

Министерство образования и науки Российской Федерации

Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Оренбургский государственный университет»

Кафедра менеджмента

А.В. Курлыкова

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Методические указания к практическим занятиям

Рекомендовано к изданию Редакционно-издательским советом
Государственного образовательного учреждения
высшего профессионального образования
«Оренбургский государственный университет»

Оренбург
ИПК ГОУ ОГУ
2010

УДК 65.291.21 (076.5)

ББК 338.24 (Я73)

К 93

Рецензент – кандидат экономических наук Е.И. Куценко

Курлыкова А.В.

К 93 **Управленческие решения: методические указания к практическим занятиям/**
А.В. Курлыкова; Оренбургский гос. ун-т. - Оренбург: ОГУ, 2010. - 36 с.

Методические указания содержат задачи с решением и указанием к решению, деловые игры, ситуации, вопросы к обсуждению по следующим темам: системный подход к разработке управленческого решения; понятие и классификация управленческих решений; параметры и условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений; технология процесса принятия решений; методы разработки и принятия управленческих решений; принятие решений в условиях неопределенности; индивидуальные качества менеджера; дополнительные задания.

Методические указания предназначены для проведения практических занятий для студентов очной и заочной форм обучения по специальности 080507– Менеджмент организации.

УДК 65.291.21 (076.5)

ББК 338.24 (Я73)

© Курлыкова А.В., 2010
© ГОУ ОГУ, 2010

Содержание

Введение	4
1 Задания по теме «Системный подход к разработке управленческого решения».....	4
2 Задания по теме «Понятие и классификация управленческих решений».....	5
3 Задания по теме «Параметры и условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений».....	6
4 Задания по теме «Технология процесса принятия решений».....	11
5 Задания по теме «Методы разработки и принятия управленческих решений».....	12
5.1 Принятие решения на основе метода анализа иерархий.....	12
5.2 Построение дерева решений.....	15
5.3 Принятие решения методом мозговой атаки	21
5.4 Принятие решения с помощью метода Дельфи.....	22
6 Задания по теме «Принятие решений в условиях неопределенности».....	23
7 Задания по теме «Индивидуальные качества менеджера».....	27
8 Дополнительные задания.....	31
Список использованных источников.....	36

Введение

Принятие эффективных решений руководителями любого ранга – одно из наиболее важных условий успешного развития организации, ее выживания в конкурентной борьбе, успешной адаптации к изменениям внешней среды. Поэтому одним из требований подготовки менеджера является владение технологией принятия решений и умение применить эти знания на практике. Таким образом, целью разработки методических указаний по дисциплине «Управленческие решения» является формирование у студентов практических навыков к разработке, принятию и организации выполнения управленческих решений.

В методических указаниях представлен тематический материал по проведению практических занятий для студентов очного и заочного отделения по специальности 080507 – Менеджмент организации на основании государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования.

В методических указаниях приведены задачи, ситуации, деловые игры, вопросы для обсуждения, которые позволят сформировать у студентов следующие практические навыки:

- проведения аналитической и исследовательской работы по оценке сложившейся ситуации на объекте управления;
- диагностирования проблем на основе современных методов и подходов;
- применения различных алгоритмов принятия решений к конкретным проблемам организации;
- разработки альтернативных вариантов управленческих решений, проведение их оценки и обоснования выбора оптимального, в том числе в условиях неопределенности.

1 Задание по теме «Системный подход к разработке управленческого решения»

Для освоения данной темы студентам необходимо предложить конкретное управленческое решение и на основе модели «черного ящика», представленной на рисунке 1 и определить основные параметры его принятия.



Рисунок 1 – Принцип «черного» ящика

Указание по выполнению. «Вход» системы характеризуется параметрами проблемы, которые необходимо решить по конкретным рынкам (требования потребителей, результаты сегментации, качество объекта, объемы продаж, сроки поставок, цены и т.п.). На «выходе» системы – решение, выраженное количественно или качественно, имеющее определенную степень адекватности и вероятность реализации, степень риска достижения запланированного результата. К компонентам «внешней среды» системы относятся факторы макро- и микросреды фирмы, инфраструктуры региона, влияющие на качество управленческого решения. «Обратная связь» характеризует различную информацию, поступающую от потребителей к лицу, принявшему решение (к «процессу»), или к лицу, от которого поступила информация по решению проблемы («вход»). Поступление информации обратной связи может быть связано с некачественным решением, дополнительными требованиями потребителей об уточнении или доработки решения, появлением нововведений, «ноу-хау» и другими факторами. *Процесс* принятия решения включает в себя следующие операции: подготовка к работе; выявление проблемы и формулирование целей; поиск информации; ее обработка; выявление возможностей ресурсного обеспечения; ранжирование целей; формулирование заданий; оформление необходимых документов; реализация заданий.

2 Задания по теме «Понятие и классификация управленческих решений»

Задание 1. Сформулировать три вопроса, требующие принятия управленческого решения в соответствии с основными функциями управления. Следует выбрать не менее четырех основных функций управления. Заполнить таблицу 1.

Таблица 1 – Соответствие функций управления и управленческих решений

Функции управления	Вопросы, требующие решения
1	
2	
...	

Например, функция мотивация предполагает решение такого вопроса как разработка системы оплаты труда и премирования, максимально соответствующей характеру и результатам труда, а также возможностям организации.

Задание 2. Привести примеры управленческих решений в соответствии с их классификацией. Следует рассмотреть не менее восьми различных видов управленческих решений. Решение должно быть конкретным, иметь четкую цель, направленность на определенный объект. Заполнить таблицу 2.

Например, инновационным является решение о смене технологии производства в связи с изменением стандарта. Единовременным следует признать решение о ликвидации предприятия в связи с его банкротством.

Таблица 2 – Виды управленческих решений

Виды управленческих решений	Примеры конкретных управленческих решений
1	
2	
...	

3 Задания по теме «Параметры и условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений»

Задача 1. Оценить качество управленческого решения, если качество последовательных процедур по разработке и реализации принятого решения оценивается следующим образом: информационная подготовка – 0,8; разработка альтернатив – 0,7; согласование вариантов – 0,8; выбор одного варианта – 0,7; утверждение варианта – 0,8; реализация – 0,7; контроль выполнения – 0,7; информирование – 0,8.

Указание к решению. Качество каждого этапа разработки и реализации решения вносит существенный вклад в оценку качества всего управленческого решения в целом. Качество измеряется в относительных единицах от 0 до 1. Низшему уровню качества управленческого решения присваивается значение 0, а высшему – 1. Общее качество управленческого решения вычисляется как произведение значений качеств всех составляющих его этапов, стадий и операций, выполняющихся последовательно.

Задача 2. Имеются семь инвестиционных проектов K_1, K_2, \dots, K_7 . Каждый из них характеризуется составной прибылью в условных единицах и затратами в млн. р., приведенными в таблице 3.

Таблица 3 – Характеристики инвестиционных проектов

Показатель	K_1	K_2	K_3	K_4	K_5	K_6	K_7
Прибыль, у. ед.	2,6	1,8	2,3	2,7	2,0	1,6	3,0
Затраты, млн. р.	1,0	0,9	1,0	1,2	0,7	0,6	2,5

Лимит финансирования, выделенный для реализации проектов, составляет 3,5 млн. р. Определить перечень эффективных проектов.

Указание к решению. Для выбора эффективных проектов с целью последующей реализации в соответствии с лимитом финансирования необходимо рассчитать эффективность каждого проекта как соотношение прибыли к затратам. Затем упорядочить проекты по величине эффективности, начиная с наибольшей. После чего, суммируя затраты данных проектов нарастающим итогом, выбрать те проекты, которые по сумме затрат не превышают лимит финансирования.

Задача 3. Местный экскаваторный завод производит гусеничные землеройные машины. Сбыт машин уменьшается, что не соответствует возможностям завода. Руководитель отдела маркетинга принял управленческое решение о расширении формы оплаты за продукцию в виде лизинга, в качестве лизингодателя выступал сам завод. Машины стали уходить с завода быстрее, чем финансовое наполнение расчетного счета. Через год работы пришлось отказаться от этой системы. И тогда главный инженер завода принял управленческое решение о создании постоянной и временной частей персонала. Постоянная часть персонала работала независимо, а временная в зависимости от количества заказов.

Общие данные для расчетов приведены в таблице 4. Заполните таблицу и оцените экономическую эффективность управленческих решений двумя методами: сопоставления конечных результатов и по конечным результатам.

Таблица 4 – Характеристики управленческих решений

В миллионах рублей

Наименование решения на заводе	Общая цена реализации в месяц	Общие затраты в месяц	Прибыль
Организация лизинговой формы оплаты	8,051	8,234	
Организация постоянной и переменной части персонала	7,806	6,537	

Указание к решению. Вначале необходимо найти прибыль, полученную от реализации первого и второго управленческого решения. Для этого из общей цены реализации следует вычесть общие затраты. После чего эффективность рассчитать методом сопоставления конечных результатов по формуле:

$$\mathcal{E} = \left(\frac{P_2}{Z_2} - \frac{P_1}{Z_1} \right) \cdot 100\%, \quad (1)$$

где \mathcal{E} – эффективность управленческого решения;

P – прибыль, полученная от реализации товара;

Z – затраты на производство товара;

В формуле 1 индексы указывают на порядковый номер решения.

Эффективность первого и второго управленческого решения методом конечных результатов рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E} = \frac{P}{Z} \cdot K, \quad (2)$$

где K – доля управленческого решения в эффективности производства.

На практике долю управленческого решения в эффективности производства принимают равной 25 %.

Задача 4. Компания производит и продает хлебобулочные изделия и другие продукты. Руководитель компании реализовал управленческое решение по изменению функциональных обязанностей и сократил одного работника. Другим работникам за выполнение дополнительных функций увеличили материальное вознаграждение. В результате совершенствования функциональных обязанностей и лучшей работы персонала себестоимость продукции уменьшилась на 1 %. Цена изделий уменьшилась на 0,5 %, но общая цена реализации увеличилась на 5 % из-за увеличения объема продаж. Общие данные приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Характеристики до и после реализации управленческого решения

В миллионах рублей

Этап работы компании	Общая цена реализации в месяц	Общие затраты в месяц	Прибыль
До реализации	2,592	2,074	
После реализации			

Заполните таблицу и оцените экономическую эффективность управленческого решения двумя методами: сопоставления конечных результатов и по конечным результатам.

Задача 5. ОАО «Стройдор» проектирует и прокладывает дороги местного и республиканского значения. Собрание акционеров приняло постановление о начале работ по проектированию новых дорог с современными покрытиями. В рамках данного решения директор ОАО выделил финансовые ресурсы, персонал и технику для проектного отдела, а также определил время проектирования. Общие данные для расчетов приведены в таблице 6.

Оцените экономическую эффективность данного управленческого решения, если приоритет финансовой составляющей оценивается в 1,2; кадровой – 1; организационной – 1,1.

Таблица 6 – Характеристики ресурсов для проектирования дорог

Состояние ресурса	Наименование ресурса		
	Финансы, тыс. р.	Персонал, чел.	Оргтехника, комплектов
Выделено	200	16	9
Использовано	220	13	8

Указание к решению. Оценку эффективности управленческого решения проводят методом по непосредственным результатам деятельности. Для этого рассчитывают эффективность каждого ресурса по формуле:

$$\mathcal{E}_i = \frac{C_i}{P_i} \cdot 100\%, \quad (3)$$

где C_i – стандарт на использование i -го ресурса для разработки и реализации управленческого решения;

P_i - реальное использование i -го ресурса для разработки и реализации управленческого решения.

Тогда эффективность управленческого решения может быть найдена как среднее значение с учетом приоритетности по формуле:

$$\mathcal{E} = \frac{\sum_{i=1}^m (\mathcal{E}_i \cdot \pi_i)}{m}, \quad (4)$$

где m – число ресурсов;

π_i - приоритет i -го ресурса для разработки и реализации управленческого решения.

Задача 6. Руководство ГУП ДРСУ считает, что структура управления нуждается в совершенствовании. Прежде всего, необходимы изменения в организационной структуре для повышения самостоятельности и ответственности участков при выполнении заказов на дорожные работы, кроме этого изменения коснутся отдела материально-технического снабжения и сбыта путем преобразования его в отдел маркетинга с привлечением 4-х новых специалистов, компетентных в этой области. Кроме того, изменения предусмотрены и для бухгалтерии путём наделения главного бухгалтера функциями финансового менеджера, так как в условиях заключения новых договоров повышается объём работы по управлению финансами. Так как предполагается внести изменения в организационную структуру в виде перераспределения ответственности, создания маркетинговой службы, наделения новыми функциями главного бухгалтера, а также интегрирование маркетинга в общей системе управления.

В результате обсуждения с руководящими работниками предприятия было предположено, что в результате реализации указанного комплекса реорганизационных мер объём выполняемых услуг возрастёт в среднем в 1,9 раза. Заполните таблицу 7. Основываясь на указанном прогнозном значении и данных таблицы 7, рассчитайте эффективность организационной структуры с применением интегрированного показателя эффективности.

Таблица 7 – Основные показатели деятельности предприятия до и после реорганизационных мер

Показатели	До	После
Затраты на управление, приходящиеся на одного работника управления, р.	1500	1500
Стоимость основных и оборотных средств, р.	14005000	
Объем произведенной и реализованной продукции, р.	14800000	
Численность работников, чел.	78	
Численность управляющего персонала, чел.	16	

Указание к решению. Интегрированный показатель эффективности организационной структуры рассчитывается по формуле:

$$K_{э.о.с.} = 1 - \frac{Z_y \cdot K_y}{\Phi_o \cdot \Phi_e}, \quad (5)$$

где Z_y - затраты на управление, приходящиеся на одного работника аппарата управления;

K_y - удельный вес численности управленческих работников в общей численности персонала;

Φ_e – фондовооруженность (стоимость основных и оборотных средств, приходящихся на одного работника);

Φ_o – фондоотдача (объем произведённой или реализованной продукции, приходящийся на единицу основных и оборотных фондов).

4 Задания по теме «Технология процесса принятия решений»

Ситуация 1. В цехе сборки простых шариковых ручек компании «Карандаш» работает бригада из 20 женщин. Они сидят вдоль конвейера, по которому движутся комплектующие детали ручек. Заработная плата работницы определяется стоимостью операции, умноженной на число собранных ручек и деленной на число работниц. Количество собранных каждой работницей ручек определяется многими факторами, в среднем разброс составлял ± 12 %. Производительность труда бригады равнялась 75 %. Сформулируйте проблему и примите решение по данной ситуации.

Развитие управленческой ситуации 1. Руководители компании решили, что 25 % невыполнение – это серьезная проблема. Было принято решение об

усиление мотивации к труду – введен индивидуальный учет собранных ручек путем установки простых электронных счетчиков. Производительность труда довольно быстро выросла, приблизившись к плановой. При этом отношения между работниками заметно улучшились. В данном случае руководители правильно оценили важность проблемы и приняли хорошее решение.

Ситуация 2. В компании в отделе ремонта компьютеров, состоящий из 12 человек, приняли на работу первоклассного специалиста. На третий день работники заявили начальнику отдела, что работать с «новичком» они не могут, так как он замкнут и недружелюбен по отношению к ним. Какое решение следует принять начальнику отдела в связи с возникшими трудностями?

Ситуация 3. Компания производит и поставляет продукцию в виде нескольких тысяч родственных изделий. Производство ведется на одном заводе, который снабжает более сотни складов. Клиенты забирают товар со склада, либо склады сами осуществляют доставку. Сформулируйте проблему и предложите варианты ее решения.

