

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

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

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

## **РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ**

Методические указания к выполнению контрольной работы  
для студентов направления 38.03.02 – Менеджмент  
(направленность «Менеджмент организации»)

Курган 2019

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

Дисциплина: «Разработка управленческого решения»

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

Утверждены на заседании кафедры

«04» июля 2018 г.

Рекомендованы методическим советом университета «20» декабря 2017 г.

## Введение

Принятие решений пронизывает всю управленческую деятельность. Ни одна функция управления, независимо от того, какой орган ее осуществляет, не может быть реализована иначе как посредством подготовки и исполнения управленческих решений. По существу, вся совокупность видов деятельности любого работника управления, так или иначе, связана с принятием и реализацией решений. Этим, прежде всего, определяется значимость деятельности по принятию решений и определению их роли в управлении.

Выполнение контрольной работы является важным этапом в освоении дисциплины «Разработка управленческого решения» при подготовке студентов направления 38.03.02 «Менеджмент».

При выборе проблемной ситуации, требующей разработки управленческого решения, в контрольной работе рекомендуется ориентироваться на тему будущего дипломного проекта.

Основные источники информации:

- теоретический лекционный материал;
- данные о предприятии: дата основания и характер развития, территориальное расположение, организационно-правовая форма; данные статистического и бухгалтерского учета; отчеты и предложения руководству, материалы совещаний и т. д.

## **Темы контрольных работ по дисциплине «Разработка управленческого решения»**

- 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.

### **Цели и задачи контрольной работы**

Основные цели контрольной работы заключаются в следующем:

- систематизация и углубление теоретических знаний по дисциплине «Разработка управленческого решения»;
- развитие умений и навыков студентов в разработке, обосновании и принятии управленческого решения.

В соответствии с указанными целями в процессе выполнения контрольной работы студент должен решить следующие задачи:

- проанализировать сложившуюся на предприятии ситуацию с точки зрения правовых, организационных, управленческих аспектов деятельности;
- выявить и описать проблемные аспекты функционирования предприятия;
- разработать технологию принятия управленческого решения с учетом требований теоретических предпосылок изучаемой дисциплины;
- составить план реализации принятого решения и оценить его эффективность.

## 2 Структура и содержание контрольной работы

### 2.1 Структура контрольной работы

Контрольная работа имеет практическую направленность и заключается в разработке и принятии управленческого решения по проблемным аспектам деятельности организации, выявленным в ходе производственной практики. При этом варианты действий могут быть направлены как на проведение определенных изменений (в том числе и стратегического характера), так и на сохранение (поддержание) существующего положения.

Контрольная работа включает следующие разделы:

*Введение*

*1. Краткая характеристика организации*

*2. Выявление и описание проблемной ситуации*

*3. Разработка технологии принятия управленческого решения*

*4. Реализация принятого решения*

*5. Определение эффективности управленческого решения*

*Заключение*

*Список использованных источников*

*Приложения*

Примерный объем контрольной работы должен составлять 25 – 30 страниц машинописного текста, выполненного по ГОСТ 7.32-2001, с использованием шрифта Times New Roman; размер шрифта – 14 с полуторным междустрочным интервалом (выравнивание текста – по ширине).

### 2.2 Содержание контрольной работы

***Введение***

Во введении должна быть обоснована актуальность выбранной темы, определены объект и предмет исследования, сформулированы цели и задачи проекта.

Рекомендуемый объем введения 2 – 3 страницы.

***1 Краткая характеристика организации***

Данный раздел содержит следующую информацию:

- название, местонахождение, нормативно-правовая основа функционирования предприятия;
- анализ эффективности деятельности организации;
- организационная структура управления, кадры организации.

Объем данного раздела не должен превышать 4 – 5 страниц.

***2 Выявление и описание проблемной ситуации***

Деятельность рассматриваемой организации направлена на достижение

целей в условиях ограниченности всех видов ресурсов. Непрерывно возникающие изменения в организации и окружающей ее среде приводят к появлению проблемной ситуации. Описание проблемной ситуации должно заканчиваться краткой содержательной формулировкой проблемы, которую необходимо решить.

После того как проблемная ситуация определена, необходимо классифицировать предполагаемое управленческое решение по различным классификационным признакам.

### ***3 Разработка технологии принятия управленческого решения***

Технологию принятия управленческого решения необходимо разрабатывать в соответствии с этапами процесса принятия управленческого решения.

