

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Курганский государственный университет»

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Методические указания
к проведению практических и лабораторных занятий
для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
(направленность «Менеджмент организации»)

Курган 2019

Кафедра: «Менеджмент и маркетинг»

Дисциплина: «Разработка управленческого решения»

Составила: доцент, канд. экон. наук Е. Н. Ильченко

Утверждены на заседании кафедры «04» июля 2018 г.

Рекомендованы методическим советом университета «20» декабря 2017 г.

Содержание практических занятий

Тема 1. Решение как основа процесса управления

Задание 1

Описание задания: ниже приведен перечень типичных организационных решений. Используя схему классификации управленческих решений, определите, к каким видам они относятся.

1 Прием на работу специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную наукоемкую продукцию.

2 Мастер распределяет между рабочими очередной заказ.

3 Финансовый директор определяет размер дивидендов, который совет директоров будет рекомендовать очередному собранию акционеров.

4 Выбор членами правления коммерческого банка места расположения нового филиала.

5 Выбор печатного издания для размещения рекламы о новом товаре фирмы.

6 Выбор аспирантом и его научным руководителем темы диссертационного исследования.

Задание 2

Описание ситуации. Открытое акционерное общество «Бленд» работает на рынке консалтинговых услуг 10 лет. Штат организации свыше 100 человек. Сначала сотрудники работали с клиентами по одиночке либо произвольно сгруппированной бригадой. Затем было принято управленческое решение, в результате чего все сотрудники были разбиты на бригады по 4 человека. В результате сложилась неблагоприятная ситуация: внутриорганизационные разногласия, в результате чего снизилась производительность труда.

Задание. Примите управленческое решение по выходу их сложившейся ситуации. Подумайте, как Вы, если бы были руководителем данной организации, вышли из данной неблагоприятной управленческой ситуации. Какие управленческие решения должны быть приняты в данной ситуации? Как принятые Вами решения отразятся на Ваших сотрудниках и на работе самой организации? Какое решение (инертное, импульсивное, рискованное, осторожное, рациональное, основанное на суждении или интуитивное) Вы примите?

Тема 2. Содержание задач принятия управленческих решений

Задание 1. Управленческая ситуация «Расширение сбытовой сети»

Описание ситуации. Коммерческая организация занимается торговлей электробытовыми приборами. При этом значительный объем продаж составляет мелкооптовая и розничная торговля непосредственно в офисе фирмы. Существенный удельный вес в товарном ассортименте занимают бытовые электрообогреватели, которые пользуются хорошим спросом у населения.

В связи с успешным развитием и ростом масштабов деятельности фирмы ее менеджмент столкнулся с необходимостью разнообразить и расширить каналы сбыта. С целью разрешения возникшей проблемы было решено предоставить часть товара (обогревателей) на реализацию московским магазинам.

Закупка обогревателей осуществляется напрямую у производителя, качество неоднократно проверено и является стабильно хорошим. Кроме того, фирма договорилась с организацией – производителем о получении товара в кредит с условием оплаты 50 % его стоимости через месяц, оставшейся части – по мере реализации.

Для заключения договоров в августе были отобраны 10 крупных хозяйственных специализированных магазинов, торгующих товарами подобного рода. При их изучении учитывались следующие факторы: месторасположение, специализация, время работы, скорость оборот то платежеспособность. С некоторыми из них фирма уже работала ранее, и они имеют хорошую репутацию.

Отгрузка товара магазинам была запланирована на вторую половину сентября. (Как показал дальнейшем отчет о продажах, их «пик» пришелся на октябрь). Причем было решено организовать учет объема продаж по каждому магазину с целью изучения скорости оборота и для планирования поставок в следующем периоде по мере необходимости. Условия договора позволяли забирать товар из магазина, где он продается плохо, и передавать в тот, где реализация идет быстрее. Первая оценка была проведена уже через неделю после осуществления решения, и среди 10 магазинов были выделены шесть с наибольшими объемами продаж.

Фирма располагает необходимыми складскими площадями и в ее структуре имеется транспортный отдел, в функции которого входит доставка товара в магазины. С магазинами имеется постоянная связь, позволяющая получать оперативную информацию. Для успешной реализации решения был назначен ответственный сотрудник, который должен следить за ходом его выполнения, контролировать объем поставок в магазины, вести учет продаж и еженедельно докладывать руководству.

