

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный
аграрный университет имени И. Т. Трубилина»

Факультет управления

Кафедра государственного и муниципального управления

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Методические указания
для самостоятельной работы обучающихся
по направлению подготовки
38.04.04 Государственное и муниципальное управление,
направленность «Государственное и муниципальное управление»

Краснодар
КубГАУ
2019

Составитель: Е. Н. Ключко

Управленческие решения и ответственность : метод. указания / сост. Е. Н. Ключко. – Краснодар: КубГАУ, 2019. – 31 с.

Представлен перечень вопросов по основным разделам и темам, задания для самостоятельного выполнения, вопросы к экзамену.

Методические указания предназначены для студентов, обучающихся по направлению 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Государственное и муниципальное управление».

Рассмотрено и одобрено методической комиссией факультета управления Кубанского госагроуниверситета, протокол № 8 от 17.09.2019.

Председатель
методической комиссии

М. А. Нестеренко

© Ключко Е. Н.,
составление, 2019
© ФГБОУ ВО «Кубанский
государственный аграрный
университет имени
И. Т. Трубиллина», 2019

Оглавление

Введение	4
Перечень заданий для практических занятий	5
Вопросы к экзамену.....	27
Перечень основной и дополнительной литературы	30

Введение

«Управленческие решения и ответственность» является дисциплиной по выбору вариативной части ОПОП ВО подготовки обучающихся по направлению 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», направленность подготовки «Государственное и муниципальное управление».

Целью освоения дисциплины «Управленческие решения и ответственность» является формирование комплекса знаний об организации процесса разработки управленческих решений и овладение практическими навыками формирования альтернативных вариантов возможных управленческих решений и выбора из них наиболее оптимальных.

Задачи:

- получение знаний о современных моделях принятия управленческих решений, о процессе разработки управленческих решений и ответственности за них;
- формирование умений находить и принимать организационные управленческие решения, в том числе и в кризисных ситуациях, разработки систем стратегического, текущего и оперативного контроля;
- выработка навыков систематизации и обобщения информации, разработки предложений по совершенствованию системы государственного и муниципального управления.

Перечень заданий для самостоятельной работы

Тема 1. Управленческое решение, условия и факторы его качества.

Понятие и сущность управленческого решения. Формальные и неформальные аспекты решений. Понятия и свойства качественных решений. Организационно-психологические предпосылки качественных решений.

Тематика эссе:

1. Современная система взглядов на процесс разработки управленческого решения

2. Требования к лицу, принимающему решение

Тестовые задания:

1. Какие из перечисленных утверждений отвечают истине?

а) необходимость принимать решение возникает в ситуации выбора.

б) принятие решений вызывается необходимостью устранить какие-либо отклонения от нормального состояния управляемого объекта.

с) принятие решений связано с изменением целей управления

2. Принятие управленческих решений в организации:

а) существенно отличаются от частного выбора человека

б) отличается, но не существенно

с) практически не отличается

3. Какие из перечисленных условий соответствуют вероятностным решениям?

а) условия риска

б) условия неопределенности

с) условия риска и неопределенности

4. Как называется решение, принимаемое по заранее определенному алгоритму?

а) стандартное

б) хорошо структуризованное

с) формализованное

5. Какие из перечисленных утверждений соответствуют истине? В практике менеджмента большинство решений являются:

а) детерминированными

б) формализованными

с) многокритериальными

Тема 2. Модели и методология разработки управленческих решений.

Особенности целевой ориентации при разработке управленческих решений. Процессорные и целевые технологии разработки и реализации управленческих решений. Моделирование бизнес-процессов. Моделирование процесса разработки решения

Темы рефератов:

1. Место и роль системного подхода в процессе разработки УР
2. Место и роль целевого подхода в процессе разработки УР
3. Место и роль процессного подхода в процессе разработки УР
4. Моделирование бизнес-процессов

Творческое задание.

Магистранты готовят и защищают перед оппонентами творческие задания по следующим проблемным аспектам:

1. Природа моделей в управлении
2. Практическое использование моделей процесса принятия управленческих решений в сфере государственного и муниципального управления

Тестовые задания:

1. Какие из перечисленных методов разработки управленческих решений относятся к группе методов исследования операций?
 - а) метод теории игр
 - б) метод управления запасами
 - с) метод «Дельфи»
2. Какие признаки правильно характеризуют метод мозговой атаки?
 - а) анонимность экспертов
 - б) несколько туров опроса экспертов
 - с) запрет критиковать и оценивать предложения экспертов в процессе их выдвижения
3. Какие из перечисленных особенностей соответствуют японской модели принятия решений «ринги»?
 - а) групповой способ выработки решения
 - б) персональная ответственность за результат решения
 - с) распыление ответственности
4. В чем заключается смысл понятия «риск» при принятии управленческого решения?

- a) опасность неудачного решения
 - b) отсутствие необходимой информации для анализа ситуации
 - c) вероятность потери ресурсов
5. Какие из перечисленных рисков относятся к группе инвестиционных:
- a) производственный
 - b) риск ликвидности
 - c) кредитный риск
6. Является ли формирование в организации специальных резервных или страховых фондов способом снижения уровня риска?
- a) является
 - b) является, если размер фонда соответствует величине вероятных потерь
 - c) не является
7. Что показывает коэффициент риска?
- a) отношение максимально возможного объема убытков к объему вероятной прибыли
 - b) отношение максимально возможного объема убытков к объему собственных средств
 - c) отношение объема вероятной прибыли к объему собственных средств
8. Справедливо ли утверждение, что в специальной системе контроля исполнения решений нуждаются, прежде всего, крупные, бюрократические организации?
- a) да
 - b) нет
9. Какую ответственность принимает на себя лицо, принимающее решение?
- a) юридическую
 - b) моральную
 - c) дисциплинарную

Тема 3. Организация процесса разработки управленческого решения.

