

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ЛУГАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ ВЛАДИМИРА ДАЛЯ»

Стахановский инженерно-педагогический институт (филиал)  
федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего  
образования «Луганский государственный университет имени Владимира Даля»

Кафедра социально-экономических и педагогических дисциплин

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**  
к практическим занятиям по дисциплине  
**«РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»**  
для студентов направления подготовки  
Профессиональное обучение (по отраслям),  
профиль: «Управление персоналом».

УДК 338.24(075.8)

*Рекомендовано к изданию Учебно-методическим советом  
ФГБОУ ВО «ЛГУ им. В. Даля»  
(протокол № от . .2023 г.)*

Методические указания к практическим занятиям по дисциплине «Разработка и принятие управленческих решений» для студентов направления подготовки Профессиональное обучение (по отраслям), профиль: «Управление персоналом» / Сост.: Н.В. Карчевская. – Стаханов: ФГБОУ ВО «ЛГУ им. В. Даля», 2023. – 40 с.

Методические указания к практическим занятиям содержат 8 практических занятий, описание которых сопровождается теоретическими сведениями. К каждой теме приведены вопросы и задачи для самопроверки, список рекомендованной литературы. Предназначены для студентов инженерно-педагогических направлений образовательных организаций профессионального высшего образования и представляют интерес для учащихся колледжей и лицеев.

Составитель:	доц. Карчевская Н.В..
Ответственный за выпуск:	доц. Карчевская Н.В..
Рецензент:	доц. Карчевский В.П.

© Карчевская Н.В., 2023  
© ФГБОУ ВО «ЛГУ им. В. Даля», 2023

## СОДЕРЖАНИЕ

Тема 1. Роль принятия решений в управлении. сущность, свойства и классификация управленческих решений .....	4
Тема 2. Основные этапы процесса разработки и принятия управленческих решений. факторы, влияющие на принятие управленческих решений .....	5
Тема 3. Разработка и выбор управленческих решений в условиях неопределенности и риска. анализ внешней среды и ее влияния на разработку и реализацию альтернативных управленческих решений .....	10
Тема 4. Реализация и контроль выполнения управленческих решений .....	14
тема 5. Социально-психологические аспекты принятия и реализации управленческих решений .....	15
Тема 6. Особенности принятия управленческих решений в различных областях экономики	17
Тема 7. Качество и эффективность управленческих решений .....	19
Тема 8. Особенности принятия управленческих решений в условиях рыночной экономики	21
Список использованных источников .....	23
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Темы рефератов .....	25
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Практические работы .....	26

# ТЕМА 1. РОЛЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ. СУЩНОСТЬ, СВОЙСТВА И КЛАССИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

**Цель:** закрепление теоретических знаний по теме и формирование практических умений.

## План

1. Обсуждение теоретических вопросов.
  - 1.1. Понятие, субъект и объект управленческих решений.
  - 1.2. Экономическая, организационная, социальная, правовая и технологическая сущность управленческих решений.
  - 1.3. Структура управленческого решения.
  - 1.4. Решение – основной продукт деятельности менеджера.
  - 1.5. Классификация управленческих решений.
2. Чтение рефератов (из приложения).
3. Решение практических задач (из приложения).

### Теоретические сведения

**Решение** – это результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу и необходимым действиям.

Понятие «решение» трактуется трояко:

- процесс;
- акт выбора;
- результат выбора.

Решение является одним из видов мыслительной деятельности человека и проявлением его воли. Решению присущи следующие признаки: возможность выбора из множества альтернативных вариантов; наличие цели; необходимость волевого действия лица, принимающего решения (ЛПР), поскольку ЛПР формирует и выбирает решение через борьбу мотивов и мнений.

**Субъекты решения** – лица, наделенные правом инициировать решения или их реализовывать. Это могут быть физические лица (отдельные граждане) или представители юридических лиц (должностные лица: директор, главный экономист). Исполнители решений – **объекты решения**.

**Объект управления в кадровом менеджменте** – персонал предприятия/

**Субъект управления** – это лица, принимающие решения (руководство предприятия, специалисты кадровой службы).

При изучении вопросов данной темы надо обратить внимание на разные сущности управленческих решений (УР): экономическую, организационную, социальную, правовую и технологическую.

**Экономическая сущность УР** проявляется в том, что на подготовку и реализацию любого УР требуются финансовые, материальные и другие затраты. Каждое УР имеет реальную стоимость. Реализация эффективного УР принесет компании прямой или косвенный доход, а ошибочное решение – убытки.

**Организационная сущность УР** заключается в том, что к этой работе привлекается персонал компании. Для эффективной работы необходимо сформировать работоспособный коллектив, разработать инструкции и положения, наделить работников полномочиями, правами, обязанностями и ответственностью, наладить систему контроля, выделить необходимые ресурсы, в том числе информационные, обеспечить работников необходимой техникой и технологией, постоянно координировать их работу.

**Социальная сущность УР** заложена в механизме управления персоналом, который включает рычаги воздействия на человека для согласования их деятельности в коллективе. К этим рычагам относятся потребности и интересы человека, мотивы и стимулы, установки и ценности. Социальная сущность УР проявляется, прежде всего, в цели УР.

**Правовая сущность УР** – точное соблюдение законодательных актов РФ и ее международных обязательств, уставных и других документов самой компании.

**Технологическая сущность УР** – возможность обеспечения персонала необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами для подготовки и реализации УР.

Рассматривая этот вопрос, важно установить структуру, т.е. определить основные компоненты профессионального решения:

- субъект (инициатор) решения (руководитель, специалист, конкретный человек, отдел, компания);
- объект (исполнитель) решения (подчиненный, специалист, конкретный человек, отдел, компания);
- предмет решения: конкретная тема, процесс или информация;
- цель подготовки решения;
- причины подготовки и реализации решения;
- персонал или население, для которых готовятся или реализуются УР.

Структура решения: форма и наименование, констатирующая, информационная, постановляющая части; атрибуты ответственного лица.

В констатирующей части приводятся цели и причины появления решения.

Информационная часть включает комментирующие, объясняющие и дополнительные сведения для лучшего понимания решения.

Постановляющая часть содержит перечень заданий, выдаваемых конкретным исполнителям для выполнения. В атрибутах ответственного лица может указываться должность, ФИО и другие необходимые сведения.

В результате определенной работы формируется решение как важный продукт деятельности менеджера. Существуют разные точки зрения на место процесса разработки и приема УР в управлении организацией. Из них надо выделить два, которые определяют процесс разработки и приема УР:

- как связующее звено, важную часть для выполнения всех других функций управления (планирование, организация, мотивация, контроль);
- управление как совокупность циклических действий по разработке и принятию управленческих решений.

Следует уяснить, что в разных ситуациях принимаются решения, которые по ряду признаков можно классифицировать по следующим признакам:

- стадия жизненного цикла товара (маркетинг, НИОКР);
- подсистема системы менеджмента (целевая, функциональная);
- сфера действия (технические, экономические, политические);
- цель (коммерческие, некоммерческие);
- ранг управления (верхний, средний, нижний);
- масштабность (комплексные, частные);
- организация выработки (личные и коллективные, индивидуальное и групповое);
- продолжительность действия (стратегические, тактические, оперативные);
- объект воздействия (внешние и внутренние);
- методы формализации (текстовые, графические, математические);
- повторяемость (разовые и повторяющиеся);
- формы отражения (план, программа, приказ, указание);
- сложность (стандартные и нестандартные).

#### **Содержание отчета**

1. Цель.
2. Теоретические сведения, краткие.
3. Решаемые задачи, примеры ( из приложения).
4. Ответы на контрольные вопросы.

#### **Контрольные вопросы**

1. Что такое «Решение»? Приведите пример.
2. Что такое «Субъекты решения». Приведите пример.
3. Субъект управления – это...
4. В чем проявляется экономическая сущность УР?

## **ТЕМА 2. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

**Цель:** закрепление теоретических знаний по теме и формирование практических умений.

### **План**

1. Обсуждение теоретических вопросов.
  - 1.1. Последовательность и механизм процесса разработки и принятия решений.
  - 1.2. Постановка проблемы.
  - 1.3. Выбор альтернатив.
  - 1.4. Внедрение решения в практику и проверка результатов.
  - 1.5. Типология моделей управленческих решений.
  - 1.6. Варианты классификации и управленческих решений.
  - 1.7. Разновидности организационных решений.
  - 1.8. Требования, предъявляемые к управленческим решениям, и условия их выполнения.
  - 1.9. Особенности управленческих решений в условиях внедрения современных информационных технологий.
2. Чтение рефератов (из приложения).
3. Решение практических задач (из приложения).

**Процесс принятия решений** – это циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения.

Введем понятие **технологии принятия решений**. Это последовательность процедур, приводящих к решению проблем организации, в комплексе с методами оптимизации альтернатив. Необходим механизм осуществления успешной реализации принимаемых решений, который можно представить, как содержание задач и действий процесса принятия решений.

Стадия реализации решений состоит из следующих процедур:

- разработка плана реализации решений;
- управление реализацией;
- контроль выполнения решения;
- оценка результатов реализации.

Рассмотрим подробнее названные выше стадии принятия решения.

Каждой из перечисленных процедур характерны следующие задачи:

- определение комплекса необходимых результатов; определение необходимого объема ресурсов; определение числа исполнителей; распределение работ, ресурсов и исполнителей по объектам;
- проведение инструктивно-методических мероприятий с исполнителем; личное распоряительство в ходе выполнения решений; оказание помощи исполнителям в случае возникновения трудностей;
- контроль за соблюдением основных характеристик реализуемого решения; контроль за соблюдением сроков реализации; выявление причин отклонений в ходе реализации решений; внесение (в случае необходимости) изменений в проблему реализации решений;
- периодическая оценка фактической эффективности решения; прогнозирование окончания срока эффективного действия решения; определение необходимости в корректировке действующего или принятии нового решения; накопление, систематизация опыта и разработка алгоритмов реализации решений и проверка результатов.

Постановка проблемы включает анализ ситуации и идентификацию проблемы. Анализ ситуации означает, что для возникновения необходимости принять управленческое решение нужен сигнал о внешнем или внутреннем воздействии, вызвавшем или способном вызвать отклонение от заданного режима функционирования системы, т.е. наличие управленческой ситуации.

Будем понимать под проблемой расхождение между желанными и реальными состояниями управляемого объекта. **Начало определения проблемы** – установление ее признаков. Общими признаками проблемы в организации являются низкий уровень прибыли, объема продаж, производительности труда, качества товаров и услуг; высокие издержки, текучесть кадров, многочисленные конфликты. Все элементы деятельности организации взаимосвязаны и поэтому, определяя решение проблемы, следует стремиться к тому, чтобы число вновь возникающих при этом проблем было минимальным.

**Следующий этап** – разработка альтернативных решений проблемы. Желательно выявить всевозможные альтернативные пути решения проблемы, только в этом случае решение может быть оптимальным. Разработав возможные варианты решения проблемы, их необходимо оценить, т.е. определить достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно проанализировать вероятные результаты реализации. Для сопоставления вариантов решения необходимо иметь стандарты или критерии, по которым их можно сравнивать. С их помощью и производится выбор наилучшей альтернативы.

Для выбора альтернатив необходимо вначале определить критериев выбора. Прежде, чем рассматривать возможные варианты решения возникшей проблемы, руководителю необходимо определить показатели, по которым будет производиться сравнение альтернатив и выбор наилучшей из них. Это и есть критерии выбора. Например, в случае принятия решения о приеме на работу нового сотрудника, критериями выбора среди кандидатов могут быть: образование, опыт работы, возраст, личные качества.

В современных системах управления и результате разделения труда сложилось положение, при котором подготавливают, разрабатывают решение одни работники организации, принимают или утверждают – другие, а выполняют – третьи. Поэтому в групповых процессах принятия решений существенную роль играет стадия согласования.

Внедрение решения в практику означает управление реализацией. Для успешной реализации решения необходимо определить комплекс работ и ресурсов и распределить их по исполнителям и срокам, т.е. предусмотреть кто, где, когда и какие действия должен предпринять и какие для этого необходимы ресурсы. В осуществлении этого плана руководитель должен следить за тем, как выполняется решение, оказывать в случае необходимости помощь и вносить определенные коррективы.

Модели в управлении могут быть рассмотрены как консультирующие средства, задание направления для выбора наиболее эффективного варианта решения.

По общему целевому назначению модели делятся на теоретико-аналитические, используемые при изучении общих свойств и закономерностей экономических процессов; прикладные, применяемые в решении конкретных экономических задач анализа, прогнозирования и управления.

