

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 практических занятий 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. – 41 с.

Представлены темы и основные вопросы курса, контрольные задания по дисциплине, вопросы к экзамену. Приведен перечень основной и дополнительной литературы.

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. Трубилина», 2019

## Оглавление

Введение .....	4
Методические указания по организации самостоятельной работы и подготовке обучающихся к практическим занятиям .....	5
Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.....	5
Перечень заданий для практических занятий .....	8
Вопросы к экзамену.....	35
Перечень основной и дополнительной литературы .....	38

## 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.

## **Методические указания по организации самостоятельной работы и подготовке обучающихся к практическим занятиям**

Основные положения дисциплины «Управленческие решения и ответственность» рассматриваются на лекциях. Углубление знаний и приобретение навыков по дисциплине «Управленческие решения и ответственность» происходит на практических занятиях.

При подготовке к практическим занятиям студенты могут обращаться на кафедру менеджмента за консультацией, также могут пользоваться рекомендованным перечнем основной и дополнительной литературы, источниками периодических изданий и материалами сети Интернет.

Все практические задания должны быть выполнены во время практических занятий и оценены. При подготовке к практическим занятиям студентам, прежде всего, необходимо изучить цель и план занятия, перечень вопросов для опроса или тестирования и задания для практической работы.

Практические и семинарские занятия по дисциплине «Управленческие решения и ответственность» содержать следующие формы: устный или письменный опрос, тестирование, практические и творческие задания, эссе.

При подготовке к устному или письменному опросу, тестированию, практическому и творческому заданию студентам необходимо обратиться к конспектам лекции. При письменном опросе ответы должны быть краткими, отражающими основную мысль. При устном опросе ответы должны быть более развернутыми, с указанием примеров из практики и своей точки зрения.

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

### **Эссе.**

Эссе (франц. *essai* - попытка, проба, очерк, от лат. *exagium* - взвешивание), прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции, выражающее индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендующее на определяющую или исчерпывающую трактовку

предмета. Эссе предполагает новое, субъективно окрашенное слово о чем-либо и может иметь философский, историко-биографический, публицистический, литературно-критический, научно-популярный характер.

### **Признаки эссе:**

- наличие конкретной темы или вопроса. Произведение, посвященное анализу широкого круга проблем, по определению не может быть выполнено в жанре эссе.

- эссе выражает индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендует на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета.

- как правило, эссе предполагает новое, субъективно окрашенное слово о чем-либо, такое произведение может иметь философский, историко-биографический, публицистический, литературно-критический, научно-популярный или чисто беллетристический характер.

- в содержании эссе оцениваются в первую очередь личность автора - его мировоззрение, мысли и чувства.

Эссе магистранта — это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Писать эссе полезно, поскольку это позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи.

Эссе должно содержать четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. Это может быть анализ имеющихся статистических данных по изучаемой проблеме, анализ материалов из средств массовой информации и использованием изучаемых моделей, подробный разбор предложенной задачи с развернутыми мнениями, подбор и детальный анализ примеров, иллюстрирующих проблему и т.д.

### **Структура эссе.**

Титульный лист.

Введение — суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически. При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?».

Основная часть — теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий: Причина - следствие, общее - особенное, форма - содержание, часть - целое, постоянство - изменчивость. В процессе построения эссе необходимо помнить, что один параграф должен содержать только одно утверждение и соответствующее доказательство, подкрепленное графическим и иллюстративным материалом. Следовательно, наполняя содержанием разделы аргументацией (соответствующей подзаголовкам), необходимо в пределах параграфа ограничить себя рассмотрением одной главной мысли.

4. Заключение - обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д.

## Перечень заданий для практических занятий

### 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, принимающего решение

#### Практические задания.

##### Задание 1

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	



## **Задание 2**

Изучить изложенные ниже ситуации и выполнить задания

- 1 Определить и диагностировать проблемы, существующие в организации.
- 2 Установить к какой группе относятся проблемы по степени определенности составляющих.
- 3 Определить какой характер носят выявленные проблемы.

### **Ситуация 1**

Фирма «Елочка» занимается производством мебели. Работает с 20-ю поставщиками.

Поставщики древесины нарушают договор обязательства по срокам, качеству и ассортименту. Для складирования древесины используются помещения, вместимостью 4000 м<sup>3</sup>. Месячная потребность фирмы в древесине 1500 м<sup>3</sup>.

Для хранения готовой продукции фирмы арендуют помещение у соседнего предприятия, за что ежегодно платит 1 млн. рублей.

