

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
по выполнению контрольной работы обучающимися
заочной формы обучения по направлению подготовки
38.04.04 Государственное
и муниципальное управление,
направленность «Государственное и муниципальное управление»

Краснодар
КубГАУ
2019

Составитель: Е. Н. Ключко

Управление решения и ответственность : метод. указания / сост. Е. Н. Ключко. – Краснодар : КубГАУ, 2019. – 37 с.

Представлены задания и рекомендации по выполнению контрольных работ, приведен перечень основной и дополнительной литературы.

Методические указания предназначены для 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
Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.....	5
Выбор варианта контрольной работы.....	7
Общие требования к содержанию и оформлению контрольной работы.....	8
Варианты контрольных работ.....	11
Вопросы к экзамену	30
Перечень основной и дополнительной литературы.....	33
Приложение А	36

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.

Целью контрольной работы является расширение, систематизация и закрепление знаний, полученных в процессе изучения курса «Управленческие решения и ответственность». Она позволяет привить навыки и выявить степень подготовленности студентов к самостоятельному и творческому решению организационно-экономических задач.

Кроме этого, студенту предоставляется возможность приобретения опыта использования справочных, нормативных материалов и литературных данных.

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Контроль освоения дисциплины «Управленческие решения и ответственность» проводится в соответствии с Пл КубГАУ 2.5.1 «Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация студентов». Текущий контроль по дисциплине позволяет оценить степень восприятия учебного материала и проводится для оценки результатов изучения разделов/тем дисциплины. Текущий контроль проводится как контроль тематический (по итогам изучения определенных тем) и рубежный (контроль определенного раздела или нескольких разделов).

Контрольная работа – одна из форм проверки и оценки усвоенных знаний, получения информации о характере познавательной деятельности, уровне самостоятельности и активности обучающихся, об эффективности методов, форм и способов учебной деятельности; выполняется в виде письменного ответа на указанные в индивидуальном задании вопросы по завершении изучения каждого из двух разделов дисциплины.

Выполнение контрольной работы предусматривает раскрытие двух теоретических вопросов. Вопросы контрольной работы должны содержать конкретное и самостоятельное изложение ответов на основе анализа и обобщения литературных источников. Выполнение контрольной работы предусматривает представление студентом собственного видения проблемы, выражающего индивидуальное мнение по исследуемому вопросу на основе полученных знаний по данной дисциплине и творческого подхода.

При выполнении контрольной работы студентам рекомендуется использовать разнообразные источники информации: учебную, методическую, научную литературу, а также отраслевые научно-практические издания, статистические данные, Интернет-ресурсы, практические материалы.

В целом содержание контрольной работы должно отражать необходимые компетенции и общий уровень подготовки студента.

В случае затруднений при выполнении контрольной работы студентам следует обращаться для получения консультации к преподавателю.

Выбор варианта контрольной работы

Выбор варианта контрольной работы осуществляется по последней цифре зачетной книжки студента в соответствии с таблицей 2.

Таблица 2 – Вариант контрольной работы

Первая буква	Последняя цифра номера зачетки									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
А	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4
Б	25	16	20	10	13	24	13	20	15	11
В	10	9	8	7	6	5	6	7	8	9
Г	20	21	22	23	24	25	24	23	22	21
Д	15	14	13	12	11	10	11	12	13	14
Е	17	18	19	20	21	22	21	20	19	18
Ё	26	18	19	20	21	22	21	20	19	18
Ж	26	27	28	29	13	12	11	10	18	19
З	20	19	18	17	16	15	16	17	18	19
И	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4
К	25	10	20	11	8	19	10	20	14	18
Л	10	9	8	7	6	5	6	7	8	9
М	8	7	6	5	24	25	24	23	22	21
Н	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
О	15	14	13	12	11	10	11	12	13	14
П	17	18	19	20	21	22	21	20	19	18
Т	17	18	26	27	28	29	21	20	19	18
Р	20	19	18	17	16	15	16	17	18	19
У	26	27	28	29	16	15	16	17	18	19
С	4	3	2	1	13	12	11	10	13	4
Ф	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4
Х	25	22	23	24	22	6	21	20	19	20
Ц	25	1	12	14	21	6	21	3	11	3
Ч	17	18	19	20	21	6	21	3	8	9
Ш	10	9	8	7	6	5	6	7	8	9
Щ	20	21	22	23	24	25	24	23	22	21
Э	13	12	11	10	11	16	15	16	17	8
Ю	15	14	13	12	11	10	11	12	13	14
Я	17	18	19	20	21	22	21	20	19	18

Общие требования к содержанию и оформлению контрольной работы

Структура контрольной работы:

- два теоретических вопроса;
- одно практическое задание.

Требования к содержанию контрольной работы

Основные требования к содержанию контрольной работы состоят в следующем:

- самостоятельный, творческий подход к изложению материала, умение выразить собственное мнение по изучаемым вопросам;
- четкое, последовательное, логически стройное изложение, лаконичность и точность формулировок;
- недопустимость механического копирования используемых материалов, без авторского осмысления и анализа;
- подтверждение теоретических положений практическими материалами (примерами, ситуациями, статистическими данными, их анализом);
- визуализация изложения путем структурно-графического представления материала (иллюстрации, схемы, графики, таблицы и др.);
- наличие конкретных и обоснованных выводов.

