МЧС РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Уральский институт Государственной противопожарной службы Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий»

Кафедра государственной службы и кадровой политики

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Методические рекомендации по изучению дисциплины
по направлению подготовки
38.04.04 Государственное и муниципальное управление
(уровень магистратуры)
Магистерская программа «Кадровые технологии управления противопожарной и техносферной безопасностью»

Екатеринбург
2022

Принятие решений в системе государственного и муниципального управления [Текст]: Методические рекомендации по изучению дисциплины. Направление подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (уровень магистратуры) / авт. – сост. О.Г. Александров – Екатеринбург : Уральский институт ГПС МЧС России, 2022. – 20 с.

Автор – составитель:
О.Г. Александров, доцент государственной службы и кадровой политики Уральского института ГПС МЧС России, кандидат юридических наук, доцент.

Методические рекомендации по изучению дисциплины подготовлены в помощь обучающимся по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (уровень магистратуры), для освоения учебного материала по учебной дисциплине «Принятие решений в системе государственного и муниципального управления».

Методические рекомендации по изучению дисциплины содержат: организационно-методические указания; темы и вопросы, рекомендуемые для рассмотрения, перечень основной, дополнительной литературы, электронных ресурсов.

Утверждены на заседании кафедры государственной службы и кадровой политики «23» июня 2022 г., протокол № 12.

© ФГБОУ ВО «Уральский институт ГПС МЧС России», 2022
© Кафедра государственной службы и кадровой политики, 2022

Методические рекомендации для обучающихся по изучению дисциплины «Принятие решений в системе государственного и муниципального управления»

Методические рекомендации составлены для обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (уровень магистратуры) с целью помощи в изучения дисциплины «Принятие решений в системе государственного и муниципального управления».

Целями освоения обучающимися дисциплины «Принятие решений в системе государственного и муниципального управления» являются:

- формирование системы знаний в области технологии принятия управленческих решений,
- освоение методов разработки управленческих решений с учетом психологических условий и факторов, оказывающих влияние на процесс принятия управленческого решения в профессиональной деятельности,
- овладение технологическими и психологическими приемами подготовки и оценки управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.

Задачи освоения дисциплины:

- освоение базовых понятий теории принятия управленческих решений,
- формирование представлений о факторах внешней и внутренней среды, оказывающих влияние на эффективность управленческого решения в системе государственного и муниципального управления,
- овладение основными методами и механизмами процесса индивидуального и коллективного принятия управленческого решения,
- развитие способности технологической и психологической оценки эффективности и качества принятия управленческого решения в системе государственного и муниципального управления,
- формирование личностной готовности обучающихся к принятию эффективных и качественных управленческих решений и готовности нести за них ответственность.

Методические рекомендации составлены для обучающихся по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (уровень магистратуры) с целью помощи в процессе подготовки к зачету по дисциплине «Принятие решений в системе государственного и муниципального управления».

ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Результат освоения образовательной программы	Содержание компетенции	Результат обучения по дисциплине
РО-01 – Способность проводить анализ социально-экономических, политических, правовых факторов, общественных процессов и явлений и применять их в административно-технологической деятельности.	**ОПК-6 –** Способен организовывать проектную деятельность, моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	**Знает** технологии проектной деятельности, моделирования административных процессов и процедур в органах власти **Умеет** применять технологии проектной деятельности, моделирования административных процессов и процедур в профессиональной деятельности **Владеет** навыками проектной деятельности, моделирования административных процессов и процедур в органах власти

СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

ТЕМА 1. Управленческие решения: понятие, роль и место в управлении.

Принятие управленческого решения как один из аспектов управленческой деятельности. Роль процесса принятия решения в организации управления.

Понятие управленческого решения. Типология управленческих решений. Решения, типичные для функций управления. Проблемы и их решение. Совокупность свойств, обеспечивающих успешное выполнение управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.

ТЕМА 2. Среда принятия управленческого решения.

Внешняя среда организации. Факторы прямого воздействия внешней среды на принятие управленческого решения: законы и государственные органы, поставщики, потребители, финансирование, трудовые ресурсы. Факторы косвенного воздействия внешней среды на принятие управленческого решения: экономические, политические, социокультурные, природная среда и ресурсы, научно-техническое и технологическое развитие общества, глобальная среда.

Внутренняя среда организации. Влияние факторов внутренней среды организации на принятие управленческого решения: цели, структура, задачи, технологии, материальные и финансовые ресурсы, качественные характеристики трудового коллектива, организационная культура.

ТЕМА 3. Технология разработки управленческих решений.

Условия принятия управленческих решений: определенность, риск, неопределенность. Процесс разработки управленческих решений.

Социально-психологическая согласованность при принятии управленческого решения.

Методы подготовки управленческих решений: экономико-математические методы, активизирующие методы, экспертные методы, эвристические методы, метод сценариев, метод «дерево решений» и др.

Эффективность управленческих решений. Качество управленческих решений. Оценка качества и эффективности управленческих решений.