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

### **Ситуация 2**

В цехе сборки простых шариковых ручек компании «Деловой стиль» работает бригада из 15 мужчин. Они сидят вдоль конвейера, по которому движутся комплектующие детали ручек. Заработная плата работника определяется стоимостью операций, умноженной на число собранных ручек и деленной на число работников. Количество собранных каждым работником ручек определяется многими факторами, в среднем, разброс составляет  $\pm 20\%$ . Производительность труда бригады равнялась 84% от расчетной даже при замене самых медленных работников.

## **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.**

На семинарском занятии применяются интерактивные технологии обучения. 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

### **Практические задания.**

#### **Задание 2**

Изучить предлагаемую ситуацию и:

- Проанализируйте решение с точки зрения имеющихся групп классификации.
- Оцените, как выполняются в представленной ситуации требования, предъявляемые к УР. 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 октября 2019 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.

### **Задание 3**

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 18 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 произ-

водственной и управленческой деятельности.

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

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

№ 8 Инженера Калинина Н.С. направить в командировку в объединение «Азовсталь» с 1 июня по 24 июня 2019 г.

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

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

№ 11 Отделу обучения в сентябре 2019 г. провести переподготовку руководства высшего и среднего звена компании в области управления качеством.

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

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

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

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

№ 16 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.

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

№ 18 Начальнику кадровой службы принять на трехмесячную стажировку г-на Норриса Р. — начальника отдела кадров фирмы

«Tip Ltd» из Сомали.

#### **Задание 4**

В группах по три-четыре человека рассмотрите процесс реализации управленческих решений. Представьте, что у вас есть предприятие. Нарисуйте организационную структуру вашего предприятия. Покажите, как информация циркулирует в вашей организационной структуре от вышестоящих уровней управления к нижестоящим, и наоборот. А также покажите, как происходит обмен информацией на одном уровне управления. Приведите конкретный пример. Результаты своей работы обсудите на практическом занятии.

#### **Задание 5**

В группах по три-четыре человека рассмотрите основные составляющие процесса контроля. Обоснуйте, чем отличаются критерии качества от стандартов. А также определите причины необходимости контроля реализации управленческого решения на предприятии. Предположите, что у вас есть предприятие. Какие методы контроля реализации управленческих решений вы использовали бы на своем предприятии? Обоснуйте свой ответ. Результаты своей работы обсудите на практическом занятии.

### **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

#### **Практические задания.**

##### **Задание 1.**

Определите в какой форме и отразите в ней решение Думы г. Краснодара о том, что на мероприятия по развитию ипотечного жилищного кредитования обеспечения жильем молодых семей, поддержки предприятий малого бизнеса, а так же управления и распоряжения объектами муниципальной собственности МО г. Краснодар выделено всего 93 717 тыс. рублей, в т.ч.

- расходы на реализацию муниципальной целевой программы «Жилище» – 25 730 тыс.рублей;
- поддержка и развитие предприятий малого бизнеса и предпринимателей – 13 000 тыс. рублей;
- приобретение акций, долей в уставных капиталах организаций – 400 тыс.рублей
- взносы в уставной фонд муниципальных унитарных предприятий – 600 тыс. рублей
- расходы, связанные с управлением муниципальной собственностью – 53 987 тыс. рублей.

##### **Задание 2.**

Изучите управленческое решение и определите в какой форме оно изложено.

г. Москва, 20 мая 2019 г.

Акционерное общество «Мозаика» предлагает Вам купить на условиях, перечисленных ниже, следующий товар:

*Наименование товара:* сумки спортивные кожаные

*Количество:* десять тысяч штук

*Цена:* четырнадцать долларов США за штуку

*Общая сумма:* сто сорок тысяч долларов США

*Условия поставки:* франко-перевозчик ← пункт отправления, указанный продавцом

*Условия оплаты:* безотзывный документарный аккредитив, открываемый на 60 дней в пользу А/О «Мозаика» в течении в течении 10 дней с даты получения нашего извещения о готовности товара к отгрузке, с исполнением в Инкомбанке, г. Москва. Платеж осуществляется после предъявления следующих документов:

счет-фактуры

отгрузочной спецификации  
транспортной накладной  
Срок поставки: июль 2020 г.

Срок действия документа – 30 дней с даты отсылки.

Директор А/О «Мозаика»

### Задание 3.

Из 18 действий, обозначенных в таблице, надо последовательно составить алгоритм решения управленческих проблем, для чего необходимо пронумеровать действия порядковыми номерами, начиная с 1 по 18; выделить стадии процесса принятия и реализации управленческих решений.