Требования к оформлению контрольной работы

Оформление контрольной работы должно соответствовать требованиям действующего ГОСТа. Основные из них состоят в следующем:

- текст излагается на стандартных листах формата А4 с соблюдением установок: шрифт – Times New Roman; кегль - 14; интервал – 1,5; цвет шрифта – черный; абзацный отступ – 1,25 см; выравнивание – по ширине; поля: левое – 30 мм, правое – 15 мм, верхнее – 25 мм, нижнее -20 мм;
- объем контрольной работы - 10-15 страниц машинописного текста (или 20-24 страницы рукописного текста);
- титульный лист оформляется по образцу (Приложение А);

- страницы работы нумеруются сквозной порядковой нумерацией по центру верхнего поля, начиная с титульного листа (номер страницы на титульном листе не проставляется);
- на второй странице приводится содержание работы (перечень вопросов и заданий, список литературы и приложения) с указанием начальных страниц разделов;
- разделы должны иметь порядковую нумерацию;
- изложение работы строится в соответствии с содержанием (приводятся названия вопросов, ответы на них, практическое задание);
- каждый раздел работы начинается с нового листа;
- иллюстрации и таблицы должны быть пронумерованы, иметь ссылки и комментарии к ним в тексте; каждую иллюстрацию необходимо снабжать подрисуночной надписью, таблицы должны иметь заголовки;
- заимствованные данные (цитаты, цифры) должны сопровождаться ссылками с указанием номера источника в списке литературы и соответствующей страницы (например, [5, с. 78] или [5, с. 78-96]);
- сокращения допускаются только общепринятые (например, тыс. руб., г., др. и т. д.);
- в конце контрольной работы приводится список использованных источников в следующем порядке: правовые, нормативные акты, учебная литература (в алфавитном порядке), статьи из журналов, Интернет-источники;
- библиографическое описание источников должны соответствовать ГОСТ;
- распечатка текста должна быть четкой, без помарок и исправлений;
- работы, представленные без соблюдения требований к оформлению, на рецензирование не принимаются и возвращаются студенту для исправления.

Рекомендации по выполнению контрольной работы

Основные рекомендации по выполнению контрольной работы состоят в следующем:

– студент должен самостоятельно изучить рекомендованную литературу и другие источники информации. При этом рекомендуется делать выписки, фиксировать источники, составлять иллюстрации и таблицы;

– ответы на теоретические вопросы должны быть логически выстроены, исключать неточности, двусмысленность толкования и повторы, содержать краткие и четкие формулировки, убедительную аргументацию, доказательные и обоснованные выводы;

– при освещении теоретических вопросов следует приводить статистические данные, практические примеры, ситуации, самостоятельные суждения, свидетельствующие об усвоении студентом изучаемого материала;

– изложение практической части работы должно сопровождаться краткими, но исчерпывающими пояснениями, аргументами, комментариями аналитического характера, отражающими умение студента применять теоретические знания в профессиональной деятельности;

– содержание работы должно отражать необходимые компетенции студента и общий уровень подготовки;

– контрольная работа должна быть сдана на рецензирование в деканат факультета не позднее, чем за 20 дней до начала экзаменационной сессии;

– установленный срок рецензирования работы составляет 5-7 дней;

– работа, выполненная без соблюдения установленных требований либо не по предусмотренному варианту, возвращается студенту без рецензирования для исправления и подлежит последующей повторной сдаче в деканат;

– проверенная контрольная работа возвращается студенту через деканат с замечаниями и рекомендациями рецензента с отметкой «зачтено» или «не зачтено»;

– зачтенная таким образом контрольная работа является основанием для допуска студента к сдаче зачета по дисциплине; без надлежаще выполненной контрольной работы сдача студентом зачета не допускается;

– не зачтенная контрольная работа должна быть доработана в соответствии с замечаниями преподавателя и представлена на

повторное рецензирование (вместе с первичным вариантом работы).

Варианты контрольных работ

Вариант 0

1. Понятие управленческого решения.
2. Понятие неопределённости и риска

Вариант 1

1. Сущность управленческих решений.
2. Функциональная направленность управленческих решений.

Вариант 2

1. Проблема и её диагностика
2. Информационная сущность управленческих решений.

Вариант 3

1. Группы проблем в зависимости от степени определённости.
2. Формы разработки управленческих решений.

Вариант 4

1. Функции управленческих решений.
2. Условия качества управленческих решений.

Вариант 5

1. Особенности принятия решений в органах государственного и муниципального управления.
2. Особенности оценки эффективности выполнения отдельных управленческих функций.

Вариант 6

1. Интуиция, суждение и рациональность в разработке управленческих решений.
2. Обобщающие и частные показатели социальной эффективности в муниципальном управлении.

Вариант 7

1. Типы управленческих решений.
2. Обобщающие и частные показатели экономической эффективности для деловых организаций.