Этапы и операции разработки управленческого решения. Анализ проблемных ситуаций. Формулирование целей и ограничений принимаемых решений. Разработка альтернативных вариантов решений, выбор окончательного варианта

Темы рефератов:

1. Основные требования к УР
2. Принципиальная схема решения системы проблем
3. Особенности стратегических решений
4. Особенности тактических решений

Тематика эссе:

1. Информационные процессы в разработке и принятии управленческих решений
2. Взаимосвязь управленческих решений и основных функций менеджмента
3. Статистический контроль качества управленческих решений

Тестовые задания:

1. Что не относится к основным параметрам качества управленческих решений?
 - а) показатель вероятности реализации решения с точки зрения качества, затрат и сроков
 - б) степень соответствия теоретической модели фактическим данным, на основании которых она была построена, или степень точности прогноза
 - в) возраст руководителя и его характер
2. Что из перечисленного не относится к основным требованиям, предъявляемым, к качеству управленческих решений?
 - а) обоснованность
 - б) противоречивость
 - в) своевременность.
3. Качество управленческих решений – это...
 - а) совокупность свойств, которыми обладает управленческое решение, отвечающих в той или иной мере потребностям успешного разрешения проблемы
 - б) пакет документов по обеспечению качества
 - в) деятельность по установлению норм, правил и характеристик (требований) в целях обеспечения.
4. Менеджеры не должны игнорировать фактические условия или фактическое положение дел при разработке вариантов решений. Как можно охарактеризовать данный принцип?
 - а) единство целей
 - б) объективность
 - в) возможность верификации и контроля

5. Что понимают под понятием «эффективность управления»?

а) результативность управления деятельностью предприятия, которая является следствием способности менеджеров разрабатывать эффективные управленческие решения и добиваться достижения поставленных целей

б) критерий, отражающий, какое место занимает обновление технической базы в повышении эффективности деятельности предприятия

с) критерий, который отражает реакцию работников на социально-технические условия труда, их психологическое состояние в процессе работы.

6. В управленческой деятельности выделяются четыре класса наиболее распространенных проблем. Какие из перечисленных к ним не относятся?

а) стандартные проблемы

б) хорошо структурированные проблемы

с) слабо структурированные проблемы

д) неструктурированные проблемы

е) унифицированные проблемы.

7. Решение этих проблем требуют применения инструкций, установленных руководителем правил. Пример - прием или увольнение сотрудников в организации. Как называются эти проблемы?

а) стандартные проблемы

б) хорошо структурированные проблемы

с) слабо структурированные проблемы

д) неструктурированные проблемы

е) унифицированные проблемы.

8. Для решения этих проблем, как правило, используется системный подход. Пример - прогнозирование рынка труда или миграции населения в регионе. Как называются эти проблемы?

а) стандартные проблемы

б) хорошо структурированные проблемы

с) слабо структурированные проблемы

д) неструктурированные проблемы

е) унифицированные проблемы.

Тема 4. Анализ альтернатив управленческих решений.

Методология анализа альтернатив управленческих решений.
Методы сравнения альтернатив. Особенности качественно-предметной концепции выбора альтернатив.

Тематика эссе:

1. Принципы экономического обоснования управленческих решений
2. Системный анализ как метод принятия и обоснования решений

Тестовые задания:

1. Юридическое свойство управленческого решения – это:
 - a) целенаправленность
 - b) правомерность
 - c) плановость
 - d) коллегиальность.
2. Организационные свойства управленческого решения - это:
 - a) плановость
 - b) последовательность
 - c) целенаправленность
 - d) правомерность.
3. Технологическое свойство управленческого решения - это:
 - a) комплексность
 - b) стадийность
 - c) целенаправленность
 - d) актуальность.
4. Системное свойство управленческого решения - это:
 - a) коллегиальность
 - b) плановость
 - c) комплексность
 - d) актуальность.
5. Проблемное «свойство управленческого решения» - это:
 - a) срочность
 - b) плановость
 - c) актуальность
 - d) последовательность разработки.

Тема 5. Анализ внешней среды и её влияние на реализацию альтернатив управленческих решений.

Организация как открытая система. Воздействие факторов внешней среды на функционирование организации. Использование результатов анализа внешней среды при выборе вариантов решения проблем. Системный анализ и синтез реакций с использованием морфологического метода.

Темы рефератов:

1. Факторы косвенного действия внешней среды
2. Факторы прямого действия внешней среды
3. Факторы внутренней среды

Тестовые задания:

1. Под технологией принятия решений понимается:
 - a) состав и последовательность операций по разработке и выполнению решений
 - b) методы разработки и оптимизации решений
 - c) верно a) и б).
2. Какими факторами определяется область применения методов принятия решений?
 - a) характером решаемых проблем
 - b) условиями, в которых принимается решение
 - c) сочетанием обоих факторов
3. Юридическое стимулирующее свойство управленческого решения - это:
 - a) стадийность
 - b) правомерность
 - c) мотивационность
 - d) коллегиальность.
4. Базовая управленческая категория - это:
 - a) управленческая функция
 - b) проблемная ситуация
 - c) управленческое решение
 - d) управленческие действия
 - e) управленческая цель
5. Как называется форма реализации управленческого решения, при которой специально организована руководителем встреча с подчиненным, группой подчиненных или приглашенными специалистами для обмена мнениями по заранее оговоренной теме, актуальной для компании?