Принятое решение не противоречит общей политике торговой организации, ее стратегии и текущим планам. Фирма регулярно размещает рекламу обогревателей в СМИ, и основная часть товара (около 60 %) осталась на центральном складе для региональных оптовиков и розничных покупателей.

Задание. Выявить и описать элементы задачи принятия решения для индивидуального ЛПР.

Вопросы для обсуждения:

- 1 Является ли принятое решение качественным?
- 2 Как можно оценить качество принятого решения?
- 3 Что свидетельствует о его обоснованности?
- 4 Является ли принятое решение эффективным?

Тема 3. Процесс разработки управленческого решения

Задание 1. Практическая ситуация «Положение на заводе»

Описание ситуации. Вы являетесь директором завода. Руководство компании, которой принадлежит завод, ведет постоянный поиск путей повышения эффективности производства. Недавно на заводе установлено новое оборудование и введена новая система организации труда. Однако ожидаемого роста производительности труда не произошло. Кроме того, стало снижаться качество продукции, выросла текучесть кадров.

Вы подозреваете, что это происходит из-за нового оборудования. У Вас, как у ЛПР, состоялся телефонный разговор с руководителем компании, которой Вы подчиняетесь. Он удивлен сложившейся ситуацией и считает, что Вы в ближайшее время должны решить данную проблему. Через неделю он хотел бы получить отчет о проделанной Вами работе и её результатах.

Задание. Проанализируйте ситуацию, используя модель принятия управленческих решений, предложите мероприятия по выходу из сложившейся проблемной ситуации. Дайте обоснование предложенным мероприятиям.

Тема 4. Разработка и принятие управленческих решений в разных условиях окружающей среды

Задание 1. Управленческая ситуация «Стратегическое планирование на заводе»

Описание ситуации: в городе N автомобильный завод выпускает легковые автомобили марки «Нева» с объемом двигателя 2000 см³. Одновременно завод выпускает прицепы для легковых автомобилей, которые составляют 10 % от общего объема производства.

В связи с тем, что на автомобильном рынке страны появилось большое количество импортных автомобилей аналогичного класса с более высокими потребительскими характеристиками, спрос на автомобили «Нева» снизился на 50 % и продолжает падать. Завод потерял свое монопольное положение на внутреннем рынке автомобилей. Происходит затоваривание складов готовой продукцией.

Руководство предприятия приняло решение провести исследование с целью выработки стратегии и тактики выхода из создавшегося положения.

В результате маркетинговых исследований определены следующие позиции.

Для дальнейшего выпуска автомобиля марки «Нева» и обеспечения стабильного рынка сбыта необходимо повысить конкурентоспособность продукции и снизить цену на изделие.

Эти задачи могут быть выполнены:

а) снижением себестоимости производства (и как следствие, – снижением цены реализации), применением более дешёвых материалов, стандартизации и унификации узлов и деталей;

б) реализацией актуального конкурентного преимущества – пониженным расходом топлива в процессе эксплуатации за счет модернизации конструкции двигателя и замены тормозной систем

По предварительным оценкам, данные мероприятия могут быть осуществлены за 1,5-2 года дополнительных при инвестициях в размере 20 млрд руб. После проведения этих мероприятий объем загрузки производства при стабильном спросе может составить 50 % от общей мощности завода.

В последнее время в связи с интенсивным дачным строительством увеличился спрос на внутреннем рынке на грузовые автомобили с объёмом двигателя до 2000 см³. Спрос на внешнем рынке на автомобили этого класса также повышается.

Создание грузового автомобиля на базе выпускаемого в настоящее время автомобиля может быть осуществлено за 0,5-1 год (завод уже имеет опытные образцы) и требует инвестиции размере 35 млрд руб. Предполагаемый объём загрузки производства может составить до 60 % объёма мощностей завода.

Спрос на автомобильные прицепы на внутреннем и внешнем рынке в настоящее время удовлетворён. Для расширения производств прицепов необходимы инвестиции в размере 5 млрд руб. постепенным введением в строй новых мощностей в течение года с даты окончания инвестирования. Загрузка производственных мощностей планируется в объёме до 30 % от общего объёма производства.

Завод имеет возможность получения кредита в ПСБ г. Санкт-Петербурга в размере 50 млрд руб. сроком на пять лет с учётной ставкой банковского процента 50 % в год.

Задание. На основе исходных данных наметьте стратегию выхода завода из создавшейся ситуации. Для этого:

1 Проведите ситуационный анализ внешней среды. Определите факторы прямого и косвенного воздействия на предприятии.

2 Конкретизируйте формулировку постановки проблемы и сформулируйте её письменно.

3 Определите, достаточно ли информации для решения поставленной задачи.

4 Проведите анализ внутреннего потенциала завода. Уточните ассортимент выпускаемой планируемой к выпуску продукции.

5 Определите цели и задачи предприятия по организации условий для выпуска новой продукции.

6 Определите стратегии (роста, быстрого роста, сокращения) по каждому виду продукции.

7 Предложите альтернативные варианты стратегии выхода завода из создавшейся ситуации. Проведите их оценку.

8 Укажите оптимальный, на ваш взгляд, вариант стратегии.

9 Сформулируйте заключительные выводы.

Тема 5. Методы разработки и принятия управленческого решения

Задание 1. Разбор конкретной ситуации «Обсуждение задания Марком»

Описание ситуации: АО «Марком» является рекламным агентством (РА) полного цикла и занимается всеми видами работ на рекламном рынке: от разработки концепции рекламной стратегии до осуществления проекта.

Основными структурными подразделениями агентства являются:

– отдел по связям с общественностью — занимается организацией презентаций, пресс-конференций, корпоративных вечеринок, а также является постоянной пресс-службой для двух крупных клиентов;

– креативный отдел — занимается разработкой проектных предложений для клиентов, обращающихся в РА;

– отдел по продвижению товаров — в его функции входит проведение рекламных акций в магазинах, ресторанах, клубах и других общественных местах;

– производственный отдел, чьи задачи — публикация пресс-релизов, печать листовок, производство рекламных плакатов, папок, сувениров, изготовление формы для промоутеров и т. п., а также определение стоимости выполняемых работ;

– служба персонала, занимающаяся набором и тренингом персонала для проведения рекламных акций.

Примерно раз в две недели в рекламное агентство поступает новое задание от клиента. Оно передается в креативный отдел, который должен разработать предложение в нескольких вариантах.

Когда начальник креативного отдела получает очередное техническое задание, он по электронной почте рассылает всем менеджерам сообщение о проведении совещания. На него также приглашают представителей PR- и производственного отделов. Всего собирается человек десять. На специальной доске маркером начальник фиксирует основные моменты поступившего от клиента задания и кратко рассказывает, что подобное агентством уже делалось и какие были результаты. Затем каждый из присутствовавших высказывает свои идеи и предложения по развитию этих идей, которые также фиксируются на доске. После этого представители производственного отдела анализируют, что из всего придуманного можно сделать. Таким образом, остаются 2-3 идеи. Затем начальник PR-отдела вместе с менеджером креативного отдела представляют клиенту разработанные проекты вместе с бюджетом каждого из них, и клиент принимает окончательное решение. После этого начинается работа непосредственно над проектом.

Вопросы для анализа:

- 1 Какой метод разработки решения использован в данной ситуации?
- 2 Какие признаки позволяют сделать такой вывод?
- 3 Насколько эффективно его применение в описанной ситуации?
- 4 Какие еще методы могли быть полезными в деятельности описанной организации?

Тема 6. Реализация управленческих решений

Задание 1. Принятие управленческих решений с использованием графических методов по конкретным ситуациям

Описание ситуации: 10 лет назад в городе N открылась фабрика по производству кондитерских изделий. Продукция продавалась под маркой «Сладкоежка». В 2010 году руководство фабрики столкнулось с проблемой снижения эффективности деятельности предприятия.

Данные проведенного анализа свидетельствовали о снижении таких показателей, как объем производства, сбыт продукции, производительность труда. Наблюдается рост издержек на производство.

Руководство фабрики видит два выхода из сложившейся ситуации: с одной стороны, по мнению руководства, необходимо принять решение относительно производственной деятельности, а с другой стороны, на фабрике наблюдается текучесть кадров, неудовлетворенность рабочих, и совершенствование производства еще больше усугубит сложившуюся ситуацию, поэтому руководству фирмы можно ограничиться принятием решений по совершенствованию системы мотивации.

На основании выявленных проблем руководство фабрики выбрало второй путь и определило основные цели, достижение которых позволит фабрике повысить эффективность деятельности предприятия. В их числе:

- повышение производительности труда;
- совершенствование системы мотивации;
- совершенствование системы материального и нематериального стимулирования.

Задание. С учетом выявленных проблем и определенных целей руководству ООО «Сладкоежка» необходимо принять управленческие решения, реализация которых позволит повысить эффективность деятельности фабрики. Для этого необходимо использовать графический подход к принятию управленческих решений. В рамках подхода к принятию управленческого решения:

- 1) построить «дерево проблем»;
- 2) построить «дерево целей»;
- 3) построить «дерево решений».

Тема 7. Контроль и ответственность

Задание 1. Управленческая ситуация «Совершенствование оргструктуры предприятия»

Описание ситуации: Директор предприятия «Телекон» поручил заведующему коммерческим отделом подготовить предложения по перестройке организационной структуры предприятия, ориентируясь на маркетинг. Обсудив различные предложения с заведующим отделом кадров предприятия, главным бухгалтером, главным инженером, представителями трудового

коллектива, заведующий коммерческим отделом подготовил несколько вариантов структур. Они были представлены на совещании у директора.



Рисунок 1 – Предлагаемая форма организационной структуры



Рисунок 2 – Предлагаемая форма организационной структуры

Директор одобрил изложенные соображения, отметив, что маркетинг является принципом управления, который ориентирован на учет требований покупателей и потребителей, и что эти требования должны направлять каждый шаг предприятия, включая и планирование, и определение целей по достижению определенной прибыли.

Главный бухгалтер обратил внимание на то, что предлагаемая реорганизация означает, кроме всего прочего, перегруппировку ответственности работников. В новой системе повышается влияние каждого на образование прибыли. Заведующий коммерческим отделом на протяжении многих лет продавал изделия на основе концепции маркетинга. Но теперь ему уже не придется делать свою работу, испытывая сопротивление всех или некоторых. Важнейшее нововведение — это добровольное и полное содействие каждого работника предприятия.

Главному инженеру показалось, что это замечание относится к нему. Было похоже на то, что снова начинается многолетний спор о приоритете маркетинга или производства. «Если бы производство на нашем предприятии не было бы достаточно хорошо организовано для того, чтобы с малыми затратами выпускать изделия хорошего качества, — заявил он, — тогда не было бы маркетинга». Но заведующий коммерческим отделом сказал, что главный инженер в своем высказывании удивительно точно обрисовал свою задачу в рамках концепции маркетинга.

Вопросы и задания:

1 Как можно оценить предпринятые руководством «Телекон» шаги по организационной перестройке предприятия?

2 Проанализируйте организационные структуры предприятия, представленные на совещании у директора.

3 Выявите и опишите их слабые и сильные стороны.

4 Примите окончательное управленческое решение по выбору организационной структуры, ориентированной на маркетинг.

5 Дайте обоснование принятому решению.

Тема 8. Эффективность управленческих решений

Задание 1. Обоснование эффективности управленческих решений по конкретным ситуациям

Описание ситуации 1. Закрытое акционерное общество «Автомобилист» 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 «Автомобилист». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «Автомобилист»?

Задание. Попробуйте решить данную проблему. Какие действия должна предпринять данная фирма? Какую информацию ЗАО «Автомобилист» будет использовать для решения данной проблемы? Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и

количественную информацию? Примите управленческое решение. Подумайте, как принятое Вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы. От каких факторов в данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения? Каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений? Какова будет ответственность в случае принятия неверного, непродуманного, необоснованного управленческого решения? К чему это может привести?