Вариант 8

1. Основные признаки, по которым классифицируют управленческие решения.
2. Сущность и результат экологической и технологической эффективности.

Вариант 9

1. Особенности управленческих решений, различающихся по функциональной направленности и организации разработки.
2. Сущность и результат социальной и организационной эффективности.

Вариант 10

1. Особенности управленческих решений различающиеся по причинам разработки и повторяемости выполнения.
2. Понятие и сущность эффективности управления и управленческих решений.

Вариант 11

1. Особенности управленческих решений, различающихся по характеру разработки и реализации и по методам переработки информации.
2. Сущность экологической ответственности.

Вариант 12

1. Понятие качества управленческих решений и характеристика его свойств.
2. Сущность социальной ответственности.

Вариант 13

1. Экономические условия разработки качественных управленческих решений.
2. Понятие и виды ответственности.

Вариант 14

1. Факторы, влияющие на качество управленческих решений.
2. Социальный контроль в муниципальном управлении.

Вариант 15

1. Понятие внутренней сбалансированности организации.
2. Механизм осуществления контроля.

Вариант 16

1. Особенности ситуационного подхода в управлении
2. Процесс контроля и его содержание

Вариант 17

1. Системный подход к разработке управленческих решений.
2. Организация выполнения принятых решений.

Вариант 18

1. Сущность целевых технологий разработки управленческих решений и их состав.

2. Методы сценариев и дерева решений при разработке альтернатив.

Вариант 19

1. Особенности инициативно-целевой технологии разработки управленческих решений.
2. Эвристические методы разработки управленческих решений.

Вариант 20

1. Программно-целевая технология разработки управленческих решений.
2. Сущность экспертных методов разработки альтернатив

Вариант 21

1. Характеристика регламентной технологии разработки управленческих решений.
2. Активизирующие методы разработки управленческих решений.

Вариант 22

1. Технологии реализации управленческих решений.
2. Аналитические, статистические и математические методы разработки управленческих решений.

Вариант 23

1. Ответственность при разработке управленческих решений.
2. Функции, процедуры и операции при разработке управленческих решений.

Вариант 24

1. Понятие управленческих рисков и их страхования при разработке управленческих решений.
2. Системный подход к разработке управленческого решения.

Вариант 25

1. Характеристики информации и её влияние на неопределенность.
2. Методы снижения неопределённости в разработке управленческих решений.

Вариант 26

1. Понятие и сущность эффективности управления и управленческих решений.
2. Функциональная направленность управленческих решений.

Вариант 27

1. Сущность экологической ответственности.
2. Технологии реализации управленческих решений.

Вариант 28

1. Сущность социальной ответственности.
2. Формы разработки управленческих решений.

Вариант 29

1. Организация выполнения принятых решений.
2. Программно-целевая технология разработки управленческих решений.

Задания для практического раздела контрольной работы

Вариант 1

Отразите характеристику форм разработки решений, приведенных в таблице.

Название формы разработки решения	Характеристика формы разработки решений
Закон	
Указание	
Договор	

Вариант 2

Отразите характеристику форм разработки решений приведенных в таблице

Название формы разработки решения	Характеристика формы разработки решений
Приказ	
Инструкция	
Распоряжение	
План	

Вариант 3

Изучите конкретную ситуацию и дайте ответ на поставленный вопрос.

Руководство организации пришло к выводу, что в целях повышения эффективности деятельности необходимо в организационной структуре создать новое подразделение – отдел маркетинга.

Какую форму разработки и реализации управленческих решений лучше выбрать?

Сформулируйте управленческое решение в выбранной вами форме.

Вариант 4

Сформулируйте содержание форм реализации решений, приведенных в таблице.

Название формы реализации решения	Содержание формы реализации решения
Предписание	
Наставление	
Отчет	

Вариант 5

Сформулируйте содержание форм реализации решений, приведенных в таблице

Название формы реализации решения	Содержание формы реализации решения
Убеждение	
Разъяснение	
Сообщение	
Совещание	

Вариант 6

Компания ЗАО «Инвест» занимается производством и реализацией комбикормов. В 2018 г. было произведено и реализовано 173 тыс. тонн продукции по цене 8 тыс. рублей за тонну. Себестоимость единицы продукции составила 5, 4 тыс. руб. В 2019 г. директор принял решение о совершенствовании организационной структуры управления, которое позволило сократить затраты на единицу продукции на 1,3 руб. Производство продукции осталось на том же уровне.

Вопрос: определить было ли решение руководителя верным.

Вариант 7

Ситуация на рынке с товаром, производимым и поставляемым фирмой Х, складывается крайне неважно: спрос падает, улучшить качественные параметры товара не представляется возможным,

выход на другие рынки невозможен и т.д. Менеджер размышляет над разрешением сложившейся ситуации. Естественно, необходимо принять какое-то управленческое решение. Приведите процедуру принятия им конкретного решения, вообразив себя на месте такого менеджера.

Вариант 8

При реализации продукции компания ориентируется на два сегмента рынка. В первом сегменте объем продаж в прошлом периоде составил 16 млн. шт. Предполагается, что в настоящем году ёмкость рынка возрастет на 3 %, при сохранении доли фирмы.