№ п/п	Наименование действий (этапов) принятия управленческого решения	Номер при инд. решении	Номер при групповом решении	Отклонение
1	Структуризация проблемы			
2	Документальное оформление задачи			
3	Определение разрешимости проблемы			
4	Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого			
5	Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме			
6	Оформление решения			
7	Разработка вариантов решения проблемы			
8	Определение существования проблемы			
9	Оценка новизны проблемы			
10	Контроль выполнения решения			
11	Выбор решения			
12	Оценка вариантов решения			
13	Координация действий исполнителей решения			
14	Постановка задач исполнителям			
15	Выбор критерия оценки вариантов решения			
16	Установление взаимосвязи с другими проблемами			
17	Формулирование проблемы			

Продолжение таблицы

№ п/п	Наименование действий (этапов) принятия управленческого решения	Номер при инд. решении	Номер при групповом решении	Отклонение
18	Определение причины возникновения 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

##### Практические задания.

##### Задание 1

Изучите ситуацию, выявите основные факторы, определяющие развитие ситуации, проанализируйте их.

##### Ситуация:

В городе Краснодаре общая протяженность трамвайного маршрута составляет 55,2 км., что является относительно низким показателем для такого города. Протяженность троллейбусных маршрутов – 77,7 км. Услуги, предлагаемые Краснодарским трамвайно-троллейбусным управлением, пользуются широким спросом. Однако проведением обследования пассажиропотоков руководство ТТУ не занималось, что не позволяет провести анализ и оптимизацию маршрутной сети.

Собственником ТТУ является Администрация города, и все ключевые решения в сфере организации движения принимаются ею.

Большая часть подвижного состава трамваев эксплуатируется одиночными вагонами, 45% от общего числа вагонов эксплуатируется в сцепках. Средний возраст вагонов – 20 лет.

Троллейбусный парк немного моложе трамвайного, но срок эксплуатации большей части парка превысил срок службы.

Состояние трамвайных путей находится на достаточно приемлемом уровне, но беспокойство вызывают переезды и стрелки. В



сравнении с европейскими стандартами, объёмы работ, выполняемые по ремонту пути, являются недостаточными, хотя наличие обособленных полос движения упрощает процесс проведения ремонта и обслуживания пути.

ТТУ испытывает недостаток современного оборудования и инструментария и вынуждено своими силами проектировать и строить аппараты и механизмы. В год обновляется лишь 2 км пути.

Источником запасных частей для ремонта подвижного состава являются списанные вагоны. Эксплуатационная готовность составляет:

трамваи – 65%  
троллейбусы – 75%.

Система электроснабжения находится в нормальном состоянии, однако, модернизация контактной сети позволила бы сократить затраты на потребление электроэнергии.

Средняя скорость движения троллейбусов – 15 км/час, трамваев – 16 км/час, что для маршрутной сети, использующей обособленные полосы движения, является низким показателем.

Отсутствует система приоритетов движения городского транспорта на перекрёстках, не выделена трамвайная сеть в главную маршрутную сеть, отсутствует координация потоков разных видов городского транспорта.

ТТУ имеет 3 основных источника доходов:

- продажа проездных билетов (на одну поездку и месячных);
- компенсационные выплаты по льготным категориям пассажиров;
- размещение рекламы на подвижном составе.

Месячные проездные билеты реализуются через сорок киосков, расположенных в наиболее оживлённых районах. Билеты на одну поездку реализуются через сеть кондукторов, штат которых составляет 845 человек.

В структуре доходов 74% составляет выручка от продажи билетов, 20% - компенсационные выплаты, 6% - доходы от рекламы.

На одного сотрудника ТТУ приходится 47000 пассажиров в год (для сравнения в Дрездене, который сопоставим с г. Краснодар, т.к. имеет примерно такое же население, использует такой же тип подвижного состава, состояние системы общественного транспорта в 80-х годах было идентично текущему состоянию транспортной системы г. Краснодара, более 80000 пассажиров в год). Штат админи-

страции ТТУ представлен 436 сотрудниками, что составляет 19% от общего числа сотрудников. Количество ремонтных рабочих на единицу подвижного состава составляет от 1,6 до 2,0 человека на вагон (в Дрездене менее 1 человека на вагон).

## Задание 2

Необходимо выбрать фирму-туроператора для приобретения туристических путевок сотрудникам организации.

Оценки туроператоров по заданным критериям приведены в таблице.

