

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Факультет экономический

УТВЕРЖДАЮ:  
Проректор по учебной работе,  
качеству образования – первый  
проректор  
  
Т.А. Хагуров  
18.06.2024 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**  
**Б1.О.05 МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-**  
**УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

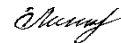
Направление подготовки 38.04.01 Экономика  
Направленность (профиль) Финансовая экономика  
Форма обучения очная, заочная  
Квалификация магистр

Краснодар 2024

Рабочая программа дисциплины «Методы принятия организационно-управленческих решений» составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.04.01 Экономика

Программу составил(и):

Е.Ф. Линкевич, профессор, д.э.н., доцент



Рабочая программа дисциплины «Методы принятия организационно-управленческих решений» утверждена на заседании кафедры мировой экономики и менеджмента  
протокол № 6 «17» апреля 2024 г.

Заведующий кафедрой мировой экономики и менеджмента  
д.э.н., профессор Шевченко И.В.



Утверждена на заседании учебно-методической комиссии экономического факультета протокол № 10 «17» мая 2024 г.

Председатель УМК факультета  
д.э.н., профессор Дробышевская Л.Н.



подпись

Рецензенты:

Дробышевская Л.Н., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой экономического анализа, статистики и финансов

Никишева Е.В., директор ООО Аудиторская Фирма «ЮгБизнес-Аудит»

## **1 Цели и задачи изучения дисциплины**

### **1.1 Цель освоения дисциплины**

Целью изучения дисциплины является формирование теоретических знаний и практических навыков разработки, принятия и реализации управленческих решений, а также стратегий действий для решения проблемных ситуаций, обеспечивающих реализацию компетенций ИУК-1.2; ИОПК-4.2.

### **1.2 Задачи дисциплины**

Для достижения цели в процессе освоения дисциплины решаются следующие основные задачи:

- формирование представления о теоретических основах принятия решений;
- приобретение теоретических знаний и практических навыков разработки, принятия и реализации организационно-управленческих решений;
- развитие способностей нести ответственность за принятые организационно-управленческие решения;
- выработка умений идентификации и классификации проблем организации, выбора наиболее рациональных методологических и организационных схем разработки, принятия и реализации решений;
- приобретение навыков анализа альтернатив действий;
- изучение моделей, методов и алгоритмов принятия решений;
- исследование влияния внешней среды на реализацию организационно-управленческих решений;
- приобретение навыков разработки стратегий действий организационно-управленческих решений;
- получение практических навыков и умений самостоятельно адаптировать методы принятия организационно-управленческих решений, исходя из особенностей конкретного объекта управления.

### **1.3 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы**

Дисциплина «Методы принятия организационно-управленческих решений» относится к обязательной части Блока 1 "Дисциплины (модули)" учебного плана и занимает одно из ключевых мест в профессиональной подготовке магистров, дополняя, конкретизируя и развивая полученную ранее систему экономических знаний студентов. В соответствии с рабочим учебным планом дисциплина изучается на 1 курсе по очной и на 1 курсе по заочной форме обучения. Вид промежуточной аттестации: зачет.

Дисциплина дает знания и умения, которые являются необходимыми для усвоения дисциплин последующего курса по направлению подготовки 38.04.01 Экономика в рамках учебного плана.

### **1.4 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

Изучение данной учебной дисциплины направлено на формирование у обучающихся общекультурных, общепрофессиональных компетенций:

Код и наименование индикатора* достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине
<b>УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий</b>	
ИУК-1.2. Осуществляет поиск, отбор и систематизацию информации для определения альтернативных вариантов стратегических решений в проблемной ситуации и обоснования выбора оптимальной стратегии с учетом поставленной цели, рисков и возможных последствий	<p>Знает методы поиска, отбора и систематизации информации для определения альтернативных вариантов стратегических решений в проблемной ситуации.</p> <p>Знает основные подходы к обоснованию выбора оптимальной стратегии с учетом поставленной цели, рисков и возможных последствий.</p> <p>Умеет разрабатывать и осуществлять обоснование стратегии действий для решения проблемной ситуации</p> <p>Умеет применять системный подход при осуществлении поиска, отбора и систематизации информации для определения альтернативных вариантов стратегических решений в проблемной ситуации</p> <p>Осуществляет поиск, отбор и систематизацию информации для определения альтернативных вариантов организационно-управленческих решений в проблемной ситуации.</p> <p>Обосновывает выбор оптимальной стратегии при принятии организационно-управленческого решения с учетом поставленной цели, рисков и возможных последствий.</p>
<b>ОПК-4 Способен принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность</b>	
ИОПК-4.2. Обосновывает организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности	<p>Знает методы принятия организационно-управленческих решений.</p> <p>Знает методы прогнозирования последствий организационно-управленческих решений и виды ответственности за их принятие.</p> <p>Умеет осуществлять обоснование применения оптимального метода организационно-управленческого решения.</p> <p>Умеет обосновать принятие организационно-управленческих решений.</p> <p>Использует навыки применения различных методов обоснования принятия организационно-управленческих решений.</p> <p>Применяет методы экономической оценки при обосновании организационно-управленческих решений.</p>

