

Министерство образования и науки Российской Федерации
КАЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АРХИТЕКТУРНО-
СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра экономики и предпринимательства в строительстве

Методические указания для выполнения практических занятий по
дисциплине
«Управленческие решения в сфере жилищно-коммунального хозяйства»



для магистров

Направление подготовки
38.04.10 «Жилищное хозяйство и коммунальная инфраструктура»

Казань, 2018

Составитель: О.А. Клещева

УДК 336.6

Методические указания для выполнения практических занятий по дисциплине **«Управленческие решения в сфере жилищно-коммунального хозяйства»** для магистров направления подготовки 38.04.10 «Жилищное хозяйство и коммунальная инфраструктура»/ Сост. О.А. Клещева. Казань: КГАСУ, 2018 – 15 с.

Печатается по решению Редакционно - издательского совета Казанского государственного архитектурно - строительного университета.

В методических указаниях для выполнения практических занятий по дисциплине **«Управленческие решения в сфере жилищно-коммунального хозяйства»** приводятся все типы задач, необходимые для изучения.

Рецензент:

Доцент кафедры «Экономики и предпринимательства в строительстве»,
к.э.н., доцент О.Н. Боровских

©Казанский государственный
архитектурно-строительный
университет, 2018 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

1. Управленческие решения в методологии и организации процесса управления в сфере ЖКХ
2. Типология управленческих решений в сфере ЖКХ
3. Условия и факторы качества управленческих решений в сфере ЖКХ
4. Модели, методология и организация процесса разработки управленческих решений
5. Целевая ориентация управленческих решений
6. Анализ альтернатив действий в сфере ЖКХ
7. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив
8. Приемы разработки и выбора решений в условиях неопределенности и риска в сфере ЖКХ
9. Контроль управленческих решений в сфере ЖКХ

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.

ВВЕДЕНИЕ

Выполнению каждого задания должно предшествовать изучение литературы и лекционного материала по соответствующим темам программы курса.

Все расчеты должны выполняться с определенной степенью точности: показатели в процентах – до первого знака после запятой, коэффициенты – до второго знака после запятой, индексы – до третьего знака после запятой.

1. Управленческие решения в методологии и организации процесса управления в сфере ЖКХ

Доклады по темам:

1. Управляющая и управляемая системы
2. Управленческое решение
3. Школы и подходы к принятию управленческих решений
4. Функции выполняются решения в управленческой деятельности
5. Виды классификации управленческих решений
6. Информация, собираемая и обрабатываемая при разработке управленческого решения
7. Роль системного подхода при структуризации проблемы

2. Типология управленческих решений в сфере ЖКХ

Особое место в компании занимает отдел работы с потребителями, в котором работают 32 человека. В его структуре несколько групп, каждая из которых занимается продажей своей услуги. Уже два года отделом руководит Дэвид Стэнфорд, работающий в компании шесть лет, обладающий авторитетом в компании. В том, что выручка компании за последние два года выросла на 30%, есть и его заслуга.

Дэвид по-настоящему радеет о своем деле, при этом он достаточно демократичный руководитель, прибегающий к единовластию только в особых случаях. Перед тем, как принять решение, он часто спрашивает точку зрения своих сотрудников, давая им тем самым почувствовать себя причастными к развитию отдела.

Дэвиду казалось, что он построил крепкий отдел, внедрив систему внутреннего обучения новичков. После его назначения руководителем отдела он сразу же, при поддержке директора компании, ввел Кейсы для анализа новой системы бонусов, которая предполагает премирование сотрудников за их личные результаты и за результаты отдела в целом. К тому же Дэвид ввел систему распределения клиентов, которая заключается в закреплении каждого клиента за персональным менеджером: с клиентом велась кропотливая работа, выстраивались партнерские отношения. В случае отсутствия менеджера клиента его заказ принимал коллега и при первой же возможности передавал информацию менеджеру.

Некоторое время назад в отделе начались проблемы. Все чаще стали звучать вопросы «Почему именно я должен отвечать на звонок «не моего» клиента? Почему я трачу на него силы, а выручка от этого клиента идет не в мой план, а в план того, кто отсутствовал? При этом, когда меня нет на месте, моего клиента не подхватывают, а просто говорят «Перезвоните позже». В итоге было решено создать новую систему бонусов, которая предполагает оплату любого усилия со стороны сотрудников. Тем не менее, атмосфера в отделе стала прохладной, пропал дух взаимозаменяемости, который Дэвид всячески поддерживал в отделе все эти два года. Если раньше сотрудники проводили вместе время и после работы, спонтанно собираясь, например, в кино, то теперь это стало большой редкостью. Кроме того, в отделе стали образовываться коалиции, и столкновения их мнений происходило каждый раз на собраниях отделов. Порой казалось, что конфликты вспыхивали на пустом месте. Все чаще руководителю приходилось стучать «кулаком по

столу» и принимать решения единолично, хотя это было совсем не в стиле компании...

