы профессиональных коллективов и т.д. Закупить новое оборудование, внедрить систему скидок и льгот для выгодных заказчиков, внедрить систему бонусов и премиальных вознаграждений за достигнутый персоналом результат, изменить принцип ценообразования — это примеры тактических решений.

Оперативные управленческие решения – решения, принимаемые в средних и низших эшелонах управления, связанные с организацией работы непосредственных исполнителей, обеспечением их ресурсами, материалами, информацией. Закупка материалов, ремонт офисного оборудования, направление работников на определенные участки для выполнения технических заданий, заключение договоров с потребителями, — это примеры оперативных управленческих решений. Такие решения принимаются в процессе ежедневной, напряженной работы трудового коллектива и требуют регулярного контроля со стороны руководителя.

© Костанайский филиал ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей. Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени. Можно выделить четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования:

- распределение ресурсов
- адаптация к внешней среде
- внутренняя координация
- организационное стратегическое предвидение

Задание

1. В 2015-2017 гг. Фирма N. занимавшейся продажей бытовой техники придерживалась стратегии ограниченного роста. Руководство применяло жесткие ставки окладов, директор непосредственные указания передавал начальникам отделов, в фирме имел место бюрократический стиль управления. Но потом произошла смена руководства. На фирме начались волнения.

Новый молодой директор предлагает другой путь развития: перейти на продажу компьютеров и оргтехники, то есть выйти на новый сегмент рынка, при этом не только сохранить показатели доходности, но и увеличить их. По персоналу, то руководство планирует применить новые методы поощрения работников, а именно; привлечь подчиненных к процессу принятия решений, показать перспективы карьерного роста. Новый директор хочет расширить систему функциональных связей, кроме того, он уделяет большое внимание профессиональным тренингам и делает ставку на менеджеров среднего лапки. Работники, которые работали раньше, обеспокоены, не грозит им освобождение при новом директоре, какими методами он будет руководствоваться и целесообразна вообще эта новая стратегия.

Какими были бы ваши дальнейшие действия на месте руководителя, или следовали бы вы этой самой стратегии? Как оцените ситуацию с позиций работников фирмы?

2. «Валенок» - фирма по изготовлению валенок. Вы - менеджер этой организации. Она когда-то имела большие темпы роста. На рынке страны у нее не было конкурентов, но потом появились. Причем каждая из фирм-конкурентов имеет эффективные планы развития, чем ваша. Производство предприятия «Валенок» начало уменьшаться, качество продукции ухудшилась, высококвалифицированные работники уволились в связи с невысокой заработной платой и большими объемами работы; продукция потеряла конкурентоспособность на рынке обуви. Вы работаете в фирме только неделю. Задача

1. Предложите примитивную модель стратегического плана, чтобы вывести фирму из почти кризисного положения.

Содержание отчета:

Отчет содержит результаты проведенной обработки исходных данных, должен содержать модель стратегического плана (рисунок 1), предметные выводы.

© Костанайский филиал ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Рисунок 1 – Модель схемы стратегического планирования

Требования к оформлению отчета:

Ориентация – книжная,

Параметры страницы – левое и правое поле - 2 см, верхнее и нижнее – 1см,

Шрифт Times New Roman, размер 14,

Междустрочный интервал одинарный,

«Красная строка» - 1,25,

отступы перед и после абзаца отсутствуют,

выравнивание текста по ширине, название отчета по центру

шрифт в таблицах - размер 10,

обязательны названия таблиц и рисунков и их нумерация.

Контрольные вопросы:

1 Назовите основные этапы разработки стратегических управленческих решений.

2 Раскройте алгоритм подготовки к разработке управленческого решения.

3 Назовите основные этапы разработки управленческого решения и дайте им характеристику.

4 Как необходимо проводить анализ реализации управленческого решения?

Литература:

1. Трофимов, В. В., Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений [Текст]: учебник для бакалавров. - М. : Юрайт. - 2015. – 335 с.

© Костанайский филиал ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Тема: Разработка и контроль принятия управленческих решений

Цель: приобретение практических навыков разработки управленческих решений и организации контроля их исполнения.

Пояснения к работе:

Реализация управленческих функций организации осуществляется в значительной степени с использованием стратегического и тактического планирования, специально разрабатываемых программ и проектов и четко отслеживаемого хода их выполнения.

Реализация управленческих решений, стратегических и тактических планов осуществляется в организации, в которой эти решения и планы принимались. Рассмотрим механизмы, организационные структуры, взаимосвязи, влияющие на эффективность их выполнения.

Контроль – это одна из основных функций управления, представляющая собой процесс обеспечения достижения целей, поставленных организацией, реализации принятых управленческих решений.

При помощи контроля руководство организации определяет правильность своих решений и устанавливает потребность в их корректировке.

Процесс контроля – это, с одной стороны, процесс установления стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и их отклонения от установленных стандартов; с другой – процесс отслеживания хода выполнения принятых управленческих решений и оценки достигнутых результатов в ходе их выполнения.