Таблица – Критерии оценки туроператоров

Критерии выбора	Туроператоры				Вес критерия	
	А	Б	В	Г	Индивид. выбор	Групповой выбор
Цена турпутевки	10	4	6	8		
Бонусы за объемы поставок	10	10	3	2		
Скидки и льготы	1	2	10	6		
Своевременность и надежность поставок	7	10	5	9		
Безопасность и страхование туристов	2	4	6	10		
Статус туроператора	10	8	4	6		

Порядок решения задачи:

1. Работа выполняется группой из 3-5 человек.
2. Определить значимость («вес») каждого критерия индивидуально каждым членом группы. При этом сумма весов все критериев выбора должна быть равна 1.

Результаты заносятся в таблицу 2 в графу «индивид. выбор».

3. Определить веса критериев методом группового выбора. Указать, какой принцип согласования индивидуальных предпочтений для формирования группового предпочтения был использован.

Результаты заносятся в графу «групповой выбор».

4. В следующую таблицу заносятся результаты перемножения оценки критерия на величину его значимости («веса»), рассчитываются суммарные взвешенные оценки критериев и делается окончательный выбор туроператора.

Таблица – Суммарные взвешенные оценки критериев туроператоров

Критерии выбора	Туроператоры			
	А	Б	В	Г
Цена турпутевки				
Бонусы за объемы поставок				
Скидки и льготы				
Своевременность и надежность поставок				
Безопасность и страхование туристов				
Статус туроператора				
Суммарная взвешенная оценка				

### Задание 3

Компания рассматривает вопрос о строительстве завода. Возможны три варианта:

А. Построить большой завод стоимостью  $M1=700$  тыс. долларов.

При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере  $D1=280$  тыс. долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью  $P1=0.8$  и низкий спрос (ежегодные убытки  $D2=-80$  тыс. долларов) с вероятностью  $P2=0.2$ .

Б. Построить маленький завод стоимостью  $M2=300$  тыс. долларов.

При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере  $D1=180$  тыс. долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью  $P1=0.8$  и низкий спрос (ежегодные убытки  $D2=-55$  тыс. долларов) с вероятностью  $P2=0.2$ .

В. Отложить строительство завода на 1 год для сбора дополнительной информации, которая может быть позитивной или негативной с вероятностью  $P3=0.7$  и  $P4=0.3$  соответственно.

В случае позитивной информации можно построить заводы по указанным выше расценкам, а вероятности большого и низкого спроса меняются на  $P1=0.9$  и  $P2=0.1$  соответственно. Доходы на последующие 4 года остаются прежними. В случае негативной информации компания заводы строить не будет.

Все расчеты выражены в текущих ценах и не должны дисконтироваться.

Порядок решения задачи:

1. Нарисовать дерево решений, соответствующее условиям задачи .
2. Произвести расчет ожидаемых доходов для всех узлов.
3. Выбрать наиболее эффективный вариант решения.
4. Описать порядок выполнения работы с указанием используемого теоретического материала

### **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

#### **Практические задания.**

##### **Задание 1**

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 - 100 тыс. штук.

### **Задание 2**

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

#### **Ситуация**

Фирма имеет выручку от 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 уменьшится 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%.

### **Задание 3**

Вы взяли в аренду площадь под ресторан в новом торговом центре быстрорастущего микрорайона г. Краснодара. Ранее вы были хозяином и работали в небольшой закусочной в центре на ул. К. Маркса. После продажи закусочной у вас оказалось 250 тыс.руб. и вы полагали, что этого может хватить на начало нового дела. Новый торговый центр, где вы планировали разместить ресторан, быстро достраивался и вы решили еще раз взглянуть на ход работ. Однако при осмотре центра вместе с его будущим управляющим выяснилось, что рядом с вашим рестораном будет находиться не только супермаркет, но и закусочный бар, часы работы которого будут соответствовать времени работы магазина. Управляющие сказали вам, что бар рассчитан на 15 человек, обслуживаемых по методу «бистро». Сидячих мест не предусматривается и посетители будут либо стоять, либо устраиваться на скамейках на улице.

Вы несколько расстроены. Вы надеялись, что ваш ресторан будет единственным заведением такого рода в центре и предпола-

гали продавать закуски, легкие завтраки перед рестораном, позаботившись о настоящем «ресторанном» обслуживании внутри, в отдельном зале. Теперь же бар в супермаркете (магазине) может переманить к себе служащих центра и посетителей. Бар в магазине имеет перед вашим рестораном преимущество. Создавая удобство для посетителей центра, покупателей магазина, он может даже не покрывать все накладные расходы. Торговля в крупном магазине все окупит. В баре достаточно установить цены, покрывающие прямые издержки. Вы же разоритесь, поступив также.

Возвратившись к своим планам, вы просмотрели свои записи. Там было записано: центр находится в новом, строящемся районе, на окраине города.

Население микрорайона составляет около 60000 человек, в основном, это люди с невысоким уровнем дохода. Торговый центр включает три магазина, большой супермаркет, аптеку, книжный киоск.

Непосредственно к торговому центру примыкает небольшое здание. Там располагаются конторы двух фирм, занимавшихся торгово-закупочной деятельностью и консалтингом, с числом работающих 40-50 человек. По слухам, в этом же здании предполагалось выделить место для филиала страховой компании «Утес» и небольшой фирмы, принадлежащей большой компании, занимающейся экспортом нефти и продуктов ее переработки. Это могло увеличить количество потенциальных покупателей еще человек на 20-30.

В нескольких кварталах от торгового центра недавно открылся новый корпус Кубанского государственного аграрного университета, где обучаются около 1500-2000 студентов. Кроме того, управляющий торговым центром стремился организовать ассоциации предприятий торговли и обслуживания микрорайона.

Директора и руководители, владельцы и собственники предприятий, поддерживавшие эту идею, произвели на вас сильное впечатление. Особенно приятно было то, что неофициально была выдвинута идея о возможности раз в два-три месяца проводить в нашем ресторане обед для членов ассоциации.

На обдумывание ситуации у вас оставался день или два. На совещании со своими сотрудниками вы получили несколько предложений, советов. Прежде всего посоветовали сделать один большой ресторанный зал, кухню, складские помещения расположить у

задней стенки и обслуживать их через дверь, выходящую к внешней стороне центра. Если идти по другому пути, то нужно сделать открытую кухню в центре помещения, но оставить достаточно места, с одной стороны, чтобы люди могли спокойно проходить вглубь ресторана. При этом будет создаваться впечатление, что в ресторане два зала, так как помещение ресторана примыкает к одному из входов в центр, оно имеет две двери, одна из которых используется только тогда, когда сам центр закрыт.

Еще один совет состоял в том, чтобы определенным образом оформить интерьер ресторана. Приобрести, например, для ресторана прилавки и табуреты. Такой интерьер устроит посетителей, которые хотят быстро перекусить, особенно студентов. Вместе с тем это противоречит высококлассному ресторанному обслуживанию, потому что создает суету, шум и впечатление какой-то спешки в приготовлении пищи, вместо высокого качества и даже изысканности блюд.

Вопросы:

1. Каковы возможные варианты управленческих решений? Сформулируйте их.
2. Какова для каждой из альтернатив наиболее важная информация и определите источники ее получения?
3. Каково будет принятое вами решение?

## **Тема 6. Приёмы 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

### Практические задания.

#### Задание 1

В результате пожара затонула яхта в южной части Тихого океана. Точные координаты яхты определить не удалось из-за поломки приборов навигации и связи. Экипаж сумел спустить на воду прочный надувной плот с веслами. На плоту оказались лишь 17 предметов, представленных в таблице.

№ п/п	Наименование предметов	Результаты индивидуального измерения	Результаты группового измерения
1	Секстант		
2	Зеркало для бритья		
3	Канистра с водой		
4	Противомоскитная сетка		
5	Коробка с продуктами		
6	Карта Тихого океана		
7	Надувная подушка		
8	Канистра с горючим		
9	Портативный радиоприемник		
10	Порошок для отпугивания акул		
11	Лист фанеры (10 кв. м)		
12	Бутылка рома крепость 80%		
13	Нейлоновый шнур (10м)		
14	Рыболовная снасть		
15	Пачка сигарет		
16	Коробка спичек		
17	Стодолларовая купюра		

Порядок решения задачи:

1. Работа выполняется группой из 3-5 человек.
2. Выбрать стратегию спасения потерпевших.



3. Сформулировать цели, ограничения, которые могут оказать влияние на успех/провал реализации выбранной стратегии.

4. Выбрать метод измерения и каждым членом группы оценить предметы по степени полезности для реализации выбранной стратегии.

5. Результаты индивидуальных измерений занести в таблицу.

6. Произвести измерения полезности предметов группой. Указать, какой принцип согласования индивидуальных предпочтений для формирования группового предпочтения был использован. Результаты группового измерения занести в таблицу.

7. Описать порядок выполнения работы с указанием теоретического материала, который был использован.

## **Задание 2**

Празднование юбилея города N желательно проводить в парке на свежем воздухе. При хорошей солнечной погоде праздничные мероприятия соберут массу участников и городской бюджет пополнится солидной суммой. Но в случае дождливой погоды желающих праздновать под дождем будет не много и поступление в городской бюджет будет гораздо меньше.