Результаты обучения по дисциплине достигаются в рамках осуществления всех видов контактной и самостоятельной работы обучающихся в соответствии с утвержденным учебным планом.

Индикаторы достижения компетенций считаются сформированными при достижении соответствующих им результатов обучения.

## 2 Структура и содержание дисциплины

### 2.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зач.ед. (108 часов), их распределение по видам работ представлено в таблице.

Виды работ	Всего часов	Форма обучения			
		очная		очно-заочная	заочная
		1 семестр (часы)	2 семестр (часы)	семестр (часы)	1 курс (часы)
<b>Контактная работа, в том числе:</b>		–	<b>24,2</b>	–	12,2
<b>Аудиторные занятия (всего):</b>		–	<b>24,0</b>	–	<b>12,0</b>
занятия лекционного типа		–	6,0	–	4,0
лабораторные занятия		–	–	–	–
практические занятия		–	18,0	–	8,0
семинарские занятия		–	–	–	–
		–	–	–	–
<b>Иная контактная работа:</b>		–	–	–	–
Контроль самостоятельной работы (КСР)		–	–	–	–
Промежуточная аттестация (ИКР)		–	0,2	–	0,2
<b>Самостоятельная работа, в том числе:</b>		–	83,8	–	92,0
<i>Курсовая работа/проект</i>		–	–	–	–
<i>Контрольная работа</i>		–	–	–	–
<i>Расчётно-графическая работа (РГР) (подготовка)</i>		–	–	–	–
<i>Реферат/эссе (подготовка)</i>		–	–	–	–
<i>Выполнение индивидуальных заданий (подготовка докладов, презентаций)</i>		–	20,0	–	20,0
<i>Самостоятельное изучение разделов, самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к лабораторным и практическим занятиям, коллоквиумам и т.д.)</i>		–	63,8	–	72,0
Подготовка к текущему контролю		–	–	–	–
<b>Контроль:</b>		–	–	–	<b>3,8</b>
Подготовка к зачету		–	–	–	<b>3,8</b>
<b>Общая трудоёмкость</b>	<b>час.</b>	–	<b>108,0</b>	–	<b>108,0</b>
	<b>в том числе контактная работа</b>	–	<b>24,2</b>	–	<b>12,2</b>
	<b>зач. ед</b>	–	<b>3</b>	–	<b>3</b>

### 2.2 Содержание дисциплины

Распределение видов учебной работы и их трудоёмкости по разделам дисциплины. Разделы (темы) дисциплины, изучаемые во 2 семестре (*очная форма обучения*)

№ раз-дела	Наименование разделов (тем)	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеаудиторная работа
			Л	ПЗ	ЛР	СРС
1	2	3	4	5	6	7
1.	Основы методологии принятия организационно-управленческих решений	18,0	1,0	3,0	–	14,0
2.	Методы диагностики проблем	18,0	1,0	3,0	–	14,0
3.	Методы выявления (генерирования) альтернатив	18,0	1,0	3,0	–	14,0
4.	Методы оценки и выбора альтернатив	18,0	1,0	3,0	–	14,0
5.	Методы реализации организационно-управленческих решений	18,0	1,0	3,0	–	14,0
6.	Методы оценки эффективности организационно-управленческих решений	17,8	1,0	3,0	–	13,8
	Итого по разделам дисциплины	107,8	6,0	18,0	–	83,8
	Промежуточная аттестация (ИКР)	0,2				
	<i>Всего по дисциплине (обучение):</i>	108,0				