Во втором сегменте доля фирмы составляет 7 % объем продаж – 10 млн. шт. Предполагается, что ёмкость рынка возрастет на 17 %, если компания сохранит в этом сегменте свои доли.

Принять управленческое решение по объему продаж компании в настоящем году при заданных условиях.

Вариант 9

Определить условия достижения требований к управленческому решению

№ п/п	Требования к управленческим решениям	Условия достижения требований
1	Соответствие управленческих решений действующему законодательству и положениям уставных документов компании	
2	Наличие у руководителей соответствующих полномочий (прав и ответственности) для разработки управленческих решений	
3	Наличие в тексте управленческих решений четкой целевой направленности и адресности (исполнителям должно быть ясно, на что направлено разрабатываемое решение и какие средства будут использоваться)	
4	Соответствие формы управленческих решений их содержанию	
5	Обеспечение своевременности принятия управленческих решений (нельзя ни опережать, ни опаздывать)	
6	Недопустимость в тексте решения противоречий самому себе или ранее реализованным решениям	
7	Возможность технической, экономической и организационной выполнимости управленческих решений	
8	Наличие параметров для внешнего или внутреннего контроля выполнения управленческих решений	

Продолжение таблицы

№ п/п	Требования к управленческим решениям	Условия достижения требований
9	Учет возможных отрицательных последствий при реализации управленческих решений в экономической, социальной, экологической и других областях	
10	Наличие возможности обоснованного положительного результата реализации решения	

Вариант 10

Директор магазина желает установить для персонала субботу и воскресенье рабочими днями, а выходные дни сделать плавающими. В воскресные дни, по его сведениям, больше покупателей ходят по магазинам.

Какую форму разработки и реализации управленческих решений лучше выбрать и почему?

Отразите управленческое решение в выбранной Вами форме.

Вариант 11

Фирма «Маяк» занимается производством мебели. Работает с большим количеством поставщиков.

Поставщики древесины нарушают договорные обязательства по срокам, качеству и ассортименту. Для складирования древесины используются помещения вместимостью 3000 м³. Месячная потребность фирмы в древесине 1100 м³.

Для хранения готовой продукции фирма арендует помещение у соседнего предприятия, за что ежегодно платит 1 млн. руб.

Экономический анализ показал, что себестоимость выпускаемой продукции в последнее время возросла, снизились объемы сбыта продукции.

Задания:

1. Определить проблемы, существующие в организации.
2. Установить к какой группе относятся проблемы по степени определенности составляющих.
3. Предложить проект решения проблем

Вариант 12

В цехе сборки простых шариковых ручек компании «Карандаш» работает бригада из 20 женщин. Они сидят вдоль конвейера, по которому движутся комплектующие детали ручек.

Заработная плата работницы определяется стоимостью операции, умноженной на число собранных ручек и деленной на число работниц. Количество собранных каждой работницей ручек определяется многими факторами, в среднем, разброс составляет $\pm 12\%$.

Производительность труда бригады равнялась 75 % от расчетной, даже при замене самых медлительных работников.

Задания:

1. Определить проблемы, существующие в организации.
2. Установить к какой группе относятся проблемы по степени определенности составляющих.
3. Предложить проект решения проблем

Вариант 13

На должность менеджера персонала в АО «Инжерсервис» принят новый сотрудник. Направление работы этого специалиста - подбор, отбор, наем персонала, формирование системы компенсации персонала. Организация занимается продажами, монтажом и обслуживанием инженерного оборудования.

Система заработной платы в организации следующая:

- из 204 сотрудников «Инжерсервис» 176 получали почасовую заработную плату, рассчитываемую по ставкам семилетней давности, к которым применялись устанавливаемые генеральным директором коэффициенты;

- число фактически отработанных в течении месяца часов составило 180- 200, однако сверхурочные не выплачивались;

- почасовая ставка механика по обслуживанию составляла 1,1 ставки монтажника, в то время как на местном рынке труда монтажники зарабатывали в 1,5-1,7 раза больше, чем в «Инжерсервисе». Текучесть среди монтажников составляла 30% в год, среди механиков- 2%;

- почасовая ставка водителя составляла 1,2 от ставки механика по обслуживанию, в других организациях водители зарабатывали от 80 до 200 % от зарплаты в «Инжерсервисе». Текучесть среди водителей составляла 50% в год.

- административный персонал «Инжерсервиса» получал должностные оклады, устанавливаемые генеральным директором и пересматриваемые «по мере возможности». Повышение заработной платы административного персонала не всегда совпадало с

пересмотром почасовых ставок. Текучесть административного персонала составляла 25% в год;

- в течение полугода «Инжерсервис» не мог заполнить вакантную должность начальника отдела продаж, для которого был установлен должностной оклад в 80% от оклада генерального директора. Требования к кандидату четко не регламентировались.