На этапе анализа проблемной ситуации составляется общий список проблем, требующих решения; осуществляется их анализ, более глубокое описание условий возникновения и развития.

На этапе выработки предложений (гипотез) осуществляется разработка сценариев развития ситуации. Выявляются и анализируются благоприятные возможности, а также угрозы, таящиеся во внешней среде, внутренние условия и возможности решения возникших проблем.

Конечным результатом работ на данном этапе является формирование вариантов сценария развития проблемной ситуации в будущем и выбора наиболее вероятного из их числа, под который осуществляется постановка целей.

Для проведения анализа сценариев развития необходимо построить «дерево решений». Схема построения «дерева решений» представлена на рисунке 1.

Фазы (этапы)

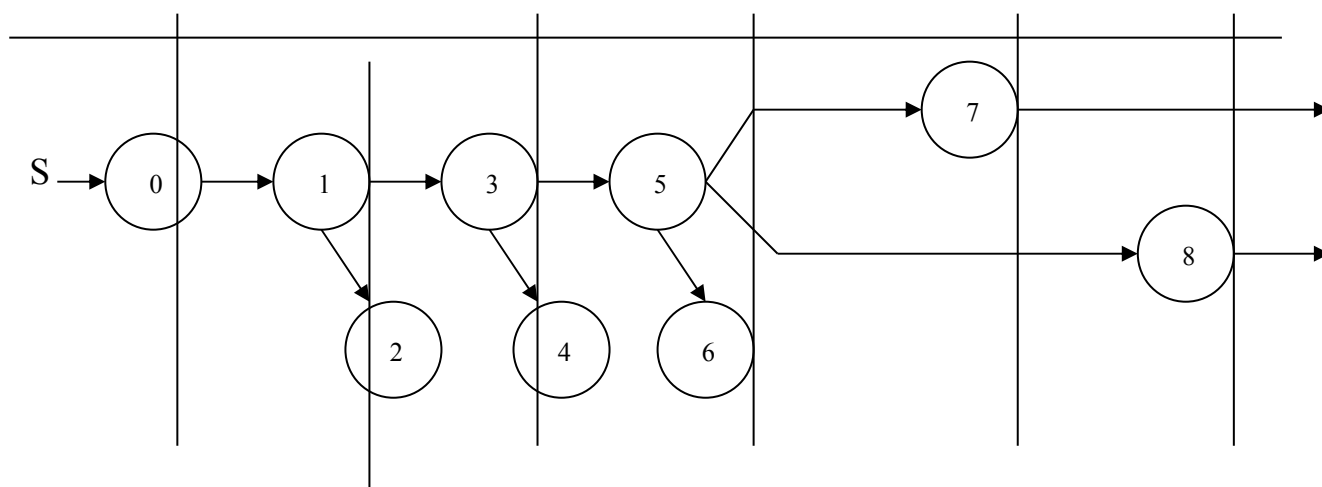


Рисунок 1 – Дерево решений

На этапе определения целей формируются цели решения базовых, карди-

нальных проблем. При этом цели должны иметь конкретные формулировки и количественные характеристики, по которым можно будет судить о степени их достижения. Конечным результатом работ на данном этапе будет построение графа (дерева) целей с показателями их приоритетов.

Процесс поиска наилучшего варианта решения начинается с выявления полного перечня альтернатив. На этом этапе определяется как можно более полная совокупность альтернатив вариантов (способов, средств) достижения поставленных целей.

Выбор допустимых альтернатив. Если вариантов достаточно много, то оценка каждого из них может представлять трудноразрешимую задачу. Необходимо найти такой способ отбора вариантов для подробного рассмотрения, который обеспечил бы исключение заведомо нерациональных вариантов действий, не удовлетворяющих определенным ограничениям.

На этапе предварительного выбора лучшей альтернативы проводится детальный анализ допустимых альтернатив с точки зрения достижения поставленных целей, затрат ресурсов, соответствия конкретным условиям реализации альтернатив.

При решении достаточно сложных задач на основе одних количественных расчетов зачастую трудно выработать однозначные рекомендации о предпочтении одной альтернативы всем другим. Возможно выделение группы допустимых, предпочтительных альтернатив, полученных, например, на основе парных сравнений.

Конечный результат – вынесение суждений о предпочтительности альтернатив. На данном этапе студент выступает как системный аналитик, а на следующем – уже как лицо, принимающее решение (ЛПР).

Оценка альтернатив со стороны ЛПР. На основе данных, полученных на предыдущем этапе, производится выбор наилучшего способа достижения целей исходя из предпочтений ЛПР.