- а) деловая беседа
- б) предписание
- с) убеждение
- д) принуждение
- е) наставление.

Тема 6. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределённости и риска.

Понятие неопределённости и риска и их взаимосвязь. Сущность универсального морфологического метода. Функционально-стоимостной анализ.

Темы рефератов:

1. Бизнес-планирование как связующее звено в интеграции стратегического и тактического планирования
2. Системный синтез SWOT-факторов
3. Особенности основных этапов реализации метода морфологического анализа
4. Технология морфологического анализа в социально-экономических системах

Кейс-задание.

Магистранты моделируют и защищают перед группой конкретные ситуации по следующим проблемным аспектам:

1. Методы снижения степени риска при разработки управленческих решений в муниципальном управлении
2. Особенности использования функционально-стоимостного анализа для снижения неопределенности и риска

Групповое кейс-задание.

Обучающиеся объединяются в группы по 2-3 человека, которые будут выполнять одно кейс-задание по одному объекту исследования. Структура кейс-задания построена исходя из требований методики проведения функционально-стоимостного анализа (ФСА) трудовой деятельности, которая включает следующие этапы: подготовительный, информационный, аналитический, творческий, исследовательский, рекомендательный, внедрения.

На подготовительном этапе проводится комплексное обследование состояния производства и управления организации, обосновывается выбор объекта анализа, определяются конкретные задачи проведения ФСА, составляется рабочий план проведения ФСА.

На информационном этапе осуществляется отбор, систематизация и изучение данных, характеризующих систему управления организации или отдельные ее подразделения, а также данные по аналогичным системам.

На аналитическом этапе осуществляется формулировка, анализ и классификация функций, их декомпозиция, анализ функциональных взаимосвязей между функциональными подразделениями в аппарате управления, дается стоимостная оценка функций. Здесь определяется степень значимости функций, степень и причины несоответствия между значимостью функций, уровнем затрат и количеством их осуществления. Выявляются излишние, вредные, несвойственные и дублируемые функции.

На аналитическом этапе выявляются резервы совершенствования управления организацией, трудовой деятельности функционального подразделения или работника и сокращение затрат на содержание аппарата управления. Этот этап заканчивается постановкой задач по поиску идей и путей совершенствования трудовой деятельности управленческих работников.

На творческом этапе выявляются способы выполнения функций управления, формируются на их основе варианты функций; предварительно оцениваются и отбираются наиболее целесообразные и реальные из них. Творческий этап наиболее ответственен и требует привлечения высококвалифицированных специалистов-экспертов.

На исследовательском этапе подробно описывается каждый вариант с применением схем, графиков, моделей, оперограмм, функциональных диаграмм, проектов положений о подразделениях и другой проектной документации; дается сравнительная технико-экономическая оценка вариантов совершенствования трудовой деятельности, осуществляемая на основе заключений экспертизы; отбираются рациональные для реализации варианты, когда все предложения делятся на следующие группы: реальные и возможные к осуществлению; возможные к осуществлению, но в данных условиях не реализуемые; теоретически сложные, но пока практически не реализуемые; нереальные предложения.

На рекомендательном этапе рассматриваются и утверждаются рекомендации по совершенствованию управления организацией, функциональным подразделением и принимаются решения о

их реализации. Рассчитываются затраты на разработку рекомендаций и их внедрение, ожидаемая экономическая эффективность.

На этапе внедрения результатов ФСА ведется социально-психологическая, профессиональная, материально-техническая подготовка работников аппарата управления, имеющих отношение к объекту анализа. Здесь разрабатывается система материального стимулирования внедрения рекомендаций и оценивается фактическая экономическая эффективность от внедрения результатов ФСА управления организацией (трудовой деятельности функционального подразделения или управленческого работника).

Разрабатывается план-график внедрения рекомендаций.

Данные для проведения функционально-стоимостного анализа.

На подготовительном этапе определяются конкретные задачи проведения ФСА, составляется рабочий план проведения ФСА (табл. 1), проводится комплексное обследование состояния производства и управления организацией, в результате которого выявляются узкие места в функционировании системы управления и, в частности, в работе предприятия.

Таблица 1 – Рабочий план проведения ФСА

№ п/п	Наименование этапа ФСА	Содержание этапов	Информация для выполнения этапов	Источник информации	Исполнители	Сроки исполнения

На информационном этапе ведутся сбор, систематизация и изучение данных, характеризующих деятельность предприятия, его функции, а также данные по аналогичным передовым организациям. Источниками информации при анализе служат отчеты и справки по комплекции, типовые положения об отделе, должностные инструкции, организационная структура предприятия, штатное расписание отдела, схемы документооборота: формы, документы, данные, входящие и поступающие в предприятие, данные бухгалтерской отчетности, анкетный и устный опрос всех работников отдела и складского хозяйства.

На аналитическом этапе осуществляются формулировка, анализ и классификация функций, их декомпозиция, определяется стоимость выполнения функций. Здесь оценивается степень значи-

мости функций, определяются степень и причины несоответствия между значимостью функций и уровнем затрат на их реализацию, качеством выполнения функций.