Задание:

1. Определить проблемы, существующие в организации.
2. Установить к какой группе относятся проблемы по степени определенности составляющих.
3. Предложить проект решения проблем

Вариант 14

На основе использования аналитического метода выполните оценку альтернативных стратегий фирмы и осуществите выбор управленческого решения, если в настоящий период фирма, производящая товар А имеет переменные расходы на единицу 10 руб., общие постоянные затраты 300 тыс. рублей. Для увеличения количества получаемой прибыли предполагается изменить стратегию маркетинга, выбрав один из трех возможных вариантов:

Стратегия 1 - предполагает установить уровень цен 15 руб. за одно изделие и интенсивную рекламу, требующую дополнительно 200 тыс. руб. затрат на рекламу. Прогнозный объем продаж при этом 200 тыс. штук.

Стратегия 2 - более низкие цены - 14 руб за единицу, менее интенсивная реклама, на которую пойдут 50 тыс. руб дополнительных затрат. Прогнозный объем продаж 170 тыс. штук.

Стратегия 3 - предполагает позиционирование изделия как престижного товара высокого качества, цена высокая - 21 рубль за единицу, дополнительные затраты на рекламу 250 тыс. рублей, в связи с изменением упаковки на 1 рубль возрастут переменные затраты на единицу товара. Прогнозный объем продаж 100тыс.штук

Вариант 15

Оцените и осуществите выбор наиболее эффективного варианта организационного проекта производства газонокосилок, если имеется характеристика проектов

Таблица - Характеристика организационных проектов

Показатели	Проект А	Проект В
Объем спроса, шт./год	1200	5000
Цена, ДЕ	10000	10000
Постоянные затраты, ДЕ	2 000 000	4 500 000
-затраты за НИОКР	500 000	1 000 000
-обслуживание и ремонт	1 000 000	2 500 000
-общезаводские накладные расходы		
-затраты на реализацию	1 000 000	2 000 000
Переменные затраты на единицу продукции, ДЕ	2 000	2 500
-сырье, основные материалы		
-прочие материалы	1 000	800
-заработная плата рабочих	3 700	3 000
-энергия на технологические нужды	500	400

Вариант 16

Определить являются ли представленные действия управленческими решениями.

№ п/п	Наименование действия	Является ли решением
1	Менеджер в обеденный перерыв обдумывает способ транспортировки готовой продукции	
2	Экономист разработал новую систему материального стимулирования работников	
3	Рабочий придумал новый способ выполнения требуемой операции	
4	Начальник отдела кадров издал приказ об увольнении работника	
5	Врач поставил диагноз больному	
6	Инженер устранил неисправность в компьютере	
7	Главный экономист провел собеседование с кандидатом на вакантное место в его отделе	
8	Директор провел совещание по экспертной оценке нового проекта	
9	Начальник отдела кадров проконсультировался с юристом	
10	Секретарь директора осуществила работу с текущей документацией	

Вариант 17

В таблице приведены отдельные виды управленческой деятельности, а также бессистемно изложены конкретные управленческие решения.

Проведите систематизацию указанных управленческих решений. Для этого в центральной графе таблицы укажите номера управленческих решений, соответствующих отдельным видам управленческой деятельности.

Виды управленческой деятельности	Номера управленческих решений соответствующих видам управленческой деятельности	Управленческие решения
Стратегическое планирование		1 Отделу маркетинга провести анализ изменений внешней среды и определить какие из них наиболее существенны, разработать мероприятия по адаптации к ним
Управление персоналом		2 Начальнику отдела кадров принять на временную работу для чтения в организации лекций по налоговому законодательству зам. начальника налоговой инспекции города. 3 Разработать должностные инструкции руководителей и специалистов организации.
Управление производственной и обслуживающей деятельностью		4 Создать в организации отдел маркетинга и подчинить его заместителю директора по коммерческим вопросам. 5 Начальнику отдела стратегического развития создать консультационный пункт для руководителей филиалов по вопросам управления персоналом и маркетингу.
Формирование методологии, структуры и технологии управления		6 Главному специалисту информационного отдела создать базу данных о имеющихся и потенциальных клиентах и поставщиках. 7 Установить для всех руководителей подразделений организации один библиотечный день в месяц для ознакомления с современной литературой по эффективному управлению. 8 Менеджеру по управлению персоналом сформировать систему подбора, отбора и найма

Управленческое консультирование		<p>работников.</p> <p>9 Начальнику отдела стратегического развития разработать предложения по расширению фирмы путем создания новых филиалов.</p> <p>10 Выполнить анализ распределения функций управления между руководителями всех уровней и разработать мероприятия по устранению их дублирования.</p>
Коммуникации с внешней средой		<p>11 Объединить в одну службу производство продукции и обеспечение его сырьем и материалами.</p> <p>12 Создать службу контроля качества готовой продукции.</p> <p>13 Сформировать альтернативные стратегии развития организации.</p> <p>14 выполнить анализ использования административных методов управления и разработать меры по их совершенствованию.</p> <p>15 Организовать участие работников в разработке предложений по совершенствованию производства продукции.</p> <p>16 Осуществить в установленные сроки текущий ремонт электрооборудования.</p>

Вариант 18

Изучите предлагаемую ситуацию и:

- Проанализируйте решение с точки зрения имеющихся групп классификации.
- Оцените, как выполняются в представленной ситуации требования, предъявляемые к управленческим решениям. Какие из требований не учтены?
- Если не все требования учтены в представленном решении, скорректируйте его.