Описание ситуации 2. Сеть крупных универсамов «Уралочка» открыла новый магазин. Сначала руководство данной сети придерживалось стратегии «низких цен» для привлечения клиентов. Затем цены в новом универсаме резко выросли. Спустя некоторое время через дорогу от данного магазина открылся новый универсам «Зауралочка», в котором цены на все аналогичные товары минимальны. И уже в течение длительного времени цены не поднимаются. Как Вы считаете, каково настоящее положение универсама «Уралочка». Как отразилось открытие нового магазина на работе «Уралочки». Может ли руководство «Уралочки» изменить ситуацию?

Задание. Поставьте себя на место руководства магазина «Уралочка». Проанализируйте все факторы внешней и внутренней среды. Примите управленческое решение по выходу из сложившейся управленческой ситуации. Проанализируйте последствия принятого Вами управленческого решения.

Содержание лабораторных занятий
Тема 1. Процесс разработки управленческого решения

Лабораторная работа № 1

«Разработка и принятие управленческого решения»

Описание задания. Лабораторная работа №1 предполагает самостоятельное принятие управленческого решения по предложенным темам, используя поэтапную модель принятия управленческих решений. При этом студент должен определить ключевые проблемы, цели и принять управленческое решение.

Темы для выполнения лабораторных работ:

- 1 Организация управления малым бизнесом.
- 2 Совершенствование информационного обеспечения системы управления организацией.
- 3 Рационализация структуры управления организацией.
- 4 Разработка стратегии повышения конкурентоспособности организации.
- 5 Разработка стратегии развития организации.
- 6 Совершенствование форм и методов корпоративного управления.
- 7 Разработка программы повышения эффективности деятельности организации на основе системы сбалансированных показателей.
- 8 Совершенствование управления организацией на основе реструктуризации производства.
- 9 Развитие организационной культуры предприятия как элемента системы стратегического управления.
- 10 Корпоративная социальная ответственность бизнеса и механизмы ее реализации.
- 11 Риски в управлении предприятием: пути и методы их локализации.
- 12 Формирование и развитие кадрового менеджмента в организации.
- 13 Управление системой набора, отбора и найма персонала в организации.
- 14 Управление мотивацией и стимулированием труда персонала в организации.
- 15 Управление профессионально-квалификационным продвижением кадров.

Тема 2. Эффективность управленческих решений

Лабораторная работа № 2 «Обоснование эффективности управленческого решения»

Описание задания. Лабораторная работа №2 является продолжением лабораторной работы №1.

В лабораторной работе №2 студенту необходимо определить критерии эффективности и произвести оценку эффективности по предложенным мероприятиям.

Примерные тестовые задания для рубежного контроля № 1 по дисциплине «Разработка управленческого решения»

1 Состояние управляемой системы, возникшее в силу ряда конкретных условий и обстоятельств, – это управленческая

- а) проблема;
- б) ситуация;
- в) обстановка.

2 Ведущее противоречие цели и ситуации, требующее первоочередного разрешения, называется _____.

3 Отличительной особенностью управленческих решений является

- а) целенаправленность;
- б) наличие выбора;
- в) масштаб и последствия;
- г) профессионализм;
- д) разделение труда.

4 Принимаемые управленческие решения затрагивают интересы лица, принимающего решения, следовательно, любое управленческое решение

- а) является наилучшим;
- б) не учитывает целей организации;
- в) является субъективным;
- г) должно быть пересмотрено руководством организации.

5 Управленческое решение, которое отвечает требованиям научной обоснованности, непротиворечивости, своевременности, адаптивности и реальности, признается _____

6 В наибольшей степени на качество принимаемых решений влияет

- а) характер использованной информации;
- б) компетентность лица, принимающего решение;
- в) наличие системы контроля исполнения решений;
- г) степень централизации в системе управления.

7 Формализованная запись (формула) задачи принятия управленческих решений

- а) содержит известные и неизвестные элементы;
- б) определяется лицом, принимающим решения;
- в) всегда индивидуальна;
- г) отражает этапы процесса принятия управленческих решений.

8 Задача принятия управленческих решений для группового лица, принимающего решения, дополнительно включает элементы

- а) L – принцип согласования индивидуальных предпочтений;
- б) R – ресурсные издержки;
- в) F(f) – функция группового предпочтения;
- г) Q – фактор увеличения временных затрат на разработку решения.