По цели создания и применения выделяются следующие модели:

- балансовые, выражающие требование соответствия наличия ресурсов и их использования;
- трендовые, отражающие длительную тенденцию развития основных показателей системы;
- оптимизационные, предназначенные для выбора наилучшего варианта из определенного числа вариантов производства, распределения и потребления;
- имитационные, предназначенные для использования в процессе имитации изучаемых систем или процессов.

По учету фактора времени модели подразделяются на статические, в которых все зависимости отнесены к одному моменту времени; динамические, описывающие экономические системы в развитии.

По учету фактора неопределенности модели распадаются на детерминированные, если в

них результаты на выходе однозначно определяются управляющими воздействиями; стохастические (вероятностные), если при задании на входе модели определенной совокупности значений на ее выходе могут получаться различные результаты в зависимости от действия случайного фактора.

По типу подхода к изучаемым социально-экономическим системам выделяют модели:

- дескриптивные, предназначенные для описания и объяснения фактически наблюдаемых явлений или для прогноза этих явлений;
- нормативные, описывающие устройство и действие экономической системы при определенных заданных критериях.

Таким образом, в ситуациях исключительной сложности использование моделей и методов разработки управленческих решений способствует формированию объективных и обоснованных решений со стороны руководства и таким образом повышает эффективность функционирования организации.

Классификация управленческих решений предполагает разные варианты.

Решения можно классифицировать, руководствуясь различными классификационными признаками. Основные вопросы, возникающие в процессе принятия решения (источник возникновения проблемы, кто, как, какое, в каких условиях, для кого принимает решение, форма представления и передачи решения, его последствия) предопределяют основные классификационные признаки управленческих решений:

- 1) по продолжительности действия: оперативные, тактические, стратегические;
- 2) по числу альтернатив: бинарное решение (имеются две альтернативы действия – «да» или «нет»), малоальтернативное (рассматривается малочисленный набор альтернатив), многоальтернативное (имеется очень большое, но конечное число альтернатив), непрерывное (выбор делается из бесконечного числа состояний непрерывно изменяющихся управляемых величин);
- 3) по субъекту, принимающему решения: индивидуальные, групповые;
- 4) по сфере действия: технические, экономические, социальные, политические;
- 5) по степени неопределенности (полноты информации): решения в условиях определенности, решения в условиях риска (вероятностной определенности), решения в условиях неопределенности;
- 6) по сложности подготовки управленческого решения: стандартные или программируемые, нестандартные или непрограммируемые;
- 7) по подходу к принятию решения: интуитивные, основанные на суждении, основанные на рациональности;
- 8) по форме отражения или регистрации: план, программа, приказ, указание;
- 9) по типу личности менеджера, принимающего решения:
  - импульсивные – авторы этих решений легко генерируют разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не могут их проверить, уточнить;
  - рискованные – их авторы не обосновывают свои гипотезы, уверены в себе;
  - инертные – становятся результатом осторожного поиска. В них контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей;
  - осторожные – характеризуются тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу;
  - уравновешенные – принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке.

Обратите внимание на существующие разновидности организационных решений в управлении: запрограммированные, незапрограммированные, компромиссные. Запрограммированные решения принимаются в результате определенной последовательности шагов по стандартным методикам или правилам, которые разрабатываются заранее и применяются в типовых (обычно повторяющихся) ситуациях, и считаются наиболее разработанными.

Для новых или уникальных проблемных ситуаций, в которых руководители организаций вынуждены принимать незапрограммированные решения, характерно отсутствие



последовательности необходимых действий для решения проблемы. Поэтому руководитель должен разрабатывать новую процедуру принятия решения.

Основными факторами, оказывающими влияние на качество управленческого решения, являются наличие необходимого объема информации, время для разработки и осуществления решения, компетенция, менталитет менеджеров, применение современных научных подходов к менеджменту (системный, ситуационный, комплексный, процессный, динамический), применение методов моделирования (логические, математические, физические модели), системы поддержки принятия решений, мотивация качественного решения.

Эффективная работа организации во многом определяется качеством передаваемой информации, эффективностью каналов передачи информации, качеством организованной обратной связи. Для процесса принятия решений огромное значение имеет качество информации, поскольку от этого зависит степень определенности ситуации.

В частности, информация оценивается по следующим параметрам:

- степень достоверности (абсолютный – 100%, доверительный – более 80%, негативный – менее 80%);
- объем информации (избыточная, субминимальная, недостаточная);
- ценность информации (нулевой, средний, высокий, сверхвысокий);
- насыщенность – соотношение профессиональной и фоновой информации (высокий – 80-100%, нормативный – 50-80%, низкий – менее 50%).

В процессе доведения информации о принятом решении до сотрудников (исполнителей) следует обратить внимание на следующие параметры: доступность для понимания, полнота информации, непротиворечивость. Оценить уровень восприятия можно с помощью обратной связи. Кроме того, информация должна быть передана своевременно, а в ряде случаев она должна собираться на опережение (табл.1). Информационные потоки в организации преобразованы в коммуникационные сети. Коммуникационные сети могут быть открытыми и закрытыми, а также иметь вид цепочки, колеса, шпоры или игрека, вертушки, круга или быть всеканальными.

Таблица 1 – Требования к УР и условия их достижения [24]

<b>Требования к УР</b>	<b>Условия их достижения</b>
Соответствие УР действующему законодательству и положениям уставных документов компании	Самоконтроль или контроль со стороны юриста, референта
Наличие у руководителей соответствующих полномочий (прав и ответственности) для разработки УР	Разработка должностных инструкций и положений об отделах и службах
Наличие в тексте УР четкой целевой направленности и адресности	Доведение до каждого работника информации о целях, сроках выполнения, используемых ресурсах
Соответствие формы УР его содержанию	Контроль со стороны юриста, референта
Обеспечение своевременности	Знания и интуиция руководителя, реальная оценка ситуации
Недопустимость в тексте решения противоречий самому себе или ранее реализованным решениям	Самоконтроль и контроль со стороны юриста, референта

Для вашей будущей деятельности необходимо определить, какие факторы влияют на принятие кадровых решений в управлении персоналом.

К таким факторам относятся:

- специализация и цели деятельности организации;
- правовое регулирование трудовых отношений;
- экономические условия на рынке;
- состояние рынка труда;
- месторасположения организации;

- правовая форма организации;
- степень централизации управления;
- корпоративная культура;
- организационная структура;
- развитие системы управления персоналом;
- социальные и социально-психологические особенности рабочих групп;
- стиль и опыт руководителя в качестве лидера.

#### **Содержание отчета**

1. Цель.
2. Теоретические сведения, краткие.
3. Решаемые задачи, примеры ( из приложения).
4. Ответы на контрольные вопросы.

#### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение: факторы определяющие решение.
2. Условия принятия решения.
3. Корпоративная культура.

### **ТЕМА 3. РАЗРАБОТКА И ВЫБОР УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКА. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ И ЕЕ ВЛИЯНИЯ НА РАЗРАБОТКУ И РЕАЛИЗАЦИЮ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

**Цель:** закрепление теоретических знаний по теме и формирование практических умений.

#### **План**

1. Обсуждение теоретических вопросов.
  - 1.1. Определение понятий «неопределенность» и «риск», соотношение между неопределенностями и рисками.
  - 1.2. Уровни неопределенности. Источники объективных и субъективных неопределенностей.
  - 1.3. Влияние характеристик информации на состояние неопределенности.
  - 1.4. Основные причины возникновения неопределенностей, связанные с профессионализмом персонала.
  - 1.5. Анализ внешней среды.
  - 1.6. Характеристики свойств внешней среды.
  - 1.7. Влияние фактора среды на подготовку управленческих решений.
2. Чтение рефератов (из приложения).
3. Решение практических задач (из приложения).

**Неопределенность** рассматривается и как явление, и как процесс. **Как явление** – это набор нечетких или размытых ситуаций, взаимоисключающей или недостаточной информации. К явлению относятся и форс-мажорные события, которые могут возникнуть помимо воли и сознания работника и изменить намеченный ход событий. **Как процесс** – это деятельность некомпетентного работника, принимающего ошибочные решения. В управлении риск связан с характером и сложностью проблем, условиями разработки и приема УР, прогнозированием результатов. Соотношения между неопределенностями и рисками можно представить на основе определения основной разницы между ними. Если неопределенность – это существующее явление, то **риск** – это вероятность того, что это явление может произойти (или не произойти) в будущем.

Уровни неопределенности включают:

- низкий, не влияющий на типовые процедуры разработки управленческих решений (РУР);
- средний, требующий пересмотра существенных процедур РУР; высокий,

требующий разработки новых процедур разработки УР;

– сверхвысокий, находящийся вне понимания специалистов при разработке УР.

Для определения источников объективных и субъективных неопределенностей важно знать, что неопределенности разделяются на две группы: объективные и субъективные. **Объективные** не зависят от руководителя или специалиста, разрабатывающих или реализующих УР, при этом источник неопределенностей находится вне организации. **Субъективные** возникают из-за профессиональных ошибок, упущений, несогласованности. Источник неопределенностей при этом находится внутри организации. Субъективные неопределенности составляют основную часть суммарных неопределенностей, поэтому специалисту нужно научиться уменьшать субъективные неопределенности. Однако на смену одним неопределенностям приходят новые, отражая постоянное развитие всех процессов, свойственных управленческой деятельности.

Обратите внимание на основные причины возникновения неопределенностей, связанных с профессионализмом персонала. Обычно управленческая деятельность разделяется на пять составляющих: организационная, экономическая, технологическая, социальная и правовая. По всем составляющим управленческой деятельности возможны ошибки в решаемых задачах, которые служат причинами возникновения неопределенностей. Отметим наиболее важные из них, связанные с управлением персоналом организации.

Для **организационной составляющей**: создание или выбор базы знаний, выбор схемы организации процесса управления, составление сценариев проведения собраний и совещаний, разработка набора должностных инструкций для персонала, формирование деловой репутации компании.

Для **экономической составляющей**: разработка методов и средств морального и материального стимулирования персонала.

Для **технологической составляющей**: разработка или выбор технологий управления организацией и ее подразделениями, выбор или разработка методов при разработке и реализации управленческих решений.

В этой составляющей особенно выделим ошибки, встречающиеся при подборе и расстановке кадров. Это ошибка при выборе методики подбора и расстановки кадров, в оценке рынка персонала, в приеме персонала, в расстановке персонала.

Кроме того, можно отметить составление перечня функций управления и выбор методики их распределения: ошибка в составлении перечня функций управления; в выборе методики распределения функций управления; распределения функций управления среди персонала.

Для **социальной составляющей**: ошибки в выборе или при разработке методики формирования социальных групп; при выборе или разработке методик оценки персонала, методик формирования производственного потенциала работников, в разработке методики внутреннего профессионального обучения (умения, навыки и опыт).

Для **правовой составляющей**: ошибки в разработке и корректировке уставных и регистрационных документов компании, в разработке и реализации правовой политики отношений с клиентами и партнерами.

Анализ в исследовании управленческих проблем при управлении персоналом требует найти ответы на следующие поставленные вопросы:

1) Каково воздействие динамики состава рабочей силы в масштабе экономики страны на возможность обеспечения ею на внешнем рынке труда?

2) Какое влияние оказывают обозримые тенденции развития, согласно исследованиям отраслей, профессий и мобильности, на возможности внешнего обеспечения персоналом?

3) Какие требования выдвигают предприятию соискатели рабочего места, что мотивирует их для «вхождения» в него?

4) Как в целом оцениваются возможности внутреннего обеспечения персоналом?

5) Как оценивают имидж предприятия сотрудники относительно сопоставимых конкурентов?

6) Какие факторы определяют такое восприятие?

В итоге формируется информация для последующего сегментирования общей совокупности респондентов (кандидатов для найма), и проводится отбор по критериям (социально-экономический, поведенческий, психологический).

В качестве примера анализа внешней среды при управлении персоналом организации приведем описание анализа поведения соискателей рабочих мест на внешнем и внутреннем рынках труда, которое дано в качестве одного из этапов формирования персонала на основе маркетингового подхода в книге А.Я. Кибанова «Управление персоналом организации» (2016).

Анализ начинается с содержания характеристик внешней среды. Характеристиками свойств внешней среды, которые наиболее сильно влияют на разработку и реализацию управленческих решений, являются параметры или информационные характеристики о проблемной ситуации: объемность, сложность, неопределенность.

Важным аспектом изучения влияния внешней среды является выделение управляемых, условно управляемых и неуправляемых факторов внешней среды. При этом следует учитывать, что управляемость факторов определяется конкретными условиями места и времени реализации принимаемого управленческого решения.