Ситуация.

Городская Дума Краснодара.

Решение.

С целью сохранения ранее достигнутого уровня социальной защиты специалистов муниципальных учреждений здравоохранения, образования, культуры, работающих и проживающих в сельской местности на территории муниципального образования город Краснодар, в соответствии с частью 2 статьи 16 Федерального закона от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ

«Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», городская Дума Краснодара РЕШИЛА:

1. Утвердить Положение о мерах социальной поддержки по оплате жилого помещения и коммунальных услуг отдельным категориям граждан, работающим и проживающим в сельской местности на территории муниципального образования город Краснодар (прилагается).

2 Предложить администрации муниципального образования город Краснодар до 1 июля 2020 года утвердить нормативные правовые акты, необходимые для реализации настоящего решения.

3.Официально опубликовать настоящее решение в средствах массовой информации.

4. Настоящее решение вступает в силу с момента официального опубликования.

Глава муниципального образования г. Краснодар.

Вариант 19

Изучите фрагменты текстов представленных ниже решений, определите какие из них являются управленческими и классифицируйте управленческие решения по следующим признакам:

- функциональной направленности;
- по времени действия;
- по прогнозируемым результатам;
- по направлению воздействия;
- по масштабу.

Фрагменты текстов 6 решений:

№ 1 Отделу внутреннего аудита провести внеплановую проверку правильности использования руководителями среднего и низового звена управленческих технологий.

№ 2 Отделу развития компании заключить договор с фирмой «Галактика» для анализа распределения функций управления между руководителями всех уровней и разработки мероприятий по устранению их дублирования.

№ 3 Начальнику группы стратегического развития разработать положение о группе связи с общественностью и должностные инструкции для ее работников.

№ 4 Наладчику станков Тараненко Р.А. провести планово-предупредительный ремонт токарного оборудования в цехе №4.

№ 5 Все сотрудники компании в течение июля 2019 года должны внести свои предложения по совершенствованию производственной и управленческой деятельности.

№ 6 Начальнику группы стратегического развития создать консультационный пункт для руководителей периферийных подразделений фирмы по вопросам управленческой деятельности и управления персоналом.

Вариант 20

Ситуация

Вновь назначенный руководитель фирмы, осуществляющий выпуск продукции народного потребления столкнулся со следующим положением дел:

1. Отсутствует четко разработанная стратегия развития фирмы

2. Сбыт продукции имеет хаотичный характер, склады на 85% «забиты» готовой продукцией, 40% поставляемой потребителям продукции «навязывается» партнерам, т.е. поставляется в кредит.

3. Имеется большое количество нареканий со стороны клиентов относительно качества продукции

4. Последние три месяца фирма не имеет прибыли, кредиторская задолженность составляет 5 млн. рублей, дебиторская – 3,5 млн. рублей

5. В организационной структуре отсутствует отдел маркетинга. Анализ конъюнктуры рынка не осуществляется.

6. Текучесть кадров в последний год постоянно возрастала и в последнее время составила 50%

7. Из 10 человек управленческого персонала только двое имеют специальное высшее образование (главный инженер, главный бухгалтер)

8. Выяснилось, что в коллективе существует неформальный лидер, который был в оппозиции к прежнему директору и во многом способствовал его уходу с поста и мечтал занять его место.

Выполните анализ внутренней среды организации.

Сформулируйте существующие проблемы.

Выполните их диагностику.

Вариант 21

Изучить и проанализировать ситуацию и выполнить следующие задания:

1. Сформулировать цель подготовки решения. Определить:

- цель как процесс;
- цель как явление.

2. Определить технологии разработки управленческих решений, которые будут эффективны при формировании Положения об администрации по строительству и администрации по землепользованию и экологии и разработке договоров аренды.

3. Определить процессорные технологии позволяющие беспрепятственно реализовать данные постановления.

Ситуация. Фрагмент постановления:

«О совершенствовании управления» от 1 ноября 2019 г. № 250:

1. Образовать на базе администрации по землепользованию и строительству администрацию по строительству и администрацию по землепользованию и экологии.

2. Поручить заместителям Главы Администрации Краснодарского края Гаранькину Н.В. и Петракову А.И. в десятидневный срок разработать и представить на утверждение Положение об администрации по землепользованию и экологии, администрации по строительству и штатные расписания,

3. Постановление Главы Администрации от 18.03.2019 г. № 54 считать утратившим силу.

Глава Администрации Краснодарского края»

Вариант 22

Изучить и проанализировать ситуацию и выполнить следующие задания:

1. Сформулировать цель подготовки решения. Определить:

- цель как процесс;
- цель как явление.

2. Определить технологии принятия и разработки управленческих решений, которые будут эффективны при разработке Положения об администрации по строительству и администрации по землепользованию и экологии и разработке договоров аренды.

3. Определить процессорные технологии позволяющие беспрепятственно реализовать данные постановления.