9 Индивидуальный подход к принятию решений

- а) повышает оперативность решений;
- б) повышает обоснованность решений;

- в) размывает ответственность за результаты;
- г) препятствует злоупотреблениям и ошибкам.

10 Коллегиальное принятие решений

- а) снижает оперативность управления;
- б) повышает обоснованность;
- в) размывает ответственность;
- г) повышает оперативность управления.

11 Управленческие решения, которые определяют содержание текущей деятельности организации, называются _____

12 Программируемые решения принимаются

- а) в стандартных ситуациях;
- б) при решении неструктурированных проблем;
- в) в новых слабоизученных условиях;
- г) при решении уникальных проблем.

13 Рациональные решения опираются на

- а) интуицию;
- б) суждения;
- в) опыт;
- г) расчеты;
- д) логику.

14 Процесс принятия управленческих решений состоит из трех основных этапов

- а) обработка информации;
- б) постановка задачи;
- в) осознание проблемы;
- г) подготовка решения;
- д) анализ ситуации;
- е) выбор решения.

15 Автор теории принятия управленческих решений и соответствующей ей модели «дерево решений»

- а) Саймон;
- б) Стоунер;
- в) Исикава;
- г) Врум.

16 Экспертным методом оптимизации управленческих решений является метод

- а) индукции;
- б) дедукции;
- в) «Мозгового штурма»;
- г) «Дельфи»;
- д) SWOT-анализа;
- е) индексной оценки.

17 Вероятность результата от реализации управленческого решения в условиях определенности

- а) оценить невозможно;

- б) оценивается субъективно;
- в) рассчитывается математическими методами;
- г) равна ста процентам.

18 При принятии решений в условиях неопределенности руководитель вынужден полагаться на:

- а) помощь сотрудников;
- а) счастливый исход событий;
- б) опыт;
- в) личную инициативу;
- г) математические расчеты;
- д) суждения.

19 Потенциально существующая вероятность потери ресурсов или неполучения доходов, связанная с конкретной альтернативой, – это _____.

20 Основным приемом снижения риска не является

- а) лимитирование;
- б) диверсификация;
- в) страхование;
- г) распределение.

21 Выявление, оценка, предупреждение и минимизация рисков, а также ликвидация последствий возникающих убытков – обязанность

- а) высшего руководства;
- б) риск-менеджера;
- в) каждого менеджера;
- г) каждого сотрудника.

22 Последовательность процедур реализации управленческого решения (расставить в нужном порядке)

- а) управление реализацией;
- б) контроль выполнения решения;
- в) разработка плана реализации решения;
- г) оценка результатов реализации.

23 Принуждение к соблюдению и исполнению определенных требований, норм и правил – это _____.

24 Ответственность за последствия реализации управленческого решения возлагается на

- а) исполнителя;
- б) разработчиков решения;
- в) лицо, принимающее решения;
- г) лицо, принимающее решения, и ведущих специалистов.

25 Оценить эффективность управленческого решения можно

- а) уже на стадии разработки;
- б) независимо от его реализации;
- в) только после реализации;
- г) в любой момент на стадии реализации.

Примерные тестовые задания для рубежного контроля № 2 по дисциплине «Разработка управленческого решения»

1 Как называется графическое изображение зависимости вероятности потерь от их величины?

- а) кривая потерь;
- б) кривая риска;
- в) зона риска;
- г) область риска.

2 Какие из перечисленных методов позволяют снизить уровень риска?

- а) страхование риска;
- б) диверсификация риска;
- в) создание резервных фондов.

3 Какие из перечисленных методов разработки управленческих решений относятся к группе экспертных методов?

- а) метод разработки сценария;
- б) метод управления запасами;
- в) метод Дельфи.

4 Методы экспертных оценок наиболее эффективны при решении

- а) новых, нетипичных проблем;
- б) рутинных проблем;
- в) слабоструктурированных проблем;
- г) хорошо структурированных проблем.

5 Состояние управляемой системы, возникшее в силу ряда конкретных условий и обстоятельств – это управленческая

- а) проблема;
- б) ситуация;
- в) обстановка.

6 Управленческое решение, которое отвечает требованиям научной обоснованности, непротиворечивости, своевременности, адаптивности и реальности, признается _____.