С учетом управляемости факторов можно выделить следующие группы факторов внешней среды:

- факторы отдаленного окружения (экономика, экология, политика, наука, технология и др.), оказывающие воздействие и не поддающиеся управлению со стороны руководства фирмы;

- факторы промышленного воздействия (модель конкуренции Портера, включающая конкурентов реальных и потенциальных, поставщиков и потребителей), которые оказывают прямое воздействие, но трудно реализуемые;

- факторы оперативного воздействия (позиция фирмы на рынке, поставщики и посредники, работающие с фирмой, рынок труда и др.). Это управляемые факторы, т.е. та среда, где принимается множество разнообразных решений. Преимущества, которые фирма получает относительно других фирм, обычно зависят от профессионализма менеджеров и умения маневрировать в оперативной среде.

Рассматривая вопрос о факторах внешней среды организации, надо отметить, что их делят на две большие группы: факторы косвенного действия и факторы прямого действия.

**Среду косвенного действия** образуют составные подгруппы:

- природно-климатическая – это факторы биологического характера, климатические особенности местности, факторы планетарного значения, экологические факторы, связанные с деятельностью человека;

- политическая – это расстановка политических сил, изменения в законодательстве, денежно-кредитная политика государства, формирование и расходование государственного бюджета;

- экономическая – это доступность кредитов, уровень инфляции, уровень платежеспособного спроса населения, размер налогов, экономическая ситуация в отрасли, экономические условия в стране и в регионах, внешнеэкономические связи;

- социально-демографическая и культурная – это рождаемость и смертность, уровень иммиграции и эмиграции, средняя продолжительность жизни, уровень жизни населения, структура доходов населения, национальные и культурные особенности населения страны и ее регионов;

- научно-техническая – показатели научно-технического прогресса в разных отраслях экономики.

**Среду прямого действия** образуют следующие факторы:

- поставщики;

- потребители;

- партнеры – это оптовые потребители, поставщики, финансово-кредитные учреждения, органы власти и управления;

- клиенты;

- органы власти и нормативно-правовые акты;

- конкуренты;

- общественные организации и средства массовой информации (СМИ).

**Внутренняя среда организации** – это совокупность управляемых субъектом элементов,

которые разделяются на факторы прямого и косвенного действия. В качестве примеров можно привести **факторы прямого действия** – это продукты и услуги. **Факторы косвенного действия** – это потенциал организации (организационный, производственный, кадровый, информационный, финансовый, управленческий).

Анализ факторов внутренней среды в каждой из функциональных областей производится по ряду позиций, среди которых отметим только следующие, как наиболее важные:

- производство (показатели производственного цикла и технологической специализации);
- продукция (показатели объемов выпуска и качества; себестоимости);
- маркетинг показатели изученности рынка, конкурентоспособности, маркетинговые стратегии;
- кадровая система (количество и качество персонала; соответствие состава работников целям деятельности организации; системы мотивации и стимулирования, найма, обучения и развития, перестановки и продвижения кадров; организационная культура и социально-психологический климат);
- информационное обеспечение и инновации.

Методы анализа проблемной ситуации включают такие известные в статистике и других областях знания методы, как двухуровневое анкетирование экспертов для оценки факторов; факторный анализ, в том числе SWOT-анализ; многомерное шкалирование; разработка сценариев возможного развития ситуации; метод «Дельфи»; метод коллективной генерации идей (мозговой штурм).

При определении методов для анализа поведения носителя способности к труду на внешнем и внутреннем рынках труда прежде всего необходимо определить основные факторы, влияющие на формирование его решения по поводу рабочего места (рис. 1).

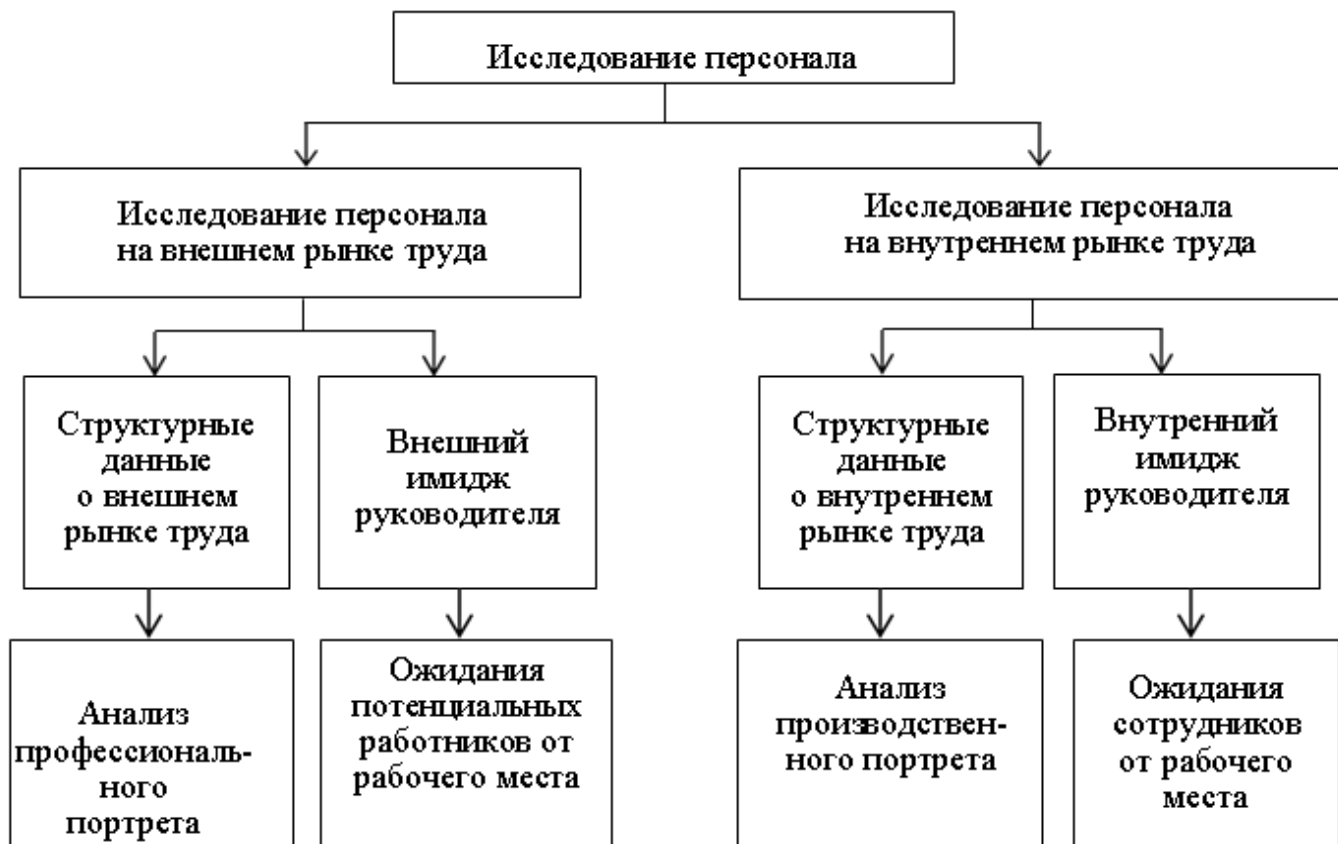


Рисунок 1 – Сферы анализа в исследовании персонала [16]  
Содержание отчета

1. Цель.
2. Теоретические сведения, краткие.
3. Решаемые задачи, примеры ( из приложения).

#### 4. Ответы на контрольные вопросы.

##### **Контрольные вопросы**

1. Среда принятия решения.
2. Факторы принятия решения.
3. Методы анализа проблемной ситуации.

#### **ТЕМА 4. РЕАЛИЗАЦИЯ И КОНТРОЛЬ ВЫПОЛНЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

**Цель:** закрепление теоретических знаний по теме и формирование практических умений.

##### **План**

1. Обсуждение теоретических вопросов.
  - 1.1. Содержание и виды контроля для разработки плана действий.
  - 1.2. Основные составляющие процесса контроля.
  - 1.3. Разработка плана действий и контроль реализации плана.
2. Чтение рефератов (из приложения).
3. Решение практических задач (из приложения).

Этап контроля выполняет функцию обратной связи. На этом этапе производятся измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить. Основная задача контроля – своевременно выявлять эффективность решения и необходимость в его корректировке или принятии нового решения. Обратите внимание на то, что существуют разные виды контроля в управленческой деятельности, в соответствии с этапами процесса его разработки, принятия и реализации.

**Предварительный контроль** осуществляется до начала мероприятий по разработке решений. Цель – предупреждение наступления нежелательных результатов до их появления за счет разработки критериев оценки, отладки методик и регламентации контролируемых действий. Например, оценка статей бюджета муниципального образования при принятии бюджета на следующий период.

**Текущий контроль** осуществляется непосредственно в ходе процесса реализации решения. Этот контроль основан на измерении фактических промежуточных результатов выполненной работы в условиях воздействия внутренних и внешних факторов.

**Корректирующий контроль** имеет целью корректировку ситуации, когда известны результаты реализации управленческого решения, и известно, что не соответствуют запланированным значениям. Например, при принятии бюджета на следующий период сравниваются финансовые отчеты и запланированные расходы, в результате чего происходит увеличение или сокращение финансирования некоторых статей бюджета.

**Заключительный контроль** осуществляется после реализации решения с целью учета, измерения конечных результатов и сравнения их с запланированными, на основании чего делается вывод о степени достижения цели.

Необходимо разобрать основные составляющие процесса контроля. Под **организацией контроля** применительно к УР понимается комплекс работ по подготовке к реализации организации исполнения решения. Основные стадии: планирование и согласование, утверждение, управление реализацией, контроль реализации, оценка эффективности.

В заключение этой темы необходимо сделать и обосновать вывод о том, что руководитель обязан контролировать выполнение принятых решений, не только включенных в план, но и оперативных, текущих. Частично контроль осуществляется в ходе совещаний и визирования документов. Но этого недостаточно. При планировании собственной работы менеджеру следует предусмотреть регулярные проверки деятельности своих подчиненных, причем не только членов своей команды, но и всех остальных.

Существуют два основных подхода к отклонениям. Во-первых, можно стремиться к возврату на плановую траекторию движения. Для этого понадобятся дополнительные ресурсы –

материальные, кадровые, финансовые. Но в благоприятной обстановке такие ресурсы будут «простаивать». Во-вторых, можно изменить сам план, заменив намеченные рубежи на другие, реально достижимые в создавшейся обстановке. Возможность такого подхода зависит от того, насколько для фирмы важен план – является ли он «законом» или же только «руководством к действию», задающим желательное направление движения.

#### Содержание отчета

1. Цель.
2. Теоретические сведения, краткие.
3. Решаемые задачи, примеры ( из приложения).
4. Ответы на контрольные вопросы.

#### Контрольные вопросы

1. Виды контроля принятия решения, реализация решений.
2. Заключительный контроль и его значение.

### ТЕМА 5. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

**Цель:** закрепление теоретических знаний по теме и формирование практических умений.

#### План

1. Обсуждение теоретических вопросов.
  - 1.1. Основные группы ответственности менеджера.
  - 1.2. Социальная ответственность менеджера.
  - 1.3. Учет социально-психологических последствий принятия УР.
2. Чтение рефератов (из приложения).
3. Решение практических задач (из приложения).

Существуют две группы официальных видов ответственности: технологические и гуманитарные.

К **технологическим видам ответственности** относятся профессиональная, дисциплинарная, административная, юридическая, экономическая и материальная. К гуманитарным – социальная, партийная, этическая, экологическая и политическая.

**Социальная ответственность** является свойством (чертой) характера личности. Ответственность личности – это черта характера, приобретаемая путем воспитания и учета моральных норм общества. Существует два этапа развития ответственности личности: овладение практическими правилами и осознание правил.

Стадии первого этапа:

- следование правилам своего «Я»;
- включение приемлемых правил, принятых в ближайшем окружении людей (производственном коллективе, неформальном объединении);
- использование преимущественно корпоративных правил;
- полное подчинение корпоративным правилам.

Стадии второго этапа:

- механистическое восприятие правил (так всегда было и будет);
- правила связываются с общественными, культурными, научными и другими авторитетами страны и мира;
- правила связывают с конкретной общественно-политической и нравственной обстановкой, понимают возможность их изменения, ликвидации или возникновения новых.

**Объекты социальной ответственности:** элементы технической, биологической и социальной системы.

Социальная ответственность может быть индивидуальной, групповой и общественной. Она неразрывно связана с реализацией социальных инициатив в рамках принятых социальных целей. **Социальные цели компании:** достижение социальной справедливости, охрана окружающей среды, создание положительной мотивации труда, достойное пенсионное обеспечение, формирование условий для развития личности. Динамика развития социальной ответственности заключается в том, что она постепенно охватывает руководителей и подчиненных в процессе их деятельности. Осознание необходимой сопричастности компании с окружающей средой является важнейшей составной частью профессионального управления.