ТЕМА 4. Психологические особенности принятия управленческих решений.

Субъекты управления. Сущность субъектов управления.

Личность как частный субъект, принимающий управленческое решение. Особенности принятия индивидуального управленческого решения.

Психологическая готовность личности к принятию управленческих решений. Компоненты психологической готовности личности к принятию управленческого решения: биологический и психологический компоненты, социальный опыт, направленность личности. Управленческие компетенции личности, принимающей управленческое решение. Состав основных личностных характеристик, влияющих на принятие управленческих решений.

Зависимость принятия управленческого решения от стиля управления. Стили управления коллективом. Факторы, которые следует учитывать при выборе стиля управления: ситуация, задача, группа.

Группа как частный субъект, принимающий управленческое решение. Особенности группового принятия управленческого решения. Факторы, влияющие на групповое принятие управленческого решения: социально-психологические, объективные. Влияние авторитета личности на принятие управленческого решения группой. Процедура принятия коллективных решений. Ответственность при принятии управленческого решения группой.

ТЕМА 5. Управленческие решения в государственном управлении

Специфика разработки и принятия государственных решений. Документирование государственного решения. Эффективность разработки государственных решений. Экспертиза в системе принятия государственных решений. Управление реализацией государственных решений. Технологии мониторинга и контроля исполнения государственных решений

Выполнение реферата

В ходе изучения дисциплины магистрант обязательно выполняет подготовку реферата.

Тематика рефератов

1. Условия принятия управленческих решений: определенность, риск, неопределенность.
2. Процесс разработки управленческих решений.
3. Социально-психологическая согласованность при принятии управленческого решения.

4. Методы подготовки управленческих решений: экономико-математические методы,

5. Методы подготовки управленческих решений: активизирующие методы,

6. Методы подготовки управленческих решений: экспертные методы

7. Методы подготовки управленческих решений: эвристические методы

8. Методы подготовки управленческих решений: метод сценариев, метод «дерево решений»

9. Эффективность и качество управленческих решений.

10. Оценка качества и эффективности управленческих решений

11. Специфика разработки и принятия государственных решений.

12. Документирование государственного решения.

13. Эффективность разработки государственных решений.

14. Экспертиза в системе принятия государственных решений.

15. Управление реализацией государственных решений.

16. Технологии мониторинга и контроля исполнения государственных решений

Структура и содержание реферата

Реферат любого вида, как правило, состоит из введения, основной части, заключения и списка литературы.

Введение – отражение актуальности темы и раскрытие поставленных в работе задач.

Основная часть – раскрытие содержания работы, подразделение по плану на параграфы или вопросы (параграф начинается с задачи и заканчивается выводом).

Заключение – представление основных выводов, полученных в ходе работы, и комментарий исполнителя работы к изложенному.

Список литературы – оформление источников информации в алфавитном порядке.

Этапы работы над рефератом:

1. Выбор проблемы, ее обоснование и формулирование темы.
2. Изучение основных источников по теме.
3. Составление библиографии.
4. Конспектирование необходимого материала.
5. Систематизация зафиксированной и отобранной информации.
6. Определение основных понятий темы.
7. Корректировка темы и основных вопросов анализа.
8. Разработка логики исследования проблемы, составление плана.
9. Реализация плана, написание реферата.
10. Самоанализ, предполагающий оценку новизны, степени раскрытия сущности проблемы, обоснованности выбора источников и оценку объема реферата.
11. Проверка оформления списка литературы.

12. Редакторская правка текста.

13. Оформление реферата и проверка текста с точки зрения грамотности и стилистики.

Степень раскрытия сущности проблемы предполагает:

1. Соответствие плана теме реферата.
2. Соответствие содержания теме и плану реферата.
3. Полноту и глубину раскрытия основных понятий проблемы.
4. Обоснованность способов и методов работы с материалом.
5. Умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал.
6. Умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу.

Обоснованность выбора источников оценивается:

1. Полнотой использования работ по теме.
2. Привлечением наиболее известных и новейших работ по проблеме.

Требования к оформлению реферата:

1. Реферат должен быть напечатан (12-15 страниц текста, набранного 14 кеглем через 1,5 интервала; параметры страницы: 3 см слева, 1,5 –справа, по 2,5 –сверху и снизу). Рукописные тексты для проверки преподавателем не принимаются.
2. Титульный лист должен быть оформлен в соответствии с принятым стандартом (см. Приложение № 1).
3. Следующая после титульного листа страница должна раскрывать содержание работы. Здесь должны быть перечислены все разделы, главы и параграфы работы с указанием соответствующих страниц.
4. Текст реферата должен быть разбит на главы, параграфы. Каждая глава должна начинаться с новой страницы. Название главы, параграфа выделяется жирным шрифтом. Все страницы текста (кроме титульного листа) нумеруются.
5. Список литературы составляется в алфавитном порядке.