После того, как Дэвид получил заявление об уходе от одного из самых успешных работников стало понятно, что ситуация сама не разрешится и нужно срочно что-то делать...

Какие вы дадите рекомендации руководителю отдела Дэвиду Стэнфорду? Какие виды решений ему необходимо принять?

3. Условия и факторы качества управленческих решений в сфере ЖКХ

В городе Загорье приближается праздник — 500 лет со дня основания. Городская дума решила отметить эту круглую дату, провести праздник, а заодно обеспечить пополнение городского бюджета. Надо решить, где проводить праздник — на открытом воздухе или в здании городского театра. Финансовый результат праздника зависит от погоды, которая будет в тот день. При хорошей солнечной погоде все Загорье выйдет на улицы, праздничные мероприятия соберут массу участников, и городской бюджет пополнится солидной суммой. А если дождь? Загорцы — патриоты своего города, и праздничные эстрады, качели и карусели не будут пустовать, но их посетителей, празднующих под зонтиками, будет, конечно, много меньше, чем в солнечную погоду.

Второй вариант — празднование в здании. Он явно выигрывает в случае дождя - праздновать под крышей явно лучше, чем под зонтиками. Однако в солнечную погоду многие жители Загорья предпочтут радоваться солнцу, гулять или работать в садах и огородах, но не праздновать в здании.

Итак, каждый из двух вариантов решения имеет плюсы и минусы. Для принятия качественного решения явно не хватает следующей информации:

- насколько вероятна в день праздника солнечная погода и насколько — дождливая;

• каковы финансовые результаты праздника при различных вариантах сочетания погоды и места проведения (а таких сочетаний четыре: солнечно — проведение на открытом воздухе, праздник под дождем, в театре при солнце, в здании при дожде).

На первый вопрос дума поручает ответить городскому гидрометцентру, на второй — группе из режиссеров праздника, бухгалтеров и представителей торговых фирм. Перед началом следующего заседания думцы Загорья получают запрошенные ими количественные данные, сведенные в таблицу.

Прибыль города при различных вариантах проведения праздника
(тыс. руб.)

Погода	Праздник на открытом воздухе	Праздник в театре
Солнечно (60%)	1000	750
Дождь (40%)	200	500

В думе началась дискуссия.

- Надо получить побольше в самом плохом случае, — сказал осторожный Воробьев. — А хуже всего — при дожде, доходы по сравнению с солнечной погодой уменьшаются при любом нашем решении. При дожде на открытом воздухе заработаем 200 тыс., а собравшись в театре — 500 тыс. Значит, надо проводить праздник в театре — и как минимум 500 тыс. нам обеспечены.

- Нельзя быть таким пессимистом, — заявил горячий Лебедев. — Чаще всего в нашем городе солнечно, дожди — лишь исключение. Надо быть оптимистами — исходить из того, что все пойдет, как мы хотим, будет солнечно, мы проведем праздник на открытом воздухе и получим миллион в бюджет Загорья.

- На мой взгляд, и пессимист Воробьев, и оптимист Лебедев обсуждают крайности — самую худшую ситуацию и самую лучшую. А надо подходить к вопросу со всех сторон и при этом учитывать обе возможности, — начал

выступление обстоятельный Чибисов, профессор-математик местного университета, специалист по теории вероятностей. — Рассмотрим сначала первый вариант — праздник на открытом воздухе. Мы получим 1000 тыс. в 60% случаев (когда будет солнце) и 200 тыс. в 40% случаев (при дожде), значит, в среднем $1000 \times 0,6 + 200 \times 0,4 = 600 + 80 = 680$ тыс. А для второго варианта аналогичный расчет дает $750 \times 0,6 + 500 \times 0,4 = 450 + 200 = 650$ тыс. Значит, надо проводить праздник на открытом воздухе.

- Коллега Чибисов рассуждает так, как будто мы будем отмечать 500 лет Загорья каждый год, да и все данные в таблице лет сто не изменятся, — вступил в дискуссию экономист Куликов. - Но нам предстоит провести только один праздник, и сделать это надо так, чтобы потом не жалеть об упущенных возможностях. Если мы решим проводить торжества на открытом воздухе, а пойдет дождь, то получим 200 тыс. вместо 500 тыс. при решении, соответствующем погоде, т.е. упущенная выгода составляет $500 - 200 = 300$ тыс. При праздновании в театре в случае солнечной погоды упущенная выгода составит $1000 - 750 = 250$ тыс., т.е. будет меньше. Значит, надо отмечать 500 лет Загорья в театре.