Ситуация 4. Компания производит более 3000 различного вида полуфабрикатов. Из них только 10 % приносят всю прибыль и обеспечивают большинство заказов (серийные изделия). Наиболее часто клиенты покупают одновременно серийные и единичные изделия. Сформулируйте проблему и предложите варианты решений.

Ситуация 5. Предприятие, выпускающее электронагревательные приборы, не имеет собственной торговой сети. Свою продукцию предприятие передает посреднической фирме, которая ее реализует в своих магазинах. Предприятие не проводит мониторинга цен, не отслеживает изменение продажной цены. Дайте оценку действиям руководителя и предложите рекомендации.

5 Задания по теме «Методы разработки и принятия управленческих решений»

5.1 Принятие решения на основе метода анализа иерархий

Вице-президенту компании необходимо подобрать кандидатуру на должность директора по маркетингу. Среди имеющихся двух кандидатов

необходимо выбрать того, кто был бы лучшим по трем критериям:

А – задатки лидера;

В – образовательный уровень и опыт;

С – способность к административной работе.

Степень важности того или иного критерия по отношению к другим была определена как:

$V > A$: предпочтение слабое;

$C > A$: предпочтение между слабым и сильным;

$V > C$: предпочтение между слабым и безразличным.

Предпочтение того или иного кандидата по каждому из критериев определено как:

А: $1 > 2$: предпочтение сильное;

В: $2 > 1$: предпочтение очень сильное;

С: $1 > 2$: предпочтение между слабым и безразличным.

Решение. Проранжируем попарные оценки по шкале предпочтений в соответствии с таблицей 8.

Таблица 8 – Шкала предпочтений

Ощущения	Оценки
Чрезвычайно сильное	9
Между чрезвычайно сильным и очень сильным	8
Очень сильное	7
Между очень сильным и сильным	6
Сильное	5
Между сильным и слабым	4
Слабое	3
Между слабым и безразличным	2
Безразличное	1

Построим матрицу предпочтений для оценки важности критериев (рисунок 2). При этом элементы строки сравниваются с элементами столбца по критериям. При сравнении элемента с самим собой берется ранг, равный единице. При сравнении элементов столбца с элементами строки указывается обратная величина. Далее определим сумму элементов в каждом столбце и разделим элементы столбца на общую сумму.

$$\begin{array}{c}
 \text{A} \\
 \text{B} \\
 \text{C}
 \end{array}
 \begin{array}{ccc}
 \text{A} & \text{B} & \text{C} \\
 \left(\begin{array}{ccc}
 1 & \frac{1}{3} & \frac{1}{4} \\
 3 & 1 & 2 \\
 4 & \frac{1}{2} & 1 \\
 8 & \frac{11}{6} & \frac{13}{4}
 \end{array} \right)
 \end{array}
 \Rightarrow
 \begin{array}{ccc}
 \left(\begin{array}{ccc}
 \frac{1}{8} & \frac{2}{11} & \frac{1}{13} \\
 \frac{3}{8} & \frac{6}{11} & \frac{8}{13} \\
 \frac{4}{8} & \frac{3}{11} & \frac{4}{13}
 \end{array} \right)
 \end{array}$$

Рисунок 2 – Матрица предпочтений

Вычислим среднее арифметическое для каждой строки матрицы, полученные величины будут характеризовать окончательную степень важности каждого критерия:

$$P_A = 0,128 \text{ (здатки лидера);}$$

$$P_B = 0,512 \text{ (образовательный уровень и опыт);}$$

$$P_C = 0,36 \text{ (способность к административной работе).}$$

Определим теперь предпочтение кандидатов по каждому критерию (рисунок 3).

$$\begin{array}{cc}
 & \begin{array}{cc} 1 & 2 \end{array} \\
 \begin{array}{c} 1 \\ 2 \end{array} & \left(\begin{array}{cc}
 1 & 5 \\
 \frac{1}{5} & 1 \\
 \frac{6}{5} & 6 \\
 \frac{5}{5} & 6
 \end{array} \right)
 \end{array}
 \Rightarrow
 \begin{array}{cc}
 \left(\begin{array}{cc}
 \frac{5}{6} & \frac{5}{6} \\
 \frac{1}{6} & \frac{1}{6}
 \end{array} \right)
 \end{array}
 \Rightarrow
 \begin{array}{c}
 \frac{5}{6} \\
 \frac{1}{6}
 \end{array}$$

Рисунок 3 – Матрица предпочтений по критерию «здатки лидера»

Таким образом, степень важности данного критерия для первого и второго кандидата будут равны соответственно $\frac{5}{6}$ и $\frac{1}{6}$.

Аналогично определяют оценки по второму и третьему критерию. По второму критерию $\frac{1}{8}$ и $\frac{7}{8}$, по третьему – $\frac{2}{3}$ и $\frac{1}{3}$. Очевидно, что сочетание двух кандидатов образует полную группу событий, следовательно, сумма оценок всегда равна единице. Построим дерево решений (рисунок 4).

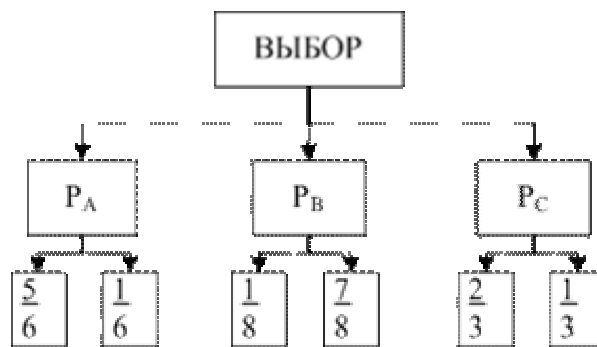


Рисунок 4 – Дерево решений

Теперь очевидно, что для определения наилучшего кандидата необходимо сложить произведения важности критерия на его наличие у кандидата. Тогда оценка первого кандидата составит $P(1) = \frac{5}{6} \cdot 0,128 + \frac{1}{8} \cdot 0,512 + \frac{2}{3} \cdot 0,36 = 0,41$. Оценка второго кандидата $P(2) = \frac{1}{6} \cdot 0,128 + \frac{7}{8} \cdot 0,512 + \frac{1}{3} \cdot 0,36 = 0,59$.

Следовательно, второй кандидат имеет преимущество в 0,18 пункта и имеет реальные шансы на должность директора по маркетингу. Задача решена.

5.2 Построение дерева решений

Задача 1. Совет директоров фирмы «Русские автомобили» должен принять решение, какой образец запускать в серию. Отличаются эти типы автомобилей, прежде всего, расходом бензина на 100 км пробега – «Добрыня» больше, тяжелее, а потому и бензина ему надо больше, чем «Алеше». Зато «Добрыня» гораздо солиднее и вместительнее. При дешевом бензине потребители предпочтут «Добрыню», при дорогом – «Алешу». Будущая цена бензина неизвестна, это – фактор риска для фирмы. Перед началом заседания члены Совета директоров получают количественные данные, сведенные в таблице 9.

Таблица 9 – Прибыль фирмы при выпуске автомобилей двух типов

В миллионах рублей

Цена бензина	Тип «Алеша»	Тип «Добрыня»
Низкая (60 %)	750	1000
Высокая (40 %)	500	200

Решить задачу, построив дерево решений.

Решение. Составляя схему дерева решений нужно нарисовать слева направо ствол и ветви, отображающие структуру проблемы. При этом, ветви – это возможные варианты решений, которые могут быть приняты. Все расходы, издержки, связанные с реализацией того или иного варианта решения проставляются на соответствующей ветви. Расчет дерева ведётся справа налево.

Введем условные обозначения и построим дерево решений (рисунок5):

□ – решение, которое принимает ЛПР; // – отвергнутое решение; □ – выбор альтернатив, обусловленных случаем.

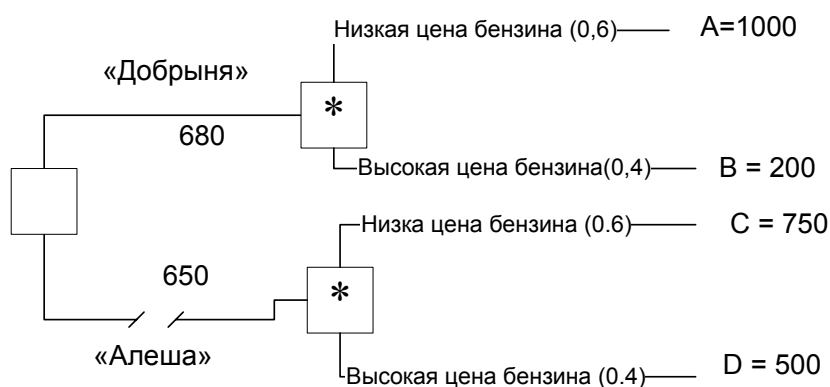


Рисунок 5 – Дерево решений

Итак, необходимо сделать выбор в пользу «Алеша» либо «Добрыня», учитывая прибыль, которую можно получить при том или другом варианте. Так прибыль по ветви A при низкой цене бензина составляет 1000 млн. р., тогда ожидаемая прибыль с учетом вероятности низкой цены равна: $1000 \cdot 0,6 = 600$ млн. р. Ожидаемая прибыль с учетом вероятности по ветви B – $200 \cdot 0,4 = 80$ млн. р. В случае запуска в серию «Добрыня» ветви A и B в совокупности дают 680 млн. р. Ветви C и D при запуске в серию «Алеша» обеспечивают вместе 650 млн. р. ($750 \cdot 0,6 + 500 \cdot 0,4$). В силу большей ожидаемой прибыли решение должно быть принято в пользу выпуска автомобиля «Добрыня». Задача решена.

Задача 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, представлен в таблице 10. Постройте дерево решений, если вероятность благоприятного и неблагоприятного

состояния среды равна 0,5. Определите ожидаемую ценность информации.

Таблица 10 – Выигрыши и убытки компании при выборе различных стратегий поведения в рыночной среде

Стратегии компании	Выигрыш, тыс. долл.	
	Благоприятное состояние среды	Неблагоприятное состояние среды
Строительство крупного предприятия	200	- 180
Строительство малого предприятия	100	- 20
Продажа патента	10	10

Решение. Рассуждая аналогично предыдущей задаче, построим дерево решений (рисунокб).



Рисунок 6 – Дерево решений

Таким образом, следует выбрать из предложенных альтернатив строительство малого предприятия, поскольку в этом случае получим наибольшую ожидаемую прибыль в размере 40 тыс. долл.

Определим ожидаемую ценность информации. Если менеджер будет владеть точной информацией, о том что ситуация на рынке будет благоприятной, то примет решение о строительстве большого предприятия, поскольку в этом случае прибыль составит 200 тыс. долл. Если точная информация будет о том, что рынок будет неблагоприятным, то необходимо принять решение о продаже патента, так как в этом случае выигрыш составит 10 тыс. долл. Учитывая то, что вероятности благоприятной и неблагоприятной ситуации равны 0,5, значение ожидаемой денежной оценки при условии точной информации составит:

$$ОДО_{ти} = 0,5*200+0,5*10=105 \text{ тыс. долл.}$$

Таким образом, ожидаемая ценность точной информации определяется

следующим образом: $ОЦ_{ти} = ОДО_{ти} - ОДО = 105 - 40 = 65$ тыс. долл.

Значение $ОЦ_{ти}$ показывает, какую максимальную цену должна быть готова заплатить компания за точную информацию об истинном состоянии рынка.

Задача 3. Условие задачи № 2. Однако, перед тем как принимать решение об одной из трех альтернатив руководство компании должно определить, нужно ли заказать дополнительное исследование состояния рынка. Эта услуга обойдется компании в 10 тыс. дол. Фирма, которая проводит исследование, может утверждать, что рынок благоприятный с вероятностью 0,45, однако, прогноз оправдается только с вероятностью 0,78. И по данным фирмы рынок будет неблагоприятным с вероятностью 0,55, такой прогноз оправдается с вероятностью 0,73. Постройте дерево решений, сделайте выводы.

Решение. Построим дерево решений на рисунке 7.

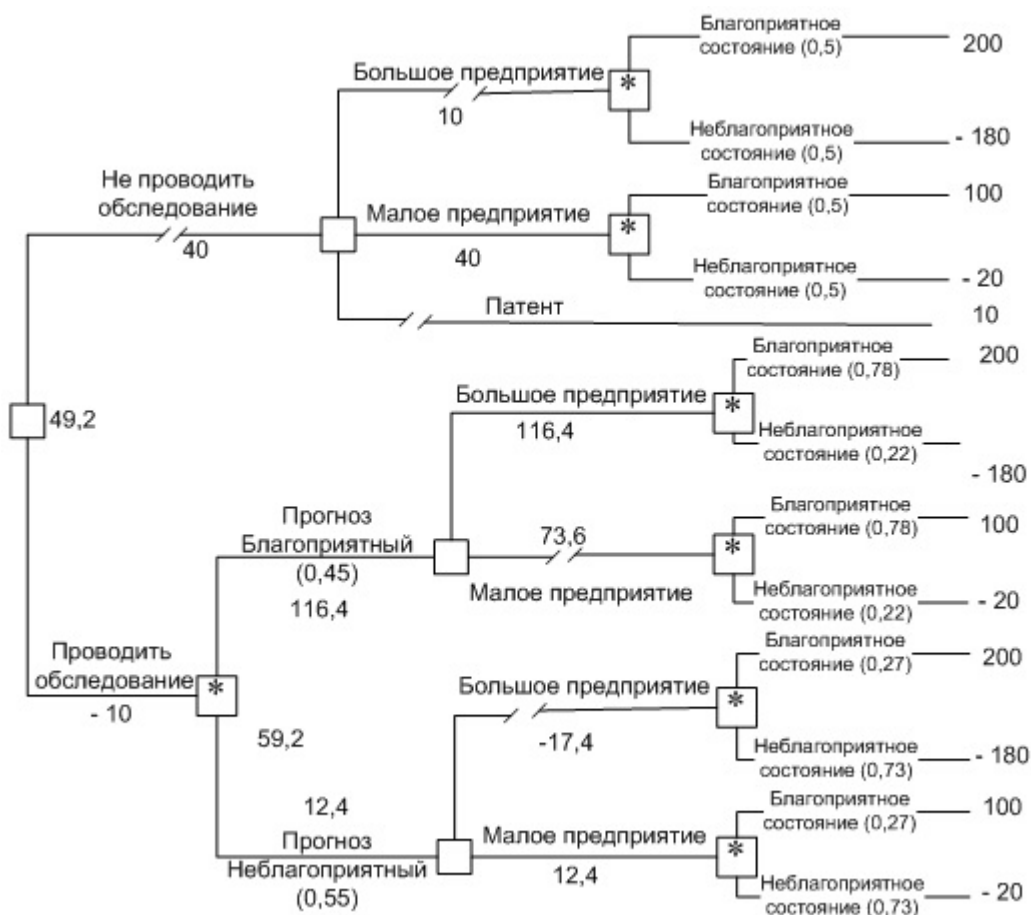


Рисунок 7 – Дерево решений

Заметим, что строя дерево решений для данной задачи ветвь, соответствующая выбору «не проводить обследование», представлена на рисунке 6. Кроме этого, выбирая альтернативу «проводить обследование», отбросим

вариант «продажа патента», поскольку он не зависит от ситуации на рынке.

Анализ дерева решений позволяет сделать следующие выводы:

– необходимо проводить дополнительное исследование конъюнктуры рынка, что позволит уточнить принимаемое решение;

– в случае благоприятного прогноза следует строить большое предприятие (прибыль составит 116,4 тыс. долл.), а при неблагоприятном прогнозе – малое (прибыль составит 12,4 тыс. долл.).

Задача 4. Молодой российский бизнесмен предполагает построить ночную дискотеку неподалеку от университета. По одному из проектов в дневное время в здании дискотеки будет действовать столовая для студентов и преподавателей, второй вариант не предусматривает дневное обслуживание клиентов. Представленные бизнес-планы показывают, что план, связанный со столовой, может принести доход в 250 тыс. р., а потери могут составить 55 тыс. р. Без открытия столовой бизнесмен может заработать 175 тыс. р., а потери составят 20 тыс. р. Построить дерево решений.

Задача 5. При крупном автомобильном магазине планируется открыть мастерскую по предпродажному обслуживанию и гарантийному ремонту автомобилей. Консультационная фирма готова предоставить дополнительную информацию о том, будет ли рынок благоприятным или нет. Эти сведения обойдутся магазину в 13 тыс. р. Администрация магазина считает, что эта информация гарантирует благоприятный рынок с вероятностью 0,5. Если рынок будет благоприятным, то большая мастерская принесет прибыль в 60 тыс. р., а маленькая 30 тыс. р. При неблагоприятном рынке магазин потеряет 65 тыс. р., если будет открыта большая мастерская, и 30 тыс. р. – если откроется маленькая. Не имея дополнительной информации, директор оценивает вероятность благоприятного рынка как 0,6. Положительный результат обследования гарантирует благоприятный рынок с вероятностью 0,8. При отрицательном результате рынок может оказаться благоприятным с вероятностью 0,3. Постройте дерево решений и определите: следует ли заказать консультационной фирме дополнительную информацию, уточняющую конъюнктуру рынка; какую мастерскую следует открыть при магазине; какова ожидаемая денежная оценка

наилучшего решения; какова ожидаемая ценность дополнительной информации.

Задача 6. Директор лицея, обучение в котором осуществляется на платной основе, решает, следует ли расширять здание лицея на 250 мест, на 50 мест или не проводить строительных работ вообще. Если население небольшого города, в котором организован платный лицей, будет расти, то большая реконструкция могла бы принести прибыль 250 тыс. р. в год, незначительное расширение учебных помещений могло бы приносить 90 тыс. р. прибыли. Если население города увеличиваться не будет, то крупное расширение обойдется лицейу в 120 тыс. р. убытка, а малое - 45 тыс. р. Однако информация о том, как будет изменяться население города, отсутствует. Постройте дерево решений. Чему равно значение ожидаемой ценности информации для наилучшей альтернативы в отсутствие необходимой информации?

Задача 7. Пусть при тех же исходных данных задачи № 6 государственная статистическая служба предоставила информацию об изменении численности населения: вероятность роста численности населения составляет 0,7; вероятность того, что численность населения останется неизменной или будет уменьшаться, равна 0,3. Определите наилучшее решение, используя критерий максимизации ожидаемой денежной оценки. Чему равно значение ожидаемой ценности информации для наилучшей альтернативы при получении дополнительной информации? Какова ожидаемая ценность дополнительной информации?

Задача 8. Фирма, производящая вычислительную технику, провела анализ рынка нового высокопроизводительного персонального компьютера. Если будет выпущена крупная партия компьютеров, то при благоприятном рынке прибыль составит 250 тыс. р., а при неблагоприятных условиях фирма понесет убытки в 185 тыс. р. Небольшая партия техники в случае ее успешной реализации принесет фирме 50 тыс. р. прибыли и 10 тыс. р. убытков - при неблагоприятных внешних условиях. Возможность благоприятного и неблагоприятного исходов фирма оценивает одинаково. Исследование рынка, которое может провести эксперт, обошлось фирме в 15 тыс. р. Эксперт считает, что с вероятностью 0,6 рынок окажется благоприятным. В то же время при положительном заключении благоприятные условия ожидаются лишь с вероятностью 0,8. При отрицательном

заклучении с вероятностью 0,15 рынок также может оказаться благоприятным. Постройте дерево решений. Ответьте на следующие вопросы: следует ли заказывать дополнительное обследование рынка; какую максимальную сумму фирма может выплатить за проделанную работу; какова ожидаемая денежная оценка наилучшего решения.

5.3 Принятие решения методом мозговой атаки

Механизм принятия решения на основе метода мозговой атаки демонстрируется в ходе деловой игры «Кораблекрушение». Игра способствует развитию и активизации творческого мышления студентов, совершенствованию навыков и умений принимать коллективное решение.

На первом этапе, формулируется проблемная ситуация. Вы дрейфуете на яхте в южной части Тихого океана. В результате пожара большая часть яхты и ее груза уничтожены. Яхта медленно тонет. Ваше местонахождение неясно из-за поломки основных навигационных приборов, но примерно вы находитесь на расстоянии тысячи миль к юго-западу от ближайшей земли. Ниже дан список из 15 предметов, которые остались целыми и неповрежденными после пожара. В дополнении к этим предметам вы располагаете прочным надувным спасательным плотом с веслами. Имущество оставшихся в живых людей составляют несколько коробков спичек и пять однодолларовых банкнот.

Ваша задача – проранжировать 15 нижеперечисленных предметов в соответствии с их значением для выживания.

- 1) секстант;
- 2) зеркало для бритья;
- 3) пятигаллоновая канистра с пресной водой;
- 4) противомоскитная сетка;
- 5) одна коробка с сухим пайком;
- 6) карты тихого океана;
- 7) подушка (плавательное средство);
- 8) двухгаллоновая канистра нефтегазовой смеси;
- 9) маленький транзисторный радиоприемник;

- 10) репелент, отпугивающий акул;
- 11) двадцать квадратных футов непрозрачного пластика;
- 12) одна бутылка рома крепостью 80 %;
- 13) пятнадцать футов нейлонового каната;
- 14) две коробки шоколада;
- 15) рыболовная снасть.

Второй этап игры связан с генерацией идей. Студенты высказывают свои варианты решения проблемной ситуации, ключевым принципом при этом является отказ от любой критики предложений.

На третьем этапе организационная группа (2-4 человека) из числа студентов систематизирует высказанные предложения.

Четвертый этап связан с деструкцией идей, то есть предложения рассматриваются с позиции препятствий реальной реализации.

На пятом этапе выдвигается окончательный вариант коллективного решения.

На заключительном этапе преподаватель указывает на необходимое ранжирование предметов для большей вероятности спасения пассажиров корабля.

5.4 Принятие решения с помощью метода Дельфи

Основные принципы применения метода Дельфи отражаются в ходе деловой игры «Планирование рабочего дня». Игра проводится в три этапа.

На первом этапе каждому студенту выдается задание, причем в аудитории создаются условия исключаящие общение между участниками игры.

Задание к деловой игре. Вы директор по маркетингу крупной фармацевтической компании. Ваш обычный рабочий день длится с 9 утра до 18 ч.

Ваш список дел, включает следующие мероприятия.

- 1 Вам бы хотелось пообедать с ген директором (1-1,5 ч).
- 2 Накануне вам было поручено составить смету расходов на рекламу на будущий год (2-3 дня).
- 3 Разобрать накопившиеся входящие документы (1-1,5 ч).
- 4 Обсудить с менеджером по продажам итоги прошлого месяца (4 ч).
- 5 В адресованной Вам корреспонденции содержится несколько вопросов,

которые, по мнению вашего секретаря, требуют срочного решения (1 ч).

2 Вам бы хотелось просмотреть медицинские журналы, скопившиеся на столе (0,5ч).

3 Вам нужно подготовить выступление на совещании с торговыми представителями, которое намечено на будущий месяц (4 ч).

4 Ходят слухи, что последняя партия препарата X не прошла контроль на качества (0,5 час).

5 Звонил кто-то из Федерального агентства по медикаментам и просил чтоб вы ему перезвонили по поводу препарата X (0,5 ч).

6 На два часа дня назначено заседание правления, но вы не знаете по какому поводу (1 ч).

Необходимо спланировать свой рабочий день в соответствии с расстановкой приоритетов важности, срочности и других правил планирования.

На втором этапе студентам отводится необходимое время для принятия решения по планированию рабочего дня, по истечению которого каждый участник сдает таблицу распорядка рабочего дня организационной группе (5-7 человек). Организационная группа обобщает результаты и устно озвучивает результаты.

На третьем этапе участники вновь выполняют задание с учетом имеющихся обобщенных результатов, вносят в случае необходимости изменения. Результаты вновь сдаются организационной группе, и в случае консенсуса озвучивается коллективное решение. Заметим, если результаты по-прежнему разобщены, шаги могут повториться.

6 Задания по теме «Принятие решений в условиях неопределенности»

Задача 1. Необходимо принять решение о том, какой образец мотоцикла следует запустить фирме в серию, предложив следующие варианты: пессимистичный; оптимистичный; с наименьшей упущенной выгодой. Исходные данные по прибыли фирмы при выборе того или иного образца приведены в таблице 11.

Таблица 11 – Прибыль фирмы при различном выборе образца мотоцикла в серию
В миллионах рублей

Цена бензина	Тип «Витязь»	Тип «Комар»
Низкая	900	700
Высокая	100	400

Решение. Рассмотрим самый пессимистичный сценарий и примем решение. Суть принятия решения в данном случае сводится к тому, что нужно получить максимум в самом плохом случае (принцип максимина). Самый пессимистичный сценарий соответствует ситуации, когда цена бензина будет высокой, поскольку прибыль фирмы по сравнению со случаем низкой его цены уменьшается при любом нашем решении. Тогда, выпуская «Комар», заработаем 400 млн. р., а «Витязь» – 100 млн.р. Значит, надо выпускать мотоцикл «Комар».

В соответствии с оптимистичным сценарием следует выбрать альтернативу, обеспечивающую максимальную прибыль (принцип максима). Это возможно только в случае низкой цены на бензин и при выпуске мотоцикла «Витязь», что позволит получить 900 млн. р.

Выберем вариант с наименьшей упущенной выгодой (правило минимакс). Если мы решим выпускать «Витязь», а к моменту выхода на рынок цена бензина окажется высокой, то получим 100 млн. р. вместо 400 млн. р. при решении, соответствующем будущей цене бензина. Значит, упущенная выгода составит 300 млн. р. При выпуске мотоцикла «Комар» в случае низкой цены бензина упущенная выгода составит $900 - 700 = 200$ млн. р., т.е. будет меньше на 100 млн. р. Следовательно, выпускать необходимо мотоцикл «Комар».

Задача 2. Найти наилучшие стратегии по критериям: максимина, максима, Сэвиджа, Гурвица (коэффициент пессимизма 0,2). Платежная матрица представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Платежная матрица

A ₁	5	-3	6	-8	7	4
A ₂	7	5	5	-4	8	1
A ₃	1	3	-1	10	0	2
A ₄	9	-9	7	1	3	-6

Решение. В соответствии с критерием максимизации минимальной прибыли (максимин) из альтернатив A_i выбирают ту, которая при самом неблагоприятном состоянии внешней среды, имеет наибольшее значение показателя a_{ij} . С этой целью платежная матрица должна быть дополнена столбцом, каждый элемент которого является минимальным значением в данной строке (таблица 13). Затем в этом столбце необходимо выбрать альтернативу A_3 с наибольшим значением -1.

Таблица 13 – Максиминный критерий

							maxmin
A_1	5	-3	6	-8	7	4	-8
A_2	7	5	5	-4	8	1	-4
A_3	1	3	-1	10	0	2	-1
A_4	9	-9	7	1	3	-6	-9

Согласно правилу максимизации максимальной прибыли (максимакс) выбирается альтернатива с наивысшим достижимым значением оцениваемого показателя. Для выбора альтернативы необходимо дополнить платежную матрицу столбцом, каждый элемент которого является наибольшим в соответствующей строке (таблица 14) и затем выбрать альтернативу A_3 с наибольшим значением показателя 10.

Таблица 14 – Максимаксный критерий

							maxmax
A_1	5	-3	6	-8	7	4	7
A_2	7	5	5	-4	8	1	8
A_3	1	3	-1	10	0	2	10
A_4	9	-9	7	1	3	-6	9

Для выбора альтернативы в соответствии с минимаксным критерием Сэвиджа необходимо построить дополнительную матрицу рисков (таблица 15), каждый элемент которой является разностью между наибольшим элементом строки исходной матрицы и соответствующим ее элементом. Затем матрицу рисков необходимо дополнить столбцом из наибольших значений, после чего выбрать альтернативу A_3 с наименьшим риском равным 11.

Таблица 15 – Матрица рисков и минимаксный критерий Сэвиджа

							Кр.Сэвиджа
A ₁	2	10	1	15	0	3	15
A ₂	1	3	3	12	0	7	12
A ₃	9	7	11	0	10	8	11
A ₄	0	18	2	8	6	15	18

Выбор оптимальной стратегии по правилу Гурвица происходит на основе дополнения платежной матрицы столбцом (таблица16), элементы которого определяются по формуле:

$$e_i = C \cdot \min a_{ij} + (1-C) \cdot \max a_{ij} \quad (7)$$

где e_i – элемент дополнительного столбца i – той строки;

C – коэффициент пессимизма;

$\min a_{ij}$ – минимальный элемент i - той строки;

$\max a_{ij}$ – максимальный элемент i – той строки.

Тогда получим:

$$e_1 = 0,2 \cdot (-8) + (1-0,2) \cdot 7 = 4;$$

$$e_2 = 0,2 \cdot (-4) + (1-0,2) \cdot 8 = 5,6;$$

$$e_3 = 0,2 \cdot (-1) + (1-0,2) \cdot 10 = 7,8;$$

$$e_4 = 0,2 \cdot (-9) + (1-0,2) \cdot 9 = 5,4.$$

Таблица 16 – Критерий Гурвица

							Кр. Гурвица
A ₁	5	-3	6	-8	7	4	4,0
A ₂	7	5	5	-4	8	1	5,6
A ₃	1	3	-1	10	0	2	7,8
A ₄	9	-9	7	1	3	-6	5,4

В результате выбирается стратегия A_3 , соответствующая наибольшему значению 7,8 в дополнительном столбце.

Задача 3. Сельскохозяйственное предприятие производит капусту. Оно имеет возможность хранить произведенную капусту в течение всего сезона реализации с осени до начала лета следующего года. Хозяйство может выбрать одну из трех стратегических программ реализации капусты в течение сезона реализации:

A_1 – реализовать всю капусту осенью, непосредственно после уборки;

A_2 – заложить часть капусты на хранение и реализовать ее в течение осенних и зимних месяцев;

A_3 - заложить всю капусты на хранение и реализовать ее в весенние месяцы.

Сумма затрат на производство, хранение реализацию при каждой из стратегий равны соответственно 20, 30, 40 тыс. денежных единиц.

На региональном рынке капусты может сложиться одна из ситуаций:

S_1 – рынок не имеет сезонных колебаний цен;

S_2 – наблюдаются небольшие сезонные колебания цен;

S_3 – рынок испытывает значительные сезонные колебания цен.

Выручка предприятия от реализации капусты при выборе каждой из стратегий и формировании различных ситуаций на рынке приведена в таблице 17.

Таблица 17 – Выручка от реализации капусты на различных рынках

	Выручка от реализации, тыс. д.е.		
	S_1	S_2	S_3
A_1	30	25	22
A_2	30	40	33
A_3	30	40	60

Найти наилучшие стратегии по критериям: максимина, максима, Сэвиджа, Гурвица (коэффициент пессимизма 0,3).

Указание к решению. Для отыскания оптимальных альтернатив по предложенным критериям предварительно необходимо рассчитать платежную матрицу, для этого из выручки от реализации следует вычесть соответствующие затраты на производство, хранение реализацию продукции по каждой из стратегий.

7 Задания по теме «Индивидуальные качества менеджера»

Деловая игра «Подбор кадров на должность руководителя-менеджера».

Участники игры разбиваются на три группы по 2-3 человека. Каждая группа, ответив на контрольные вопросы, выбирает своего кандидата на должность. В процессе дискуссии каждая команда аргументированно отстаивает свой выбор.

Игровая ситуация. В строительной фирме через месяц должен выйти на пенсию начальник строительного участка Иванов А. А. В последние два года участок работал неровно: производственный план то выполнялся, то не выполнялся, производственный процесс шел со сбоями, наблюдалась значительная текучесть кадров, низкие заработки рабочих.

У директора фирмы об Иванове А. А. сложилось такое мнение: болеет за дело, сутки проводит на участке, пытается обеспечить выполнение плана всеми правдами и неправдами. Однако не может организовать ритмичную работу, не видит возможности для повышения уровня организованности на участке, наведения порядка, дисциплины.

Иванов А. А. после оформления пенсии хочет остаться работать в фирме, но не в должности начальника участка, а, например, в производственном отделе аппарата управления фирмой (он когда-то занимал в нем должность старшего инженера).

Директор фирмы поручил начальнику отдела кадров подыскать кандидатуру на должность начальника участка.

1) Петров В.В. – мастер строительного участка, образование среднее специальное, 39 лет. В фирме работает 15 лет. Пять лет трудился на участке рабочим, затем бригадиром и пять лет назад был назначен мастером на этом же строительном участке. Очень активен в производственных вопросах. Хорошо «выбивает» необходимые материалы, хотя не всегда ему удается добиться, чтобы эти материалы поступили на участок вовремя. Умеет найти общий язык с рабочими в сложных ситуациях. Рабочие называют его «уговорителем». Всегда подсказывает начальнику участка, когда нужно сходить в плановый отдел фирмы и «передвинуть» сроки работ.

Отлично знает каждого работника, его нужды и семейное положение. Противник забастовочных движений, считает, что они не принесут положительных результатов в решении производственных и житейских вопросов для рабочих. Считает, что несмотря ни на что, единственный выход в складывающихся сложных ситуациях – производительный труд на своем рабочем месте.

2) Сидоров В.В. - мастер соседнего строительного участка той же фирмы, возраст 45 лет. Имеет высшее образование - строитель по профилю,

соответствующему его должности и профессии. В фирме работает 10 лет. Пришел на должность мастера строительного участка из другой аналогичной организации и с его помощью участок (некогда находившейся в «плачевном» состоянии - невыполнение планов, низкие зарплаты и т. п.) достиг высоких результатов, а рабочие повысили свой материальный уровень.

Отличается инициативностью, предпринимательской «жилкой», умеет поддержать полезное начинание, предложенное рабочими. Считает, что ряд организационных мероприятий позволит улучшить работу участка. Неоднократно высказывался по этому поводу в управлении фирмой, однако руководство его соображения отклоняло, считая, что они не принесут желаемого результата, не пытаясь вникнуть в суть предложений.

Постоянно занимается с рабочими участка с целью повышения их профессионального мастерства. Умеет ценить хороших работников, поощряя их материально и своим особым вниманием. Умеет регулировать производственные конфликты, возникающие на участке. На руководимых им объектах поддерживает высокий уровень трудовой дисциплины. Рабочие считают, что Сидоров В. В как руководитель недостаточно принципиально подходит к решению проблем организации труда и отстаиванию интересов рабочих перед администрацией. Вместе с тем, руководимые им рабочие и другие работники участка, где он трудится, в целом уважают его, советуются с ним не только по производственным, но и бытовым, семейным, общественным делам.

Здоровье имеет хорошее, не курит. Однако считает, что из-за неорганизованной работы на стройке времени на укрепление здоровья практически нет.

3) Семенов Г. Г. - главный инженер малого строительного предприятия. Имеет желание (в силу различных причин) перейти работать в данную строительную фирму. Возраст 35 лет. Образование высшее, инженер-строитель, профиль специальности иной, нежели та, которая требуется на строительном участке данной фирмы. Вместе с тем имеет опыт работы в планово-финансовом отделе, отделе труда и заработной платы и отделе снабжения строительных организаций. Постоянно не удовлетворен своей работой, считает, что еще не нашел такого места, где может раскрыться его творческий и организационный

потенциал, а может и талант.

За последние 8 лет дважды повышал свою квалификацию, проходя обучение на соответствующих курсах при вузах, увлекается рационализаторской работой, заочно обучается в аспирантуре по менеджменту и предпринимательству.

Избирался депутатом районного Совета народных депутатов. Принимает активное участие в работе научно-технического общества.

4) Егорова Д. Д. – начальник отдела главного технолога этой фирмы. Ей 30 лет. Образование высшее, инженер-экономист по строительству. Одно время была рабочим (штукатуром) на данном участке, затем училась по направлению организации в институте на дневном отделении. Получила диплом с отличием. После окончания института вернулась в прежнюю организацию инженером в отдел главного технолога в аппарате управления. Спустя некоторое время была назначена начальником указанного отдела.

Характерные черты: читает много специальной литературы по профилю своей деятельности, самостоятельно изучила вопросы современной организации и управления строительным производством в зарубежных фирмах и компаниях, разработала проект-предложение по реорганизации структуры управления фирмой с учетом перехода ее на новые экономические условия хозяйствования - рыночные отношения и развитие преимущественно горизонтальных связей в процессе производства и управления, который был представлен руководству фирмы.

Со своими обязанностями справляется хорошо. В отношении реорганизации ее отдела с целью повышения эффективности работы специалистов считает работу бессмысленной, так как это ничего не даст, если она не будет решаться комплексно и системно в рамках всей фирмы в целом.

Егорова Д. Д. полагает, что в отделе главного технолога в настоящее время ей негде развернуться, проявить свой инженерно-организаторский потенциал, соответствующий полученной ею специальности и заложенному в ней энергичному характеру. Она дважды обращалась к руководству фирмы с просьбой о переводе ее из аппарата управления ближе к производству, в частности, на должность начальника строительного участка, хотя до последнего времени данный вопрос не был положительно разрешен.

Принимает активное участие в общественной жизни организации: является членом профсоюзного комитета, возглавляла компанию по выборам в народные депутаты республики, работает в совете молодых специалистов. Постоянно повышает свою квалификацию, занимается на вечерних курсах по современному менеджменту и маркетингу в Коммерческом институте. Считает, что знания основ рыночной экономики сегодня необходимы каждому руководителю, независимо от занимаемой должности.

Здоровье имеет отличное, в свободное время занимается спортом (теннисом).

Вопросы для участников деловой игры.

1 Каковы достоинства и недостатки каждого из кандидатов на должность начальника участка? Представьте эти достоинства и недостатки в систематизированном виде на основе имеющейся информации.

2 Кто из кандидатов, по вашему мнению, больше остальных подходит на должность начальника участка? Обоснуйте выбор. Какие качества своего кандидата вы считаете наиболее важными?

3 Какими методами вы пользовались при оценке кандидатов? Охарактеризуйте эти методы.

4 Какие недостатки (на основе полученной информации) в организации кадровой работы вы можете назвать? Что, по вашему мнению, необходимо сделать для их устранения?

5 Можете ли спрогнозировать деятельность выбранного вами кандидата в должности начальника участка?

8 Дополнительные задания

Задание 1. Харви Маккей – один из успешных бизнесменов, известный своей деятельностью в области маркетинга, для получения информации об объекте принятия решения (покупаемой недвижимости) пользовался приемом засылки клона. К владельцу интересующего объекта посылалось подставное лицо (клон), которое якобы желало этот объект приобрести и начинало вести торг вплоть до

готовности выписать чек, может быть даже фальшивый. Позволяет ли метод клона получить интересующую информацию? Какие возможности для получения конфиденциальной информации он открывает?

Задание 2. 50-е гг Швейцария была практически монополистом на мировом рынке сбыта часов. С целью удержания конкурентного преимущества было принято решение запретить экспорт оборудования для производства часов в другие страны. Можно ли считать что швейцарские бизнесмены приняли правильное решение?

Задание 3. Повышение цен на бензин привело к тому что американский покупатель стал приглядываться к малогабаритным японским автомобилям, однако многие американцы по прежнему предпочитали пользоваться более престижными габаритными марками. Какой рекламный ход позволил японским автопроизводителям значительно увеличить сбыт своей продукции в США?

Задание 4. Руководство завода для оценки эффективности принятых управленческих решений проводит анализ бухгалтерской отчетности. Как могут характеризовать ситуацию следующие показатели:

- показатель выручки от реализации продукции в расчете на 1 р. среднегодовой стоимости имущества вырос на 10 %;
- дебиторская задолженность возросла на 30 %;
- денежные средства на расчетном счете выросли на 24 %.

Задание 5. Руководитель службы маркетинга небольшого предприятия по производству офисной мебели во время деловой встречи с представителем банка принял решение заключить сделку и продать большую партию товара вновь открывающемуся филиалу банка. При этом предполагалось продать филиалу банка объем мебели на 30 % превышающее запланированный объем производства. О своем решении руководитель службы маркетинга поставил в известность директора филиала банка. Проанализируйте ситуацию.

Задание 6. Директор кондитерской фабрики заключил договор с кафе о поставках к Новому году партии кондитерских изделий. Через день после подписания договора был сделан более крупный заказ рестораном. Директор подписал договор о поставках ресторану. 29 декабря стало ясно, что фабрика не

справляется с объемом, и директор принял решение отказать кафе в поставке. Проанализируйте решения принятые директором кондитерской фабрики.

Задание 7. Предприятие производит 400 электроплит в месяц и реализует их по цене 2500 р. Переменные издержки составляют 1500 р. на изделие, постоянные издержки предприятия - 350 000 р. в месяц. Представьте себя в роли генерального директора и дайте аргументированные ответы на поставленные вопросы.

а) Начальник отдела маркетинга считает, что увеличение расходов на рекламу на 10 тыс. р. в месяц способно дать прирост ежемесячной выручки на 30 тыс. р. Следует ли принимать решение об увеличении рекламного бюджета?

б) Заместитель генерального директора по производству предлагает использовать более дешевые материалы, что позволит экономить на переменных издержках по 250 р. 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?

в) Начальник отдела маркетинга предлагает снизить цену реализации на 200 р. и одновременно довести расходы на рекламу до 150 000 р. в месяц. В этом случае он прогнозирует увеличение объема продаж на 50 %. Можно ли одобрить такое решение?

г) Начальник отдела сбыта предлагает изменить форму оплаты труда своих сотрудников: отменить оклады (суммарный месячный фонд оплаты составляет 60 000 р.) и установить комиссионное вознаграждение 150 р. с каждой проданной плиты. Он уверен, что объем продаж вырастет на 15 %. Следует ли согласиться с предложенным решением?

Задание 8. Предприятие изготавливает масляные фильтры для автомобилей и реализует их по 10 р. за штуку. Переменные издержки на единицу продукции составляют 3,6 р. Квартальный объем продаж - 250 000 шт. Постоянные издержки предприятия составляют 975 000 р. Порог рентабельности перейден. Руководству предприятия поступило коммерческое предложение выполнить заказ на 20 000 фильтров по цене не выше 5,25 р. Выполнение этого заказа не вызовет роста постоянных издержек. Какое решение (принять предложение или отказаться)

должно принять руководство предприятия?

Задание 9. Предприятие шьет рубашки и брюки. В прогнозируемом периоде может быть отработано 2000 человеко-часов. При этом за один человеко-час можно сшить либо одну рубашку, либо три пары брюк. Цена реализации одной рубашки составляет 150 р., одних брюк – 200 р. Переменные издержки по изготовлению рубашки 60 р., брюк – 160 р. Какому из товаров следует отдать предпочтение, принимая решение о формировании производственной программы?

Задание 10. Производственный директор предприятия, выпускающего электрооборудование, решает вопрос: производить комплектующие детали, потребность в которых составляет 25 000 штук, самостоятельно, используя свободное оборудование, или покупать их на стороне по цене 37 р. за штуку? Расчет себестоимости изделия при организации самостоятельного производства комплектующих проводится во соответствии с таблицей 18.

Таблица 18 – Статьи затрат при организации самостоятельного производства

Статьи затрат	Сумма, р.
Материалы	400 000
Прямая заработная плата	200 000
Переменные накладные расходы	150 000
Постоянные расходы	500 000
Итого, производственная себестоимость	
Производственная себестоимость изделия	

Приобретая необходимые детали на стороне, предприятие сможет избежать переменных издержек и снизить постоянные расходы на 100 000 р. Проанализировать ситуацию и выбрать наиболее выгодный для предприятия вариант решения.

Вариант А. Изготавливать детали самостоятельно.

Вариант Б. Приобретать детали на стороне и не использовать высвободившееся оборудование.

Вариант В. Приобретать детали на стороне и использовать высвободившееся оборудование для производства другой продукции, что может принести прибыль в сумме 180 000 р.

Задание 11. На основании приведенных в таблице 19 данных бухгалтерского баланса АО «Сигма» определить, может ли совет директоров рекомендовать общему собранию акционеров принять решение о выплате дивидендов по результатам работы общества за год?

Таблица 19 – Баланс АО «Сигма» на 1.01.2008, тыс. р.

Актив		Пассив	
Статьи	Сумма	Статьи	Сумма
Основные средства	592	Уставный капитал	522
Сырье, материалы	180	Резервный капитал	60
Готовая продукция	72	Нераспределенная прибыль отчетного года	200
Дебиторская задолженность	172	Долгосрочные кредиты и займы	98
Краткосрочные финансовые вложения	6	Краткосрочные кредиты и займы	53
Денежные средства	20	Расчеты с поставщиками и подрядчиками	90
Прочие оборотные активы	118	Задолженность по оплате труда	30
		Задолженность по социальному страхованию и обеспечению	14
		Задолженность перед бюджетом	43
		Прочие краткосрочные пассивы	50
Итого	1160		1160

Задание 12. Финансовый директор организации имеет возможность получить кредит банка на покупку оборудования под 45 % процентов годовых. Одновременно он получает предложение получить оборудование по лизингу на следующих условиях:

- стоимость объекта лизинга – 36 000 р.;
- 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?

Список использованных источников

- 1 Вачугов, Д.Д. Практикум по менеджменту: деловые игры: учеб. пособие / Д.Д. Вачугов, В.Р. Весенин, Н.А. Кислякова; под ред. Д.Д. Вачугова. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Высш. шк., 2004 – 192 с.: ил.
- 2 Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения: учеб. пособие/ Б.Г. Литвак. – 2-е изд. – М.: Дело, 2001. – 392 с.
- 3 Разработка управленческого решения: методические указания по дисциплине/ Л.С. Зеленцова [и др.]. – Оренбург: ОГУ, 2001. – 63 с.
- 4 Орлов, А.И. Теория принятия решений: учеб. / А.И.Орлов. – М.: Издательство «Март», 2004. - 656 с.
- 5 Ременников, В.Б. Разработка управленческих решений: учеб. пособие для вузов/ В.Б. Ременников. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 140 с.
- 6 Смирнов, Э.А. Разработка управленческих решений: учебник для вузов/ Э.А.Смирнов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 271 с.
- 7 Трайнев, В.А. Учебные деловые игры в педагогике, экономике, менеджменте, управлении, маркетинге, социологии, психологии: методология и практика проведения: учеб. пособие для студентов вузов / В.А. Трайнев. – М.: Гуманитар. изд. центр ВЛАДОС, 2005. – 303 с.
- 8 Управление как процесс принятия управленческого решения: учебно-методическое пособие по дисциплине «Менеджмент» /сост. Л.Н. Курбатова– Пермь: РИГ ПГТИ, 2006 – 44 с.
- 9 Управленческие решения: Учебно-методические материалы / сост. В.Б. Ременников, – М.: МИЭМП, 2004. – 32 с.