

**Негосударственное образовательное учреждение высшего образования
«Международный институт экономики и права»
(НОУ МИЭП)**

**Методические указания для проведения практических занятий
по дисциплине «Принятие управленческих решений»**

(для студентов факультета «Экономики и управления»)

Методические указания
составил(а):

_____ *О.Е. Лебедева* к.э.н., доц.

разработаны в соответствии с ФГОС ВО:

Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ (уровень магистратуры) (приказ Минобрнауки России от 30.03.15г. №322).

составлены на основании учебного плана:

утвержденного Учёным советом НОУ МИЭП.

Методические указания одобрены на заседании кафедры

Менеджмента, государственного и муниципального управления

Протокол от _____ *30 августа 2018 г.* № _____ *1*

Срок действия методических
указаний:

_____ *2018/19* _____ уч. год

Зав. кафедрой

Н.А. Завалько

Содержание

1. Цель и задачи методических указаний.....	4
2. Перечень тем практических занятий.....	6
3. Содержание и методика проведения практических занятий	7
4. Заключение. Освоение компетенций.....	13
5. Учебно-методическое и информационное обеспечение	15

1. Цель и задачи методических указаний

Методические указания предназначены для выполнения практических работ по направлениям обучения по программе 38.04.02 и разработаны в соответствии с содержанием рабочей программы дисциплины. Рекомендации предназначены для оказания помощи обучающимся при выполнении задач, тестовых заданий, усвоении теоретических вопросов по курсу на практических занятиях.

Практическое занятие – это одна из форм учебной работы, которая ориентирована на закрепление изученного теоретического материала, его более глубокое усвоение и формирование умения применять теоретические знания в практических целях. Готовясь к практическому занятию, обучающийся должен освежить в памяти теоретические сведения, полученные на лекции, самостоятельном изучении. Только это обеспечит высокую эффективность практических учебных занятий.

Преподаватель имеет возможность в личном кабинете наблюдать за работой каждого обучающегося, оказывая ему необходимую методическую и консультационную помощь на практическом занятии. Практические занятия являются важной формой, способствующей усвоению курса. Основные задачи этих занятий сводятся к тому, чтобы научить обучающихся, самостоятельно мыслить, изжить имеющиеся штампы и способствовать расширению общей культуры. В ходе занятий обучающиеся должны научиться применять выработанную методику в практике конкретных исследований.

В процессе практических занятий обучающихся выполняют различные виды работы. Практические работы могут носить репродуктивный и поисковый характер. Работы, носящие репродуктивный характер, отличаются тем, что при их проведении обучающихся пользуются подробными инструкциями, в которых указаны: цель работы, пояснения порядка выполнения работы, заполнения таблицы.

Работы, носящие поисковый характер, отличаются тем, что при их проведении обучающиеся не пользуются подробными инструкциями, им не задан порядок выполнения необходимых действий, от обучающихся требуется выбор способов выполнения работы, инструктивной и справочной литературы. Работы, носящие поисковый характер, отличаются тем, что обучающиеся должны решить новую для них проблему, опираясь на имеющиеся у них теоретические знания.

Содержание практических занятий является решением разного рода задач, работа с литературой, справочниками, составление таблиц, схем, и др. Тематика, содержание и количество часов, отводимое на практические занятия, зафиксировано в рабочей программе дисциплины. Состав практических заданий планируется с таким расчетом, чтобы за отведенное время обучающиеся смогли их качественно выполнить.

При проведении практических занятий используются различные формы организации работы обучающихся: фронтальная, групповая, индивидуальная. Каждая из них позволяет решать определенные дидактические задачи:

разнообразить работу обучающихся, повысить ответственность каждого обучающегося за самостоятельное выполнение полного объема работ, повысить качество подготовки обучающихся.

Основными этапами практического занятия являются:

1. проверка знаний обучающихся – их теоретической подготовленности к занятию;

2. инструктаж, проводимый преподавателем;

3. выполнение заданий, работ, упражнений, решение задач, тестовых задач;

4. последующий анализ и оценка выполненных работ и степени овладения, обучающихся запланированными компетенциями.

Критерии и показатели, используемые при оценивании выполнения задания:

Знать: виды решений, методы разработки решений, методы принятия решений.

Уметь: ставить цели, связанные с реализацией профессиональных функций, формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций, организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач.

Владеть: навыками разработки предложений по повышению эффективности коммуникационных процессов, методами оценки эффективности профессиональной деятельности специалистов, методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль).

Описание каждой практической работы содержит: тему, цели работы, оборудование, задания, порядок выполнения заданий, формы контроля, требования к выполнению заданий.