Задания для самостоятельной работы

Тема 1. Управленческие решения: понятие, роль и место в управлении

Задание 1. На основании проработанной основной и дополнительной литературы, поиска информации в Интернете по заданной теме подготовиться к обсуждению следующих вопросов:

1. Как соотносится теория и практика принятия управленческих решений?
2. Какова роль управленческого решения в управлении организацией?
3. По каким подсистемам и компонентам системы менеджмента принимаются управленческие решения?
4. Как применяется нормативный подход?
5. Что такое управленческий процесс и его структура?

6. Какие требования предъявляются к информационному обеспечению процесса разработки решений?

7. Какие компьютерные системы используются при принятии решений?

8. В форме каких документов оформляются управленческие решения?

9. Каковы основные требования к оформлению документов?

Задание 2. Подготовить доклад с мультимедийной презентацией по следующим темам:

- Примеры принятия решений в российских и зарубежных компаниях.
- История становления теории принятия решений.
- Вклад виднейших теоретиков и практиков управления в теорию принятия решений.

Тема 2. Типология управленческих решений

Задание 1. На основании проработанной основной и дополнительной литературы, поиска информации в Интернете по заданной теме подготовиться к обсуждению следующих вопросов:

1. Какие решения называются рутинными и новаторскими?
2. Приведите примеры структурированных и неструктурированных решений.
3. В чем сущность системного подхода?
4. Приведите примеры запрограммированных и незапрограммированных решений.
5. Что такое рациональные решения?

Задание 2. Подготовить доклад с мультимедийной презентацией по следующим темам:

1. Разновидности управленческих решений.
2. Практическая классификация управленческих проблем, задач и ситуаций.
3. Типология управленческих решений и их характеристика.
4. Индивидуальные и групповые управленческие решения.
5. Интуитивные и рациональные управленческие решения и их отличительные особенности.

Задание 3. Подготовка к тесту.

Тема 3. Основные этапы процесса принятия управленческого решения

Задание 1. На основании проработанной основной и дополнительной литературы, поиска информации в Интернете по заданной теме подготовиться к обсуждению следующих вопросов:

1. Какова полная схема принятия управленческих решений. Какие этапы этой последовательности могут быть опущены и в каких случаях?
2. Чем отличается схема принятия управленческого решения для организации от принятия решения в случае проектирования технической системы?

3. Какие этапы включает первый блок этапов разработки управленческого решения?

4. Какие критерии используются для выбора системы целей?

5. Чем характеризуется состояние ситуации? Что входит в состав оценочной системы?

6. Какие этапы относятся ко второму блоку разработки управленческого решения?

7. С помощью каких технологий разрабатываются сценарии развития ситуации?

8. В чём заключается экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий?

Тема 4. Методы и модели, используемые при принятии управленческого решения

Задание 1. На основании проработанной основной и дополнительной литературы, поиска информации в Интернете по заданной теме подготовиться к обсуждению следующих вопросов:

1. С чем связана необходимость моделирования управленческих решений?
2. Какие виды моделей Вам известны?
3. Как осуществляется моделирование процесса разработки решения с помощью информационных технологий?
4. Назовите основные экономико-математические методы и сферу их применения?
5. Что собой представляет экономико-математическая модель и каковы ее особенности?

Задание 2. Подготовить доклад с мультимедийной презентацией по следующим темам:

- Методы выработки решений в диалоговом режиме
- Количественные и качественные экспертные методы
- Алгоритмический
- Статистический,
- Эвристический метод
- Методы сценариев
- Метод «дерева решения»
- Топологические методы.

Задание 3. Подготовка к тесту.

Тема 5. Среда принятия управленческого решения

Задание 1. На основании проработанной основной и дополнительной литературы, поиска информации в Интернете по заданной теме подготовиться к обсуждению следующих вопросов:

1. По какому критерию можно различать информацию, принятую в условиях ненадежности?

2. В чём заключается сущность неопределенности? Чем отличается неопределённость от риска?

3. Назовите разновидности рисков? В каких случаях они проявляются?

4. Какими признаками характеризуются рисковые ситуации?

5. Какова общая последовательность проведения анализа риска?

6. Приведите примеры классификации рисков.

7. Приведите советы для управляющего, работающего в условиях неопределённости?

Тема 6. Психологические особенности принятия управленческих решений

Задание 1. На основании проработанной основной и дополнительной литературы, поиска информации в Интернете по заданной теме подготовиться к обсуждению следующих вопросов:

1. С чего начинается реализация принятого управленческого решения?
2. Зачем нужна обратная связь при разработке и реализации решения?
3. Зачем нужны корректировка и контроль реализации принятых решений?
4. На что необходимо обращать внимание при анализе результатов реализации принятых управленческих решений?
5. В чем отличие коллективного принятия решений от коллективной экспертизы?
6. Охарактеризуйте часто применяемые в практике методы коллективной разработки решения.
7. В чем сущность метода «мозговая атака»?
8. Дайте характеристику правилам метода «мозговая атака».