Функции управления необходимо разделить на главные, основные и вспомогательные. Главная функция – это функция, для осуществления которой создано анализируемое подразделение аппарата управления организации. Например, для отдела предприятия главная функция – «Обеспечение производства кооперированными поставками». Основные функции необходимы для реализации главной функции отдела организации, без них не может быть осуществлена главная функция. Вспомогательные функции способствуют осуществлению какой-либо из основных функций.

Классификация функций позволяет построить функционально-стоимостную диаграмму (диаграмму FAST). Это графическое изображение функций управления аппарата управления или отдельного его подразделения (рис. 1).

Затем при помощи специальной формы определяются затраты на осуществление функций отдела (табл. 2).

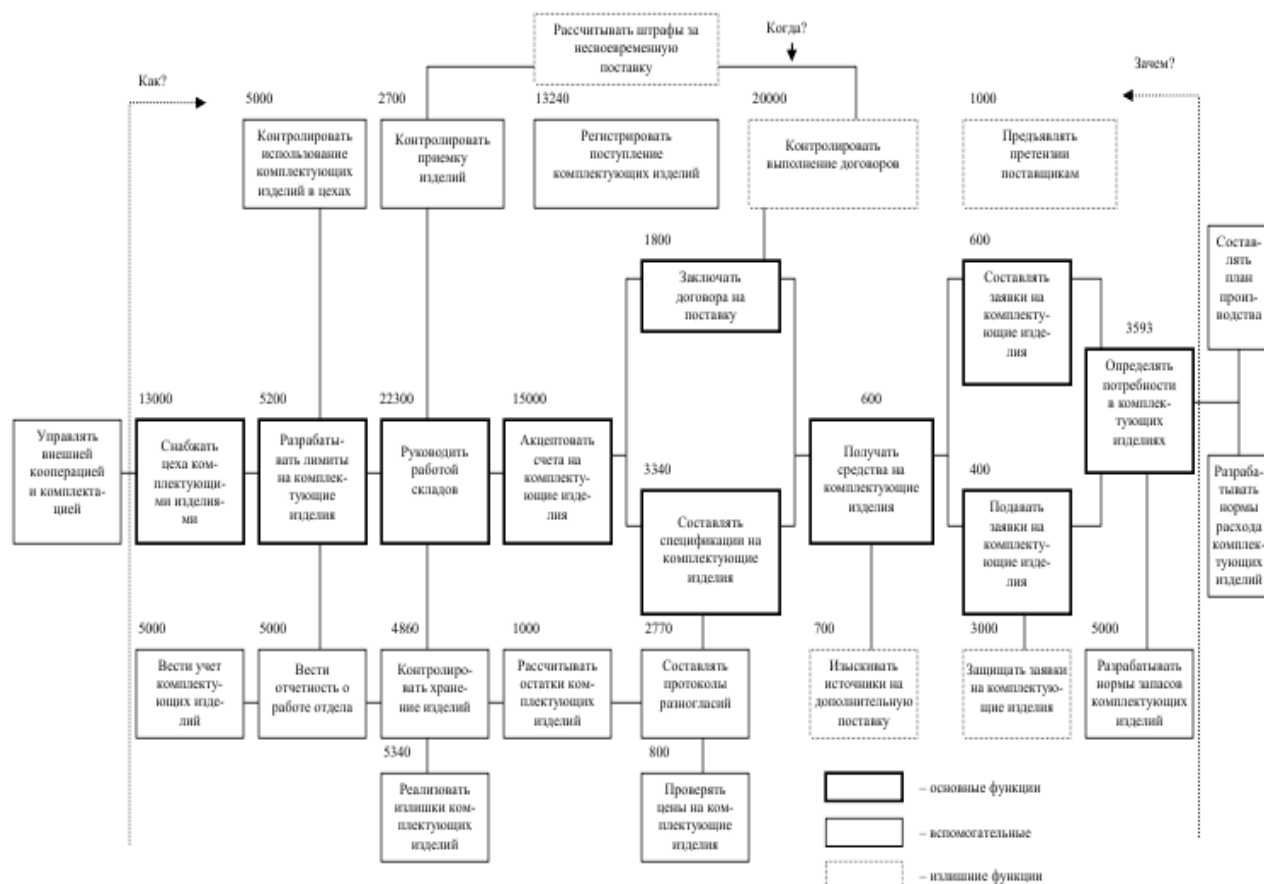


Рис.1. Функционально-стоимостная диаграмма (FAST) деятельности отдела внешней кооперации и комплектации

Цифры означают затраты в руб. на осуществление функций в течение года

Стоимостная оценка функций и нанесение их на диаграмму позволяют выявить распределение стоимостей по функциям и областям диаграммы и определить те направления, по которым следует вести работу для сведения к минимуму излишних затрат, связанных с осуществлением конкретных функций управления.