2. Перечень тем практических занятий

Практическое занятие № 1 «Теоретические аспекты науки об управленческих решениях»

Практическое занятие № 2 «Информационное обеспечение хозяйственно-управленческих решений»

Практическое занятие № 3 «Технология и сферы принятия управленческих решений»

Практическое занятие № 4 «Планирование управленческих решений»

3. Содержание и методика проведения практических занятий

Практическое занятие № 1. Теоретические аспекты науки об управленческих решениях

Важность процесса принятия решений была осознана человечеством одновременно с началом его сознательной коллективной деятельности. В Древней Греции Сократ, анализируя деятельность управляющих в различных сферах деятельности, говорил о том общем, что составляет основу их труда: «Главная задача – поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения своих указаний».

Итальянский государственный деятель Макиавелли писал: «Многие полагают, что кое-кто из государей, слывающих мудрыми, славой своей обязаны не себе самим, а добрым советам своих приближенных, но мнение это ошибочно. Ибо правило, не знающее исключения, гласит: государю, который сам не обладает мудростью, бесполезно давать благие советы».

Одно из основных достижений современной науки об управлении, и прежде всего школы научного управления, возглавлявшейся Тейлором, состоит в том, что впервые управленческие функции планирования работы и анализа производственной ситуации были отделены от самой работы. Процесс принятия управленческого решения стал рассматриваться как самостоятельный управленческий акт.

В современной науке об управлении встречаются два определения теории принятия решений – расширенное и узкое. В расширенном определении принятие решения отождествляется со всем процессом управления. В узком определении принятие решений понимается как выбор наилучшего из множества альтернативных вариантов.

1. Сопоставьте различные определения теории принятия решений. В чем, с Вашей точки зрения, их основное различие? Как соотносятся теория и практика принятия управленческих решений? Какие проблемы принятия управленческих решений в системе государственной службы?

2. История менеджмента показывает, что технология – это обоюдоострое оружие, которое способно как увеличить риск, так и предоставить благоприятные возможности.

Показательным историческим примером одновременно и отрицательных и положительных последствий развития технологии может служить ситуация с аспирином. После того как в 1984 г. ибупрофен стал доступен покупателям без рецепта, объем продаж аспирина начал уменьшаться, потому что потребители перешли на новые болеутоляющие лекарства. Но уже в 1988 г. технология пришла на помощь аспирину, когда исследователи обнаружили, что регулярное, раз в два дня, потребление аспирина почти вдвое уменьшает опасность сердечных приступов. Воодушевленные этим положительным результатом, фирмы-производители аспирина начали рекламную кампанию, связав воедино потребление аспирина и профилактику сердечных заболеваний.

Руководителю предприятия часто приходится решать вопрос о внедрении

новой технологии на своем производстве.

Может ли он руководствоваться при принятии решения о судьбе новой технологии на своем предприятии нижеперечисленными аргументами и почему:

- *при выборе новой технологии руководители исходят из ее привлекательности и возможностей, которые она сулит;*
- *все нововведения, в конце концов, будут восприняты и внедрены;*
- *перспективы применения новой технологии предопределяют ее успешное внедрение;*
- *выигрывают принципиально новые технологии.*

3. ОАО «Новолипецкий металлургический комбинат» (НЛМК) первым среди российских предприятий черной металлургии получил сертификат соответствия системы качества нормам и требованиям международного стандарта ISO 9002. НЛМК внедрил и применяет рациональную комплексную систему хозяйственно-управленческих решений в области инвестиций в производство проката чугуна и стали. (Финансовая Россия. 1999. № 9.)

В современных рыночных условиях все большее значение приобретают решения по совершенствованию организации производства, планированию и эффективному использованию капиталовложений, научной разработки и внедрения передовых методов управления фирмой.

Как Вы считаете, что может быть главным секретом эффективности рыночной экономики в Российской Федерации: инвестиции в новую технологию, человека или снижение всех видов затрат? Выберите один из возможных вариантов решений, который Вы считаете наиболее важным. Обоснуйте правильность Вашего выбора.