Второй вариант – празднование под крышей во дворце культуры. В случае дождливой погоды – это лучший вариант, но в случае солнечной погоды большинство жителей будут гулять на свежем воздухе.

Каждый из вариантов имеет плюсы и минусы.

Для принятия решения о месте проведения праздника у городского гидрометцентра запросили прогноз погоды на дату юбилея, а у организаторов праздника оценку финансовых результатов для разных вариантов проведения праздника.

Данные прогнозов приведены в таблице.

Погода	Праздник на открытом воздухе (тыс. руб.)	Праздник во дворце культуры (тыс. руб.)
Солнечно (60%)	1000	500
Дождь (40%)	200	750

## **Тема 7. Методы и механизмы реализации управленческих решений.**

Условия эффективной реализации управленческих решений. Процесс подготовки реализации решений. Координация и регули-

рование отклонений процесса реализации решений. Механизм согласования интересов как фактор эффективной реализации управленческих решений.

### **Практические задания.**

#### **Задание 1.**

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.

## **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

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

### **«Мозговой штурм»**

Метод «мозговой атаки» целесообразно использовать в случаях, когда традиционные способы решения проблемы не дают эффективного результата. Он способствует развитию чувства нового, гибкости и динамичности мышления, способности абстрагироваться от объективных условий и существующих ограничений, формирует навыки работы в коллективе и умение сосредоточиться на какой – либо узкой проблеме.

Характерно, что участники обсуждения не обязательно должны быть специалистами по рассматриваемому вопросу. Однако желательно, чтобы они были людьми, понимающими суть проблемы, наделенными богатым воображением и не заинтересованными в заранее определенном варианте ее решения.

### **Цели изучения ситуации**

1. Тренировка навыков аналитического мышления, связанных с системным подходом к повышению эффективности принимаемых решений.
2. Выявление возможностей и умения генерировать оригинальные идеи.
3. Развитие навыков аргументации предложения и восприятия новой информации при решении сложных проблем управления.
4. Овладение навыками коллективной работы, тренинг делового общения, ведения дискуссий и принятия решений.

### **Правила рассмотрения ситуации**

1. Все участники игры делятся на временные творческие коллективы (ВТК) по 5-6 человек.

2. Члены ВТК знакомятся с правилами игры, критериями оценки выступающих, рассматривают проблемную ситуацию, готовят решение.

3. Во время обсуждения проблемной ситуации нет ни авторитетов, ни новичков – есть только ведущий и участники. Никто не может претендовать на особую роль и привилегии, даже автор блестящей идеи.

4. Категорически запрещены любые взаимные критические замечания и промежуточные оценки. Главной задачей обсуждения является выдвижение новых идей в творческой, дружеской обстановке.

5. Следует стремиться к тому, чтобы выдвинутых идей было как можно больше, и все они отличались разнообразием. От числа предложений зависит вероятность появления новой, ценной идеи. Допускаются шутливые предложения, приветствуются дополнения, усовершенствования, предложенные участниками «мозговой атаки». Можно задавать вопросы коллегам в целях уточнения и развития их идей, однако они не должны содержать в себе оценки или личного отношения.

Магистранты проводят мозговой шторм по следующим проблемным аспектам:

1. Виды ответственности руководителя за разработку и принятие управленческих решений.

2. Основные направления повышения степени ответственности руководителя за принятые и реализованные решения.

### **Порядок разработки ситуации**

Процедура «мозговой атаки» включает пять этапов.

**Этап 1. Формулирование или выбор проблемы с учетом ее актуальности и коллективных интересов.** Студенты знакомятся с правилами поиска решения и поведения в процессе «мозговой атаки». В каждом временном творческом коллективе (ВТК) выбирают его руководителя секретаря и эксперта. Роли внутри ВТК распределяются согласно личным интересам, пожеланиям и возможностям студентов.

Эффективность обсуждения во многом обусловливается правильным выбором руководителя, его способностью создавать свободную творческую обстановку, стимулировать и поощрять идеи,

обладать даром импровизации, чувством юмора. Руководитель ВТК регулирует процесс генерирования идей, следит за соблюдением правил и регламента.

После завершения первого этапа «мозговой атаки» он рекомендует кандидатуру руководителя проекта по выбранной теме, которая согласовывается с ВТК. Секретарь совещания фиксирует высказанные предложения в протоколе (можно использовать различные технические средства) без указания фамилии авторов идей и предложений.