Таблица 2 – Пример определения затрат на осуществление функций отдела предприятия

Полное наименование функций отдела	Определение потребности в комплектующих изделиях
Виды документов, форм или данных, выходящих из отдела в течение года по функции	Годовые расчеты потребностей
Виды документов, форм или данных, поступающих в отдел для обработки или составления данного документа (формы) по функции	Производственная программа, нормы расхода, ведомость согласования, данные складского учета
Подразделение или организация, откуда поступают документы, формы или исходные данные	ПЭО, ПДО, ОГТ, цехи, склады
Куда направляются обработанные или составленные документы (формы) или данные по функции	Вышестоящие организации
Технические средства, с помощью которых производится обработка документов, форм или данных	Счетная машина, печатная машина
Количество технических средств, их стоимость и доля амортизационных отчислений, приходящихся на выполнение данной функции	1 шт. 2000 руб. 1 шт. 2500 руб. 39 руб.
Должности лиц, участвующих в обработке или составлении документа, формы или данных по функции, их месячный оклад, руб.	Ст. экономист – 1500 руб., Экономист – 1200 руб.
Периодичность обработки или составления документа, формы или данных в течение года, количество раз (когда)	Ежегодно 1 раз
Затраты труда на обработку или составление документа, формы или данных по функции каждого исполнителя в течение года, ч.	160 160
Затраты на обработку или составление документа, формы или данных по функции в течение года с учетом стоимости технических средств и отчислений на социальное страхование, руб.	3593

При помощи диаграммы FAST были выявлены следующие излишние и несвойственные отделу функции, а также функции, не выполняемые в настоящее время работниками отдела.

Излишней является функция защиты заявок на комплектующие изделия в вышестоящих организациях. Трудозатрата – 3000 руб. в год (табл. 3). Подобным образом определяются все функции, которые являются излишними. Например, излишними для данного отдела могут быть функции «Расчет штрафов за несвоевременную поставку», «Предъявление претензий поставщикам комплектующих изделий», «Изыскание источников на дополнительную поставку изделий». Затраты составляют $1630 + 1000 + 700 = 3330$ руб. в год.

Не свойственна отделу работа на складах предприятия, в цехах и т.п. В то же время работники отдела не разрабатывают нормативы запасов комплектующих изделий, не следят за соблюдением их на складах. В результате этого изделия завозят на склад неравномерно, на складе хранятся некомплектные заделы.

Таблица 3 – Фрагмент формулировка и классификация функций отдела

№ п/п	Наименование функции	Вид функции О – основная; В – вспомогательная	Примечание	Затраты на осуществление функций в течение года, руб.
1	Определять потребности	О	в комплектующих изделиях	3593
2	Оставлять заявки	О	на комплектующие изделия	600
3	Заключать договоры	О	на поставку	1500
4	Защищать заявки	В	на комплектующие изделия	3000

Затем строится схема функциональных взаимосвязей отдела (табл. 4), с помощью которой выявлялись излишние и недостающие горизонтальные и вертикальные связи отдела с другими подразделениями завода по каждой функции отдела.

Примечание. О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее выполнение, подготавливает и оформляет необходимый документ; П – предоставляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции; У – участвует в выполнении данной функции, визирует подготовленный документ; С – согласовывает подготовленный документ по функции; Р – принимает решение, утверждает, подписывает документ.

Таблица 4 – Фрагмент схемы функциональных взаимосвязей отдела с другими функциональными подразделениями организации

Подразделения / Функции отдела	Определить потребности в комплектующих изделиях
ОГК	С
ОГТ	П
БТД	У
зам. директора по производству	Р

Так, за выполнение функции «Определять потребности в комплектующих изделиях» отвечает исследуемый отдел, он организует ее выполнение, подготавливает и оформляет необходимые документы. Из ОГТ отдел получает нормы расхода комплектующих изделий по номенклатуре выпускаемой продукции. Планы и производственные программы предоставляют отделы ПЭО и ПДО.

Для определения степени значимости функций отдела должна быть создана экспертная группа. В ее состав могут войти начальник отдела, руководители и специалисты материальных групп отдела. Каждый из членов экспертной группы заполняет матрицу попарных сравнений функций. В таблице 5 приведен фрагмент матрицы попарных сравнений для основных функций, заполненная начальником исследуемого отдела.

Таблица 5 – Фрагмент матрицы попарных сравнений для основных функций отдела

№ п/п	Функция	Номер функции										Сумма в баллах
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Определять потребности в комплектующих изделиях	-	1	2	2	2	2	2	2	1	1	15
2	Составлять заявки на комплектующие изделия	1	-	1	1	1	2	2	2	1	1	12
3	Подавать заявки на комплектующие изделия	0	1	-	1	2	1	1	1	2	0	9

Примечание. Такие же матрицы строят и для вспомогательных функций.

После того как каждый эксперт заполняет матрицу все полученные значения переносятся в сводную матрицу (табл. 6).

Таблица 6 – Фрагмент сводной матрицы попарных сравнений основных функций

№ п/п	Функция	Номер эксперта						Средне- арифметическое значение в баллах	Ранг функции
		1	2	3	4	5	6		
1	Определять потребности в комплектующих изделиях	15	14	13	16	15	14	14,5	1
2	Составлять заявки на комплектующие изделия	12	13	10	12	11	12	11,8	4
3	Подавать заявки на комплектующие изделия	9	13	10	10	10	11	10,5	5

Для снижения субъективного фактора при определении значимости управленческих функций экспертные ряды проверяются по формуле:

$$K = 31 / 32$$

где K – коэффициент устойчивости экспертного ряда;

31 – максимальная значимость в экспертном ряду;

32 – минимальная значимость в экспертном ряду.

Затем коэффициент устойчивости экспертного ряда сравнивается с нормативным значением этого коэффициента (K_N), который равен 2,0. Если значение $K > K_N$, то необходимо одно из значений ряда вычеркнуть. После этого еще раз проверяется значение K и рассчитываются среднеарифметические значения значимости каждой функции.

Сводная матрица позволяет проранжировать все функции отдела по степени их значимости с учетом мнений всех экспертов. Количество экспертов может быть больше.