Разделы (темы) дисциплины, изучаемые на 1 курсе (*заочная форма обучения*)

№ раз-дела	Наименование разделов (тем)	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеаудиторная работа
			Л	ПЗ	ЛР	СРС
1	2	3	4	5	6	7
1.	Основы методологии принятия организационно-управленческих решений	19,0	1,0	2,0	–	16,0
2.	Методы диагностики проблем	19,0	1,0	2,0	–	16,0
3.	Методы выявления (генерирования) альтернатив	17,5	0,5	1,0	–	16,0
4.	Методы оценки и выбора альтернатив	17,5	0,5	1,0	–	16,0
5.	Методы реализации организационно-управленческих решений	15,5	0,5	1,0	–	14,0
6.	Методы оценки эффективности организационно-управленческих решений	15,5	0,5	1,0	–	14,0
	Итого по разделам дисциплины	104,0	4,0	8,0	–	92,0
	Контроль	3,8				
	Промежуточная аттестация (ИКР)	0,2				
	<i>Всего по дисциплине (обучение):</i>	108,0				

## 2.3 Содержание разделов (тем) дисциплины

### 2.3.1 Занятия лекционного типа

№	Наименование раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	Форма текущего контроля
1	2	3	4
1.	Основы методологии принятия организационно-управленческих решений	Сущность, свойства и классификация управленческих решений. Параметры и условия обеспечения качества и эффективности организационно-управленческих решений. Основные этапы процесса разработки и принятия управленческих решений. Альтернатива в процессе принятия решений. Роль организационно-управленческих решений в процессах управления. Моделирование и модели принятия управленческих решений. Физические, аналоговые и математические модели. Дескриптивная модель. Модель Карнеги. Модель инкрементального процесса принятия решений. Классификация методов принятия решений.	Контрольные вопросы
2.	Методы диагностики проблем	Понятие и значение проблемы в процессе принятия управленческого решения. Диагностика проблемы. Методы декомпозиции проблем. Метод «дерева проблем». Методы сравнительного и факторного анализа. Алгоритм выявления проблемной ситуации. Методы моделирования. Экономико-математическое моделирование на основе использования однофакторных и многофакторных моделей. Методы прогнозирования. Понятийная база прогнозирования. Типологии прогнозов. Фактографические методы прогнозирования. Экспертные методы прогнозирования. Место прогнозирования в принятии решений. Методы ситуационного анализа. Технологии подготовки, принятия и реализации управленческого решения. Этапы ситуационного анализа. Типичные проблемы ситуационного характера. Стратегии действий для решения проблемной ситуации. Основные подходы к разработке стратегии решения проблемной ситуации.	Контрольные вопросы

1	2	3	4
3.	Методы выявления (генерирования) альтернатив	Содержание и характеристики методов генерирования альтернатив. Процесс генерации альтернатив. Методы выявления альтернатив для принятия управленческого решения. Метод мозгового штурма. Метод Дельфи. Эвристические методы: доступности, репрезентативности, привязки и согласования. Методы морфологического анализа. Метод синектики. Факторы реализации метода синектики. Методы коллективных ассоциаций.	Контрольные вопросы
4.	Методы оценки и выбора альтернатив	Понятие и характер среды принятия управленческих решений. Методы выбора альтернатив в условиях определенности (предельного анализа, приростного анализа прибыли, линейного программирования). Методы выбора альтернатив в нестандартных ситуациях, в частности, условиях риска. Выработка решений в условиях риска. Применение метода «дерево решений» при оценке риска. Методы выбора альтернатив в нестандартных ситуациях, в частности, в условиях неопределенности. Критерий решения Вальда. Альфа-критерий решения Гурвица. Критерий решения Сэвиджа. Критерий решения Лапласа. Экспертные методы. Методы экспертного ранжирования.	Контрольные вопросы
5.	Методы реализации организационно-управленческих решений	Методы планирования реализации управленческих решений. Методы организации выполнения решений. Методы контроля выполнения решений. Виды контроля реализации управленческих решений. Методы оценки реализации управленческого решения.	Контрольные вопросы
6.	Методы оценки эффективности организационно-управленческих решений	Эффективность организационно-управленческих решений и ее составляющие. Методы оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений (традиционные подходы). Методы оценки экономической эффективности принятия и реализации организационно-управленческих решений (концепции VBM). Принятие управленческих решений в общей системе руководства коллективом. Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений. Социальная и этическая ответственность за принятые решения. Виды ответственности и механизм контроля.	Контрольные вопросы