Ситуация

Фрагмент распоряжения Департамента по управлению имуществом г. Краснодара от 3 октября 2018 г. №183.

1. Считать утратившим силу распоряжение Департамента по управлению имуществом «О предоставлении полномочий арендодателя Департаменту по народному образованию администрации г. Краснодара» от 13.01.2018 № 9.

2. Договоры аренды государственного имущества, находящегося в ведении, оформляются в соответствии с распоряжением Департамента по управлению имуществом «О порядке заключения и переоформления договоров аренды имущества государственных предприятий, организаций и учреждений» от 06.06.2019 № 119.

3. Департаменту по народному образованию в месячный срок представить в Департамент по управлению имуществом договоры аренды, заключенные ПТУ, прочими подведомственными организациями, учреждениями и предприятиями, на балансе которых находятся арендованные помещения.

4. Контроль за выполнением настоящего распоряжения возложить на заместителя председателя Департамента по управлению имуществом.

Председатель Департамента по управлению имуществом г. Краснодар

Вариант 23

Выполните оценку альтернативных вариантов управленческого решения и осуществите выбор наиболее оптимального варианта

Ситуация

Фирма имеет выручку то реализации продукции 33 994 тыс. рублей. Переменные затраты составили 9723 тыс. рублей, постоянные – 22 688 тыс. рублей. Руководство фирмой разработало несколько вариантов решений для увеличения получаемой прибыли:

1. Увеличить натуральный объем реализации на 8 %, но это потребует снижения цены на 10%.

2. Повысить цены на 4%, но при этом натуральный объем реализации уменьшиться на 5%.

3. Улучшить потребительские свойства товара. Это приведет к дополнительным затратам в сумме 8 500 тыс. рублей, но позволит:

- повысить цены на 6% без снижения натурального объема реализации

- либо одновременно поднять цены на 4%, а натуральный

объем реализации на 3%.

Вариант 24

Изучите ситуацию и определите какие виды неопределенности имеют место и какие виды рисков связаны с этими неопределенностями. Предложите, что следовало бы предпринять для снижения уровня риска.

Ситуация

Международный медицинский центр «Эскулап» расположен в центральной части г. Краснодара. В центре оказываются услуги спектр, которых значительно шире по сравнению с конкурентами. Конкуренция в области оказания медицинских услуг в регионе очень высока. У некоторых конкурентов заключено большее количество договоров на медицинское обслуживание со страховыми компаниями, работающими по программе добровольного медицинского страхования, кроме того есть медицинские центры, которые разрабатывают более прогрессивные медицинские программы и оригинальные методики лечения.

Медицинский центр «Эскулап» оснащен новейшим диагностическим оборудованием, но оно требует доукомплектования и загружено не на полную мощность.

Центр арендует некоторые помещения. Однако в последнее время доля арендной платы в общем объеме постоянных затрат увеличивается. Качество оказываемых услуг высоко, хотя в последнее время увеличилось количество жалоб со стороны клиентов. В организационной структуре центра отсутствует маркетинговый отдел. Мало внимания уделяется рекламе и совершенствованию политики ценообразования.

На развитие центра идут большие финансовые ресурсы, 70% которых составляет заемный капитал.

Медицинский персонал, занятый в центре «Эскулап» достаточно квалифицирован, но удельный вес докторов и кандидатов наук ниже, чем в крупнейших больницах города. Кроме того, многие врачи (60%) работают в центре по совместительству.

Вариант 25

Определить каким должно быть управленческое решение финансового менеджера по поводу включения в инвестиционный портфель одной из трех ценных бумаг. Имеются данные о доходности этих активов в прошлом (%):

А – 13, 18, 9, 19, 4, 8, 21;

В – 16, 14, 15, 3, 17, 8, 12;
С – 11, 13, 15, 10, 8, 15, 13.

Вариант 26

Изучите фрагменты текстов представленных ниже решений, определите какие из них являются управленческими и классифицируйте управленческие решения по следующим признакам:

- функциональной направленности;
- по времени действия;
- по прогнозируемым результатам;
- по направлению воздействия;
- по масштабу.

Фрагменты текстов 6 решений:

№ 1 Начальнику информационного отдела создать базу данных о текущих и потенциальных клиентах и поставщиках компании.

№ 2 Инженера Калинина Н.С. направить в командировку в объединение «Азовсталь» с 1 июня по 24 июня 2020 г.

№ 3 Группе стратегического развития сформировать альтернативные стратегии развития основных направлений деятельности компании.

№ 4 Консилиум врачей согласился с диагнозом лечащего врача, поставленным пациентке Самойленко М.Ч.

№ 5 Отделу обучения в сентябре 2020 г. провести переподготовку руководства высшего и среднего звена компании в области управления качеством.

№ 6 Службе управления персоналом разработать систему страхования ответственности ключевых специалистов и руководителей компании.

Вариант 27

Изучите фрагменты текстов представленных ниже решений, определите какие из них являются управленческими и классифицируйте управленческие решения по следующим признакам:

- функциональной направленности;
- по времени действия;
- по прогнозируемым результатам;
- по направлению воздействия;
- по масштабу.