7 Формализованная запись (формула) задачи принятия управленческих решений

- а) содержит известные и неизвестные элементы;
- б) определяется лицом, принимающим решения;
- в) всегда индивидуальна;
- г) отражает этапы процесса принятия управленческих решений.

8 Задача принятия управленческих решений для группового лица, принимающего решения, дополнительно включает элементы

- а) L – принцип согласования индивидуальных предпочтений;
- б) R – ресурсные издержки;
- в) F(f) – функция группового предпочтения;
- г) Q – фактор увеличения временных затрат на разработку решения.

9 Управленческие решения, которые определяют содержание текущей деятельности организации, называются _____.

10 Рациональные решения опираются на

- а) интуицию;
- б) суждения;
- в) опыт;
- г) расчеты;
- д) логику.

11 Автор теории принятия управленческих решений «Разработка и принятие управленческого решения»

- а) Саймон;
- б) Стоунер;
- в) Исикава;
- г) Врум.

12 Вероятность результата от реализации управленческого решения в условиях определенности

- а) оценить невозможно;
- б) оценивается субъективно;
- в) рассчитывается математическими методами;
- г) равна ста процентам.

13 Выявление, оценка, предупреждение и минимизация рисков, а также ликвидация последствий возникающих убытков – обязанность

- а) высшего руководства;
- б) риск-менеджера;
- в) каждого менеджера;
- г) каждого сотрудника.

14 Принуждение к соблюдению и исполнению определенных требований, норм и правил – это _____.

15 Ответственность за последствия реализации управленческого решения возлагается на

- а) исполнителя;
- б) разработчиков решения;
- в) лицо, принимающее решения;
- г) лицо, принимающее решения, и ведущих специалистов.

16 Продуктом труда менеджера является _____.

17 Выбор, сделанный только на основе того, что он правилен – это _____ решение.

18 Особенности принятия решений при коллегиальном руководстве:

- а) стратегические решения принимаются на высшем уровне управления, в малой степени осуществляется делегирование полномочий вниз;
- б) стратегические решения принимаются на высшем уровне управления, в высокой степени осуществляется делегирование полномочий вниз;
- в) решения принимаются на всех уровнях, обсуждаются в коллективе по группам с привлечением других групп.

19 Решение наиболее важных вопросов в акционерном обществе осуществляет...

- а) правление акционерного общества;

- б) совет директоров;
- в) генеральный директор;
- г) собрание акционеров.

20 Требования к формулируемым целям:

- а) достижимость;
- б) измеримость;
- в) должны охватывать все направления деятельности.
- г) правильная формулировка.

21 При принятии управленческих решений используют подходы:

- а) интуитивный;
- б) рациональный;
- в) на основе опыта;
- г) расчетно-аналитический;
- д) экспертный.

22 Какой стиль управления предполагает высокую степень централизации управления?

- а) демократический;
- б) либеральный;
- в) авторитарный;
- г) адаптационный.

23 Установите последовательность этапов фазы организации выполнения решения (расставить в нужном порядке)

- 1 доведение заданий до исполнителей;
- 2 формирование организационного плана;
- 3 исполнение плана;
- 4 организация контроля за исполнением решения.

24 Какие из перечисленных факторов в наибольшей степени влияют на качество принимаемых решений?

- а) характер использованной информации;
- б) компетентность лица, принимающего решение;
- в) наличие системы контроля исполнения решений;
- г) степень централизации в системе управления.

25 Контроль, который дает руководству информацию, необходимую для планирования, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем,

**Примерные контрольные вопросы
для проведения промежуточной аттестации (экзамена)
по дисциплине «Разработка управленческого решения»**