Анализ деятельности отдела позволил выявить низкий уровень качества выполнения отдельных функций (например, «Определение потребности в комплектующих изделиях»).

Уровень качества осуществления функций определяется следующим образом:

$$K_{к.ф.у.} = \frac{K_1 + K_2 + K_3 + K_4 + K_5 + K_6}{6},$$

где Кк.ф.у. – коэффициент, характеризующий уровень качества функций управления.

Расчетные формулы определения коэффициентов K1, K2, K3, K4, K5, K6 приведены в таблице 7.

Таблица 7 – Определение показателей качества функций управления

Показатель	Обозначение показателя	Формула расчета показателя	Наименование показателей, составляющих формулу
Коэффициент использования технических средств управления при выполнении функции	K1	T_{ϕ} / T_r	T_{ϕ} – суммарное фактическое время использования технических средств управления в год, час; T_r – суммарное расчетное время использования технических средств управления в год, час
Коэффициент организации рабочих мест исполнителей функций	K2	$\frac{K_{т.п.}}{K_o}$	$K_{т.п.}$ – количество рабочих мест, отвечающих требованиям типовых проектов; K_o – общее количество рабочих мест
Коэффициент нормирования труда исполнителей функций	K3	$B1 / B2$	$B1$ – время, затраченное на выполнение нормированных работ в год, час; $B2$ – общее время работы в год, час
Коэффициент регламентации функций управления	K4	K_p / K_o	K_p – количество функций (процедур), обеспеченных регламентирующей документацией; K_o – общее количество функций (процедур)
Коэффициент дублирования функций управления	K5	K_d / K_o	K_d – количество функций (процедур), дублируемых подразделениями аппарата управления, а также излишних функций
Коэффициент использования рабочего времени в производственных подразделениях, зависящих от работы аппарата управления	K6	$1 - \frac{\sum_{i=1}^m t_{ni}}{\sum_{i=1}^n T_{cm i}}$	$\sum_{i=1}^m t_{ni}$ – потери рабочего времени в производственных подразделениях за год из-за несвоевременного или некачественного выполнения соответствующих управленческих функций, ч; m – число функций (подсистем) управления; $\sum_{i=1}^n T_{cm i}$ – годовой фонд времени в соответствующих производственных подразделениях, ч; n – число подразделений

Далее строится диаграмма значимости функций и уровня их качества – совмещенная диаграмма для оценки соответствия значимости функций и уровня качества функций. В верхней части диа-

граммы функции управления располагаются по степени их значимости, а в нижней – дается оценка уровню их качества.

Например, в результате проведенного анализа выявлено, что в отделе: 1) недостаточно высок уровень квалификации отдельных работников отдела, 2) неудовлетворительная система учета, хранения и использования материальных ресурсов, 3) требуют упрощения организационная структура отдела, информационные связи его с другими подразделениями, 4) необходимо разработать ряд регламентирующих деятельность отдела документов.

С учетом выявления недостатков сформулируем важнейшие задачи совершенствования снабжения производства комплектующими изделиями:

- сокращение затрат на выполнение следующих функций: «Руководить работой складов», «Акцептовать счета на комплектующие изделия», «Разработать лимиты на комплектующие изделия», «Регистрировать поступление комплектующих изделий»;
- избавление от излишних функций: «Следить за выполнением договоров», «Защищать заявки на комплектующие изделия» и т.п.;
- повышение качества выполнения функций: «Определять потребности в комплектующих», «Регистрировать поступление комплектующих изделий» и т.п.;
- повышение уровня обеспеченности производства комплектующими изделиями и т.д.

На творческом этапе генерируются идеи по решению проблем, которые заносятся в карточки идей (табл. 8).

Таблица 8 – Пример заполнения карточки идей

Номер варианта	Сущность варианта	Преимущества варианта	Недостатки варианта
01	Автоматизировать процесс определения потребности в комплектующих изделиях	Повышается оперативность выработки информации, точность результата, снижается трудоемкость расчета, увеличивается коэффициент загрузки ЭВМ	Высока трудоемкость подготовительных работ, связанных с автоматизацией этой функции
Заключение. Преимущества автоматизации процесса реализации данной функции покрывают затраты, связанные с подготовительными работами перевода расчетов на ЭВМ			

Для предварительного отбора вариантов данные всех карточек сводятся в морфологическую таблицу, в которой отражаются те варианты, которые по результатам экспертизы считаются наиболее приемлемыми (фрагмент матрицы показан в таблице 9).

Таблица 9 – Фрагмент морфологической матрицы

Наименование процедур (операций)	Варианты предложения		
	первый	второй	третий
Организация взаимодействия с транспортными предприятиями и поставщиками	Члены группы сами работают с транспортными организациями и поставщиками по изделиям, закрепленным за группой	По всем изделиям с транспортными организациями работает курьер, а с поставщиками работают соответствующие материальные группы	По всем изделиям с транспортными организациями и поставщиками работает курьер
Получение комплектующих изделий со склада	Цех подает требование на склад на месячную программу в начале каждого месяца	Цех подает требование на склад при получении очередной партии комплектующих изделий	Цех может получить комплектующие изделия без требования в момент получения, но оформляет его в течение суток

На исследовательском этапе проводили сравнительную организационно-экономическую оценку вариантов (фрагмент показан в таблице 10) с участием специалистов заинтересованных подразделений и служб предприятия и с учетом заключений экспертизы, а также отбор наиболее рациональных для внедрения предложений.