Руководитель проекта после первого этапа должен организовать обсуждение высказанных предложений, выделить наиболее интересные, перспективные и практически применимые идеи, подготовить краткое выступление о проделанной работе. Ориентировочная продолжительность первого этапа 10-15 минут.

**Этап 2. Разминка.** Участники игры упражняются в быстром поиске ответов на поставленные ведущим вопросы и задачи, что помогает им максимально быстро войти в свои роли, адаптироваться к правилам, освободиться от неловкости. С этой целью можно использовать конкретные вопросы в рамках предлагаемых тем, различные шуточные вопросы и задачи. Целесообразно рассматривать не более трех – четырех вопросов. Продолжительность второго этапа также 10-15 минут.

**Этап 3. Разработка проблемы.** Ведущие еще раз уточняют поставленную задачу, напоминают основные правила поведения, предостерегают от типичных ошибок. В процессе «мозговой атаки» каждый участник может выступить несколько раз, но при этом руководитель ВТК должен следить, чтобы в одном высказывании не было более одной идеи, а продолжительность выступления не превышала 1-2 минуты.

Секретарь собрания фиксирует все предложения в протоколе. Необходимо предложить как можно больше идей. В ходе обсуждения неперспективные идеи не получают поддержки участников обсуждения и будут заменены новыми. В этом проявляется скрытая форма оценки высказанных предложений. Для сравнимости результатов и обеспечения состязательности целесообразно обсуждать в различных ВТК одну и ту же проблему или несколько одинаковых. Продолжительность этапа 30-40 минут.

**Этап 4. Оценка, классификация и отбор наиболее совершенных идей.** Все высказанные идеи подвергаются критическому

анализу, детализируются, уточняются и дополняются. Исходя из цели разработки, предложенные идеи классифицируют, устанавливают возможные сферы их использования, составляют планы их реализации, конкретизируют исполнителей и сроки работ. Отбирать идеи можно поэтапно, с последовательным использованием различных критериев, ранжированием их по значимости, предварительно исключив явно слабые предложения.

Разделение этапов генерирования идей и анализа создает благоприятные условия для их всестороннего рассмотрения, более объективной критики, позволяет выявить наиболее перспективные направления решения проблем и представить их в виде конкретной программы. Реализация поставленных задач осуществляется по управлению руководителем проекта отдельно в каждом ВТК. Продолжительность этапа 15-20 минут.

**Этап 5. Окончательная оценка деятельности ВТК.** Формируется экспертная комиссия, состоящая из преподавателя и по одному представителю от каждого ВТК. Экспертная комиссия заслушивает сообщения руководителей проекта, выделяет наиболее интересные, оригинальные и отработанные варианты решения, делает критический обзор хода игры и отмечает победивший ВТК. Продолжительность этапа 10-15 минут.

### **Оценка деятельности ВТК**

Каждый показатель оценивается по 3-6 бальной системе. В отчет о работе должны входить протоколы предложений ВТК и руководителей проектов, заключение экспертной комиссии и итоговый документ – проект (комплекс предложений) по решению проблемы, подвергнутой «мозговой атаке» (таблицы).

Таблица – Качество исполнения ролей

Участники игры	ВТК				
	1	2	3	4	5
Ведущий руководитель					
Руководитель проекта					
Ассистент					
Секретарь					
Эксперт					
Члены команды					

**Таблица – Оценка деятельности ВТК**

Параметры оценки	ВТК				
	1	2	3	4	5
1.Правильность и оригинальность идей					
2. Комплексность и глубина анализа рассматриваемой проблемы					
3.Соблюдение регламента в процессе дискуссии					
4.Активность группы					
6. Корректность взаимоотношений					

### **Практические задания.**

#### **Задание 1**

Изучите ситуацию, выполните анализ наличия в ней основных видов технологической ответственности.

Определите какие формы ответственности могут быть применены к банку со стороны компании.

#### **Ситуация**

ООО «Янтарь» является одной из крупнейших в городе компаний по оптовой торговле косметикой и парфюмерией. Организация имеет постоянных партнеров по поставке и реализации продукции, с которыми работает на условиях «безналичной оплаты после получения продукции». В последнее время произошли события:

14 мая 2019 г. ООО «Янтарь» заключило договор № 152 с поставщиком фирмой «Натали» на получение парфюмерии 23 мая 2019 г. на сумму 980 тыс. рублей с оплатой не позднее 12 июня 2019 г.

17 мая 2019 г. ООО «Янтарь» заключило договор № 155 с покупателем – фирмой «Кавказ» на отгрузку этой парфюмерии 26 мая 2019 г. на сумму 1200 тыс. руб. с оплатой не позднее 6 июня 2019 г.