- 1 Основные понятия и взгляды специалистов на определение «управленческое решение».
- 2 Классификация управленческих решений.
- 3 Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
- 4 Условия и факторы качества управленческих решений.
- 5 Нормативные модели принятия решений.
- 6 Роль и место принятия решений в процессе управления
- 7 Содержание задачи принятия решений для индивидуального лица, принимающего решение.
- 8 Содержание задачи принятия решений для группового лица, принимающего решение.
- 9 Характеристика процесса принятия решения.
- 10 Основные этапы процесса разработки управленческого решения.
- 11 Целевая ориентация управленческих решений.
- 12 Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив.
- 13 Роль руководителя в принятии решения.
- 14 Условия определенности при разработке и принятии управленческих решений.
- 15 Условия неопределенности при разработке и принятии управленческих решений.
- 16 Условия риска. Стратегия риск-менеджера. Оценка риска.
- 17 Основные виды рисков. Анализ рисков.
- 18 Системный подход к принятию решений.
- 19 Методы разработки и принятия управленческих решений.
- 20 Методы стимулирования творческого мышления; поперечное нешаблонное мышление, метод мозгового штурма.
- 21 Графические подходы к принятию решений и решению проблем; списки, матрицы, дерево решений, причинно-следственные диаграммы.
- 22 Методы реализации решений.
- 23 Эффективность решений.
- 24 Контроль реализации управленческих решений.
- 25 Управленческие решения и ответственность.

Примерная тематика рефератов для неуспевающих студентов по дисциплине «Разработка управленческого решения»

- 1 Управленческое решение как основной элемент управленческой деятельности. Роль и значение управленческого решения.
- 2 Управленческое решение как процесс воздействия управляющего звена на объект управления.
- 3 Типология управленческих решений и их характеристика.
- 4 Индивидуальные и групповые управленческие решения. Интуитивные и рациональные управленческие решения, их отличительные особенности.
- 5 Зависимость качества управленческих решений от условий их разработки и принятия. Основные факторы, определяющие качество управленческих решений.
- 6 Пути и средства повышения качества, управленческих решений. Роль компьютерной техники в разработке решений.
- 7 Современные методы разработки управленческих решения.
- 8 Содержание и оформление организационно-распорядительных управленческих решений.
- 9 Роль человеческого фактора в разработке управленческих решений традиционными методами.
- 10 Функции и полномочия должностных лиц в процессе разработки управленческих решений.
- 11 Разновидности экономико-математических методов.
- 12 Приемы и методы разработки управленческих решений при неопределенности задач и ситуаций.
- 13 Приемы и методы разработки управленческих решений в условиях риска.
- 14 Контроль реализации управленческих решений и ответственность.
- 15 Эффективность управленческих решений: социальная и экономическая.

ОСНОВНАЯ И ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная учебная литература

1 Управленческое решение: разработка, принятие и реализация : учебное пособие / Е. Н. Ильченко, С. А. Суркова – Курган : Изд-во Курганского гос. ун-та, 2016. – 93 с. – Доступ из ЭБС КГУ.

2 Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / Н. В. Кузнецова. — Москва : ИНФРА-М, 2017. – 222 с. – Доступ из ЭБС «Znanium.com».

Дополнительная учебная литература

1 Литвак, Б. Г. Управленческие решения : учебник / Б. Г. Литвак. – Москва : Московская финансово-промышленная академия, 2012. – Доступ из ЭБС «Znanium.com».

2 Управленческие решения : учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. – 7-е изд. – Москва : Дашков и К, 2012. – 496 с.: – Доступ из ЭБС «Znanium.com».

РЕСУРСЫ СЕТИ ИНТЕРНЕТ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1 Справочно-правовая система «ГАРАНТ». – URL: [http:// www.garant.ru](http://www.garant.ru)

2 Справочно-правовая система «Консультант-Плюс». – URL: [http:// www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)

3 ЭБС Курганского государственного университета». – URL: [http:// www.kgsu.ru](http://www.kgsu.ru)

4 ЭБС «Консультант студента». – URL: [http:// www.studentlibrary.ru](http://www.studentlibrary.ru)

5 Электронно-библиотечная система «Znanium.com». – URL: [http:// www.znanium.com](http://www.znanium.com)

Ильченко Елена Николаевна

РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Методические указания
к проведению практических и лабораторных занятий
для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
(направленность «Менеджмент организации»)

Редактор Н. М. Быкова

Подписано к печати 23.04.19	Формат 60x84 1/16	Бумага 65 г/м ²
Печать цифровая	Усл. печ. л 1,5	Уч.-изд. л. 1,5
Заказ 74	Тираж 25	Не для продажи

БИЦ Курганского государственного университета.
640020, г. Курган, ул. Советская, 63/4
Курганский государственный университет.