Таблица 10 – Фрагмент сравнительной организационно-экономической оценки

Варианты (предложения)	Преимущества	Недостатки	Оценки	
			организационная	экономическая
Цех подает требование на склад на месячную программу в начале каждого месяца	Четкость в оформлении документации, сокращение затрат на ее оформление, возможность прогнозирования остатков	Негибкость, появление дополнительных сложностей при изменениях в производственной программе	+	+

Примечание. Плюс (+) – преобладание преимуществ над недостатками; минус (–) – преобладание недостатков над преимуществами; минус, плюс (–+) – равное соотношение преимуществ и недостатков

Тестовые задания:

1. Деловая беседа, проводимая руководителем с целью добиться у подчиненного требуемых прочных взглядов или понятий по содержанию управленческого решения для его выполнения выступает как ...

- a) деловая беседа
- b) предписание
- c) убеждение
- d) принуждение
- e) наставление.

2. Действия руководителя в среде подчиненных по заранее подготовленному сценарию для развития у них эффекта подражания авторитетам в технике выполнения управленческого решения называются...

- a) деловая беседа
- b) предписание
- c) личный пример
- d) принуждение
- e) наставление.

3. Твердое решение руководителя, данное подчиненному в устной форме, подкрепленное авторитетом руководителя как среди подчиненных, так и среди вышестоящего руководства называется...

- a) деловая беседа
- b) заседание
- c) личный пример
- d) деловое слово
- e) наставление.

Тема 7. Методы и механизмы реализации управленческих решений.

Условия эффективной реализации управленческих решений. Процесс подготовки реализации решений. Координация и регулирование отклонений процесса реализации решений. Механизм согласования интересов как фактор эффективной реализации управленческих решений.

Тестовые задания:

1. По функциональной направленности управленческие решения могут быть:

- a) стратегические,
- b) ситуационные,
- c) активизирующие,
- d) общие,
- e) корпоративные.

2. По организации управленческие решения не могут быть:

- a) индивидуальные,
- b) групповые,
- c) корпоративные,
- d) оперативные,
- e) коллективные.

3. По причинам разработки и реализации управленческие решения бывают:

- a) ситуационные,
- b) инновационные,
- c) стратегические,
- d) письменные,
- e) инертные.

4. По характеру разработки и реализации управленческие решения не могут быть:

- a) общие,
- b) импульсные,
- c) рискованные,
- d) уравновешенные,
- e) инертные.

Тема 8. Контроль реализации управленческих решений.

Понятие, формы и функции управленческого контроля. Поведенческие аспекты контроля реализации управленческих решений. Оценка факторов, способствующих или препятствующих получению ожидаемых результатов.

Тематика эссе:

1. Учет временных и финансовых затрат на разработку и реализацию управленческих решений

2. Неопределенности в среде принятия управленческих решений

3. Современные способы контроля управленческих решений

Тестовые задания:

1. Что необходимо для успешной реализации решения?

- a) наличие достаточных финансовых ресурсов
- b) необходимо определить комплекс работ и ресурсов и распределить их по исполнителям и срокам, т.е. предусмотреть, кто, где, когда и какие действия должен предпринять, и какие для этого необходимы ресурсы

c) наличие конкурентов и их опыт в решении аналогичной проблемы

d) оценка всех возможных последствий

e) наличие трудовых кадров необходимой квалификации.

2. Что происходит в процессе этапа контроля за решением?

a) производятся измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить

b) идет полный контроль всех финансовых ресурсов

c) идет полный контроль всех трудовых ресурсов

d) осуществляется разработка нового решения

e) сопоставляются полученные результаты.

3. Какие факторы наиболее полно влияют на процесс принятия решения?

a) личностные оценки руководителя, уровень риска

b) наличие ресурсов необходимых для осуществления решения и изменяющееся окружение

c) личностные оценки руководителя, уровень риска, время принятия решения, изменяющееся окружение, информационные и поведенческие ограничения, отрицательные последствия и взаимозависимость решений

d) ситуация риска и неопределенности при принятии решения, отрицательные последствия решений

e) информационные и поведенческие ограничения, ограничения ресурсов, действие внешних законов.

4. Как классифицируется информация, используемая в процессе принятия решений по способу передачи?

a) вербальная (словесная) информация и невербальная

b) спутниковая, электронная, телефонная, письменная и др.

c) экономическая, техническая, социальная, организационная и др.

д) показатели качества товара, его ресурсоемкость, параметры инфраструктуры рынка, организационно-технического уровня производства, социального развития коллектива, охраны окружающей среды

е) информация по целевой подсистеме, научному обоснованию системы, экономике менеджмента, функциональной и обеспечивающей подсистемам, внешней среде системы, управляющей подсистеме.

Тема 9. Ответственность руководителя при разработке и реализации управленческих решений.

Магистранты должны ознакомиться с алгоритмом проведения мозгового штурма, который представлен в методических указаниях для проведения семинарских, практических занятий.

Тестовые задания:

1. Решение не является управленческим, если оно направлено на:

- а) стратегическое планирование;
- б) оформление документации;
- с) формирование структуры управления;
- д) коммуникации с внешней средой;
- е) совершенствование оплаты труда.

2. Управленческое решение – это...

- а) это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью
- б) это творческое, волевое действие субъекта управления, основанное на знаниях объективных законов функционирования управленческой системы и анализа информации о её функционировании, которая состоит в выборе цели, программы и способа деятельности коллектива
- с) оба верно

3. Какие виды УР по времени действия выделяют:

- а) стратегические, тактические и оперативные
- б) алгоритмические, эвристические
- с) ситуационные, по предписанию, программные, инициативные, сезонные
- д) все варианты не верны

4. Чем вызывается необходимость принимать решения?