Между прогнозировавшимся развитием ситуации при принятии управленческого решения и реальным развитием ситуации принятия решения всегда неизбежен некоторый зазор, некоторые отклонения, поскольку принятие решения осуществляется на основании того или иного видения ситуации, той или иной модели ситуации, которая всегда является неполной.

Насколько удачна модель и эффективно принятое управленческое решение, зависит от профессионализма менеджера, принимающего решения.

Ситуация № 1.

Примите оптимальное решение при условии:

а) В связи с сокращением производства необходимо высвободить n-число сотрудников.

б) Резко ухудшилось качество производимой продукции (услуг). в) На рынке упал спрос на производимую вашей фирмой продукцию (услуги).

Ситуация № 2.

Вы главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до

© Костанайский филиал ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями. Постановка задачи: Какое решение вы примете? Подпишете ли вы контракт или нет? Почему?

Требования к оформлению отчета:

Ориентация – книжная,

Параметры страницы – левое и правое поле - 2 см, верхнее и нижнее – 1см,

Шрифт Times New Roman, размер 14,

Междустрочный интервал одинарный,

«Красная строка» - 1,25,

отступы перед и после абзаца отсутствуют,

выравнивание текста по ширине, название отчета по центру

шрифт в таблицах - размер 10,

обязательны названия таблиц и рисунков и их нумерация.

Контрольные вопросы:

1 В чем особенности стратегического и тактического планирования?

2 Раскройте алгоритм реализации решений в организации.

3 Каковы особенности разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска?

4 Как осуществляется контроль реализации управленческих решений?

Литература:

1 Черняк, В. З., Довдиенко, И. В. Методы принятия управленческих решений [Текст]: учебник. – М. : Юрайт. - 2014. – 240 с.

2 Трофимов, В. В., Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений [Текст]: учебник для бакалавров. - М. : Юрайт. - 2015. – 335 с.

Тема: Оценка эффективности управленческих решений

Цель: углубление теоретических знаний и приобретение практических навыков оценки эффективности управленческих решений.

Пояснения к работе:

Для оценки экономической эффективности управления в широком смысле используются следующие обобщающие показатели: эффективность ресурсная и эффективность затратная.

Частных показателей экономической эффективности деятельности трудового коллектива очень много (более 60-ти). Среди них: рентабельность, оборачиваемость, окупаемость капиталовложений, фондоемкость, фондоотдача, производительность труда, соотношение роста заработной платы и производительности труда и т.д.

Обобщающими показателями социальной эффективности в широком смысле могут быть:

– степень выполнения заказов потребителей;

© Костанайский филиал ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

– доля объема продаж фирмы на рынке и др.

Частными показателями социальной эффективности являются:

– своевременность выполнения заказа;

– полнота выполнения заказа;

– оказание дополнительных услуг;

– послепродажный сервис и др.

Экономическую эффективность управления в узком смысле характеризуют следующие показатели:

– доля административно-управленческих расходов в обще сумме затрат предприятия,

– доля численности управленческих работников в общей численности работающих на предприятии,

– нагрузка управляемости (фактическая численность работающих на одного работника аппарата управления) и др.

Обобщающими показателями социальной эффективности в узком смысле являются:

– доля решений, принятых по предложению работников трудового коллектива;

– количество работников, привлеченных к разработке управленческого решения.

К частным показателям социальной эффективности относятся: степень технической оснащенности управленческого труда, текучесть работников аппарата управления, квалификационный уровень кадров и т.п.

Оценка эффективности управления может осуществляться за различные календарные отрезки времени (месяц, квартал, год). Динамика этих показателей, а также сопоставление с аналогичными данными однородных предприятий, работающих в подобных природно - географических и экономических условиях, позволяют сделать вывод об эффективности работы аппарата управления.

Задание 1

«Принятие решения о выборе масштаба нового производства»

Условие. Предприниматель решил организовать производство столярных изделий. В результате оценки спроса, возможной цены реализации и затрат на производство и сбыт им были получены следующие данные: максимальная цена одного изделия Цмах – 300 ден. ед.; возможно уменьшение рыночной цены в ближайший год до Цмин = 200 ден.ед.; переменные затраты на одно изделие Ипер = 120 ден. ед.; в состав постоянных затрат входят: о зарплата предпринимателя – 2000 ден. ед. в мес., о расходы на амортизацию оборудования 600 ден. ед. в мес., о расходы на оплату аренды помещения (2 варианта): вариант 1 – Сар = 1000 ден. ед. в мес., вариант 2 – Сар = 2400 ден. ед. в мес. Производственная площадь варианта 1 позволяет организовать выпуск 30 изделий в месяц, а производственная площадь варианта 2-120 изделий в месяц. Необходимо принять решение по обеспечению безубыточности производства и выбрать лучший вариант арендуемого помещения.