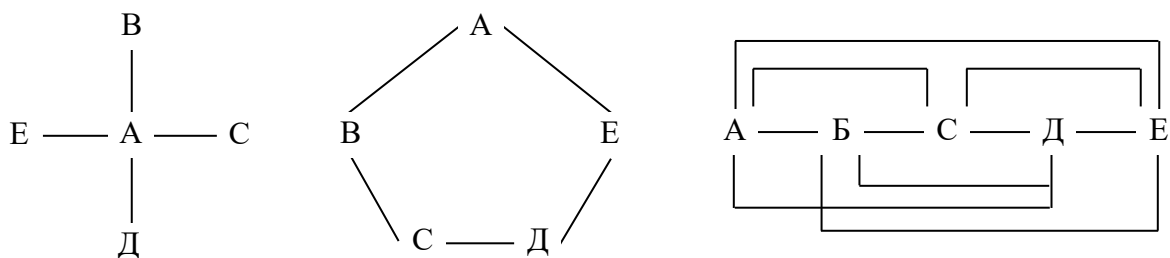
Практическое занятие № 2. Информационное обеспечение хозяйственно-управленческих решений

Анализ российского и зарубежного управленческого опыта показывает, что качество решений зависит от качества имеющейся информации. Информацию следует передавать по назначению. С этой целью создается сеть коммуникаций, которая, в свою очередь, усиливает или ослабляет организационную структуру организации. Наконец, потребности в информации могут определять необходимость организации специальных отделов, в функции которых входит обеспечение руководства соответствующей информацией.

Исследования показывают, что от 50 до 90% своего рабочего времени руководитель государственного (муниципального) предприятия тратит на проведение совещаний, встреч с людьми, переговоров, чтение корреспонденции и т.п. Обмен происходит с помощью каналов коммуникаций, которые могут быть формальными и неформальными.

Система коммуникаций состоит из следующих основных элементов: *отправителя; собственно сообщения; информационного канала; получателя сообщения.* Однако, расположение и соотношение элементов в системе может существенным образом менять ее эффективность.

1. Какая из этих коммуникационных (для групп из пяти человек) сетей, изображенных на рисунке, эффективнее? Обоснуйте свой ответ.



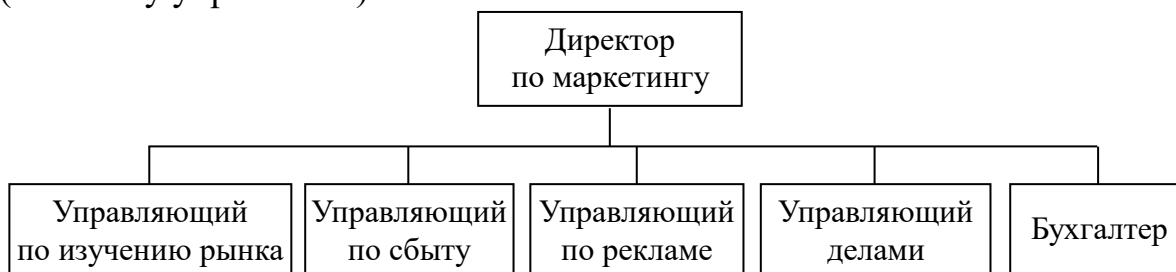
а) колесо

б) круг

в) каждый с каждым

Рис. Виды коммуникационных сетей

2. Директору муниципального предприятия по вопросам маркетинга необходимо принять решение по разработке эффективной стратегии маркетинга (см. схему управления).



Какую коммуникационную сеть целесообразно использовать директору? Обоснуйте ответ, используя решение первого задания.

3. Использование информации является важной составной частью деятельности руководителей всех уровней управления и специалистов государственной службы. Различный уровень, сферы деятельности и

компетентность руководителей предполагают различия в способах сбора, хранения, обработки и использования информации. Поэтому подготовка информации для принятия и реализации управленческих решений всегда была проблемой эффективности деятельности организации (учреждения).

Точка зрения: «Контроль над информацией является решающим способом поддержания власти в организации. На практике это одно из средств удержания власти техническим экспертом над вышестоящим руководством».

Точка зрения: «Когда пересекаются несколько каналов коммуникаций, говорят об узловой точке решения».

Каким образом, на Ваш взгляд, контроль над информацией (узловой точкой решения) может стать источником власти? Как Вы считаете, как разрешается проблема контроля над информацией и властью в системе государственной службы? Обоснуйте свое мнение.

Практическое занятие № 4. Технология и сферы принятия решений

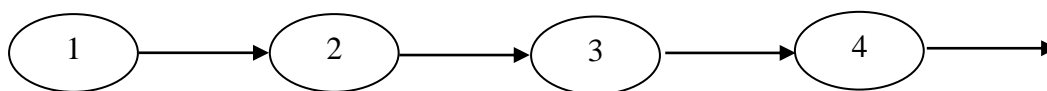
Точка зрения: «Любая самоуправляющаяся система, такая, например, как муниципальное унитарное предприятие (МУП) в условиях конкурентного рынка, должна обеспечить согласование двух видов среды – внешней по отношению к организации и внутренней».

Точка зрения: «Сложность и изменчивость условий внешней среды приводят к неопределенности процесса принятия решений».