- а) необходимость принимать решения возникает в ситуации выбора
- б) принятие решений вызывается необходимостью устранить какие-либо отклонения от нормального состояния управляемого объекта
- с) принятие решений связано с изменением целей управления
- д) необходимость принимать решения вызвана постоянными изменениями ситуации

Вопросы к экзамену

- 1 История науки об управленческих решениях
- 2 Школы и подходы к принятию управленческого решения
- 3 Парадигмы принятия решений
- 4 Дифференцированная среда принятия управленческого решения
- 5 Институциональные рамки процесса принятия управленческого решения
- 6 Функции решений в методологии управления
- 7 Алгоритмические и эвристические стратегии принятия управленческого решения
- 8 Научное обоснование процесса принятия управленческого решения в государственном и муниципальном управлении
- 9 Системный подход к разработке и реализации управленческого решения
- 10 Прогнозирование при разработке и реализации управленческого решения
- 11 Этапы разработки и реализации управленческого решения
- 12 Методология разработки управленческого решения
- 13 Многоаспектность содержания управленческого решения
- 14 Социальный характер управленческого решения в государственном и муниципальном управлении
- 15 Критерии распознавания проблемы при разработке управленческого решения
- 16 Структуризация процесса разработки и принятия управленческого решения
- 17 Подход к разработке и реализации управленческого решения
- 18 Основные этапы процесса разработки управленческого решения

шения

19 Творческий характер управленческого решения

20 Модели руководства и требования к лицу, принимающему решение

21 Распределение властных полномочий при разработке управленческого решения

22 Организационная иерархия при разработке управленческого решения

23 Формы разработки и реализации управленческого решения

24 Сущность и виды управленческого решения

25 Типология управленческого решения

26 Многогранность классификации управленческого решения

27 Требования к качеству управленческого решения и условия их достижения

28 Параметры и факторы качества управленческого решения

29 Информационное обеспечение процесса разработки управленческого решения

30 Влияние внутренних факторов на разработку и реализацию управленческого решения

31 Влияние внешней среды на разработку и реализацию управленческого решения

32 Необходимость моделирования управленческого решения в современных условиях

33 Формализация процесса разработки и реализации управленческого решения в государственном и муниципальном управлении

34 Требования к модели процесса разработки управленческого решения

35 Классификация моделей процесса принятия управленческого решения

36 Экспертное моделирование и особенности его применения при разработке управленческого решения

37 Целевая ориентация управленческого решения

38 Целевые и процессорные технологии разработки управленческого решения

39 Основные и вспомогательные методы анализа управленческого решения

40 Анализ альтернативных вариантов управленческого решения

41 Основные правила обеспечения сопоставимости вариантов

управленческого решения

42 Виды функциональной эффективности

43 Особенности использования метода «дерево» решений

44 Суть и содержание метода мозговой атаки.

45 Условия применения теоретико-игрового метода.

46 Экспертная оценка эффективности принятия управленческого решения

47 Оценка экономической эффективности управленческого решения косвенным методом.

48 Оценка экономической эффективности управленческого решения по конечным результатам.

49 Методы группового принятия решений

50 Оценка экологической безопасности управленческого решения в государственном и муниципальном управлении

51 Обеспечение процесса принятия оптимальных управленческих решений

52 Контроль реализации управленческого решения

53 Функции и виды контроля в процессе разработки и реализации управленческого решения

54 Риски и учёт их влияния на принятие управленческого решения.

55 Управление риском при разработке управленческого решения

56 Роль лица, принимающего решение, в современной системе государственного и

57 муниципального управления

58 Методы экономического обоснования управленческого решения

59 Ответственность в процессе разработки управленческого решения

60 Управление риском при разработке управленческого решения.

61 Качество управленческих решений. Условия обеспечения качества управленческого решения.

62 Эффективность управленческих решений. Виды эффективности управленческого решения.

63 Оценка экономической эффективности управленческого решения косвенным методом.

64 Оценка экономической эффективности управленческого решения по конечным результатам.

Перечень основной и дополнительной литературы

Основная учебная литература:

1. Карданская Н.Л. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям / Н.Л. Карданская. — 3-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 439 с. — 978-5-238-01574-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71206.html>.

2. Глебова О.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Глебова О.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2017.— 274 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62071.html>.

3. Попов В.П. Разработка управленческих решений (многомерный подход) [Электронный ресурс]: учебник/ Попов В.П., Крайнюченко И.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019.— 136 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85750.html>

Дополнительная учебная литература:

1. Рекомендации по методологии работ ситуационно-имитационной экспертизы управленческих решений в системе распределенных ситуационных центров органов государственной власти / Н.И. Ильин, Н.Б. Кобелев, В.В. Девятков, А.М. Плотников ; под ред. Н.И. Ильина. - Москва : КУРС, 2018. - 176 с. - ISBN 978-5-907064-17-1. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1017304>

2. Принятие управленческих решений / Юкаева В.С., Зубарева Е.В., Чувикова В.В. - М.: Дашков и К, 2016. - 324 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/430348>

3. Травин В.В. Подготовка и реализация управленческих решений. Модуль VI [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие/ Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дело, 2016.— 112 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/77364.html>.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Методические указания

Составитель: **Клочко** Елена Николаевна

Усл. печ. л. – 1,9. Уч.-изд. л. – 1,7.