© Костанайский филиал ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Задание 2

«Принятие решения о размерах и границах фирмы»

Условие. Фирма стоит перед выбором: или сбыт собственной продукции поручается специализированному торговому предприятию на основе заключения долгосрочного контракта, или его осуществляет собственное сбытовое подразделение фирмы, которое необходимо создать. Что она предпочитает, какую форму защиты транзакции выберет? Необходимые данные: Изделие А Объем производства 10 000 Оптовая цена 10 Розничная цена 12 Изделие Б Объем производства 20 000 Оптовая цена 12 Розничная цена 15 Изделие В Объем производства 15 000 Оптовая цена 15 Розничная цена 19 Транзакционные издержки, связанные с заключением контракта (все 4 вида транзакционных издержек), – 20000. Дополнительные затраты на организацию сбыта продукции конечным потребителям (дополнительные средства производства, дополнительная рабочая сила, хранение, транспортировка, упаковка, реклама) – 150 000.

Дополнительные затраты на управление фирмой в связи с усложнением ее внутренней структуры (дополнительные общецеховые и общезаводские расходы) – 12000 при условии совмещения работ и использования работников, получающих повременную зарплату. Их можно снизить на 2000 (вмененный доход 2000). Итого: дополнительные затраты на управление составят 12000 – 2000=10 000.

Содержание отчета:

Отчет по лабораторной работе должен содержать ответ на задачу и вывод по итогам проделанной работы. При защите отчета необходимо продемонстрировать практическую значимость предлагаемых вариантов решения проблем.

Контрольные вопросы:

1 Что такое эффективность управленческого решения?

2 Какова зависимость эффективности решения от его качества?

3 В чем заключается необходимость и возможность оценки эффективности принятых решений?

4 Каковы Способы оценки эффективности управленческого решения? Качественная и количественная оценка эффективности решений?

5 Что такое организационная, социальная, экономическая эффективность?

Литература:

1. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник и практикум. - 2-е изд., пер. и доп. / Под ред. И. А Фирсовой, М. В. Мельник. – М. : Юрайт, 2015. – 542 с. – URL: http://biblio-online.ru/thematic/?9&id=urait.content.04B887FC-64F4-462C-96F3-5A538A914A43&type=c_pub

5 Рекомендации для студентов при подготовке к защите лабораторной работы

1 Обратитесь к методическому пособию по проведению лабораторных работ, и оформите работу: укажите номер, название, цель, начертите схемы, таблицы, применяемые для выполнения лабораторных работ.

© Костанайский филиал ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

2 Повторите основные теоретические положения по теме лабораторной работы, используя конспект лекций, методические указания, рекомендуемую литературу.

3 Подготовьтесь к защите выполненной работы:

– повторите основные теоретические положения;

– в случае необходимости закончите выполнение расчетной части;

– сформулируйте выводы по результатам выполненной работы;

– ответьте на контрольные вопросы, представленные в методическом пособии по проведению лабораторных работ.

6 Критерии оценки выполнения лабораторных работ

Пример критериев оценки выполнения лабораторных работ Шкала оценивания	Критерии оценки
отлично (A, A-, 4.0-3.67, 90-100%)	Все задания выполнены правильно, возможна одна неточность или описка, не являющаяся следствием незнания или непонимания учебного материала. Работа выполнена самостоятельно. Работа сдана с соблюдением всех сроков. Соблюдены все правила оформления отчета.
хорошо (B+, B, B-, 3.33-2.67, 75-89%)	Все задания выполнены правильно, но недостаточны обоснования, рассуждения. Допущены одна ошибка или два – три недочета. Обучающийся единожды обращается за помощью.
удовлетворительно (C+, C, C-, D+,D, 2.33-1.0, 50-74%)	В заданиях допущены более одной ошибки или более трех недочетов, но обучающийся владеет обязательными умениями по проверяемой теме. Обучающийся многократно обращается за помощью преподавателя. Работа сдана с опозданием. В оформлении отчета есть отклонения и не во всем соответствует предъявляемым требованиям.
неудовлетворительно (F, 0, 0-49%)	Выполнено меньше половины предложенных заданий, допущены существенные ошибки, показавшие, что обучающийся не владеет обязательными умениями по данной теме в полном объеме. Обучающийся выполняет работу с помощью преподавателя. Работа сдана с нарушением всех сроков. Много нарушений правил оформления.

© Костанайский филиал ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Отметки о продлении срока действия

Методические рекомендации пролонгированы на 2022 / 2023 учебный год решением учёного совета Костанайского филиала ФГБОУ ВО «ЧелГУ» от «26» мая 2022 г. Протокол № 12
Методические рекомендации пролонгированы на 2023 / 2024 учебный год решением учёного совета Костанайского филиала ФГБОУ ВО «ЧелГУ» от «25» мая 2023 г. Протокол № 10
Методические рекомендации пролонгированы на 20___ / 20___ учебный год решением учёного совета Костанайского филиала ФГБОУ ВО «ЧелГУ» от «____» _____ 20____ г. Протокол № ____