**Параметры социальной ответственности:** широта, временной интервал, придаваемое значение и вовлеченность персонала. Широта определяет диапазон функций производства и управления, по которым компания берет на себя социальную ответственность (например, техническая безопасность, своевременная оплата труда, социальная справедливость).

**Временной интервал** – это период устойчивого внимания и конкретных действий по соблюдению моральных норм во всем диапазоне заявленных функций производства и управления компании. Временной интервал может быть бессрочным и на заданный срок (например, на период выполнения определенного задания).

**Придаваемое значение** – это важность социальной ответственности перед технологическими целями компании. Для этого в приоритетном порядке выделяются ресурсы для реализации важнейших социальных целей компании.

**Вовлеченность персонала** – это уровень участия персонала компании в реализации социальных целей. Два основных варианта организации выполнения социальных целей: за счет формирования отдельных коллективов в составе компании для их профессионального выполнения; за счет участия всего коллектива компании на общественных началах во внеурочное время для их выполнения.

**Эффективность управленческого решения** оценивается показателями качества жизни (продолжительность жизни человека, состояние его здоровья, отклонение состояния окружающей среды от нормативов, уровень знаний или образовательных навыков, доход, измеряемый валовым внутренним продуктом на душу населения).

Познание социально-психологических и индивидуальных особенностей исполнителей дает руководителю возможность сформировать и принять оптимальный стиль управления и тем самым обеспечить повышение эффективности деятельности предприятия за счет улучшения социально-психологического климата и повышения степени удовлетворенности трудом.

Существуют основные приемы убеждения исполнителей в правильности и необходимости УР. Надо обратить внимание на две большие группы таких приемов, которые позволяют учесть и скорректировать социально-психологические последствия принимаемых решений.

Процедуры разработки УР – это организационно-распорядительные мероприятия, которые касаются управляющей и управляемой системы на всех процедурах разработки и реализации УР. Они включают разъяснение разработчикам УР содержания организационных документов о начале выполнения работ по разработке УР; выделение необходимой оргтехники, помещения, определение источников необходимой деловой информации; контроль со стороны юриста на соответствие вариантов разрабатываемого УР действующему законодательству и уставным документам организации.

Процедуры организации выполнения УР – это следующие действия руководителя и аппарата управления: разъяснение исполнителям содержания и порядка выполнения УР, разъяснение исполнителям УР их прав, ответственности и полномочий при выполнении работы, периодический контроль хода выполнения исполнителями УР, практическая оценка реализованного УР.

В зависимости от социально-психологической проработки УР может встретить противодействие или взаимодействие со стороны его потенциальных исполнителей. Эта проработка должна обеспечить согласованность потребностей и интересов руководителя и исполнителей, социальную справедливость и ожидания руководителя и исполнителей. На рис. 3 представлена схема воздействия управленческих решений на исполнителей, которое должен учесть руководитель.



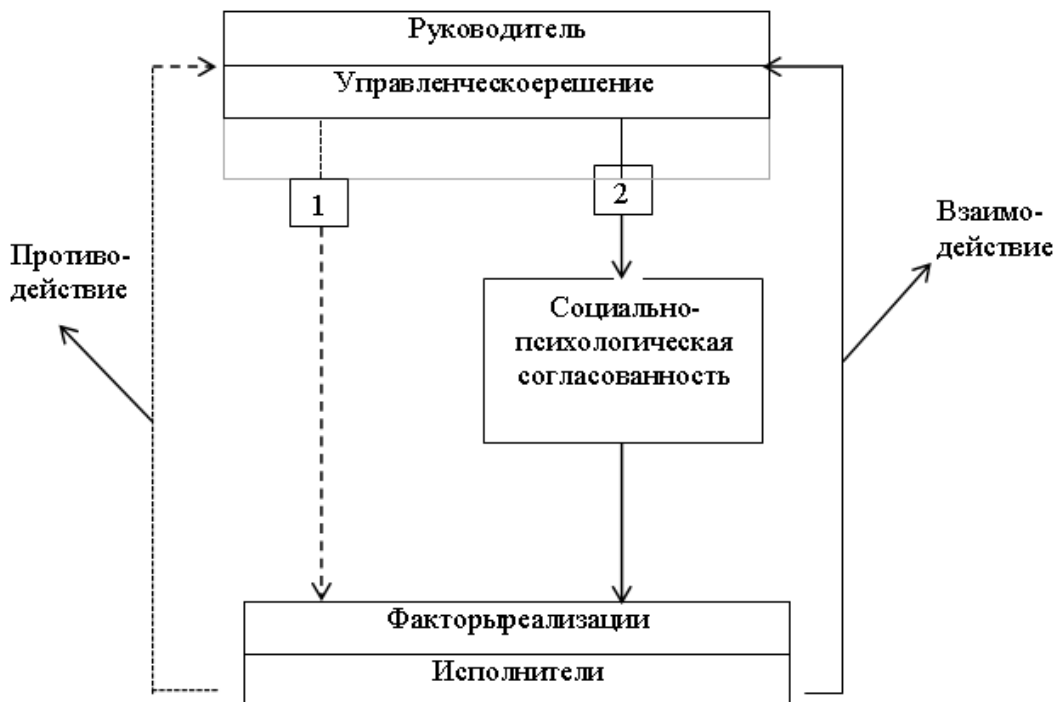


Рисунок 3 – Результаты воздействия управленческого решения на исполнителя

#### Содержание отчета

1. Цель.
2. Теоретические сведения, краткие.
3. Решаемые задачи, примеры ( из приложения).
4. Ответы на контрольные вопросы.

#### Контрольные вопросы

1. Социальная ответственность.
2. Процедура разработки управленческих решений.
3. Социально-психологическая согласованность.

## ТЕМА 6. ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В РАЗЛИЧНЫХ ОБЛАСТЯХ ЭКОНОМИКИ

**Цель:** закрепление теоретических знаний по теме и формирование практических умений.

#### План

1. Обсуждение теоретических вопросов.
  - 1.1. Влияние факторов внутренней и внешней среды.
  - 1.2. Особенности наукоемкого производств.
  - 1.3. Особенности принятия управленческих решений в сфере оказания услуг.
2. Чтение рефератов (из приложения).
3. Решение практических задач (из приложения).

Отрасль экономики, в рамках которой функционирует предприятие, существенным образом влияет на процесс управления этим предприятием и все управленческие решения, принимаемые руководством. Различают отрасли производственной сферы (промышленность, сельское хозяйство) и непромышленной сферы (услуги).

Производственные системы можно классифицировать по разным признакам. По типу переработки производственные системы делятся на мелкосерийное производство, массовое производство, производство с непрерывным процессом и проектное производство.

Факторы внутренней и внешней среды, влияющие на процесс принятия решений в сфере промышленного производства: демографические и экономические факторы, влияющие на размер и развитие основных рынков сбыта продукции производственной системы; политическая стабильность; налоговая политика и поощрение экономического развития; социально-культурная среда; технологическая и природная среда; ограничительные нормы на развитие промышленной зоны; специализация (сфера деятельности) предприятия; организационно-правовая форма предприятия; численность персонала предприятия; материально-техническая база; технический потенциал и степень автоматизации процессов; наличие источников финансирования; поставщики и транспортные расходы по доставке материалов; система управления запасами.

Однако в процессе принятия решения должны учитываться и существующие ограничения. Они могут меняться в зависимости от ситуации.

Рассмотрим типичные для рассматриваемой сферы ограничения: существующие технологии; ограниченные объемы финансирования; производственные мощности; ограниченность материально-технических запасов; месторасположение предприятия; конкурентные преимущества зарубежных производителей промышленной продукции на отечественном рынке, низкий уровень развития отечественного послепродажного и комплексного профилактического обслуживания, жизненный цикл изделия; ограниченные возможности автоматизации производства; низкий уровень развития управления качеством в процессе производства отечественной продукции; недостатки оперативного управления производством; комплексность и многоаспектность проблем управления производительностью промышленного производства. Таким образом, процесс принятия управленческих решений в сфере промышленного производства должен осуществляться с учетом особенностей этой области экономики, а также влияния внутренних и внешних факторов и ограничений. Это поможет повысить качество и обоснованность решений на всех уровнях управления. Наука и наукоемкое производство составляют определенную долю в совокупном промышленном производстве города, страны, мира. Размер этой доли зависит, прежде всего, от географического положения страны и специализации ее производства.

Особенности наукоемкого производства: высокая неопределенность выполнения научных и производственных процессов и конечного результата с заданными или ожидаемыми характеристиками, что приводит к необходимости принятия решений в условиях риска; одновременность реализации инновационных процессов создания изделия, технологии и организации, их взаимосвязанность при выпуске новой наукоемкой продукции (особенно в электронной промышленности); наличие планируемых технологических потерь в производстве наукоемких изделий; динамичность инновационных процессов в условиях разной номенклатурности электронной продукции; высокие требования к квалификации и опыту сотрудников, задействованных в НИОКР; социально-психологические сложности контроля творческого процесса; необходимость использования специальных методов мотивации и стимулирования разработчиков; необходимость разработки специальных инструментов и методов оценки вклада специалистов в разработку и производство наукоемкой продукции; высокие темпы ежегодного роста объемов производства; непрерывный рост номенклатуры новых изделий; высокая интенсивность обновления продукции; многообразие видов технологической оснастки, ее специфика.

Однако в процессе принятия решения должны учитываться и существующие ограничения. Они могут меняться в зависимости от ситуации.

Типичные для рассматриваемой сферы ограничения содержат существующие технологии, ограниченные объемы финансирования, доминирование зарубежных компаний на отечественном рынке наукоемкой продукции, ограниченное количество высококвалифицированных специалистов для научных и производственных процессов, отставание отечественной производственно-технологической базы от уровня зарубежных компаний, низкий уровень организации управления наукой и наукоемким производством, несовершенство методов мотивации и оценки вклада сотрудников в процесс разработки и производства наукоемкой продукции, высокий уровень неопределенности и риска при принятии решений.

В результате можем прийти к выводу о том, что процесс принятия управленческих решений в сфере науки и наукоемкого производства должен осуществляться с учетом

особенностей этой сферы народного хозяйства, а также влияния внутренних и внешних факторов и ограничений. Это позволит повысить качество и обоснованность решений на всех уровнях управления.

Услуги могут быть определены как экономический вид деятельности, представляющий действия, направленные на исполнение работы. **Услуга** – это продукт неосязаемый и скоропортящийся. Он создается и потребляется одновременно (или почти одновременно). Услуги горничной экономят время потребителя за счет выполнения домашней работы. Услуга по базе данных размещает информацию в форме, наиболее удобной для менеджера.

Расширение таких услуг, как транспортировка и государственные коммунальные услуги, необходимо для развития промышленности и размещения товаров. Кроме того, массовое потребление товаров и рост населения требуют расширения оптовой и розничной торговли, равно как и таких услуг, как финансовые операции, операции с недвижимостью и страхование. С ростом доходов населения процент денег, которые расходуются на продовольствие, снижается. Прирост доходов тратится в первую очередь на товары длительного пользования, такие как жилье, автомобили и бытовые приборы. При дальнейшем увеличении доход тратится на образование, здравоохранение, путешествия, рестораны, развлечения и спорт. Эта тенденция в потребительском поведении ведет к росту сектора личных услуг.

Таким образом, особенности сферы услуг с позиций принятия решений могут быть сведены к следующему: участие потребителя в производственном процессе (например, в парикмахерской клиент высказывает свои пожелания в процессе оказания услуг); высокая степень индивидуализации продукта в соответствии с требованиями потребителя; высокая трудоемкость работ в сфере услуг; динамичность инновационных процессов в условиях постоянного развития сферы; высокие требования к социально-психологическим навыкам сотрудников, задействованных в оказании услуг; расчет производственных мощностей не по среднему уровню спроса, а по пиковому спросу со стороны покупателей; высокая доходность операций в сфере услуг; пересечение функций маркетинга и производства.

Завершить рассмотрение этого вопроса надо обращением к факторам внутренней и внешней среды, влияющим на процесс принятия решений в сфере оказания услуг: политико-правовая среда, социально-культурная среда, технологическая и природная среда, демографическая и экономическая среда, специализация предприятия, организационно-правовая форма предприятия, месторасположение предприятия, потребности и желания потребителей, сезонность, личностные характеристики продавца и покупателя.

Процесс принятия управленческих решений в сфере оказания услуг должен осуществляться с учетом особенностей этой отрасли экономики, а также влияния внутренних и внешних факторов и ограничений. Это поможет повысить качество и обоснованность решений.

#### **Содержание отчета**

1. Цель.
2. Теоретические сведения, краткие.
3. Решаемые задачи, примеры ( из приложения).
4. Ответы на контрольные вопросы.