Экспериментальная проверка альтернатив. Исходя из своей практической направленности данный этап в курсовом проекте опускается.

Выбор единственного решения. При отсутствии экспериментальной проверки ЛПР осуществляет выбор единственного решения сразу же на основе информации, представленной системными аналитиками.

#### ***4 Реализация принятого решения***

Деятельность по реализации принятого решения включает следующее:

- определение этапов, сроков и исполнителей принятого решения;
- стимулирование их эффективной работы;
- координацию и контроль исполнения решения.

В данном разделе студенту необходимо ответить на следующие вопросы: что делать; где делать; кому делать; когда делать; как делать; с кем делать; в

какой последовательности делать; за счет каких ресурсов?

Для наглядности результаты данного раздела предлагается свести в таблицу (таблица 1) и представить в контрольной работе.

Таблица 1 – Мероприятия реализации решения

Наименование мероприятия	Требуемые ресурсы	Ожидаемый результат

Конечным результатом реализации решения является достижение поставленных целей в установленные сроки в рамках отпущенных ресурсов.

### **5 Определение составляющих эффективности управленческого решения**

Цель данного подраздела – определить результат (ценность) управленческого решения.

Для этого в контрольной работе студенту необходимо:

- 1) определить критерии эффективности управленческих решений;
- 2) провести оценку эффективности предлагаемого управленческого решения.

*Эффективность управленческого решения* – это отношение нового ресурса или прироста старого ресурса в результате процесса подготовки или реализации управленческого решения в организации к затратам на этот процесс. В качестве ресурсов могут выступать новое подразделение организации, финансы, здоровье персонала, организация труда и другое. В качестве затрат – старые подразделения, персонал, финансы и др.

Существуют различные виды эффективности управленческих решений.

*Организационная эффективность УР* – это результат достижения организационных целей за счет меньших усилий, меньшего числа работников или меньшего времени.

*Экономическая эффективность УР* – это соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного за счет реализации конкретного УР, и затрат на его подготовку и реализацию. Прибавочный продукт может быть представлен в виде прибыли, снижения затрат, получения кредитов и т.д.

*Социальная эффективность УР* рассматривается как результат достижения социальных целей для большего количества работников и компании за более короткое время, меньшим числом работников, с меньшими финансовыми затратами.

Результатом социальной эффективности может быть хороший социально-психологический климат в подразделении, взаимопомощь, неформальные отношения.

*Технологическая эффективность УР* – это результат достижения отраслевого, национального или мирового технологического уровня производства, запланированного в бизнес-плане, за более короткое время или с меньшими финансовыми затратами.



### ***Заключение***

В данном разделе обобщаются результаты проектирования, дается оценка технологии принятия управленческого решения в организации, полнота решения поставленных целей и задач курсового проектирования, оценивается возможность реализации результатов проекта на практике.

Объем заключения должен составлять 2 – 3 страницы.

### ***Список использованных источников***

Список использованных источников указывается в конце контрольной работы (перед приложением) и составляется в алфавитном порядке в следующей последовательности:

- законодательные и нормативно-методические документы, материалы;
- специальная научная отечественная и зарубежная литература;
- монографии, брошюры, научные статьи и т.п.;
- статистические, инструктивные и отчетные материалы предприятий, организаций и учреждений.

В работе обязательно должны быть ссылки на литературные источники.

### ***Приложения***

В приложения следует относить вспомогательный графический и иллюстративный материал, а также ёмкие таблицы, которые при включении в основную часть работы загромождают текст. К вспомогательному материалу могут относиться промежуточные расчеты, инструкции, методики, заполненные формы отчетности и других документов.

### **3 Список рекомендуемых учебно-методических источников**

#### ***3.1 Основная 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 «Znaniium.com».

#### ***3.2 Дополнительная литература***

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

#### ***Ресурсы сети интернет:***

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 «Znaniium.com». – URL: [http:// www.znaniium.com](http://www.znaniium.com)

Ильченко Елена Николаевна

## РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Методические указания к выполнению контрольной работы  
для студентов направления 38.03.02 – Менеджмент  
(направленность «Менеджмент организации»)

Редактор Н. М. Быкова

---

Подписано к печати 23.04.19	Формат 60x84 1/16	Бумага 65г/м <sup>2</sup>
Печать цифровая	Усл.печ. л 0,75	Уч.-изд. л. 0,75
Заказ 75	Тираж 25	Не для продажи

---

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