В назначенные сроки ООО «Янтарь» получила парфюмерию и отправила ее фирме «Кавказ», которая после получения товара оплатила счет в своем банке. Однако банк задержал перевод денег на 15 дней. Свободных денежных средств на расчетном счете у ООО «Янтарь» не было. За каждый просроченный день, согласно договору, ООО «Янтарь» должно заплатить фирме «Натали» 5% от суммы сделки.

## **Задание 2**

Исходя из профессиональных обязанностей финансового менеджера сформулируйте направление профессиональной ответственности этого специалиста.

Профессиональные обязанности финансового менеджера:

- определяет рациональную структуру пассивов предприятия;
- разрабатывает дивидендную политику;
- формирует наилучшую структуру заемных средств по форме, срокам, стоимости;
- определяет основные направления расходования средств;
- формирует оптимальную структуру активов;
- проводит инвестиционную политику;
- осуществляет комплексное оперативное управление оборотными активами и краткосрочными обязательствами;
- принимает участие в разработке ценовой политики и других маркетинговых мероприятий
- занимается финансовым прогнозированием и планированием;
- анализирует данные бухгалтерского и операционного учета, а также отчетность предприятия.

## **Задание 3**

Акционерное общество «Саунт» работает на рынке 5 лет. Занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успело зарекомендовать себя.

Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоят в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы «Саунт». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «Саунт»?

Задание. Попробуйте решить данную проблему. Какие действия должна предпринять данная фирма?

Какую информацию АО «Саунт» будет использовать для решения данной проблемы? Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию?

Примите управленческое решение. Подумайте, как принятое вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы.

От каких факторов в данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения?



Каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений?

Какова будет ответственность в случае принятия неверного, непродуманного, необоснованного управленческого решения? К чему это может привести?

#### **Задание 4**

Экономическое положение и финансовые показатели крупной производственно-торговой фирмы за последние несколько месяцев ощутимо ухудшились. А по некоторым товарным позициям наметилась устойчивая тенденция к сокращению оборота. На совещании у руководства директор по маркетингу предложил поправить положение с помощью масштабной и действенной рекламной кампании и поручить начальнику отдела рекламы подготовить соответствующий проект.

Начальник отдела рекламы приступил к разработке возможных вариантов рекламной кампании и вскоре направил их директору по маркетингу, которому был подчинен. Через несколько дней он получил утвержденный вариант и в соответствии с ним отдел разработал детальный проект рекламной кампании, который был для сведения направлен директору по маркетингу. Прошла неделя, но реакции не последовало. Тогда начальник отдела рекламы обратился к секретарю директора по маркетингу с просьбой узнать, рассмотрел ли шеф их проект, и на следующий день получил окончательный проект рекламной кампании, подписанный директором по маркетингу.

Начальник отдела рекламы безотлагательно начал реализацию предусмотренных проектом рекламных мероприятий, однако к намеченному сроку ожидаемого результата получено не было. Более того, скоро выяснилось, что рекламная кампания в целом оказалась крайне неудачной. Когда это стало для всех очевидно, директор по маркетингу вызвал начальника рекламного отдела и стал упрекать его в том, что предложенный им проект был недостаточно продуман и принес лишь дополнительные расходы.

Однако начальник отдела рекламы решительно защищался от этой, по его мнению, необоснованной критики. Он заявил: «Я не понимаю ваших упреков. Вы сами дали - зеленой свет» для реализации наших предложений. Все мои проекты были своевременно

представлены, на них есть ваши визы. Хорошо, что я сохранил все документы и теперь нельзя свалить на меня и мой отдел всю вину за нашу общую неудачу!»

Вопросы для анализа:

1. Что вы скажете по поводу такой реакции начальника отдела рекламы на упреки руководства?
2. Кто несет ответственность за провал рекламной кампании?
3. О какой ответственности в данной ситуации может идти речь?
4. Какое значение в этом случае имела подпись директора по маркетингу?
5. Какие выводы могут быть сделаны в отношении начальника рекламного отдела?
6. Какие решения в отношении возникших проблем целесообразны в данной ситуации?

## 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/](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 управле-

ния

- 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](https://www.rosim.ru/activities/reestr/Stat_reestr) – база данных Федерального агентства по управлению государственным имуществом



# **УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**

*Методические указания*

*Составитель:* **Клочко** Елена Николаевна

Усл. печ. л. – 2,6. Уч.-изд. л. – 1,4.