#### **Контрольные вопросы**

1. Сфера оказания услуг и принятия решений.
2. Развитие промышленности.
3. Услуги в транспортировке

### **ТЕМА 7. КАЧЕСТВО И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

**Цель:** закрепление теоретических знаний по теме и формирование практических умений.

#### **План**

1. Обсуждение теоретических вопросов.
  - 1.1. Понятие качества управленческих решений.
  - 1.2. Эффективность управленческих решений.
2. Чтение рефератов (из приложения).

### 3. Решение практических задач (из приложения).

**Качество УР** – интегрированный показатель, включающий качество продукции, технологии, экономики, организации производства, профессионализма и культуры управленческих решений. Достижение необходимого качества продукции связано с постоянным процессом по ее совершенствованию, который называется **управлением качеством**. Это управление имеет три варианта реализации (рис.4).

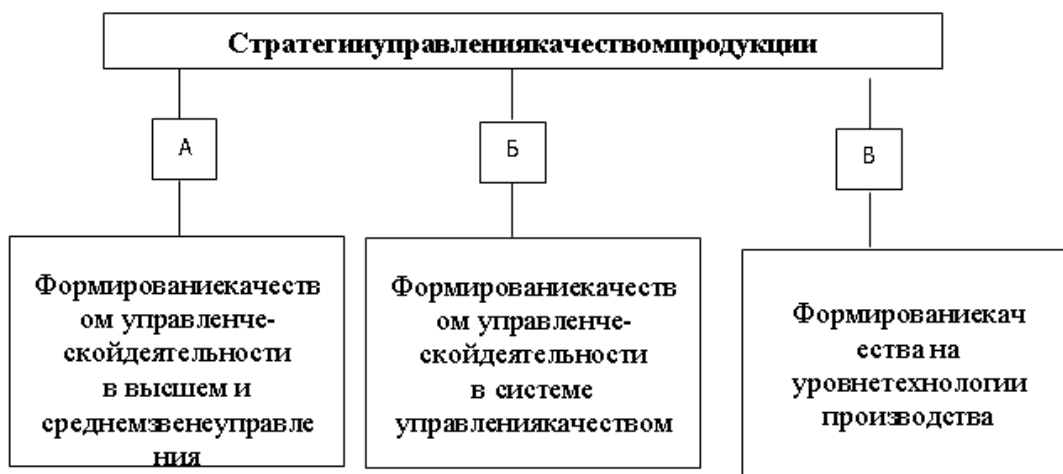


Рисунок 4 – Стратегии управления качеством продукции:

А – системный подход; Б – комплексный подход; В – локальный подход [24]

К параметрам качества управленческого решения относятся:

– показатель энтропии, т.е. количественной неопределенности проблемы. Если проблема формулируется только качественно, без количественного выражения, то показатель энтропии приближается к единице. Если все показатели проблемы выражены количественно, показатель энтропии приближается к нулю;

– вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков;

– степень адекватности теоретической модели по принятию решений фактической ситуации, применительно к которой она применяется.

К основным условиям обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения относятся:

– применение в процессе разработки решения научных подходов менеджмента;

– обеспечение лица, принимающего решение, качественной информацией;

– правильный выбор методов разработки решений;

– обеспечение многовариантности решений;

– обеспечение сопоставимости вариантов решений;

– проектирование механизма реализации решения;

– разработки реализации системы ответственности и контроля над внедрением решения.

Системный подход (А) предусматривает первостепенное внимание общему качеству управленческой деятельности и затем – качеству технологии производства. Комплексный подход (Б) основан на приоритете качества тех элементов производства и управления, которые непосредственно влияют на качество продукции. Локальный подход (В) основное внимание уделяет технологии производства. Вариант В самый распространенный и методически хорошо разработан. Вариант Б только внедряется, и для него существует набор стандартов как на технологии производства, так и на систему управления качеством продукции (например, ИСО 9000). Вариант А – это перспектива развития компании.

В итоге важно понять, что качество – это совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные или предполагаемые потребности. Качество иногда интерпретируется как «пригодность к действию». Его оценивают по функциональной пригодности, эксплуатационным характеристикам, степени безопасности и

надежности.

Эффективность системы управления определяется через результаты функционирования управляемого объекта, а они в свою очередь – по степени достижения поставленной цели. При таких условиях оценка уровня управления организацией осуществляется на основе таких показателей, как объем производства товаров или услуг, объем продаж, полученная прибыль, производительность труда, уровень рентабельности.

**Эффективность УР** определяется как результативность ресурсов, полученная в результате разработки и реализации УР, т.е. определяется соотношением затрат и выгоды (результатов).

$Эр = Д \text{ (доходы)} / Р \text{ (расходы)}$  – ресурсная эффективность;

$Эз = Д \text{ (доходы)} / З \text{ (затраты)}$  – затратная эффективность.

Эффективность представляет соизмерение ресурсов (затрат) на достижение результатов.

К результатам управленческих решений относятся качество решения, своевременность, степень соответствия целям, критериям как индикаторам успешности, требованиям заказчика, а также устойчивость, точность, внутренняя непротиворечивость (согласованность), возможность развития, степень усовершенствования процедуры принятия решения.

К затратам управленческих решений относятся информационные затраты, временные затраты, технические затраты, трудовые ресурсы, прочие затраты.

Показателями эффективности могут быть доля объемов продаж фирмы на рынке; своевременность выполнения задания; число трудоустроенных граждан в результате деятельности центра занятости; число сотрудников, прошедших переобучение в результате внедрения новой обучающей программы.

К важным свойствам эффективных решений относятся обоснованность решения, своевременность и содержание решения, соответствие решения силами средствами его выполнения.

#### **Содержание отчета**

1. Цель.
2. Теоретические сведения, краткие.
3. Решаемые задачи, примеры ( из приложения).
4. Ответы на контрольные вопросы.

#### **Контрольные вопросы**

1. Качество и эффективность управленческих решений.
2. Эффективность УР определяется...

### **ТЕМА 8. ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ**

**Цель:** закрепление теоретических знаний по теме и формирование практических умений.

#### **План**

1. Обсуждение теоретических вопросов.
  - 1.1. Особенности принятия управленческих решений в условиях рыночных отношений.
  - 1.2. Возможности стратегического планирования.
2. Чтение рефератов (из приложения).
3. Решение практических задач (из приложения).

Рыночные управленческие решения являются важным процессом, связывающим основные функции управления: планирование, организацию, мотивацию и контроль. Решения, принятые руководителем, не только определяют эффективность деятельности организации, но и возможность ее устойчивого развития и выживания в быстроизменяющемся мире. В современных условиях существует большое количество крупных и гигантских организаций, в которых роль управленческого решения возрастает. В современных условиях большое количество руководителей высшего и среднего управленческого звена, профессиональной

обязанностью каждого руководителя является принятие решений в соответствии с делегированным им объемом полномочий. В новых организациях возникает понятие компетентности руководителя, которая определяется эффективностью принятых им решений и умением принятые решения реализовывать.

Предприниматель представляется главным действующим лицом рыночной экономики, реализующим в процессе своей деятельности присущие ей экономические отношения собственности. Само управление (или менеджмент) понимается как проявление предпринимательской способности направлять используемые ресурсы в ту сферу, где существует возможность получения наилучших результатов.

В условиях же развития рыночной экономики с высокой степенью рисков и непредсказуемости, прогнозирование становится постоянной необходимостью, и делать это можно достаточно эффективно, с большой вероятностью получения достоверной информации только опираясь на логику ее развития. Экономические прогнозы могут строиться относительно структуры производства, развития внутри- и внешнеэкономических связей, оценки основных показателей хозяйственной деятельности фирмы, таких как прибыль, цена, объем продаж и др. И уже на базе прогнозов, касающихся отдельных сфер, должен разрабатываться общий прогноз экономической деятельности.

Существующие различия в процессе стратегического планирования зависят главным образом от размеров организации, организационно-правовой формы. Стратегический план может состоять из нескольких этапов, хотя у разных авторов здесь наблюдаются некоторые отличия. В наиболее общем виде стратегический план включает следующие этапы: анализ окружающей среды, который предполагает исследование внешней среды, тенденций развития рынка с использованием маркетинга на основе обработки информации о внешнем окружении компании и оценки ее стратегических возможностей. Исследование внешней среды компании используется ее руководством для обоснования и оценки выбора стратегии, осуществления стратегического планирования; формирование приоритетов, в рамках которого разрабатываются стратегические цели, ориентированные на решение перспективных масштабных проблем, качественно меняющих жизнь и лицо компании, измеряемые с помощью количественных показателей и описываемые качественно; увязывание целей с ресурсами, когда анализируется достаточность собственных ресурсов, включая резервы, возможность и необходимость привлечения дополнительных средств извне; выработка и оценка альтернативных стратегий и выбор одной из них. В процессе оценки альтернативных стратегий менеджеры внимательно изучают каждую из них, взвешивают все плюсы и минусы предложенных вариантов, анализируют факторы, определяющие успех стратегии, в том числе конкурентные преимущества компании, способствующие эффективной реализации стратегии; внедрение выработанной стратегии и экспертный стратегический контроль. Необходимым условием эффективности сформулированной стратегии и предпринимаемых действий является тесная взаимосвязь текущих планов и стратегических целей. Регулирование предполагает анализ деятельности в свете его соответствия разработанному плану. Для этого обычно создается система оперативной связи, позволяющая учитывать все отклонения от намеченного плана и осуществлять необходимое корректирование.

#### **Содержание отчета**

1. Цель.
2. Теоретические сведения, краткие.
3. Решаемые задачи, примеры ( из приложения).
4. Ответы на контрольные вопросы.

#### **Контрольные вопросы**

1. Рыночные условия принятия решений.
2. Особенности стратегического планирования и принятия решений.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Асаул, А. Н. Теория и практика разработки принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве / А. Н. Асаул, В. П. Грахов, О. С. Коваль, Е. И. Рыбнов; под ред. А. Н. Асаула. – Санкт-Петербург: АНО «ИПЭВ», 2014. – 304 с.
2. Барсукова, О. Ю. Теория принятия решений : учеб. пособие / О.Ю. Барсукова. – Пенза :Изд-во ПГУ, 2012.
3. Безяев, В.С. Теоретические основы принятия решений: учеб. пособие / В. С. Безяев; под ред. П. П. Макарычева. – Пенза: Изд-во ПГУ, 2014.
4. Белов, П. Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование: учеб. и практикум : в 2 т. / П. Г. Белов. – Москва: Юрайт, 2015. – Т. 1. – 460с.
5. Бережная, Е. В. Методы и модели принятия управленческих решений: учеб. пособие / Е. В. Бережная, В. И. Бережной. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=41458>
6. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р. Веснин. – Москва: Проспект, 2017. – 320 с.
7. Гапоненко, Т.В. Управленческие решения / Т.В. Гапоненко. – Москва: Феникс, 2008. – 288 с.
8. Горб, В. Г. Принятие и исполнение государственных и муниципальных решений: учеб. пособие / В. Г. Горб. – Екатеринбург: Изд-воУрал. ин-та управления – филиала РАНХиГС, 2017. – 240 с.
9. Дементьева, А. Г. Практика принятия решений в глобальном бизнесе / А. Г.Дементьева. – Москва: ИНФРА-М, 2014.
10. Ефремов, В. Ф. Торговое дело: Экономика и Организация / В.Ф. Ефремов. – Москва, 2000. – 250 с.
11. Злобина, Н.В. Управленческие решения: учеб. Пособие / Н.В.Злобина. – Тамбов: Изд-во Тамбов. гос.техн.ун-та, 2007. – 80с.
12. Идиатуллина, А. М. Курс лекций по дисциплине «Разработка управленческого решения» / А. М. Идиатуллина. – Казань: Изд-во КГФУ, 2012. – 58с.
13. Исланов, Э.И. Муниципальное управление / Э.И.Исланов. –Москва: Высш.шк., 2007. – 750 с.
14. Казакова, Н. А. Управленческий анализ. Комплексный анализ и диагностика предпринимательской деятельности / Н. А. Казакова. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 272 с.
15. Каракушян, Д.В. Особенности принятия управленческих решений в системе государственного и муниципального управления /Д.В. Каракушян, С.Н. Косников // Экономика и бизнес. – 2019. – Т. 6-1. – С. 138-141. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-v-sisteme-gosudarstvennogo-i-munit-sipalnogo-upravleniya> (дата обращения: 15.11.2019).
16. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учеб. Пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – 2-е изд., стер. – Москва: КноРус, 2016. – 360 с.
17. Кожевина, О. В. Управление изменениями: учеб. пособие / О.В. Кожевина.– Москва: ИНФРА-М, 2013. – 288 с.
18. Краткий курс по управленческим решениям. – Москва: Окей-книга, 2012.– 128 с.
19. Кузнецова, Н. В. Методы принятия управленческих решений: учеб. пособие / Н. В. Кузнецова. – Москва: ИНФРА-М, 2015. – URL:<http://znanium.com/bookread2.php?book=491686>
20. Латфуллин, Г.А. Теория менеджмента / Г.А. Латфуллин, А. С. Никитин, С. С. Серебрянников. – 2-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2014. – 464 с.
21. Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения / Б.Г. Литвак. – Москва:

Дело, 2008. – 440 с.

