



Автономная некоммерческая образовательная организация  
высшего образования  
«Воронежский экономико-правовой институт»  
(АНОО ВО «ВЭПИ»)



## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Б1.В.ДВ.03.02 Оценка эффективности управленческих процессов  
(наименование дисциплины (модуля))

38.03.02 Менеджмент  
(код и наименование направления подготовки)

Направленность (профиль) Менеджмент организации  
(наименование направленности (профиля))

Квалификация выпускника Бакалавр  
(наименование квалификации)

Форма обучения Очная, заочная  
(очная, очно-заочная, заочная)

Рекомендован к использованию Филиалами АНОО ВО «ВЭПИ».

Воронеж 2019

Методические рекомендации по выполнению лабораторных работ по дисциплине (модулю) рассмотрены и одобрены на заседании кафедры менеджмента.

Протокол заседания от « 18 » января 2019 г. № 6

Заведующий кафедрой



И. В. Куксова

Разработчик:



Доцент

А. А. Галкин

## Лабораторная работа № 1 «Менеджмент как процесс принятия управленческих решений»

Цель работы: изучение принципов и методов функционального менеджмента; принципов развития и закономерностей функционирования организации; основных стратегий развития организации и направления их реализации.

### 1. Краткие теоретические сведения

Основные свойства управленческих решений и требования к их разработке. Классификация управленческих решений. Процесс принятия управленческих решений. Условия и факторы качества управленческих решений. Эффективность управленческих решений

Игра есть упрощенная формализованная модель реальной конфликтной ситуации.

Математическая формализация предполагает, что разработаны определенные правила действия сторон в процессе игры:

вариант действия сторон;–

исход игры при данном варианте действия;–

объем информации каждой стороны о поведении всех других сторон.–

Выигрыш или проигрыш сторон оценивается численно.

Исходные данные для выполнения задания:

Фирма А. Молодое предприятие, образовавшееся год назад.  
Руководитель - частный

Помещение кафе уютное, достаточно просторное; его отличают современный дизайн, хорошее музыкальное оформление. Ассортимент предлагаемых блюд небогатый. Все они закупаются в готовом виде у посредников. Своих возможностей приготовления пищи у кафе нет. В связи с этим продукция не отличается высоким качеством. Чтобы покрыть издержки, фирма вынуждена устанавливать достаточно высокие

Фирма Б. Бывшая столовая, приобретенная частным предпринимателем месяц назад. Очень большое помещение, нуждающееся в капитальном ремонте. Сервис на очень низком уровне, так как пока еще не было времени для значительных преобразований. На базе столовой функционирует цех по приготовлению пищи. Продукты поступают с оптовых складов. Цены достаточно низкие. Качество пищи невысокое.

Ситуация. Оба предприятия находятся неподалеку от небольшого завода и института, которые не имеют собственных столовых.

Выигрыш. Увеличение числа клиентов одной фирмы на 50 человек за счет

уменьшения клиентов другой.

Идеальные условия игры предусматривают только такую ситуацию, когда выигрыш одного игрока равен проигрышу другого. Это значит, что не может быть такого исхода, когда, например, 26 человек станут клиентами

одной фирмы, а 24 - клиентами другой. Возможна лишь такая ситуация, когда все 50 человек станут клиентами либо одной, либо другой фирмы.

## 2. Порядок выполнения работы и содержание отчета

Порядком выполнения работы является выбор одной из нижеперечисленных стратегий.

Перечень стратегий (в скобках указан выявленный в результате анкетирования приток клиентов).

Фирма А:

А1 - организация цеха по приготовлению пищи (15);

А2 - увеличение ассортимента (7);

А3 - смена поставщиков (2);

А4 - временное снижение цен (10);

А5 - закупка нового оборудования для подогревания пищи (9);

А6 - введение скидок (4);

А7 - увеличение рабочего дня (3).

Фирма Б:

Б1 - проведение капитального ремонта (7);

Б2 - введение новых стандартов приготовления пищи (10);

Б3 - обновление оборудования цеха (6);

Б4 - увольнение старых и наем новых рабочих (7);

Б5 - создание уютного интерьера (10);

Б6 - сдача в аренду части помещения (2);

Б7 - расширение ассортимента (8).

Содержание отчета:

Отчет оформляется в письменном виде в виде расчетно-графической работы, содержащей 7-15 стр. компьютерного текста 12-14 шрифта, отпечатанного через 2 интервала (60-63 знака в строке, 29-30 строк на странице) или 30-70 страниц рукописного текста. Размер полей: верхнее и нижнее-20 мм, левое 30 мм, правое-10 мм. Список литературы и Приложение в объем работы не входят и количество их страниц не ограничивается.

Изложение материала в работе должно быть последовательным и логичным. Все разделы должны быть связаны между собой. Особое внимание следует уделять логичности перехода от параграфа к параграфу и наличия в каждом из них вывода по рассмотренному вопросу.

Текстовая часть работы должна быть сброшюрована и оформлена с требованиями, предъявляемыми ГОСТом к отчету о научно-исследовательской работе. При брошюровке необходимо соблюдать следующую последовательность:

- титульный лист
- оглавление
- введение
- основная часть
- заключение



Наименование глав, параграфов и пунктов, а также следующие заголовки: «Содержание», «Введение», «Заключение», «Приложение», «Список литературы», «Список принятых сокращений» записываются в виде заголовков строчными буквами центрированным способом без подчёркивания. Переносы слов в наименовании заглавий не допускаются, точки в конце не ставятся. Если наименование состоит из двух и более предложений, то их разделяют точкой. При этом каждая глава должна начинаться с новой страницы.

При оформлении таблиц и иллюстраций следует руководствоваться следующими правилами:

- все иллюстрации должны оформляться в едином стиле и сходных размерах;
- для каждой иллюстрации в тексте должна быть хотя бы одна ссылка;
- как правило, иллюстрация располагается в содержании сразу же после соответствующей ссылки, а в тех случаях где это невозможно ( из-за размеров иллюстраций, особенностей размещения текста) – на следующей странице;
- каждая иллюстрация должна иметь свой порядковый номер (сквозной или внутриглавный);
- порядковый номер и название иллюстрации располагается на одну строку ниже иллюстрации;
- точка в конце названия иллюстрации не ставится.

В тексте на иллюстрации делаются ссылки, содержащие порядковые номера, под которыми иллюстрации помещены в работе. Заголовок таблицы состоит из структурного заголовка и тематического заголовка. Структурный заголовок состоит из слова «Таблица» с указанием его порядкового номера (сквозного или внутриглавного). Располагается номер на одну строку выше тематического заголовка с выравниванием по правому краю листа. Тематический заголовок (название) таблицы должен, прежде всего, отражать её содержание. Как правило, название таблицы не превышает одну - две строки. Располагается центрированным способом без абзацного отступа и разрядки на одну строку выше таблицы.

### 3. Контрольные вопросы

- 1) Разработка управленческого решения как система
- 2) Обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов управленческих решений
- 3) Учёт факторов риска и неопределённости при принятии решений
- 4) Этапы процесса разработки управленческих решений

## Лабораторная работа № 2 «Моделирование в теории принятия решений»

Цель работы: освоение навыков ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией экономических знаний в различных сферах деятельности и освоение навыков выбора оптимальных вариантов организационно-управленческих решений и нести за них ответственность.

### 1. Краткие теоретические сведения

Моделирование процессов разработки управленческих решений. Виды моделей принятия решений. Факторы решения как целевые компоненты управления

### 2. Порядок выполнения работы и содержание отчета

Выбрав вариант студенту необходимо построить причинно-следственную диаграмму (диаграмму Исикавы) по определенной проблеме из списка, приведенного ниже:

- 1 Увеличение травматизма на производстве
- 2 Увеличение случаев простоя оборудования в цехе
- 3 Снижение загрузки мощностей в организации
- 4 Снижение спроса на продукцию (услуги) фирмы
- 5 Увеличение случаев поломок транспортных средств предприятия
- 6 Увеличение текучести кадров в организации
- 7 Ухудшение качества уборки помещений и территории
- 8 Увеличение общей заболеваемости работников предприятия
- 9 Напряженные отношения между руководителем и квалифицированным подчиненным
- 10 Снижение качества выпускаемой предприятием продукции (оказываемых услуг)
- 11 Частые конфликты в одном из подразделений предприятия
- 12 Увеличение количества ошибок в бухгалтерских отчетах
- 13 Увеличение количества ошибок в текстах, набираемых секретарем руководителя
- 14 Низкая эффективность рекламы
- 15 Уменьшение количества покупателей магазина (снижение количества клиентов фирмы)
- 16 Снижение уровня трудовой дисциплины в одном из подразделений организации
- 17 Ухудшение транспортного обслуживания жителей города
- 18 Увеличение количества жалоб клиентов фирмы
- 19 Снижение уровня удовлетворенности работой сотрудников организации

Содержание отчета:

Отчет оформляется так же как в лабораторной №1

### 3. Контрольные вопросы

- 1) Требования к моделированию
- 2) Процесс моделирования
- 3) Алгоритм принятия решения
- 4) Критерии достоверности и качества модели

### **Лабораторная работа № 3**

#### **«Методы разработки, принятия и реализации управленческих решений»**

Цель работы: овладение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций и методами анализа взаимосвязями между функциональными стратегиями компании с целью подготовки сбалансированных управленческих решений

#### 1. Краткие теоретические сведения

Классификация методов принятия управленческих решений. Методы, применяемые на этапе диагностики проблем и формирования критериев и ограничений. Методы генерирования альтернатив. Методы, применяемые на этапе оценки и выбора альтернатив. Методы реализации решения и оценки результата. Среда принятия решений. Методы принятия решений в условиях определенности, риска и неопределенности среды. Методы многокритериальной оценки альтернатив, метод анализа иерархий, экспертные методы

#### 2. Порядок выполнения работы и содержание отчета

Группа разбивается на подгруппы по 2-3 человека. Каждая подгруппа представляет собой предприятие, выпускающее машиностроительную продукцию и решающее для себя вопрос выбора изделий, которые будут производиться на предприятии. Каждая команда должна обосновать свой выбор, обосновывая принимаемое решение расчетами и выводами, отраженными в отчете.

Содержание отчета:

Отчет оформляется так же как в лабораторной №1

### 3. Контрольные вопросы

- 1) Метод взвешенных баллов

- 2) Метод дерева решений
- 3) Метод исследования операций
- 4) Метод простой ранжировки
- 5) Двухкритериальный метод «затраты-результат»

#### **Лабораторная работа № 4** **«Методы контроля реализации управленческих решений»**

Цель работы: освоение навыков разработки поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, координирования деятельности исполнителей и овладение методами оценки рисков, доходности и эффективности принимаемых финансовых и инвестиционных решений.

##### 1. Краткие теоретические сведения

Методология и организационные аспекты контроля управленческих решений. Системы контроля. Виды контроля управленческих решений. Особенности выбора типа контроля разработки, принятия и реализации управленческих решений.

##### 2. Порядок выполнения работы и содержание отчета

Порядок выполнения такой же как в лабораторной №3

Содержание отчета:

Отчет оформляется так же как в лабораторной №1

##### 3. Контрольные вопросы

- 1) Выбор методов диагностики проблем организации
- 2) Выбор методов оценки альтернатив
- 3) Выбор методов реализации решения
- 4) Выбор методов оценки результата

#### **Лабораторная работа № 5** **«Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений»**

Цель работы: изучение последствий принимаемых организационно-управленческих решений с позиций социальной значимости.

### 1. Краткие теоретические сведения

Необходимость, формы, мера и виды ответственности за реализацию управленческих решений. Нравственные аспекты ответственности. Реализация ответственности за управленческие решения в системе корпоративной социальной ответственности

### 2. Порядок выполнения работы и содержание отчета

Порядок выполнения такой же как в лабораторной №3

Содержание отчета:

Отчет оформляется так же как в лабораторной №1

### 3. Контрольные вопросы

- 1) Объекты и характер ответственности руководителя
- 2) Формирование ответственности
- 3) Взаимосвязь видов ответственности
- 4) Реализация ответственности

## **Лабораторная работа № 6**

### **«Эффективность управленческих решений»**

Цель работы: формирование умения проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании и изучение основных показателей финансовой устойчивости, ликвидности, платёжеспособности, деловой и рыночной активности, эффективности и рентабельности деятельности.

### 1. Краткие теоретические сведения

Решения как акт изменений в организации. Понятие эффективности управленческих решений. Методы оценки эффективности управленческих решений

Практическое задание 1. Расчет относительной экономии себестоимости при росте объема производства (на 7,4 %) за счет условно-постоянных расходов (УПР) (табл. 1).

Таблица 1

Статья расхода	Сумма затрат базисного года, тыс. р.	Удельный вес УПР, %	Сумма УПР базисного года (гр2 гр3)/100, тыс. р.	Относительная экономия УПР в планируемом году (гр4 · 7,4)/100, тыс. р.
Сырье и основные материалы	11091	3,0	332,7	24,6
Вспомогательные материалы	269	19,9	53,5	4,0
Топливо и энергия для технологических нужд				
ИТОГО	1042	36,9	384,5	–
Без амортизационных отчислений	–	–	120,1	8,9
Основная и дополнительная зарплата производственных рабочих с отчислениями	284	23,8	67,6	5,0
Расходы по содержанию и эксплуатации оборудования				
ИТОГО	1436	86,5	1242,1	–
Без амортизационных отчислений	–	–	222,9	16,5
Цеховые расходы				
ИТОГО	1428	74,2	1059,6	–
Без амортизационных отчислений	–	–	502,8	37,2
Общезаводские расходы				
ИТОГО	393	76,8	301,8	
Без амортизационных отчислений	–	–	224,8	16,6
Прочие производственные расходы	18	27,3	4,9	0,4
Внепроизводственные расходы				
ИТОГО	260	22,4	58,2	–
Без амортизационных отчислений	–	–	16,2	1,2
<b>ВСЕГО</b>	16 221	21,6	3504,9	–
Условно-постоянные расходы без амортизационных отчислений	–	9,5	1545,5	114,4

Исходные данные для самостоятельного расчета принимаются как изменение значения роста объема производства (%) по заданию преподавателя.

Практическое задание 2. Расчет относительной экономии себестоимости на переменных расходах за счет структурных изменений в ассортименте и номенклатуре продукции.

$$\mathcal{E}_{\text{пер}} = (Z_{\text{б}} - Z_{\text{п}}) \text{ТП}_{\text{п}} K_{\text{п}}, \quad (1)$$

где  $\mathcal{E}_{\text{пер}}$  – экономия переменных затрат;

$Z_{\text{б}}$  и  $Z_{\text{п}}$  – средние переменные затраты на 1 р. товарной продукции соответственно базисного и планируемого года;

$\text{ТП}_{\text{п}}$  – объем товарной продукции в планируемом году;

$K_{\text{п}}$  – коэффициент понижения переменных затрат.

Рассчитать сумму экономии переменных затрат за счет структурных изменений в ассортименте и номенклатуре продукции по данным табл. 10.

Средние затраты на 1 р. товарной продукции, к.:

по полной себестоимости базисного года

$$Z_{\text{б}} = 16221,0 / 18231,6 = 89,0;$$

по переменным расходам базисного года

$$Z_{\text{б}} = 12994,3 / 18231,6 = 71,3;$$

по переменным расходам планируемого года

$$Z_{\text{п}} = 113928,8 / 19580,7 = 71,1$$

Удельный вес переменных затрат в себестоимости продукции базисного года (см. табл. 4.1):  $100,0 - 21,6 = 78,4 \%$ .

Удельный вес переменных затрат (%), подсчитанных по переменным статьям расходов, в себестоимости продукции базисного года:  $71,3 \cdot 100 / 89,0 = 80,1\%$ .

Коэффициент понижения переменных затрат

$$K_{\text{п}} = 78,4 / 80,1 = 0,979$$

Экономия переменных затрат (в тыс. р.)

$$Э_{\text{пер}} = [(71,3 - 71,1) / 100] 19580,7 \cdot 0,979 = 38,3.$$

Данные для самостоятельного расчета принимаются из предыдущего лабораторной (товарная продукция по плану, пересчитанная относительно варианта студента).

## 2. Порядок выполнения работы и содержание отчета

Порядок выполнения такой же как в лабораторной №3

Содержание отчета:

Отчет оформляется так же как в лабораторной №1

### 1. Контрольные вопросы

- 1) Экономическое обоснование управленческих решений
- 2) Повышение качества компонентов системы менеджмента
- 3) Информационное обеспечение процесса управления
- 4) Мотивация реализации управленческих решений