1. Как Вы думаете, почему решения принимаются чаще и становятся важными всякий раз, когда информация от одного вида среды должна быть сопоставлена с информацией от другого? Упростятся ли организационные проблемы муниципального унитарного предприятия в случае пренебрежения факторами влияния внешней среды?

2. ФГУП изготавливает и поставляет комплектующие детали для группы компаний «Наши окна» – лидера регионального рынка в сфере производства пластиковых окон.

Первоначальная мощность рабочих мест по изготовлению партии деталей из четырех операций была следующей:



$$10 \quad M_1 = M_2 = 15 \quad M_3 = 6 \quad M_4 = 10 \text{ шт./смену}$$

Пропускная способность (мощность – М) технологической цепочки составила в смену 6 шт., третье рабочее место является «узким» местом.

Что, с Вашей точки зрения, нужно сделать, чтобы повысить пропорциональность производственного процесса? Обоснуйте свое решение, если имеются четыре возможных направления:

- пересмотр конструкции детали с целью обеспечения пропорциональности операций по трудоемкости;
- пересмотр технологического процесса, режимов обработки;
- разработка и реализация организационных мероприятий по замене оборудования, перепланировка участка;
- дозагрузка рабочих мест другой аналогичной деталью.

Потребность в этих деталях – 10 шт. за смену.

4. Заключение. Освоение компетенций

Реализация компетенций:

- ПК-1 - способен управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями;
- ПК-2 - способен разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

1. Степень завершенности и правильности ответов на задания ПТК: полнота раскрытия вопросов; – обоснованность способов и методов работы с материалом; – умение работать с литературой; – умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.

2. Полнота и целостность выполнения задания, полнота использования литературных источников по вопросам анализа учебной литературы для решения профессиональных задач коллектива.

3. Соблюдение требований к решению задач: правильное оформление; грамотность и культура изложения; владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы.

Преподаватель анализирует оценочную таблицу. Выставляет и мотивирует итоговые оценки.

1. оценки **«отлично»** заслуживает обучающийся, обнаруживший всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоивший основную и знакомый с дополнительной литературой, рекомендованной программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется обучающимся, усвоившим взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявившим творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала;

2. оценки **«хорошо»** заслуживает обучающийся, обнаруживший полные знания учебно-программного материала, успешно выполняющий предусмотренные в программе задания, усвоивший основную литературу, рекомендованную в программе. Как правило, оценка «хорошо» выставляется обучающимся, показавшим систематический характер знаний по дисциплине и способным к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности;

3. оценки **«удовлетворительно»** заслуживает обучающийся, обнаруживший знание учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справляющийся с выполнением заданий, предусмотренных программой, знакомый с основной литературой, рекомендованной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется обучающимся, допустившим погрешность в ответе, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения под

руководством преподавателя;

4. оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, обнаружившему пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

Преподаватель сообщает о достижении целей занятия:

- ПК-1 - способен управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями;

- ПК-2 - способен разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

На основании заключительной беседы с обучающимися преподаватель делает вывод, о том насколько достигнуты цели практического занятия.

5. Учебно-методическое и информационное обеспечение

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ						
Рекомендуемая литература						
Основная литература						
Код	Авторы	Заглавие	Назначение	Издательство	Год издания	Количество
Л1.1	Харитонов И.В.	Основы теории принятия управленческих решений	учебник	Архангельск : САФУ, 2015. - 155 с.	2015	
Л1.2	Козырев М.С.	Методы принятия управленческих решений	учебник	Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. - 158 с.	2018	
Л1.3	Шамалова Е.В.	Основы методологии принятия управленческих решений в организации	учебное пособие	Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. - 95 с.	2018	
Дополнительная литература						
Л2.1	Осипенко С.А.	Методы принятия управленческих решений	учебно-методическое пособие	Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 67 с.	2015	
Л2.2	Катаева В.И.	Методы принятия управленческих решений	учебное пособие	Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 196 с.	2015	
Л2.3	Бережная О.В., Бережная Е.В.	Методы принятия управленческих решений	учебное пособие	Ставрополь : СКФУ, 2015. - 171 с.	2015	
Л2.4	Маслихина В.Ю.	Методы принятия управленческих решений	учебное пособие	Йошкар-Ола : ПГТУ, 2016. - 228 с.	2016	
Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»						
	Наименование ресурса			Адрес		
Э1	Управление рисками			http://ru.wikipedia.org/wiki/		
Э2	сайт Бизнес инжиниринг групп			http://www.bigc.ru		
Э3	сайт Риск-менеджмент - Управление рисками			http://www.riskm.ru		