### 2.3.2 Занятия семинарского типа

№	Наименование раздела (темы)	Тематика практических занятий (семинаров)	Форма текущего контроля
1	2	3	4
1.	Основы методологии принятия организационно-управленческих решений	1. Роль и значение управленческого решения в процессе управления организацией. 2. Эволюция развития теории принятия решений как науки. 3. Основные подходы к разработке управленческого решения. 4. Сущность моделирования в процессе принятия решений. 5. Популярны методики принятия решений.	Доклад, обсуждение доклада в форме научной дискуссии, решение задач, Case-study
2.	Методы диагностики проблем	1. Характеристики методов диагностики проблем. 2. Качественные и количественные методы прогнозирования. 3. Методы корреляционно-регрессивного анализа в теории принятия решений. 4. Стратегии действий для решения проблемных ситуаций.	Доклад, обсуждение доклада в форме научной дискуссии, решение задач, Case-study
3.	Методы выявления (генерирования) альтернатив	1. Методы корреляционно-регрессионного анализа в теории принятия решений. 2. Сущность экономико-математического регулирования. 3. Сущность и значение «теории очередей». 4. Качественные и количественные методы прогнозирования.	Доклад, обсуждение доклада в форме научной дискуссии, решение задач
4.	Методы оценки и выбора альтернатив	1. Применение методов оценки и выбора альтернатив в различных секторах экономики. 2. Сущность концепции определенности (среды принятия решений). 3. Применение методы принятия решений в условиях неопределенности. 4. Выбор альтернатив в условиях риска. 5. Методы разработки стратегий и поиска решений для преодоления проблемной ситуации.	Доклад, обсуждение доклада в форме научной дискуссии, решение задач
5.	Методы реализации организационно-управленческих решений	1. Организационные методы и процедуры выполнения принятых решений. 2. Условия эффективного функционирования организационных структур при принятии решений. 3. Организация процессов выполнения решений: ресурсное обеспечение на стратегическом и тактическом уровне. 4. Роль человеческого фактора в процессе реализации управленческих решений.	Доклад, обсуждение доклада в форме научной дискуссии, решение задач

1	2	3	4
6.	Методы оценки эффективности организационно-управленческих решений	1. Оценка эффективности управленческого решения по конечным результатам. 2. Проблемы оценки эффективности управленческих решений. 3. Основные подходы к совершенствованию оценки эффективности принятия управленческих решений. 4. Экономико-математическое моделирование в оценке эффективности принятия управленческих решений. 5. Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений.	Доклад, обсуждение доклада в форме научной дискуссии, решение задач, Case-study

### 2.3.3 Лабораторные занятия

Лабораторные занятия не предусмотрены учебным планом.

### 2.3.4 Примерная тематика курсовых работ.

Курсовые работы не предусмотрены учебным планом.

## 2.4 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

№	Вид СРС	Перечень учебно-методического обеспечения дисциплины по выполнению самостоятельной работы
1	2	3
1.	Проработка и повторение лекционного материала, материала учебной и научной литературы, подготовка к занятиям семинарского типа	Методические указания для подготовки к занятиям лекционного и семинарского типа. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya</a> Методические указания по выполнению самостоятельной работы обучающихся. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya</a>
2.	Решение задач	Методические указания по выполнению расчетно-графических заданий. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya</a>
3.	Подготовка докладов (презентации)	Методические указания по выполнению самостоятельной работы обучающихся. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya</a>
4.	Подготовка к текущему контролю	Методические указания по выполнению самостоятельной работы обучающихся. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya</a>

1	2	3
5.	Подготовка к case-study	Методические указания по выполнению самостоятельной работы обучающихся. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya</a>

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа,
- в форме аудиофайла,
- в печатной форме на языке Брайля.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа,
- в форме аудиофайла.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

### **3. Образовательные технологии, применяемые при освоении дисциплины (модуля)**

В ходе изучения дисциплины предусмотрено использование следующих образовательных технологий: лекции, практические занятия, решение задач, модульная технология, самостоятельная работа студентов.