22. Логинов, В. Н. Методы принятия управленческих решений :учеб. пособие/ В.Н. Логинов.– Москва: КноРус, 2015. – 224 с.

23. Никифорова, Н.А. Управленческий анализ: учебник / Н.А. Никифорова, В.Н. Тафинцева. – Москва: Юрайт, 2016. – 468 с.

24. Пирогова, Е.В. Управленческие решения: учеб.пособие / Е.В. Пирогова.– Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 176 с.

25. Разработка решений в строительных организациях. – URL: [https://studbooks.net/2173455/ekonomika/spisok\\_literatury](https://studbooks.net/2173455/ekonomika/spisok_literatury) (дата обращения: 16.11.2019).

26. Рой, О.М. Основы государственного и муниципального управления: учеб. пособие / О. М. Рой. – 4-е изд. Стандарт третьего поколения. – Санкт-Петербург: Питер, 2013. – 448 с.

27. Сабиров, И. Г. Методы принятия управленческих решений: краткий курс лекций / И.Г. Сабиров. – Казань: КФУ, 2014. – 77 с.

28. Сенаторов, Д. В. Управленческие решения : учеб. пособие / Д.В.Сенаторов. – Пенза: Изд-во ПГУ, 2007.

29. Системы поддержки принятия решений: учеб. И практикум. – Москва: Юрайт, 2015. – 496 с.

30. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений: учебник / А.В. Тебекин. – Москва: Юрайт, 2015. – 432 с.

31. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений: учеб. и практикум для академического бакалавриата / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – Москва: Юрайт, 2016. – 335 с.

32. Управленческие решения (методы принятия и реализации): учеб.пособие / Л.А.Трофимова, В.В. Трофимов. – Санкт-Петербург: Изд-во СПб ГУЭФ, 2011. – 190 с.

33. Фирсова, И. А. Методы принятия управленческих решений: учеб. и практикум / И. А. Фирсова, М. В. Мельник – Москва: Юрайт, 2015. – 544 с.

34. Чая, В.Т. Управленческий учет / В.Т. Чая, Н.И. Чупахина. –Москва: Эксмо, 2009. – 480 с.

35. Черняк, В. З. Методы принятия управленческих решений: учебник / В. З. Черняк, И. В. Довдиенко. – Москва: Academia, 2014. – 240 с.

36. Шадрина, Г. В. Управленческий анализ / Г. В. Шадрина. – Москва: Альфа-пресс, 2008. – 320с.



**ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ И ДОКЛАДОВ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

1. Понятие управленческого решения.
2. Основные системы принятия решений.
3. Экономическая сущность управленческого решения.
4. Социальная сущность управленческого решения.
5. Правовая сущность управленческого решения.
6. Функции и требования, предъявляемые к управленческим решениям.
7. Классификация управленческих решений.
8. Управленческая проблема.
9. Системный подход при разработке управленческих решений.
10. Основные этапы процесса разработки управленческих решений.
11. Контроль реализации управленческих решений.
12. Организация исполнения принятых управленческих решений.
13. Факторы, влияющие на разработку, принятие и осуществление управленческих решений.
14. Социально-психологические аспекты принятия и реализации управленческих решений.
15. Особенности принятия управленческих решений в различных областях экономики.
16. Качество и эффективность управленческих решений.
17. Учет социально-психологических последствий принятия управленческих решений.
18. Социальная ответственность менеджера.
19. Разработка и выбор управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
20. Анализ внешней среды и ее влияния на разработку и реализацию альтернативных управленческих решений.
21. Влияние общественного мнения на деятельность компании.
22. Характеристики свойств внешней среды (объемность и сложность, подвижность и неопределенность).
23. Влияние фактора среды на подготовку управленческих решений.
24. Разновидности организационных решений: запрограммированные, незапрограммированные, компромиссные.
25. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Условия выполнения требований.
26. Особенности управленческих решений в условиях внедрения современных информационных технологий.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

### Практическое занятие 1

#### Основы теории принятия управленческих решений.

#### Технология разработки управленческих решений

##### Задание 1

Предприятие N в последнее время испытывает трудности со сбытом продукции. Стиральные машины, выпускаемые предприятием, по техническим характеристикам и диапазону программируемых операций уступают зарубежным машинам того же класса, поступающим на тот же рынок. Новая модель, предложенная отделом главного конструктора, более конкурентоспособна. Однако для освоения ее массового производства требуется реконструкция, модернизация или приобретение нового оборудования. Сумма необходимых капиталовложений и предлагаемые условия кредита (собственных финансовых ресурсов у предприятия нет) обуславливают срок окупаемости через три года при условии запуска новой модели в производство через год.

На совещании у директора завода было высказано мнение, что за этот срок завод успеет обанкротиться. При нынешнем темпе сокращения продаж не хватит денег не только на расчеты по кредиту, но и на выплату заработной платы. В качестве альтернативы предлагалось вкладывать средства в улучшение внешнего вида изделий, расширение рекламы и освоение новых географических рыночных ниш. В то же время обращалось внимание на наличие резервов. Предлагалось за счет организационных мероприятий, не требующих капитальных затрат, повысить производительность, снизить себестоимость изделий и таким образом получить возможность установить конкурентные цены. А в случае роста продаж за счет снижения цен увеличить объем выпуска продукции. Обсуждались и другие варианты.

*Задание.* Не углубляясь в подробный анализ и расчеты, поскольку дополнительной информации и данных для этого нет, выполните первый шаг технологии принятия решения: определите проблему, сформулируйте цель, поставьте задачу или несколько задач, проранжируйте их по очередности решения. Определите, какую информацию необходимо еще собрать для решения задачи. Определите требования к данному решению и проранжируйте их в порядке убывания степени важности. Продумайте, какой количественный критерий будет использоваться для определения достижения поставленной цели.

Полученные предложения обсуждаются на занятии.

##### Задание 2

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

Обратил внимание на то, что на предприятии складывается нежелательная ситуация.

Определил критерии оценки результатов управленческого решения.

Проанализировал имеющуюся информацию.

Разработал альтернативные варианты решения.

Выбрал решение.

Организовал выполнение решения.

*Задание.* Определить какие ошибки в технологии принятия решения допустил руководитель.

Полученные результаты обсуждаются на занятии.

##### Задание 3

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.

Полученные предложения обсуждаются на занятии.

## **Практическое занятие 2**

### **Методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений.**

#### **Типология управленческих решений и проблем**

##### ***Задание 1***

По приведенному списку организационных решений необходимо определить, являются ли они программированными или нет.

Наем заведующим исследовательской лаборатории компании, производящей сложную техническую продукцию, специалиста.

Доведение мастером до рабочих дневного задания.

Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.

Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача.

Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.

Согласие руководителя на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.

Определение годового задания для ассистента профессора.

Согласие начальника на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.

Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике.

Выбор правлением компании места для строительства ресторана "Вкусно и быстро" в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

Полученные результаты обсуждаются в классе до тех пор, пока большая часть участников дискуссии не согласится с одним из решений.

##### ***Задание 2***

Выбрать графическую форму иллюстрации параметров представленных проблем. Изобразить ее на рисунке.

Проблема внедрения новшеств в организации. В результате анализа в организации выявлены следующие данные по поддержке новшеств среди сотрудников:

инноваторы 2,5%;

сторонники нововведений – 13,5%;

колеблющиеся по отношению к нововведениям –16%;

нейтраллисты –18%;

скептически настроенные к нововведениям –34%;

консервативно относящиеся к нововведениям –16%.

Проблема вашего трудоустройства после получения диплома о высшем образовании.

Проблема сбыта продукции бюджетным предприятием. Вклад в возникновение данной проблемы в процентном соотношении вносят следующие источники:

поставщики –8%;

государственное регулирование – 4%;

финансирование –22%;

политическая ситуация –13%;

технология –12%;

потребители –17%;

работники –5%

маркетинг –6%

конкуренция –13%.

##### ***Задание 3***

Показать структуризацию причин появления перечисленных проблем.

Изобразить причинно следственную диаграмму. Выделить уровни причин.  
 Работники предприятия не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки:  
 пугали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции;  
 добавляли в исходную продукцию не те добавки;  
 плохо перемешивали состав продукции;  
 неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест ит.п.  
 Проблема плохого посещения занятий студентами в течение учебного семестра.

### Практическое занятие 3

#### Функции решения в методологии и организации процесса управления.

#### Плановые решения в менеджменте

#### Расчет показателей деятельности предприятия

Результаты деятельности предприятия за текущий год характеризуются следующими показателями:

Выручка от реализации (В), тыс.у.е.- 6000;  
 Переменные затраты (ПЗ), тыс.у.е.- 4500;  
 Покрытие затрат (М), тыс.у.е.- 1500;  
 Доля покрытия затрат (Д) -0,25;  
 Фактор цены (Ф)- 1,333;  
 Постоянные затраты (С), тыс.у.е. - 850;  
 Точка безубыточности (ТБ), тыс.у.е. 3400.

*Задание:*

Определить требуемые значения показателей на следующий год при: достижении той же величины покрытия затрат (1500);  
 сохранении постоянных затрат на том же уровне (850); снижении доли покрытия затрат (0,21).

Обосновать расчеты и выработать решение.

*Рекомендации к решению:*

Выручка от реализации характеризует доход предприятия от реализации произведенной продукции (М + ПЗ) и определяется как произведение цены за единицу продукции и объема реализации в шт.

Переменные затраты – затраты, зависящие от объема производства (В – М).

Постоянные затраты – это затраты, которые не изменяются с изменением объема выпуска продукции (М – прибыль).

Покрытие затрат – это маржинальный доход, который получается после вычета переменных затрат из выручки от реализации (С + прибыль).

Доля покрытия затрат – это относительная доля величины покрытия затрат в объеме выручки от реализации (М/В). Этот показатель характеризует внутрипроизводственное соотношение между ценой и производительностью, показывает прибыльность каждого продукта.

Фактор цены – это коэффициент, показывающий отдачу (результат) единицы переменных затрат (В/ПЗ).

Точка безубыточности показывает порог прибыльности отдельного продукта и рассчитывается по формулам:

ТБ (шт.) = С / (Цена – ПЗ); ТБ (руб.) = С / Д.

#### Выбор поставщика при планировании закупок

Предприятие имеет предложение от трех поставщиков о поставке комплектующих деталей.

*Характеристика предложений*

Условия поставок	Значения, у.е.
<i>1-е предложение</i>	

Форма оплаты – безналичный расчет. Транспортные расходы включены. Прейскурантная цена минус 5% скидки за объем поставки Целевая закупочная цена минус 2% скидки за комплектность поставки Закупочная цена	340
<i>2-е предложение</i>	
Форма оплаты – предоплата за наличный расчет. Срок оплаты кредита 14 дней. Транспортные расходы включены. Закупочная цена	316,25
<i>3-е предложение</i>	
Форма оплаты – безналичный расчет. Срок оплаты 30 дней При уплате в течение 14 дней предоставляется скидка. Прейскурантная цена минус 2% скидки за объем поставки Закупочная цена при оплате наличными плюс фрахт транспортных средств (13у.е.) Закупочная цена	310

Качество комплектующих одинаково. Сроки поставки во всех случаях – одна неделя. Все поставщики предоставляют различные скидки. Оплата наличными требует взятия кредита. Процентная ставка за кредит – 9%.

#### *Задание*

Принять управленческое решение по выбору поставщиков.

#### **Планирование и обоснование цены на продукцию предприятия**

Отдел продаж АО «Электрод» оценил емкость рынка одного из видов своей продукции к концу текущего года в 52 млн. кг. Доля рынка АО «Электрод» составляет приблизительно 45%, остальная приходится примерно равномерно на двух конкурентов. Характеристика продаж продукции представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Характеристика объемов продаж АО «Электрод»

Год	Цена за 1 кг веса (тыс.у.е.)		Объем продаж, млн.кг.	Емкость рынка, млн.кг.
	АО «Электрод»	Конкуренты		
Текущий	6	5	23	52
Прошлый	5	5	24	49
2 года назад	5	5	23	44
3 года назад	5	5	17	38

При назначении цены на следующий год специалисты АО разделились во мнении: снизить цену до 5 тыс. у.е. или оставить 6 тыс. у.е.

Менеджер по продажам считает, что АО должно снижать цены. Специалисты по продажам провели маркетинговые исследования и выяснили, что емкость рынка на следующий год составит предположительно 54 млн. кг., а доля АО – 21 млн. кг. при сохранении цен АО и конкурентами. Если АО решит снизить цену, как диктует конкуренция, то емкость рынка составит 55 млн. кг., а доля АО – 27 млн. кг. Если же конкуренты повысят свои цены до уровня АО, то общий объем продаж снизится до 50 млн. кг., а на долю АО будут приходиться все те же 27 млн. кг. Менеджер по продажам предполагает, что при более высокой цене, чем у конкурентов, возможна потеря лидирующего положения в конкуренции и дальнейшее 15% падение продаж на следующий год, что приведет к 33,3% относительной доли АО на рынке и потере первенства.

Менеджер по производству придерживается противоположной точки зрения. Он считает, что АО «Электрод» добьется более высокого показателя прибыли, если сохранится доля рынка 33,3%. В скором времени конкурентам придется повысить цены, так как при их меньших объемах производства затраты больше, чем у него, и это приведет к убыткам. Его аргументы основываются на цифрах, отражающих производственные затраты на 1 кг веса для различных объемов продаж (таблица 2).

Таблица 2 – Расчет себестоимости 1 кг продукции

Объем продаж, млн. кг.	18	21	24	27	30
Себестоимость 1 кг, тыс. у.е.	5,512	5,198	4,930	4,848	4,800
в том числе:					
Оплата труда	1,180	1,150	1,120	1,150	1,18
Затраты на материалы					
Цеховые расходы	0,647	0,641	0,637	0,643	0,644
Общезаводские расходы (33,3% от прямых затрат)	1,125	1,075	0,951	0,854	0,783
Затраты на реализацию (60% от производственных затрат)	0,393	0,383	0,373	0,383	0,393
	2,067	1,949	1,849	1,818	1,800

Таким образом, в результате оценки ситуаций сформированы 4 варианта политики АО «Электрод» на следующий год (таблица 3).

Таблица 3 – Варианты ценовой политики

Варианты	Цена, тыс.у.е.	
	АО «Электрод»	Конкуренты
Сохранение ситуации	6	5
Оптимистический вариант	6	6
Пессимистический вариант	6	5
Снижение цены	5	5

#### Задание

По предложенным вариантам ценовой политики АО «Электрод» определить объем продаж, рассчитать прибыль и себестоимость продукции. Расчеты свести в таблицу 4.

Сформулировать общую цель АО «Электрод» и стратегию с учетом сложившейся ситуации на рынке – зрелый рынок, рост рынка почти закончен.

В зависимости от сформулированной цели и выбранной стратегии ее достижения определить и обосновать цену на продукцию АО «Электрод» на следующий год.

Принять управленческое решение.

Таблица 4 – Оценка вариантов ценовой политики

Варианты	Цена АО (тыс. у.е.)	Цена конкурентов (тыс.у.е.)	Объем продаж (млн.кг.)	Себестоимость (тыс.у.е.)	Прибыль (млн.у.е.)
Сохранение ситуации					
Оптимистический вариант					
Пессимистический вариант					
Снижение цены					

## Практическое занятие 4

### Типология управленческих решений.

#### Разработка управленческих решений методом коллективного генерирования идей

##### *Обоснование темы ситуации*

В условиях конкуренции любая фирма вынуждена быстро реагировать на динамику спроса, появление новых потребностей, необходимость решения новых задач. Успех в бизнесе может быть гарантирован той фирме, которая ориентируется на постоянные нововведения. Таким образом усложняется процесс выработки эффективных решений, повышается ответственность за последствия их реализации. Риск уменьшается, если принятое решение учитывает все многообразие взаимовлияющих факторов производства. Необходимость научного обоснования решений, прогнозирования экономических, социально – психологических и других последствий заставляет привлекать к управлению как можно больше специалистов различного профиля, обуславливает актуальность использования коллективных методов подготовки решений.

Новые сложные оригинальные проблемы предполагают эффективность коллективного генерирования идей на совещании экспертов по специально разработанной программе, получившей название «мозговой атаки». Этот метод основан на гипотезе, позволяющей утверждать, что среди множества идей, высказанных экспертами, можно найти несколько рациональных. Период свободного творческого генерирования идей, предложений и гипотез, относящихся к развитию какой либо проблемы, четко отделен от этапа критической оценки полученной информации, а сама оценка должна высказываться в форме, не только не связывающей, но, наоборот, стимулирующей дальнейшее творческое обсуждение рассматриваемых вопросов.

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*

Тренировка навыков аналитического мышления, связанных с системным подходом к повышению эффективности принимаемых решений.

Выявление возможностей и умения генерировать оригинальные идеи.

Развитие навыков аргументации предложения и восприятия новой информации при решении сложных проблем управления.

Овладение навыками коллективной работы, тренинг делового общения, ведения дискуссий и принятия решений.

##### *Правила рассмотрения ситуации*

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

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

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.

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

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 шуточные 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.

##### *Характеристика проблемной ситуации*

Необходимо заранее определить, какие вопросы представляются наиболее важными, или выбрать одну из тем:

Рационализация системы высшего образования в России (подготовка бакалавров и магистров).

Развитие демократических начал в учебном процессе.

Совершенствование оплаты труда в организации.

Использование различных форм материального и морального стимулирования в НИИ, КБ, лаборатории, цехе ит.п.

Направления снижения себестоимости изделия.

Улучшение социально – психологических отношений в коллективе.

Увеличение объема продаж предприятия.

Снижение налогового бремени предприятия.

По выбору.

*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 обуславливается 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 шутливые 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 под управлением руководителя 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».

#### Качество исполнения ролей

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

#### 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					
5. Корректность взаимоотношений					

### Оценка и анализ управленческих решений

#### Оценка организационных проектов

Руководству предприятия представлены на рассмотрение два проекта организации производства сельскохозяйственной техники. Характеристика проектов дана в табл. 1.

Таблица 1 – Характеристика организационных проектов

Показатели	Варианты проекта	
	А	Б
Объем спроса, шт. / год	1200	5000
Цена, у.е.	10 000	10 000
Постоянные затраты, у.е.:		
затраты на НИОКР	2 000 000	4 500 000
обслуживание и ремонт	500 000	1 000 000
общезаводские расходы	1 000 000	2 500 000
затраты на реализацию	1 000 000	2 000 000

Переменные затраты на единицу продукции, у.е.:		
сырье, основные материалы	2 000	2 500
прочие материалы	1 000	800
заработная плата рабочих	3 700	3 000
энергия на технологические нужды	500	400

#### Задание

Сравнить и выбрать наиболее эффективный вариант организационного проекта производства сельхозтехники. Для оценки эффективности проектов использовать метод расчета точки безубыточности. Принять управленческое решение.

#### Сравнительный анализ инновационных проектов

На предприятии рассматриваются три инновационных проекта. Два из них – Ин-1 и Ин-2 – связаны с совершенствованием производства продуктов, а третий – Ин-3 – предусматривает разработку нового продукта. Показатели, характеризующие проекты, представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Характеристика инновационных проектов

Показатели	Значения по продуктам			
	Ин-1	Ин-2	Ин-3	Всего
Цена (Ц), у.е. / шт.	80	100	150	---
Переменные затраты (ПЗ), у.е./шт.	60	70	100	
Планируемый объем реализации, шт./год	5000	3000	1000	
Покрытие затрат (П), у.е./шт.				100
Доля покрытия затрат на штуку (Д)				
Выручка от реализации (В), тыс.у.е. / год				850
Переменные затраты, тыс.у.е./год				
Покрытие затрат, тыс.у.е./год				240
Постоянные затраты (З), тыс.у.е./год	94	86	80	260
Прибыль или убыток, тыс.у.е./год				
Точка безубыточности (ТБ), тыс.шт. (тыс.у.е.)				903

#### Задание

Рассчитайте показатели и дополните таблицу данными. Проанализируйте инновационные проекты и дайте предложения по повышению их эффективности.

Ранжируйте проекты по критерию (показателю покрытия затрат): 1 вариант на штуку, (у.е. на штуку);

2 вариант – на объем реализации, тыс. у.е./ год.

Для оценки проектов следует ли связывать расчет покрытия затрат с анализом точки безубыточности?

Проверьте целесообразность понижения цены на продукт по проекту Ин-3 на 10%, чтобы достичь точки без убыточности.

При увеличении выручки от реализации продукта проекта Ин-1 на 15%, а переменных затрат на 10% в год, изменится ли и как величина прибыли (в тыс. у.е. в год) от реализации этого продукта.

#### Анализ использования мощности предприятия

Первоначальная мощность рабочих мест по изготовлению партии деталей из 4-х операций была следующей

операция: М1 =10;

операция: М2 =15;

операция: М3 =6;  
 операция: М4 = 10 шт. /смену.

**Задание**

Определить пропускную способность технологической цепочки. Какие решения нужно принять, чтобы повысить пропорциональность производственного процесса.

Анализ ситуации, возникшей на предприятии

Основная продукция местного автомобильного завода находится на этапе спада. Прибыль завода стремительно уменьшается. Какие решения можно принять для возвращения завода в устойчивую область сбыта? Приведите направления новой стратегии предприятия.

**Практическое занятие 5  
 «Анализ внешней среды»**

**Задание №1**

**Формирование продуктовой стратегии предприятия**

**Постановка задачи**

Предприятие специализируется на выпуске фотоаппаратов, кинокамер и высокоточных оптических приборов. В последние годы им освоен выпуск видеокамер. Продукция предприятия имеет потребителей в России, ближнем зарубежье, развивающихся странах, а также в странах Западной Европы. Основными потребителями оптических приборов являются медицина и сельское хозяйство, оборонная промышленность. Объем реализации продукции в денежных единицах (ДЕ) за последние 4 года и доля рынка предприятия сильнейшего конкурента по каждому виду продукции представлены в таблице.

Характеристика портфеля предложений предприятия

Виды продукции	Объем реализации по годам, тыс. ДЕ				Доля рынка 2003,%	
	2000г.	2001г.	2002г.	2003г.	предприятия	конкурента
Фотоаппараты для России и ближнего зарубежья	2400	2900	2900	2500	34	17
Фотоаппараты для развивающихся стран	510	550	590	649	33	21
Фотоаппараты для Западной Европы			90	130	5	7
Кинокамеры для России и ближнего зарубежья	1650	1700	1850	2405	11	9
Кинокамеры для развивающихся стран	200	240	280	448	15	10
Видеокамеры для России и ближнего зарубежья			60	100	1	7
Оптические приборы для армии и флота	900	600	580	348	40	18
Оптические приборы для медицинских организаций	1000	1000	980	686	16	16
Оптические приборы для предприятий оборонной промышленности	1600	1200	900	400	2	4

**Задание 1**

Используя матрицу БКГ (Бостонской консультативной группы, США), сформировать продуктовую стратегию предприятия.

Принять управленческое решение относительно производственного портфеля предприятия.

Рекомендации к решению

В качестве критериев при построении двухмерной матрицы БКГ рассматриваются: темпы роста рынка (объемов продаж) предприятия и относительная доля рынка.

Рассчитать темпы роста рынка (РР). Они характеризуют движение продукции на рынке, т.е. изменение объемов реализации (объемов продаж), и могут быть определены по каждому продукту через индекс темпа их роста за последний рассматриваемый период (2002 – 2003 гг.) или через среднегодовые темпы их изменения.

Индекс темпа по каждому виду продукции определяется как отношение объема реализации за 2003 г. (текущий) к объему ее реализации за 2002 г. (предыдущий) и выражается

в % или коэффициентах роста. Например, РР для продукции №1 = 2500:2900 = 0,86.

Среднегодовой темп изменения объемов реализации по каждому виду продукции определяется как отношение одного уровня временного ряда к другому, взятому за базу сравнения, и выражается в % или в коэффициентах роста. Среднегодовой темп роста за n лет вычисляется по формуле:

$$T_p = \sqrt[n-1]{\frac{Y_n}{Y_1}}$$

где  $Y_n$  – значение объема реализации соответственно за n-й (текущий 2003 г.) или 1-й (базовый 2000 г.) год.

Рассчитать относительную долю, занимаемую предприятием на рынке (ОДР), по каждому виду продукции. Относительная доля рынка определяется отношением доли предприятия на рынке к доле ведущей конкурирующей фирмы. Доли рынка предприятия или сильнейшего конкурента находятся как отношение объема реализации к емкости рынка данной продукции соответственно предприятием или сильнейшим конкурентом.

Например, ОДР для продукта №1 = 34:17 = 2. Это означает, что объем реализации предприятием продукта №1 превышает реализацию аналогичного продукта сильнейшей конкурирующей фирмой в два раза.

Рассчитать долю (%) каждого вида продукции в общем объеме реализации предприятия по 2003г.

Все рассчитанные данные рекомендуется представить в табличном виде: Исходные данные для построения матрицы БКГ

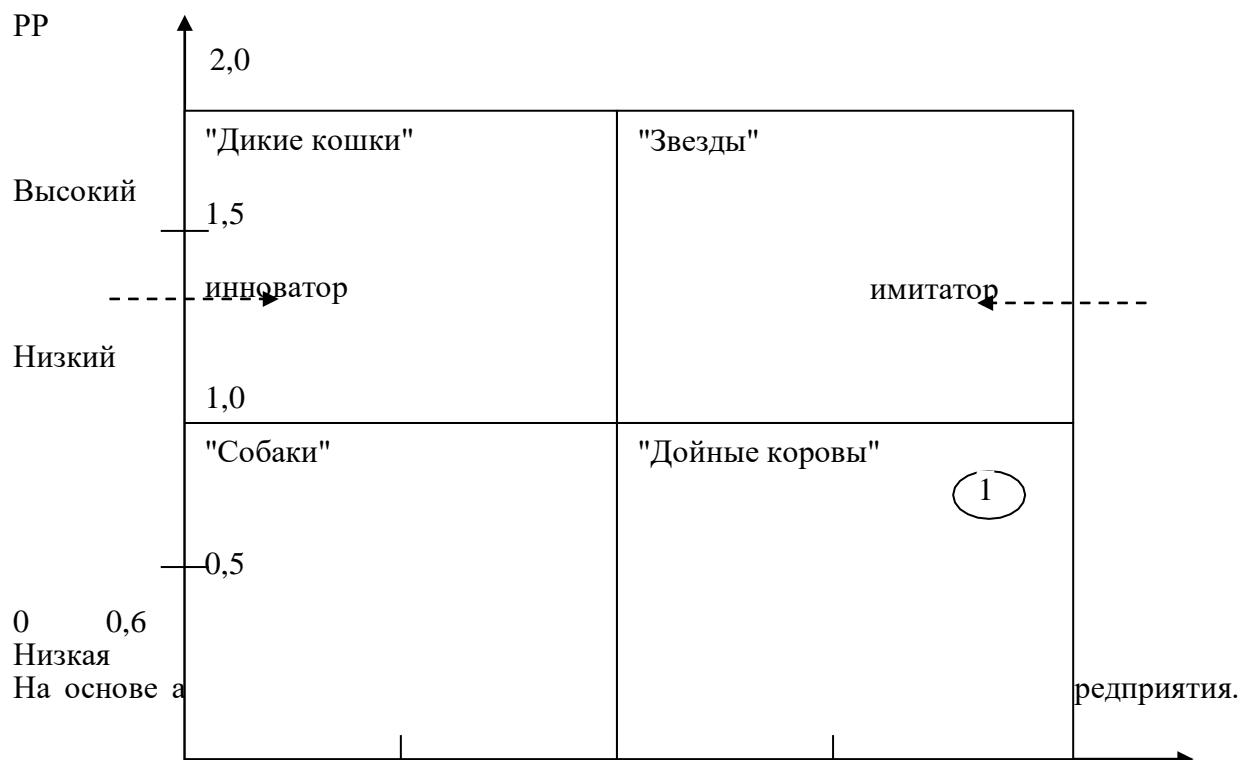
№ продукции	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Показатель									
Темпы роста рынка	0,86								
Относительная доля рынка	2								
Доля продукции в общем объеме реализации предприятия, %	32,6								

Построить матрицу БКГ. В качестве масштаба оценки отдельных видов продукции (средние значения в матрице) применяются:

средний индекс темпов роста рынка, равный единице (т.е. объем продаж постоянен);

относительная доля рынка – средняя величина в диапазоне от минимального до максимального значения относительной доли на рынке.

Диаметр круга для изображения продукта выбирается пропорционально доле объема продукции в общем объеме реализации предприятия. Например, для продукта №1:



Она формируется по отдельным видам продукции и может содержать следующие стратегические решения:

- убрать из продуктового портфеля предприятия;
- увеличить объем реализации, изменяя структуру продуктового портфеля;
- изменить относительную долю на рынке;
- увеличить инвестирование;
- ввести жесткий контроль за инвестициями и перераспределить денежные средства между отдельными видами продукции ит.п.

При формировании продуктовой стратегии можно пользоваться следующим набором решений и принципов формирования продуктового портфеля:

- "звезды" оберегать и укреплять;
- по возможности избавляться от "собак", если нет веских причин, чтобы их сохранять;
- для "дойных коров" необходимы: жесткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки под контроль менеджеров высшего уровня;
- "дикие кошки" подлежат специальному изучению, чтобы установить, не смогут ли они при известных капиталовложениях превратиться в звезды;
- комбинация продуктов "кошки", "звезды" и "дойные коровы" приводит к наилучшим результатам функционирования – умеренной рентабельности, хорошей ликвидности и долгосрочному росту сбыта и прибыли;
- комбинация "кошки" и "звезды" ведет к неустойчивой рентабельности и плохой ликвидности;
- комбинация "дойные коровы" и "собаки" ведет к падению продаж и рентабельности.

### **Задание №2**

#### **Оценка стратегических зон хозяйствования**

##### **Постановка задачи**

На предприятии выделены шесть потенциальных стратегических зон хозяйствования или видов бизнеса (СЗХ). Экономическая характеристика каждой СЗХ представлена в таблице:

Экономическая характеристика СЗХ

СЗХ	1	2	3	4	5	6
Показатели						
Рост рынка, %	12	20	2	15	7	5
Относительная доля на рынке	2	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7
Объем реализации, тыс.ДЕ	20	8	50	30	45	5
Покрытие затрат, тыс.ДЕ	10	4	20	3	15	1
Прибыль, тыс.ДЕ	5	2	10	2	10	1

##### **Задание**

Сопоставить и оценить рассматриваемые СЗХ, используя матрицу БКГ.

Сделать выбор перспективных СЗХ и дать стратегические рекомендации предприятию.

Принять решение.

Рекомендации к решению

Построить матрицу БКГ и оценить позиции рассматриваемых СЗХ. В качестве критериев оценки СЗХ рассматриваются: темпы роста рынка отрасли и относительная доля рынка. В качестве масштаба оценки (средние значения в матрице) могут применяться: средний рост рынка в отрасли в размере 10% и относительная доля рынка в отрасли на уровне 1,0, т.е. объемы продаж предприятия и сильнейшего конкурента равны. На матрице намеченные объемы реализации по каждой СЗХ показываются в виде кругов различной величины, а покрытие затрат – сегментом в этих кругах.

Обоснование выбора перспективных СЗХ осуществляется на основе анализа матрицы БКГ. Стратегические рекомендации предприятию по отдельным СЗХ могут включать:

- изменение объемов реализации: цены или количества;
- снижение уровня постоянных затрат;
- снижение уровня переменных затрат ит.п.

### **Задание №3**

#### **Влияние внешней среды на принятие решений**

С учетом шести ограничений, приведенных в таблице 1, примите решение: "Чем заняться вечером?" По каждой из семи комбинаций ограничений заполните таблицу 2.

Таблица 1

N	Ограничения	Ситуация						
		1	2	3	4	5	6	7

1	Задания выполнены	нет	да	да	да	да	нет	да
2	Родители дома	да	нет	да	да	нет	нет	да
3	Погода хорошая	нет	нет	да	нет	нет	да	нет
4	Есть новые музыкальные записи	да	да	нет	нет	да	нет	нет
5	С NN отношения налажены	нет	нет	да	да	да	нет	нет
6	В кинотеатре новый фильм	да	нет	нет	да	нет	нет	нет

Таблица 2.

N	Варианты решений	Решения						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Сидеть дома и выполнять задания							
2	Пойти погулять с NN							
3	Пойти в кино с NN							
4	Пригласить NN послушать новые записи							
5	Переписать кассету							
6	Залечь на диване с книгой							

### Моделирование рисковых ситуаций

#### Задание 1

Пусть имеется два инвестиционных проекта. Первый с вероятностью 0,6 обеспечивает прибыль 15 млн. руб., однако с вероятностью 0,4 можно потерять 5,5 млн. руб. Для второго проекта с вероятностью 0,8 можно получить прибыль 10 млн. руб. и с вероятностью 0,2 потерять 6 млн. руб. Какой проект выбрать?

#### Задание 2

Руководство компании решает, создавать ли для выпуска новой продукции крупное производство, малое предприятие или продать патент другой фирме. Размер выигрыша, который компания может получить, зависит от благоприятного или неблагоприятного состояния рынка (табл. 1).

Таблица 1.

Номер стратегии	Действия компании	Выигрыш, (у.е.), при состоянии экономической среды	
		благоприятном	неблагоприятном
1.	Строительство крупного предприятия ( $a_1$ )	200 000	-180 000
2.	Строительство малого предприятия ( $a_2$ )	100 000	-20 000
3.	Продажа патента ( $a_3$ )	10 000	10 000

Перед тем, как принимать решение о строительстве, руководство компании заказало дополнительное исследование состояния рынка, которое обойдется компании в 10 000 у.е. Руководство понимает, что дополнительное исследование по-прежнему не способно дать точной информации, но оно поможет уточнить ожидаемые оценки конъюнктуры рынка, изменив тем самым значения вероятностей. Возможности фирмы в виде условных вероятностей

благоприятности и неблагоприятности рынка сбыта представлены в таблице 2.

Таблица 2.

Прогноз фирмы	Фактически	
	Благоприятный	Неблагоприятный
Благоприятный	0,78	0,22
Неблагоприятный	0,27	0,73

Фирма, которой заказали прогноз состояния рынка, утверждает:

ситуация будет благоприятной с вероятностью 0,45;

ситуация будет неблагоприятной с вероятностью 0,55.

На основе таблицы выигрышей (потерь) и полученных данных построить дерево решений, проанализировать ситуацию и сделать выводы.

### **Задание 3**

Компания «Российский сыр» – небольшой производитель различных продуктов из сыра на экспорт. Один из продуктов – сырная паста – поставляется в страны ближнего зарубежья. Генеральный директор должен решить, сколько ящиков сырной пасты следует производить в течение месяца. Вероятности того, что спрос на сырную пасту в течение месяца будет 6, 7, 8 или 9 ящиков соответственно равны 0,1; 0,3; 0,5; 0,1.

Затраты на производство одного ящика равны 45 у.е. Компания продает каждый ящик по цене 95 у.е. Если ящик с сырной пастой не продается в течение месяца, то она портится и компания несет убыток.

Сколько ящиков следует производить в течение месяца? Построить платежную матрицу и выбрать решение.

### **Задание 4**

Нефтеперерабатывающая фирма решает вопрос о бурении скважины. Известно, что если фирма будет бурить, то с вероятностью 0,6 нефти найдено не будет; с вероятностью 0,1 запасы месторождения составят 50 000 т.; с вероятностью 0,15 – 100 000 т.;

с вероятностью 0,1 – 500 000 т.; с вероятностью 0,05 – 1 000 000 т. Если нефть не будет найдена, то фирма потеряет 50 000 дол.; если мощность месторождения составит 50 000 т., то потери снизятся до 20 000 дол.; мощность месторождения в 100 000 т. принесет прибыль 30 000 дол.; 500 000 – 430 000 дол.; 1 000 000 т. – 930 000 дол.

Построить дерево решений, рассчитать ожидаемое значение выигрыша и выбрать решение, исходя из полезности каждого из исходов.

Учебное издание

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**  
к практическим занятиям по дисциплине  
**«РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»**  
для студентов направления подготовки  
Профессиональное обучение (по отраслям),  
профиль: «Управление персоналом».

С о с т а в и т е л ь:  
Наталья Васильевна Карчевская

Печатается в авторской редакции.  
Компьютерная верстка и оригинал-макет автора.

Подписано в печать \_\_\_\_\_  
Формат 60x84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага типограф. Гарнитура Times  
Печать офсетная. Усл. печ. л. \_\_\_\_\_. Уч.-изд. л. \_\_\_\_\_  
Тираж 100 экз. Изд. № \_\_\_\_\_. Заказ № \_\_\_\_\_. Цена договорная.

Издательство Луганского государственного  
университета имени Владимира Даля

*Свидетельство о государственной регистрации издательства  
МИ-СРГ ИД 000003 от 20 ноября 2015г.*

**Адрес издательства:** 91034, г. Луганск, кв. Молодежный, 20а  
**Телефон:** 8 (0642) 41-34-12, **факс:** 8 (0642) 41-31-60  
**E-mail:** izdat.lguv.dal@gmail.com **http:** //izdat.dahluniver.ru/