- Подведем итоги, — взял слово председательствующий Медведев. - Выступили четверо, каждый привел убедительные доводы в пользу того или иного решения. При этом за проведение торжества в театре выступили Воробьев и Куликов, а за проведение мероприятия на открытом воздухе — Лебедев и Чибисов. Будем голосовать.

Результаты голосования — 15 думцев за торжество на открытом воздухе, восемь (в основном представители старшего поколения) — за проведение его в театре. Решение принято — 500 лет Загорья будут отмечаться на открытом воздухе.

Рассмотрите основные факторы, повлиявшие на принятие решения:

1. Кто принимает решения?
2. Цели и ресурсы?
3. Риски и неопределенности?

4. Критерии оценки решения?

4. Модели, методология и организация процесса разработки управленческих решений

Предприятие выпускает 2 вида услуг. Первый – это простая услуга. Второй – это услуга с дополнительным сервисом. Для изготовления простой услуги требуется 4 кг сырья и 1 час работы, а ее реализация приносит прибыль 4 ден. ед. прибыли. Для изготовления услуги с дополнительным сервисом требуется 3 кг сырья и 2 часа работы. Прибыль от реализации составляет 5 ден. ед. В фирме 40 часов в неделю работает один работник; допустимый расход сырья составляет 120 кг в неделю. Требуется определить: Сколько услуг нужно изготовить в неделю, чтобы максимизировать прибыль предприятия?

5. Целевая ориентация управленческих решений

- Вам нужно принять решение: открывать в городе гостиницу или не открывать. Укажите ваши действия по выбору цели и сбору информации.
- Предположим, что в процессе подготовительного этапа принятия решения вы пришли к следующему предварительному выводу: лучшей альтернативой является открытие фешенебельной гостиницы, рассчитанной на 30 номеров люкс. Раскройте процесс окончательного принятия решения.
- Допустим, что вами уже принято окончательное решение о строительстве фешенебельной гостиницы на 30 номеров люкс. Определите ваши действия по реализации решения.

6. Анализ альтернатив действий в сфере ЖКХ

Задача 1

Организации предложили взять кредит в банке а) при ежеквартальном начислении процентов под 25 % годовых, б) при начислении процентов раз в полгода под 20 % годовых. Рассчитать и сделать вывод, какой вариант более выгоден организации?

Задача 2

Необходимо выбрать более экономичный вариант инвестиций. Норма дисконта без учета инфляции - 8% в год. В качестве расчетного принимается текущий год. Вариант 1. Построить новый мост стоимостью 5 млн. руб. в текущем году. Вариант 2. Ограничиться в текущем году капитальным ремонтом моста, отложив строительство нового на 3 года. Стоимость ремонта – 1 млн. руб.

Задача 3

Выберите один из двух альтернативных проектов по критерию NPV. Сделайте вывод.

Таблица 1

Исходные данные

		Ставка дисконта, %	10	
Проект 1:	Инвестиции в год, млн. руб.:	Текущий момент времени	5	
		1 год	10	
	Доходы в год, млн. руб.:	1 год	20	
		2 год	5	
		3 год	15	
Проект 2:	Инвестиции в год, млн. руб.:	Текущий момент времени	10	
		1 год	6	
	Доходы в год, млн. руб.:	1 год	15	
		2 год	20	
		3 год	15	

Задача 4.

Выберите один из двух альтернативных проектов по критериям NPV, PI. Сделайте вывод. Варианты заданий приведены в табл. 2.

Таблица 2

Исходные данные

Вариант	Ставка дисконта, %	Проект 1					Проект 2				
		Инвестиции, млн. Руб.		Доходы, млн. Руб.			Инвестиции, млн. Руб.		Доходы, млн. Руб.		
		Текущий год	1 год	1 год	2 год	3 год	Текущий год	1 год	1 год	2 год	3 год
1	5	5	8	3	10	12	18	5	3	22	10
2	12	14	14	11	6	17	7	11	8	5	12
3	11	13	17	12	14	8	5	5	5	6	5
4	20	17	13	15	18	9	6	19	5	13	7
5	8	12	14	13	13	15	20	11	14	17	17
6	19	6	14	10	11	18	5	19	7	10	9
7	18	12	16	9	16	15	10	19	15	19	11
8	16	15	15	8	9	12	15	13	18	15	16
9	13	13	6	17	10	18	16	19	12	20	8
10	6	8	19	7	10	20	10	9	7	7	15
11	12	17	18	11	18	5	10	7	18	14	18
12	10	20	17	16	5	19	15	8	10	13	16
13	16	9	18	6	15	12	18	12	16	15	15
14	14	7	7	11	5	18	17	19	8	11	15
15	9	20	15	11	18	14	5	7	5	8	17
16	17	13	16	14	16	16	16	19	8	5	19
17	18	10	10	9	5	11	7	19	12	13	5
18	6	12	6	8	11	20	18	5	8	9	17
19	9	19	11	12	19	8	13	13	6	7	6
20	15	19	19	20	12	5	19	14	16	14	15
21	12	8	9	19	7	9	10	8	15	20	15
22	7	8	18	11	20	9	6	18	11	16	16
23	9	11	10	12	8	9	12	17	10	11	5

24	17	17	20	16	15	9	14	16	13	20	19
25	20	14	8	14	6	7	15	12	13	15	10
26	19	6	11	6	20	18	11	9	9	10	9
27	7	5	20	13	20	11	14	19	20	13	14
28	19	14	7	6	5	8	13	20	14	6	6
29	10	11	19	15	12	20	6	5	10	13	12
30	6	7	19	7	7	17	18	5	18	20	16

7. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив

Фирма стоит перед выбором: или сбыт собственной продукции поручается специализированному торговому предприятию на основе заключения долгосрочного контракта, или его осуществляет собственное сбытовое подразделение фирмы, которое необходимо создать. Что она предпочитает, какую форму защиты транзакции выберет? Все необходимые данные представлены в таблице.

Изделие	Объем производства	Оптовая цена	Розничная цена
А	10000	10	12
Б	20000	12	15
В	15000	15	19

Транзакционные издержки, связанные с заключением контракта (все 4 вида транзакционных издержек), – 20000. Дополнительные затраты на организацию сбыта продукции конечным потребителям (дополнительные средства производства, дополнительная рабочая сила, хранение, транспортировка, упаковка, реклама) – 150 000. Дополнительные затраты на управление фирмой в связи с усложнением ее внутренней структуры (дополнительные общецеховые и общезаводские расходы) – 12000 при условии совмещения работ и использования работников, получающих

повременную зарплату. Их можно снизить на 2000 (вмененный доход 2000).
Итого: дополнительные затраты на управление составят $12000 - 2000 = 10\ 000$.

8. Приемы разработки и выбора решений в условиях неопределенности и риска в сфере ЖКХ

Задача 1

Инвестору предложили вложить средства в инвестиционный проект, при условии возврата вложенных средств в течение пяти лет по 35 млн. руб. ежегодно. Сумма инвестиций составляет 140 млн. руб. Стоит ли принимать это предложение, если ставка банковского процента 15% годовых?

Задача 2

На вашем счете в банке N млн. руб. Банк платит i % годовых (сложные проценты). Вам предлагают войти всем капиталом в организацию венчурного предприятия. Представленные экономические расчеты показывают, что через n лет ваш капитал вырастет в X раз. Стоит ли принимать это предложение? Сделайте вывод.

Варианты заданий приведены в табл. 1.

Таблица 1

Исходные данные

вариант	N	i	n	X
1	2	15	6	3
2	10	10	10	4
3	49	10	8	6
4	2	11	9	6
5	35	15	6	6
6	5	10	8	2
7	46	20	10	5
8	48	15	7	4
9	6	19	7	3

10	33	13	10	8
11	7	11	4	7
12	7	9	3	2
13	1	20	10	5
14	14	15	5	6
15	37	20	7	6
16	7	7	5	5
17	28	20	7	3
18	33	14	6	2
19	1	20	6	5
20	45	11	9	4
21	33	17	4	4
22	13	10	8	5
23	44	14	8	6
24	30	11	3	2
25	46	9	5	7
26	22	6	6	5
27	24	20	7	2
28	26	14	10	7
29	20	19	6	8
30	24	19	10	4

9. Контроль управленческих решений в сфере ЖКХ

В группах по три-четыре человека рассмотрите основные составляющие процесса контроля. Обоснуйте, чем отличаются критерии качества от стандартов. А также определите причины необходимости контроля реализации управленческого решения на предприятии. Предположите, что у вас есть предприятие. Какие методы контроля реализации управленческих решений вы использовали бы на своем предприятии? Обоснуйте свой ответ. Результаты своей работы обсудите на практическом занятии.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.

1. Основы организации и управления жилищно-коммунальным комплексом: учеб.-практ.пособие / под общ.ред. П.Г.Грабового. - М. : АСВ, 2004. - 528с.
2. Карданская Н.Л. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебник / Н.Л. Карданская. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 439 с. — 978-5-238-01574-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10489.html>
3. Лифшиц А.С. Управленческие решения [Текст] : учеб. пособие. - М. : КНОРУС, 2009. - 248с.
4. Башкатова Ю.И. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебное пособие / Ю.И. Башкатова. — Электрон. текстовые данные. — М. : Евразийский открытый институт, 2008. — 120 с. — 978-5-374-00128-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/11102.html>