Фрагменты текстов 6 решений:

№ 1 Вице-президенту по персоналу создать в компании отдел стратегического развития и подчинить его непосредственно ее президенту.

№ 2 Службе управления персоналом сформировать систему расстановки кадров в соответствии со способностями работников и ротации кадров между линейными и функциональными подразделениями.

№ 3 Группе контроля сформировать группу для ведения полного и достоверного учета и составления отчетности о результатах деятельности компании.

№ 4 Отделу маркетинга провести анализ изменений внешней среды (на рынке, в политике, законодательстве и т.д.), с выделением тех изменений, которые могут оказать существенное влияние на развитие компании.

№ 5 Ветеринару цирка увеличить количество калорий в рационе питания слонов и лошадей.

№ 6 Начальнику кадровой службы принять на трехмесячную стажировку г-на Норриса Р. – начальника отдела кадров фирмы «TipLtd» из Сомали.

Вариант 28

Малое предприятие "Р" занимается розничной торговлей продуктами питания. "Р" арендует помещение внутри жилого квартала, где располагается продовольственный магазин. Дела на предприятии идут не очень хорошо.

Падает выручка, растут затраты. Не хватает продавцов. Сотрудники, работающие на предприятии, стараются увильнуть от работы, плохо обслуживают посетителей магазина, постоянно отлучаются с рабочего места. Вследствие этого товар на полках магазина залеживается и портится. Руководитель предприятия пытается найти выход из создавшегося положения и принимает решение об открытии новой торговой точки.

Задание. Объясните, есть ли ошибки в решении руководителя. Если ошибки есть, то в чем они заключаются. Какое решение было бы желательным для повышения эффективности работы предприятия. Какова должна быть технология принятия решения в данной ситуации. Какую информацию не использовал руководитель при принятии решения об открытии новой торговой точки. Какие критерии должен использовать руководитель при принятии данного решения.

Вариант 29

Принимая управленческое решение, руководитель выполнил ряд действий в следующей последовательности:

1. Обратил внимание на то, что на предприятии складывается нежелательная ситуация.
2. Определил критерии оценки результатов управленческого решения.
3. Проанализировал имеющуюся информацию.
4. Разработал альтернативные варианты решения.
5. Выбрал решение.
6. Организовал выполнение решения.

Определить какие ошибки в технологии принятия решения допустил руководитель.

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
- 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>.

Рекомендуемые интернет сайты

– http://www.minfin.ru/ru/accounting/mej_standart_fo/docs/ – Министерство финансов Российской Федерации официальный сайт;

– <http://www.library.ru/2/catalogs/periodical/?sec=48> Каталог сайтов периодических изданий, электронные версии журналов:

1 Практика муниципального управления

2 Местное самоуправление: организация, экономика и учёт

3 Муниципальная служба

4 Государственное и муниципальное управление

5 Государственное управление

6 Государственная власть и местное самоуправление

7 Государственная служба

8 Вопросы государственного и муниципального управления

9 Управление мегаполисом

– <http://www.uptp.ru> – Журнал «Проблемы теории и практики управления»

– <http://www.kremlin.ru> – Портал Президента РФ

– <http://www.infostat.ru> – Информационно-издательский центр «Статистика России»

– <http://www.gks.ru> – Официальный сайт «Росстата»

– <http://www.dni.ru> – Интернет издание «Дни.ру»

– <http://window.edu.ru/resource/839/78839> – Федеральный портал управленческих кадров

– <http://www.gov.ru/> – сервер органов государственной власти РФ

Информационно-справочные системы и современные профессиональные базы данных:

– <http://www.garant.ru/> – информационно-правовой портал Гарант

– <https://elibrary.ru/defaultx.asp> – научная электронная библиотека

– <http://www.consultant.ru/> – информационно-правовой портал КонсультантПлюс

– <https://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/17/1> – база данных Минтруда России «Лучшие кадровые практики в системе государственного и муниципального управления» (2015-2018 годы)

- <http://www.cikrf.ru/gas/> – Государственная автоматизированная система Российской Федерации «Выборы»
- <http://fss.ru/ru/statistics/index.shtml> – информационная система Фонда социального страхования РФ
- <http://www.pfrf.ru/opendata/> – информационная система Пенсионного фонда РФ
- <https://portal.eskigov.ru/fgis/259> – государственная информационная система обязательного медицинского страхования
- https://www.rosim.ru/activities/reestr/Stat_reestr – база данных Федерального агентства по управлению государственным имуществом

Приложение А

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Факультет управления

Контрольная работа по дисциплине

«Управленческие решения и ответственность»

Вариант № _____

Выполнил(а) студент(ка) _____ курса
заочной формы обучения
группа _____
направление _____

(подпись, фамилия, имя, отчество студента)
« _____ » _____ 201__ г.

Рецензент

(должность, фамилия, и.о. преподавателя)

Краснодар
201_

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Методические указания

Составитель: **Клочко** Елена Николаевна

Усл. печ. л. – 2,1. Уч.-изд. л. – 1,7.