Компетентностный подход в рамках преподавания дисциплины реализуется в использовании интерактивных технологий и активных методов (, мозгового штурма, разбора конкретных ситуаций) в сочетании с внеаудиторной работой.

Информационные технологии, применяемые при изучении дисциплины: использование информационных ресурсов, доступных в информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

Адаптивные образовательные технологии, применяемые при изучении дисциплины – для лиц с ограниченными возможностями здоровья предусмотрена организация консультаций с использованием электронной почты.

### **4. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.**

Оценочные средства предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины «Методы принятия организационно-управленческих решений».

Оценочные средства включает контрольные материалы для проведения **текущего контроля** в форме тестовых заданий, доклада-презентации по проблемным вопросам, разноуровневых заданий, ролевой игры, ситуационных задач) и **промежуточной аттестации** в форме вопросов к зачету.

№ п/п	Код и наименование индикатора (в соответствии с п. 1.4)	Результаты обучения (в соответствии с п. 1.4)	Наименование оценочного средства	
			Текущий контроль	Промежуточная аттестация
1	ИУК-1.2. Вырабатывает стратегию действий для решения проблемной ситуации	<p>Знает основные подходы к разработке стратегии решения проблемной ситуации.</p> <p>Знает методы анализа вариантов, разработки и поиска решений проблемных ситуаций.</p> <p>Умеет разрабатывать и содержательно аргументировать стратегию действий для решения проблемной ситуации</p> <p>Умеет применять системный подход для разработки стратегий по решению проблемных ситуаций.</p> <p>Применяет методы разработки стратегий и поиска решений для преодоления проблемной ситуации</p> <p>Использует навыки системного подхода к разработке, принятию и реализации управленческого решения для урегулирования проблемной ситуации</p>	Доклад, обсуждение доклада в форме научной дискуссии, решение задач, Case-study	Вопросы к зачету № 1-60
2	ИОПК-4.2. Принимает организационно-управленческие решения и несет за них ответственность	<p>Знает методы принятия организационно-управленческих решений.</p> <p>Знает методы прогнозирования последствий организационно-управленческих решений и виды ответственности за их принятие.</p> <p>Умеет осуществлять выбор оптимального метода организационно-управленческого решения.</p> <p>Умеет проводить оценку последствий принятых организационно-управленческих решений.</p> <p>Использует навыки применения различных методов принятия организационно-управленческих решений.</p> <p>Применяет методы экономической оценки последствий организационно-управленческих решений.</p>	Доклад, обсуждение доклада в форме научной дискуссии, решение задач, Case-study	Вопросы к зачету № 1-60

**Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

**Примерный перечень вопросов и заданий**

**Комплект разноуровневых задач (заданий)**

Различают задачи и задания:

а) репродуктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины. Данные задачи дают возможность обучающемуся перед решением задач актуализировать свои знания. Эти задачи включают задачи, которые решаются по известному обучающемуся алгоритму;

б) реконструктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей. В этот уровень входят задачи, решения которых требует от обучающегося самостоятельного построения алгоритма решения;

в) творческого уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения. Данные задачи являются задачами повышенной сложности, для построения алгоритма решения которых следует установить неочевидные зависимости.

**Задачи репродуктивного уровня**

**Задача 1**

Режим работы первого производства, где применяется металлорежущий станок, **трехсменный**, а второго производства, к условиям которого приводятся параметры альтернативных вариантов (в данном примере – первого) управленческого решения, – **двухсменный**. Годовая производительность станка одного и того же типа, работающего в условиях первого производства, равна 2000 штук продукции, а второго – 1600.

Для целей сравнительного анализа и оценки эффективности использования станков требуется привести в сопоставимый вид производительность станка, работающего в условиях первого производства, по режиму его работы.

**Задача 2**

В таблице приведены данные для учета влияния фактора инфляции.

Показатели	Значения показателей
1. Количество реализованной продукции "А" в течение 2016 г., шт.	1200
2. Количество реализованной продукции "Б" в течение 2016 г., шт.	110
3. Цена (в среднем за год) единицы продукции "А" в 2016 г., у. е.	150
4. Цена единицы продукции "Б" в 2016 г., у. е.	470
5. Индекс инфляции по продукции "А" в среднем за 2017 г.	1,25
6. Индекс инфляции по продукции "Б" в среднем за 2017 г.	1,18

Определить:

- а) приведенные к концу 2017 г. цены по продукции "А" и "Б";
- б) объем продаж в 2016 г. по ценам на конец 2016 г.;
- в) средний индекс инфляции по продукции фирмы.

### Задача 3

Цех может производить стулья и столы. На производство стула идет 5 единиц материала, на производство стола - 20 единиц (футов красного дерева). Стул требует 10 человеко-часов, стол - 15. Имеется 400 единиц материала и 450 человеко-часов. Прибыль при производстве стула - 45 долларов США, при производстве стола - 80 долларов США.

Сколько надо сделать стульев и столов, чтобы получить максимальную прибыль?

### Задача 4

На приобретение оборудования для нового участка цеха выделено 20000 долларов США. При этом можно занять площадь не более 38 м<sup>2</sup>. Имеется возможность приобрести станки типа А и станки типа Б. При этом станки типа А стоят 5000 долларов США, занимают площадь 8 м<sup>2</sup> (включая необходимые технологические проходы) и имеют производительность 7 тыс. единиц продукции за смену. Станки типа Б стоят 2000 долларов США, занимают площадь 4 м<sup>2</sup> и имеют производительность 3 тыс. единиц продукции за смену.

Необходимо рассчитать оптимальный вариант приобретения оборудования, обеспечивающий при заданных ограничениях максимум общей производительности участка.

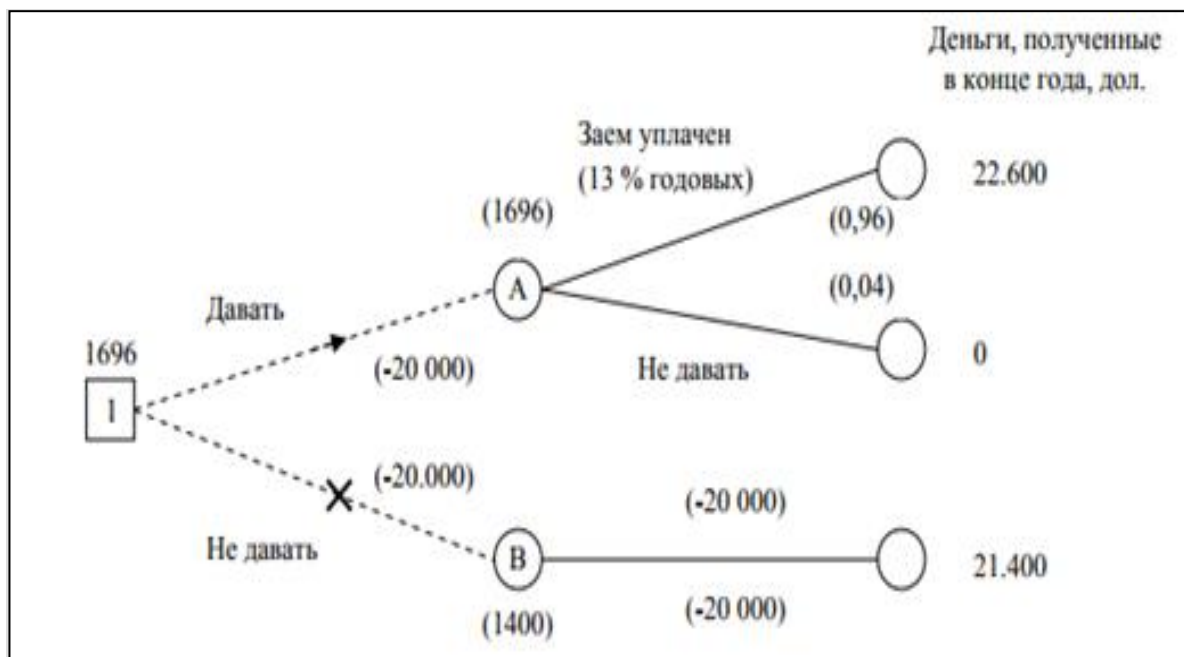
### Задача 5

В таблице приведены 3 варианта возможного состояния погоды летом с прогнозом вероятности их наступления и 3 сорта пшеницы для посадки. Прибыль определяется через расчет урожайности того или иного сорта при том или ином состоянии погоды.

Состояние среды	Жаркое лето	Нормальное лето	Холодное лето
Вероятность	0,3	0,6	0,1
Сорт 1	20	20	30
Сорт 2	10	40	25
Сорт 3	35	15	20

### Задача 6

В кредитную организацию поступила заявка на получение краткосрочного (сроком на один год) кредита в сумме 20000 дол. США под 13 % годовых. Статистические данные показывают, что вероятность невозврата средств составляет 4 %. Существует альтернативный вариант вложения денежных средств со стопроцентной гарантией возврата, но под 7 % годовых (рис). Выдавать ли кредит, если критерием оптимального решения считать максимальный доход?



### Задачи (задания) реконструктивного уровня

#### Задание 1

План годового выпуска продукции производственного предприятия составляет 800 единиц, при этом на каждую единицу готовой продукции требуется 1 единица комплектующего изделия КИ-1. Известно, что стоимость подачи одного заказа составляет 200 руб., цена единицы комплектующего изделия – 480 руб., а стоимость содержания комплектующего изделия на складе составляет 15% его цены.

Требуется определить оптимальный размер заказа на комплектующее изделие КИ-1.

#### Задание 2

По данным учета затрат стоимость подачи одного заказа на комплектующее изделие составляет 158 руб., годовая потребность в комплектующем равна 10 568 шт., цена единицы комплектующего – 256 руб., стоимость хранения комплектующего изделия равна 25% его цены.

Определите оптимальный размер заказа на комплектующее изделие.

#### Задание 3

Фирма планирует выпуск изделий. Годовой объем реализации (S) – 26 000 шт. Уровень цены затрат по хранению (H) – 25%, стоимость сырья – 4,92 долл. за единицу. Постоянные затраты (Z) – 1000 долл.

Рассчитать оптимальный размер запаса.

#### Задание 4

Химический завод получил заказ на производство 5000 кг специальной смеси из трех компонентов, состав которой имеет следующие ограничения:  
компонент 1: 5 руб. за кг, не более 1500 кг,

компонент 2: 6 руб. за кг, не менее 750 кг,  
компонент 3: 7 руб. за кг, но менее 1000 кг.

Какое количество каждого компонента должно быть использовано для минимизации стоимости продукта?

### Задание 5

Исходные данные для учета фактора времени при оценке эффективности вариантов строительства объекта при ставке накопления, равной 0,1 (10%) приведены в таблице:

Варианты инвестиций	Годы вложения инвестиций								Суммарные инвестиции	
	2014		2015		2016		2017 - пуск			
	Номинальные прошлые затраты	Приведенные к будущему периоду текущие затраты	Номинальные прошлые затраты	Приведенные к будущему периоду текущие затраты	Номинальные прошлые затраты	Приведенные к будущему периоду текущие затраты	Номинальные прошлые затраты	Приведенные к будущему периоду текущие затраты	Номинальные прошлые затраты	Приведенные к будущему периоду текущие затраты
I	50	66,55	50	60,50	50	55	50	50	200	232,05
II	-	-	50	60,50	50	55	100	100	200	215,50
III	-	-	-	-	50	55	150	150	200	205,00

На основе имеющихся данных определить наиболее эффективный проект.

### Задание 6

Постоянные затраты п/п составляют 1100 тыс. руб. в месяц. Переменные затраты – 1 000 руб. на единицу продукции. Объем производства – 1500 изделий в месяц. П/п реализует свою продукцию заказчиком по цене 2050 руб. за единицу. К руководству п/п обращается заказчик с предложением изготовить для него 400 изделий по цене 1500 руб. за штуку.

Выгоден ли п/п такой дополнительный заказ?

### Задание 7

Исходные данные для учета уровня освоенности объекта в производстве приведены в таблице:



Показатели	Значение показателя
1. Продолжительность освоения объекта в серийном производстве, лет	0,5
2. Коэффициент освоенности объекта за № 2000	2,30
3. То же за № 5000	1,60
4. То же за № 10 000	1,10
5. То же за № 20000	1,02
6. Себестоимость объекта за № 3000	250

Определить:

а) себестоимость объекта за № 1500;

б) себестоимость объекта, полностью освоенного в серийном производстве.

## Задание 8

### *Пример расчета общественной выгоды.*

Рассмотрим процесс построения оценок «общественной выгоды» при анализе строительства начальной школы в городском районе. Процедура оценки начинается с формулирования наиболее важных целей проекта. Таковыми являются:

1. Обучение детей.
2. Создание дополнительных рабочих мест для учителей и администрации.
3. Создание условий для проведения дополнительных социально значимых мероприятий в районе (здание школы может быть использовано как место собраний, развлечений и т.д.).

Следующим этапом является представление целей в более точных количественных терминах, с использованием специфических показателей, адекватных каждой из сформулированных целей:

1. Обучение детей – показатель выполнения цели: комплектование шести классов, отвечающих необходимым стандартам, для обучения годового контингента в 100 детей.

2. Создание новых рабочих мест и обеспечение занятости – показатель выполнения цели: объем дохода педагогического и административного персонала по крайней мере в 500 000 долл. в год.

3. Увеличение площадей для социального использования – показатель выполнения цели: увеличение стоимости имущества в районе на 2%.

Таким образом, показатели выполнения целей формулируются в различных единицах измерения, из которых экономический смысл и оценку в долларах имеет лишь показатель обеспечения занятости. Инструментом соизмерения целей и построение единой стоимостной зависимости является ранжирование целей и присвоение им весов на основе опроса потребителей. Представители граждан данного района представили следующие коэффициенты (от 0 до 1) значимости различных целей:

1. Образование – 1,0.
2. Занятость – 0,5.
3. Место развлечений – 0,1.
4. Место для общественных собраний – 0,05.

Провести оценку общественной выгоды в соответствии с методами «стоимость - выгода» и «стоимость - эффективность».

## Задание 9

Рассматриваются 4 проекта, связанные со строительством дамб или резервуаров различной емкости (табл.):

№ п/п	Проекты	Годовая стоимость проекта	Среднегодовой ущерб	Выгода (уменьшение ущерба)
1	Существующее состояние	0	38	0
2	Проект А – дамбы	3	32	6
3	Проект Б – малый резервуар	10	22	16
4	Проект В – средний резервуар	18	13	25
5	Проект Г – большой резервуар	30	6	32

Исходной проблемой является существующее неудовлетворительное состояние защитных сооружений и соответствующий ему среднегодовой ущерб, исчисляемый в 38 тыс. долл. США.

Каждый проект характеризуется показателем затрат (годовой стоимостью, которая может рассматриваться как сумма затрат, приведенных с помощью нормы дисконтирования к первому году строительства) и показателем выгоды (уменьшение ущерба в результате реализации каждого проекта).

Определить оптимальный проект по критерию «стоимость - выгода».

## Задание 10

Имеются семь инвестиционных проектов I 1, I 2, ... I 7. Каждый из них характеризуется составной прибылью в условных единицах и затратам в млн. руб.:

Показатель	Проекты						
	1	2	3	4	5	6	7
Прибыль, усл. ед.	2,6	1,8	2,3	2,7	2,0	1,6	3,0
Затраты, млн руб.	1,0	0,9	1,0	1,2	0,7	0,6	2,5

Лимит финансирования, выделенный для реализации проектов, составляет 3,5 млн руб. Необходимо определить перечень наиболее эффективных проектов.

## Задание 11

Банк решает вопрос, проверять ли платежеспособность клиента, перед тем как выдавать заем. Аудиторская фирма берет с банка 90 дол. за каждую проверку. В результате этого перед банком встают две проблемы: первая – проводить или нет аудиторскую проверку, вторая – выдавать после этого заем или нет. Решая первую проблему, банк проверяет правильность выдаваемых аудиторской фирмой сведений. Для этого выбирают 1000 человек, которые были проверены и которым впоследствии выдавались ссуды, результаты проверки банка отражены в табл.:

Рекомендации аудитора после проверки платежеспособности клиента	Фактический результат		
	Клиент ссуду вернул	Клиент ссуду не вернул	Всего
Давать ссуду	765	35	800
Не давать ссуду	175	25	200
Всего	940	60	1000

### Задачи (задания) творческого уровня

#### Задание 1

Высокий интерес к процессам принятия решений в личной и деловой жизни людей побудил многих исследователей к разработке своих рекомендаций о том, как следует принимать решения и как лучше организовать этот процесс. В результате появились многочисленные методики и правила принятия решений, которые частично основаны на данных научных исследований, но в основном отражают субъективную точку зрения их авторов и носят популистский характер.

Известный американский социолог М. