Письменная работа должна состоять из ***двух частей:***

- теоретическая часть;

- практическая часть - задачапо определению эффективности управленческих решений).

***Структура письменной работы:***

1) Титульный лист, в котором указываются:

- название института и факультета;

- фамилия и инициалы студента;

- семестр обучения;

- учебная дисциплина;

- место (город) и год написания.

2) Содержание (на 2-й стр.): стр.

- введение…………………………………………………….

- основной раздел……………………………………………

- заключение…………………………………………………

- список использованных источников……………………...

- приложения (при необходимости)………………………..

- задача №\_\_\_ ……………………………………………...

Во **введении** необходимо:

а) кратко обосновать актуальность выбранной темы;

б) определить цель работы, а также задачи, решение которых позволяет достичь цели (как правило, это делается в форме перечисления - «изучить...», «установить...», «выявить...» и т.п.).

В **основном разделе** освещаются вопросы плана избранной темы контрольной работы.

В **заключении** должны быть подведены итоги, сделаны выводы по изученной теме контрольной работы.

В процессе выполнения контрольной работы студент должен показать знание основных теоретических вопросов темы, умение оперировать понятиями и категориями изучаемой дисциплины, а так же выполнить следующие требования:

- ответы на вопросы плана должны быть даны в виде конкретных формулировок;

- при выполнении работы написание темы и вопросов плана обязательно;

- в работе используется не менее пяти источников. Пример правильного описания источника:

Трофимова, Л. А. Управленческие решения (методы принятия и реализации): учебное пособие / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 190 с.

Фрейдина, Е. В. Исследование систем управления: Учебное пособие. 4-е изд., испр. Гриф УМО вузов России / Е. В. Фрейдина. - М.: Омега - Л, 2011. – 368 с.;

- работа выполняется на компьютере в 14-м шрифте через полтора интервала, все поля – по 2 см.;

* объем работы – 12-15 страниц машинописного текста, напечатанного через полтора интервала. Как исключение, разрешается представлять материал в рукописном виде (20-25 страниц).

Для выполнения задач по определению эффективности управленческих решений рекомендуется использовать следующий необходимый теоретический минимум.

**1) Одним из наиболее часто применяемых на практике методов оценки эффективности решения является т.н.** ***метод «затраты — прибыль»***, **при котором эффективность количественно характеризуется получаемой прибылью на единицу затрат. При этом под «прибылью» понимается некоторая совокупность критериев, характеризующих то или иное решение.**

В качестве таких критериев могут быть использованы как объективные показатели, например, потоки платежей, срок окупаемости, рентабельность, объем производства и др., так и субъективные оценки, например, имидж фирмы, социальная значимость проекта и т.п. Иными словами, «прибыль» — составная величина, которая образуется сложением разнородных видов эффектов, значение которых неравноценно. Поэтому главными условиями практической применимости данного метода являются:

а) возможность суммировать различные составляющие «прибыли»;

б) нахождение числовых коэффициентов, характеризующих степень вклада каждого из составляющих «прибыль» элементов.

Но после того, как эта проблема решена, задача предельно упрощается. Зная значения составной прибыли Pi и требуемых затрат Ci, можно для каждой альтернативы решения Ai рассчитать отношение Pi / Ci, характеризующее значение прибыли на единицу затрат.

**2) В частном порядке** ***уровень организации управленческого труда*** **могут характеризовать следующие показатели:**

***- Коэффициент регламентации деятельности*** **аппарата управления** Крег = Оф / Он, где Оф - фактическое количество документов, регламентирующих деятельность аппарата управления; Он - нормативное количество этих документов.

***- Коэффициент своевременности выполнения работ*:** Ксв = Дс / До, где Дс - количество документов, своевременно входящих и исходящих; До - общее количество документов.

***- Коэффициент уровня образования*:** Кобр = Иф / Ио, где Иф - количество работников аппарата управления (подразделения) с высшим и средним специальным образованием; Ио - общее количество работников в аппарате управления, занимающих должности, требующие высшего и среднего специального образования.

***- Коэффициент использования квалификации*:** Ккв = (*Т*1 *- Т*2) / *Т*1, где *Т*1 - общие затраты времени на выполнение работ; *Т*2 - затраты времени на выполнение работ, не соответствующих квалификации.

***- Коэффициент трудовой дисциплины*:** Кд = 1 - (Д / Р), где Д - количество случаев нарушения трудовой дисциплины (прогулы, опоздания и т. п.); Р - количество работников аппарата управления.

- Эффективность управленческого труда определяет ряд частных показателей, характеризующих его с различных сторон. К таким показателям относится **показатель оперативности работы аппарата управления (Коп).** Этот показатель характеризует оперативность принятия решений (или исполнения) документов, приказов, распоряжений управляющей системы и определяется по формуле:



где Дф - фактическое количество документов, мероприятий, приказов и т. д., выполняемых в установленные сроки;

Дп - количество документов, приказов, мероприятий, подлежащих выполнению в данном периоде;

*t*0 - суммарное отставание от установленных сроков выполнения документов, приказов, мероприятий, дни;

*Т*у - суммарный установленный срок выполнения документов, приказов, мероприятий, дни.

**3) При рассмотрении экономической эффективности (Ээ) методологически трудно достоверно определить стоимость прибавочного продукта, полученного в результате реализации конкретного УР, т.е. его рыночную стоимость.** Реализованное в виде информации УР непосредственно не выражается в материально-вещественной форме товара, услуги или знаний, а создает для них условия. Положительный экономический эффект от УР - это экономия, отрицательный - убыток. **Известны ряд методов для измерения (точнее, оценки) Ээ, среди которых чаще используется:**

* **косвенный метод** сопоставления различных вариантов;
* **по конечным результатам**;
* **по непосредственным результатам деятельности**.

***Косвенный метод*** предполагает анализ рыночной стоимости УР и затрат на УР путем анализа вариантов УР для одного и того же типа объекта, разработанных и реализованных примерно в одинаковых условиях. УР до конкретной реализации проходит еще много уровней управления и производства, поэтому необходимо отделить влияние субъективного фактора, тормозящего или ускоряющего данный процесс.

Данный метод позволяет вместо рыночной стоимости УР использовать рыночную стоимость произведенной продукции. Так, при реализации двух вариантов УР относительную экономическую эффективность для первого решения можно определить из следующего соотношения:

Ээ=(П2т/З2т - П1т/З1т)·100%,

где П1т - прибыль, полученная за реализацию товара при первом варианте УР;

П2т - прибыль, полученная за реализацию товара при втором варианте УР;

З1т - затраты на производство товара при первом варианте УР;

З2т - затраты на производство товара при втором варианте УР.

Так, если руководитель своими решениями только поддерживает производство на одном уровне, то экономическая эффективность УР будет равна нулю, а другие виды эффективности при этом могут быть и значительными, например, организационная, социальная.

**Метод определения по конечным результатам** основан на расчете эффективности производства в целом и выделении фиксированной (статистически обоснованной) части (К):

Ээ=(П·К)/ОЗ,

где П - прибыль, полученная от реализации товара; ОЗ - общие затраты; К - доля УР в эффективности производства (К= 20÷30%).

**Метод определения Ээпо непосредственным результатам** деятельности основан на оценке непосредственного эффекта от УР при достижении целей, реализации функций, методов и др. Основными параметрами при оценке Ээ являются стандарты (временные, ресурсные, финансовые и др.). Величину Ээ определяют из соотношения:

Ээi=Ci/Pi·100%

где Ci - стандарт на использование (трату) ресурса i для разработки и реализации УР; Pi - реальное использование (затраты) i ресурса для разработки и реализации УР.

При расчете Ээ данным методом необходимо определить значение Ээ по нескольким ресурсам (т) и затем по приоритетности ресурсов (Пi) найти среднее значение Ээ.

Ээ = (∑i=1m(Ээi·  Пi))/m.

Общую эффективность управления можно рассчитывать по следующей формуле:



где *In* - индекс (темп) роста продукции (валовой, товарной, чистой) в отчетном периоде по сравнению с базисным;

*I*p - индекс роста численности работающих в отчетном периоде по сравнению с базисным;

*I*ф - индекс роста основных производственных фондов и нормируемых оборотных средств в отчетном периоде по сравнению с базисным;

Фп - стоимость производственных фондов;

Зу - затраты на управление.

**[Тема 4. Формы подготовки и реализации управленческих решений (ПРУР)](#bookmark9" \o "Current Document)**

1. Основные формы подготовки УР и их описание.
2. Основные формы реализации УР.
3. Механизм совместного использования форм подготовки и реализации УР.
4. Суть правил оформления и составления УР.

**Задача №4.** В организации количество работников аппарата управления (подразделения) с высшим и средним специальным образованием Иф  - 11 человек. Общее количество работников в аппарате управления, занимающих должности, требующие высшего и среднего специального образования Ио – 15. Определить коэффициентуровня образования и количество (в процентах) работников, не соответствующих занимаемой должности по уровню образования.

**3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

**3.1. Основная литература**

1. Балдин, К. В. Управленческие решения. Учебник для ВУЗов. 7-е изд. Гриф УМО вузов России / К. В. Балдин. - М.: Дашков и К, 2011. – 496 с.
2. [Бражко, Е. И.](http://www.knigafund.ru/authors/12636) Управленческие решения: Учебное пособие допущено Советом УМО вузов России по образованию в области менеджмента для студентов вузов / Е. И. Бражко, Г. В. [Серебрякова](http://www.knigafund.ru/authors/12637), Э. А. [Смирнов. – М.: РИОР, 2008. - 126 с. (ЭБС «КнигаФонд»).](http://www.knigafund.ru/authors/12638)
3. [Карданская, Н. Л.](http://www.knigafund.ru/authors/22062) Управленческие решения: учебник / Н. Л. Карданская. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 439 с. (ЭБС «КнигаФонд»).
4. [Кирилова, Г. В.](http://www.knigafund.ru/authors/10550) Управленческие решения: Учебное пособие / Г. В. Кирилова, Ю. В. [Погибелев](http://www.knigafund.ru/authors/10551), Г. В. [Кириллова. – М.: МГОУ, 2008. - 119 с. (ЭБС «КнигаФонд»).](http://www.knigafund.ru/authors/12516)
5. [Лапыгин, Ю. Н.](http://www.knigafund.ru/authors/7244) Управленческие решения: учебное пособие допущено Советом УМО вузов России по образованию в области менеджмента для студентов вузов / Ю. Н. Лапыгин, Ю. Д. [Лапыгин. – М.: Эксмо, 2009. - 443 с. (ЭБС «КнигаФонд»).](http://www.knigafund.ru/authors/18056)
6. [Лукичева, Л. И.](http://www.knigafund.ru/authors/17228) Управленческие решения: учебник по специальности «Менеджмент организации» / Л. И. Лукичева, Д. Н. [Егорычев. – М.:](http://www.knigafund.ru/authors/17229)  Омега-Л, 2010. - 384 с. (ЭБС «КнигаФонд»).
7. Лукичева, Л. И. Управленческие решения: Учебник. 6-е изд., стер. Гриф УМО вузов России / Л. И. Лукичева, Д. Н. Егорычев. - М.: Омега - Л, 2011. – 384 с.
8. [Шеметов, П. В.](http://www.knigafund.ru/authors/7246) Управленческие решения: технология, методы и инструменты: учебное пособие по специальности «Менеджмент организации» допущено Советом УМО вузов России по образованию в области менеджмента для студентов вузов / П. В. Шеметов, В. В. [Радионов](http://www.knigafund.ru/authors/18132), Л. Е. [Чередникова](http://www.knigafund.ru/authors/18133), С. В. [Петухова. – М.: Омега-Л, 2010. - 399 с. (ЭБС «КнигаФонд»).](http://www.knigafund.ru/authors/18134)
9. [Шеметов, П. В. Управленческие решения: технология, методы и инструменты: Учебное пособие допущено Советом УМО вузов России по образованию в области менеджмента для студентов вузов. 2-е изд., стер. / П. В. Шеметов и др. - М.: Омега - Л, 2011. – 398 с.](http://www.knigafund.ru/authors/18134)

**3.2. Дополнительная литература**

1. Афанасьев, М.Ю. Исследование операций в экономике: модели, задачи, решения: Учеб. пособие / М.Ю. Афанасьев, Б.П. Суворов. - М. : ИНФРА-М, 2003. - 444 с.
2. Базаров, М.К. Количественный анализ в управлении. Монография / М.К. Базаров, Ю.В. Нефедов. – Оренбург: Изд-во ООИПКРО, 2011 – 372 с.
3. Балдин, К. В.  Управленческие решения: учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин.- 4-е изд. - М. : Дашков и К, 2007. - 496 с.
4. Бирман, Л.А. Управленческие решения: учеб. пособие / Л.А. Бирман; Академия народ. хозяйства при Правительстве РФ, ИБДА. - М. : Дело, 2004. - 208 с.
5. Воробьев, С.Н. Управленческие решения: учеб. для вузов / С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин, К. В. Балдин. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 317 с.
6. Горелик, О.М. Производственный менеджмент: принятие и реализация управленческих решений: учеб. пособие для вузов / О. М. Горелик. - М.: КноРус, 2007. - 272 с.
7. Информационные ресурсы для принятия решений: учеб. пособие; А. П. Веревченко [ и др. ]. - М. : Академ. проект,; Екатеринбург : Деловая книга, 2002. - 560 с.
8. Князевская, Н.В. Принятие рискованных решений в экономике и бизнесе / Н.В. Князевская, В.С. Князевский. - М. : Контур, 1998. - 160 с.
9. Лафта, Д.К. Управленческие решения: учеб. пособие для вузов / Д.К. Лафта. - М.: Благовест-В, 2004. - 304 с.
10. Орлов, А. И.  Принятие решений. Теория и методы разработки управленческих решений: учеб. пособие для вузов / А. И. Орлов. - М.; Ростов-на-Дону : МарТ, 2005. - 496 с.
11. Розен, В.В. Математические модели принятия решений в экономике: Учеб. пособие для вузов / В.В. Розен. - М. : Университет:  Высш. шк., 2002. - 288 с.
12. Фатхутдинов, Р. А.  Разработка управленческого решения: учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. - М. : Бизнес-школа:  Интел-Синтез, 1999. - 240 с.
13. Чавкин, А.М. Методы и модели рационального управления в рыночной экономике: разработка управленческих решений: Учеб. пособие для вузов / А. М. Чавкин. - М. : Финансы и статистика, 2001. - 318 с.
14. Юкаева, В. С.  Управленческие решения: учеб. пособие / В. С. Юкаева.- 2-е изд. - М. : Дашков и К, 2006. - 292 с.

**3.3. Периодические издания**

1. Журнал «Эксперт».
2. Журнал «Вопросы экономики».
3. Журнал «Маркетинг».
4. Журнал «Маркетинг в России и за рубежом».
5. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом».
6. Журнал «Российский экономический журнал».
7. Журнал «Экономист».
8. Журнал «Проблемы теории и практики управления».
9. Газета «Экономика и жизнь».

**3.4. Интернет-ресурсы**

1. <http://www.rbc.ru> - РосБизнесКонсалтинг (материалы аналитического и обзорного характера).
2. <http://www.budgetrf.ru> - Мониторинг экономических показателей.