Задание 2. Подготовить доклад с мультимедийной презентацией по следующим темам:

- Особенности принятия индивидуального управленческого решения.
- Психологическая готовность личности к принятию управленческих решений.
- Зависимость принятия управленческого решения от стиля управления.
- Особенности группового принятия управленческого решения.
- Причины возникновения конфликтов в процессе принятия и реализации управленческого решения и их классификация.

Задание 3. Подготовка к тесту.

Тема 7. Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения

Задание 1. На основании проработанной основной и дополнительной литературы, поиска информации в Интернете по заданной теме подготовиться к обсуждению следующих вопросов:

1. Власть, влияние, сила, источники их формирования.
2. Делегирование полномочий по принятию управленческого решения.
3. Централизация и децентрализация процесса разработки решения.

4. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия управленческого решения.

5. Характеристика социальных, психологических, этических методов достижения взаимодействия при принятии управленческих решений и их сочетание с организационной иерархией.

6. Причины возникновения конфликтов в процессе принятия и реализации управленческого решения.

7. Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческого решения.

Тема 8. Организация и контроль выполнения управленческого решения

Задание 1. На основании проработанной основной и дополнительной литературы, поиска информации в Интернете по заданной теме подготовиться к обсуждению следующих вопросов:

1. Проблемы организации исполнения принятых управленческих решений.
2. Контроль реализации управленческих решений. Значение, функции и виды контроля.

Задание 2. Подготовить доклад с мультимедийной презентацией по следующим темам:

- Методы контроля и оценки исполнения решений.
- Сущность и виды ответственности за выполнение управленческих решений.

Тема 9. Оценка эффективности и качества управленческого решения

Задание 1. На основании проработанной основной и дополнительной литературы, поиска информации в Интернете по заданной теме подготовиться к обсуждению следующих вопросов:

1. Оценка эффективности управленческого решения: показатели, составляющие эффективности.
2. Методы оценки эффективности управленческого решения.
3. Значение стандартизации процессов управления качеством процесса разработки и принятия управленческого решения.

Задание 2. Подготовить доклад с мультимедийной презентацией по следующим темам:

1. Качество управленческой деятельности
2. Качество управленческого решения

Вопросы для собеседования по темам дисциплины

ТЕМА. Управленческие решения: понятие, роль и место в управлении

Вопросы для обсуждения:

1. Как соотносится теория и практика принятия управленческих решений?
2. Какова роль управленческого решения в управлении организацией?
3. По каким подсистемам и компонентам системы менеджмента принимаются управленческие решения?
4. Как применяется нормативный подход?
5. Что такое управленческий процесс и его структура?

6. Какие требования предъявляются к информационному обеспечению процесса разработки решений?
7. Какие компьютерные системы используются при принятии решений?
8. В форме каких документов оформляются управленческие решения?
9. Каковы основные требования к оформлению документов?

ТЕМА. Типология управленческих решений

Вопросы для обсуждения:

1. Какие решения называются рутинными и новаторскими?
2. Приведите примеры структурированных и неструктурированных решений.
3. В чем сущность системного подхода?
4. Приведите примеры запрограммированных и незапрограммированных решений.
5. Что такое рациональные решения?

ТЕМА. Основные этапы процесса принятия управленческого решения

Вопросы для обсуждения:

1. Какова полная схема принятия управленческих решений. Какие этапы этой последовательности могут быть опущены и в каких случаях?
2. Чем отличается схема принятия управленческого решения для организации от принятия решения в случае проектирования технической системы?
3. Какие этапы включает первый блок этапов разработки управленческого решения?
4. Какие критерии используются для выбора системы целей?
5. Чем характеризуется состояние ситуации? Что входит в состав оценочной системы?
6. Какие этапы относятся ко второму блоку разработки управленческого решения?
7. С помощью каких технологий разрабатываются сценарии развития ситуации?
8. В чём заключается экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий?

ТЕМА. Методы и модели, используемые при принятии управленческого решения

Вопросы для обсуждения:

1. С чем связана необходимость моделирования управленческих решений?
2. Какие виды моделей Вам известны?
3. Как осуществляется моделирование процесса разработки решения с помощью информационных технологий?
4. Назовите основные экономико-математические методы и сферу их применения?
5. Что собой представляет экономико-математическая модель и каковы ее особенности?

ТЕМА. Среда принятия управленческого решения

Вопросы для обсуждения:

1. По какому критерию можно различать информацию, принятую в условиях ненадежности?
2. В чём заключается сущность неопределенности? Чем отличается неопределённость от риска?
3. Назовите разновидности рисков? В каких случаях они проявляются?
4. Какими признаками характеризуются рисковые ситуации?
5. Какова общая последовательность проведения анализа риска?
6. Приведите примеры классификации рисков.
7. Приведите советы для управляющего, работающего в условиях неопределённости?

ТЕМА. Психологические особенности принятия управленческих решений

Вопросы для обсуждения:

1. С чего начинается реализация принятого управленческого решения?
2. Зачем нужна обратная связь при разработке и реализации решения?
3. Зачем нужны корректировка и контроль реализации принятых решений?
4. На что необходимо обращать внимание при анализе результатов реализации принятых управленческих решений?

5. В чем отличие коллективного принятия решений от коллективной экспертизы?
6. Охарактеризуйте часто применяемые в практике методы коллективной разработки решения.
7. В чем сущность метода «мозговая атака»?
8. Дайте характеристику правилам метода «мозговая атака».

ТЕМА. Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения

Вопросы для обсуждения:

1. Власть, влияние, сила, источники их формирования.
2. Делегирование полномочий по принятию управленческого решения.
3. Централизация и децентрализация процесса разработки решения.
4. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия управленческого решения.
5. Характеристика социальных, психологических, этических методов достижения взаимодействия при принятии управленческих решений и их сочетание с организационной иерархией.
6. Причины возникновения конфликтов в процессе принятия и реализации управленческого решения.
7. Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческого решения.

ТЕМА. Организация и контроль выполнения управленческого решения

Вопросы для обсуждения:

1. Проблемы организации исполнения принятых управленческих решений.
2. Контроль реализации управленческих решений. Значение, функции и виды контроля.

ТЕМА. Оценка эффективности и качества управленческого решения

Вопросы для обсуждения:

1. Оценка эффективности управленческого решения: показатели, составляющие эффективности.
2. Методы оценки эффективности управленческого решения.
3. Значение стандартизации процессов управления качеством процесса разработки и принятия управленческого решения.

Практические задания по темам дисциплины

ТЕМА. Управленческие решения: понятие, роль и место в управлении

Практическое задание:

1. Дать краткую характеристику одной из муниципальных организаций.
2. Описать ее организационную структуру
3. Определить основные нормативно-правовые акты, регулирующие ее деятельность.

ТЕМА. Типология управленческих решений

Групповая работа по решению практической задачи:

1. Проанализировать фрагменты текстов 10 решений.
2. Классифицировать решения по следующим основаниям: по содержанию, форме, характеру процесса принятия решения, количеству альтернатив, технологии разработки решения, учету изменения условий при реализации решений, частоте, срокам принятия решений. Времени наступления последствий для объекта управления, результату, прогнозной эффективности.
3. Аргументируйте ответы на следующие вопросы.

- Можно ли однозначно отнести то или иное решение к определенному виду?
- Какие факторы для этого необходимо учесть дополнительно?

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

№ 2. Отделу развития компании заключить договор с фирмой «Галактика» для анализа распределения функций управления между руководителями всех уровней и разработки мероприятий по устранению их дублирования.
№ 3. Начальнику группы стратегического развития разработать положение о группе связи с общественностью и должностные инструкции для ее работников.
№ 4. Наладчику станков Тараненко Р. А. провести планово-предупредительный ремонт токарного оборудования в цехе № 4.
№ 5. Все сотрудники компании в течение марта 2009 г. должны внести свои предложения по совершенствованию производственной и управленческой деятельности.
№ 6. Начальнику группы стратегического развития создать консультационный пункт для руководителей периферийных подразделений фирмы по вопросам управленческой деятельности и управления персоналом.
№ 7. Начальнику информационного отдела создать базу данных о текущих и потенциальных клиентах и поставщиках компании.
№ 8. Инженера Калинина Н. С. направить в командировку в объединение «Азовсталь» с 1 марта по 24 апреля 2009 г.
№ 9. Группе стратегического развития сформировать альтернативные стратегии развития основных направлений деятельности компании.
№ 10. Отделу обучения в сентябре 2000 г. провести переподготовку руководства высшего и среднего звена компании в области управления качеством.

ТЕМА. Основные этапы процесса принятия управленческого решения

Решение практической задачи:

Предприятие производит 400 электроплит в месяц и реализует их по цене 9500 руб. Переменные издержки составляют 4500 руб. на изделие, постоянные издержки предприятия – 850 000 руб. в месяц.

Показатель	*На единицу продукции, руб.*	*%*	*в долях единицы*
Цена реализации	9500	100	1
Переменные издержки	4500		
Валовая маржа	5000		

1. Начальник отдела маркетинга считает, что увеличение расходов на рекламу на 100 000 руб. в месяц способно дать прирост ежемесячной выручки на 300 000 руб. Следует ли принимать решение об увеличении рекламного бюджета?
2. Заместитель генерального директора по производству предлагает использовать более дешевые материалы, что позволит экономить на переменных издержках по 500 руб. на каждой единице продукции. Однако, по мнению начальника отдела сбыта, это может привести к снижению качества и падению объема реализации до 350 штук в месяц. Следует ли применять более дешевые материалы?
3. Начальник отдела маркетинга предлагает снизить цену реализации на 500 руб. и одновременно довести расходы на рекламу до 150 000 руб. в месяц. В этом случае он прогнозирует увеличение объема продаж на 50%. Можно ли одобрить такое решение?
4. Начальник отдела сбыта предлагает изменить форму оплаты труда своих сотрудников: отменить оклады (суммарный месячный фонд оплаты составляет 60 000 руб.) и установить комиссионное вознаграждение 250 руб. с каждой проданной плиты. Он уверен, что объем продаж вырастет на 15%. Следует ли согласиться с предложенным решением?

Опишите этапы принятия генеральным директором управленческого решения. Какое решение может принять генеральный директор фирмы? Свое мнение обоснуйте.

ТЕМА. Методы и модели, используемые при принятии управленческого решения

Групповая работа по решению практической задачи

Фирма «Эдельвейс» была создана в 20.. году, в форме открытого акционерного общества. В его состав вошли: бизнес-центр, ресторан, три магазина, позднее, в 20.. году был организован, как самостоятельное подразделение, консультационный отдел.

Основными видами деятельности фирмы являются:

- розничная торговля промышленными и продовольственными товарами;
- организация общественного питания;
- предоставление услуг аренды помещений;
- оказание юридических услуг.

На фирме сложилась линейно-функциональная структура управления, представлена на схеме 4.

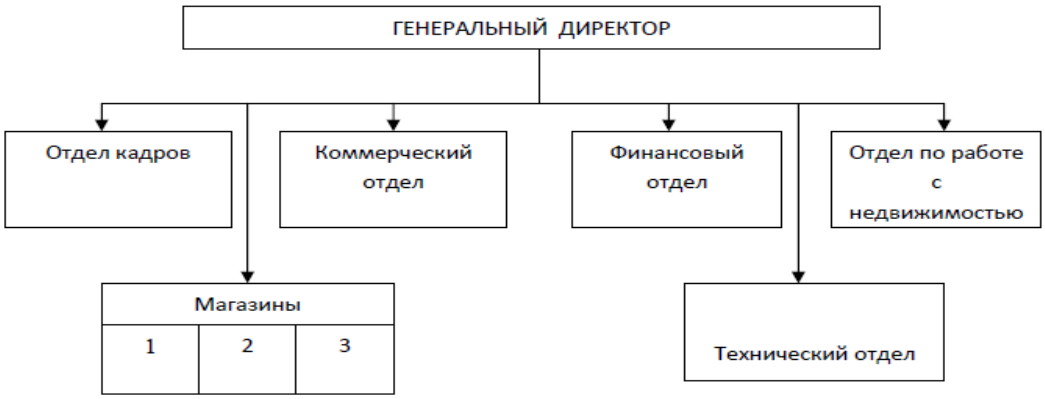


Схема 4. Структура управления фирмой «Эдельвейс».

Среднесписочная численность персонала составила 200 человек. При этом доля управленческого персонала – 14%, т.е. 28 человек.

Фирма развивается успешно, что отражают результаты финансового анализа. Однако, достижение поставленных в коммерческой деятельности задач во многом зависит от того, соответствует ли организационная структура выбранной стратегии рыночного развития фирмы.

Администрация фирмы задумалась об увеличении в ближайшее время эффективности и улучшении конкурентоспособности. В связи с этим появилась проблема, связанная с комплексным исследованием рынка. Однако в структуре управления не было ни отдела маркетинга, ни специалиста - маркетолога.

Директор поручил начальнику коммерческого отдела возглавить комиссию по перестройке организационной структуры. В комиссию вошли начальники отделов.

Предложите свой вариант решения проблемы.

ТЕМА. Среда принятия управленческого решения

Решение практической задачи

У предпринимателя появилась возможность работать самостоятельно. Имеется также предложение со стороны крупной компании работать у нее в качестве торгового агента по реализации промышленных товаров.

При первом варианте, если он будет работать самостоятельно, то его доход составит 700 тыс. руб. с вероятностью 60%, во втором – 200 тыс. руб. с вероятностью 40%. При работе торговым агентом заработная плата составит 400 тыс. руб. с вероятностью 80% и 300 тыс. руб. при самостоятельной работе с вероятностью 20%.

Задание. Определите, при каком варианте величина риска более высокая. Для окончательного выбора более приемлемого варианта базу исходных данных и результаты расчетов занесите в таблицу. Предложите свой вариант решения.

ТЕМА. Психологические особенности принятия управленческих решений

Решение практической задачи

Методом мозгового штурма решить следующую практическую задачу.

На расчетном счете фирмы на данный момент 1 млн. руб. Перед руководством стоит проблема очередности выплат: необходимо заплатить за поставки сырья 500 тыс. руб. Выдать заработную плату в размере 800 тыс. руб. Погасить платежи по налогам в сумме 500 тыс. руб. заплатить за пользование кредитом 100 тыс. руб.

Какое решение должно принять руководство?

ТЕМА. Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения

Практическая задача

Финансовый директор организации имеет возможность получить кредит банка на покупку оборудования под проценты на уровне 45% годовых. Одновременно он получает предложение получить оборудование по лизингу на следующих условиях:

- стоимость объекта лизинга – 36 000 руб.;
- период полной амортизации – один год, равномерно по месяцам;
- ежемесячные отчисления с учетом комиссионных лизингодателя (12%), кредитных, консультационных и других услуг составят 5% от остаточной стоимости оборудования.

Какой вариант решения должен выбрать финансовый директор?

Каким образом может быть оформлено данное решение, и каков график его реализации?

Тема. Организация и контроль выполнения управленческого решения

Практические задачи

Ситуация 1 .Фирма работает с 2-мя поставщиками. Один из них постоянно задумывает поставку, при этом и качество сырья не всегда соответствует требованиям. Но согласно договору с этим поставщиком, он поставляет сырье с отсрочкой платежа, что выгодно фирме. Как может фирма построить работу с этим поставщиком?

Ситуация 2. В результате анализа получена информация о падении объема продаж. Дополнительный анализ показал, что причиной является низкое качество товара. Какое решение может принять фирма?

Тема. Оценка эффективности и качества управленческого решения

Практическая задача

В рамках изученной технологии разработки и принятия решения рассмотреть проблемную ситуацию (на примере конкретной организации):

Технологическая карта (модель) управленческого решения

Юридическое наименование организации _____

_____

Таблица 1.

Этапы решения	Действия руководителя
1. Идентификация проблемы Что случилось?	
2. Диагностика проблемы, определение степени ее актуальности для организации Каковы симптомы проблемы? Что не устраивает?	
3. Формулировка ограничений при решении проблемы рассортируйте симптомы. Отметьте ограничения. Согласуйте интересы.	
4. Выявление и оценка альтернатив *(таблица 2)* Что делать? Возможные стратегии. Какой вариант развития ситуации предпочтительнее?	
5. Выбор и описание оптимальной альтернативы Какие конкретные шаги? Оформление решения.	
6. Реализация решения	

Этапы решения	Действия руководителя
Кто исполнители? Что конкретно делает каждый из них? Сроки реализации.	
7. Оценка и контроль результатов реализации Какие реальные результаты? Каковы последствия? Достигнуто ли запланированное? Что помешало реализации? Как планируется ликвидировать отклонения?	

Таблица 2.

Критерии выбора альтернативы	Альтернатива 1	Альтернатива 2	Альтернатива 3
Содержание			
Ресурсы			
Виды затрат и стоимость решения			
Сроки реализации			
Исполнители			
Шаги по реализации альтернативы			
Оформление решения			
Планируемый результат			
Эффективность			

Тесты для самопроверки

тест 1

1. Какие научные дисциплины являются основой теории систем:
   - А. системный анализ;
   - Б. исследование операций;
   - В. кибернетика.
2. Цели организации должны быть …
   - А. конкретными и измеримыми;
   - Б. взаимно поддерживающими;
   - В. коллективными;
3. Методы экспертного прогнозирования используется в случае …
   - А.недостатка количественной информации;
   - Б. краткого срока прогнозирования;
   - В. изменения текущей обстановки.
4. В третий блок этапов разработки и реализации управленческого решения включены:
   - А. коллективная экспертная оценка;
   - Б. контроль реализации плана;
   - В. генерирование альтернативных вариантов решений;
   - Г. разработка сценариев развития ситуации.
5. Причинами корректировки плана являются …
   - А. результаты мониторинга;
   - Б. применение современных управленческих технологий;
   - В. изменение прогноза развития ситуации.

тест 2.

1. Какие из перечисленных факторов влияют на риск …

А. субъективные;

Б. коллективные;
В. объективные.
6. Какие причины способствуют появлению неопределенности …
А. количественная;
Б. качественная;
В. профессиональная (связанная с профессионализмом ЛПР);
Г. стоимостная.
7. Какими факторами характеризуется природа риска в современной рыночной экономике …
А. ограниченной сферой регулирования государством хозяйственной деятельности;
Б. высоким уровнем профессионализма руководящего состава организации;
В. конкурентной борьбой товаропроизводителей;
Г. большим количеством принимаемых законов.
8. Сущность неопределенности проявляется …
А. в введении вероятностных оценок;
Б. отсутствии способов оценки вероятности наступления возможных состояний;
В. склонностях ЛПР.
9. Средний вид риска определяется величиной в …
А. До 5%;
Б. 5-10%;
В. 11-20%.

тест 3.

1. В задачи экономического анализа входят такие пункты, как …
   А. оптимизация хозяйственной программы;
   Б. разработка динамических рядов;
   В. определение оптимального ассортимента изделий;
   Г. вскрытие закономерностей и тенденций развития;
   Д. установление оптимальных размеров предприятия, цеха, участка и т.п.
2. Какие виды сравнений не входят в анализ сравнений?
   А. отчетные показатели с плановыми показателями;
   Б. отчетные показатели с показателями предшествующего периода;
   В. показатели качества с показателями работы за каждый день.
3. Какой из методов анализа предполагает сопоставление взаимосвязанных показателей хозяйственной деятельности м целью выявления и измерения их взаимного влияния …
   А. метод цепных подстановок;
   Б. графический метод;
   В. балансовый метод.
4. Приём динамических рядов предполагает …
   А. использование для обобщающей характеристики экономических явлений;
   Б. показ последовательных значений показателей;
   В. вскрытие закономерностей и тенденций развития;
   Г. изучение всей совокупности явлений.
5. Основные задачи функционально-стоимостного анализа заключаются в …
   А. достижении оптимального соотношения между полезным эффектом объекта и совокупными затратами за его жизненный цикл;
   Б. оптимизации распределения хозяйственных ресурсов, раскроя материала, определения напряженности норм;
   В. оптимизации хозяйственной программы, распределения ее по цехам и оборудованию и количеству продукции (работ);
   Г. нахождении совершенно новых технических решений за счет применения функционального подхода.

Перечень вопросов к зачету

1. Роль процесса принятия решения в организации управления.
2. Понятие управленческого решения. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
3. Типология управленческих решений.
4. Внешняя среда организации.
5. Факторы прямого воздействия внешней среды на принятие управленческого решения: законы и государственные органы, поставщики, потребители, финансирование, трудовые ресурсы.
6. Факторы косвенного воздействия внешней среды на принятие управленческого решения: экономические, политические, социокультурные, природная среда и ресурсы, научно-техническое и технологическое развитие общества, глобальная среда.
7. Внутренняя среда организации.
8. Влияние факторов внутренней среды организации на принятие управленческого решения: цели, структура, задачи, технологии, материальные и финансовые ресурсы, качественные характеристики трудового коллектива, организационная культура.
9. Условия принятия управленческих решений: определенность, риск, неопределенность.
10. Процесс разработки управленческих решений.
11. Социально-психологическая согласованность при принятии управленческого решения.
12. Методы подготовки управленческих решений: экономико-математические методы,
13. Методы подготовки управленческих решений: активизирующие методы,
14. Методы подготовки управленческих решений: экспертные методы
15. Методы подготовки управленческих решений: эвристические методы
16. Методы подготовки управленческих решений: метод сценариев, метод «дерево решений»
17. Эффективность и качество управленческих решений.
18. Оценка качества и эффективности управленческих решений
19. Субъекты управления. Сущность субъектов управления.
20. Особенности принятия индивидуального управленческого решения.
21. Психологическая готовность личности к принятию управленческих решений.
22. Зависимость принятия управленческого решения от стиля управления.
23. Стили управления коллективом.
24. Особенности группового принятия управленческого решения.
25. Специфика разработки и принятия государственных решений.
26. Документирование государственного решения.
27. Эффективность разработки государственных решений.

28. Экспертиза в системе принятия государственных решений.
29. Управление реализацией государственных решений.
30. Технологии мониторинга и контроля исполнения государственных решений

Перечень рекомендуемой литературы для изучения дисциплины

1. Государственная политика и управление в 2 ч. Часть 1. Концепции и проблемы : учебник для бакалавриата и магистратуры / Л. В. Сморгунов [и др ... — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 395 с . // Режим доступа : urait.ru›…i-upravlenie…2-ch…1-koncepcii…problemy…

2. Государственная политика и управление в 2 ч. Часть 2. Уровни, технологии, зарубежный опыт : учебник для бакалавриата и магистратуры / А. П. Альгин [и др.] ; под редакцией Л. В. Сморгунова. — 2-е изд., стер. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 484 с. // Режим доступа : urait.ru›…2-ch…urovni-tehnologii-zarubezhnyy-opyt…

3. Акулич, Р.А. Зарубежный опыт государственного и муниципального управления: электронное учебное пособие. [Электронный ресурс] — Электрон. дан. — СПб. : ИЭО СПбУТУиЭ, 2009. — 199 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/book/63810

4. Бирман, Л.А. Управленческие решения: учебное пособие. [Электронный ресурс] — Электрон. дан. — М. : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2008. — 208 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/book/75176

5. Знаменский, Д.Ю. Государственная и муниципальная служба. [Электронный ресурс] — Электрон. дан. — СПб. : ИЦ Интермедия, 2013. — 180 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/book/55357

6. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебник. — Электрон. дан. — М. : Палеотип, 2008. — 768 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=55124

Электронные ресурсы

1. Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» // Режим доступа - www.ecsocman.edu.ru
2. Журнал «Управление развитием персонала» // Режим доступа - www.grebennikov.ru/personnel_development.phtml
3. Справочная правовая система ГАРАНТ (интернет-версия). URL: http://www.garant.ru/iv/
4. Информационно-правовая система Консультант Плюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_ LAW_160060/
5. Научная электронная библиотека eLibrary // Режим доступа - http://www.elibrary.ru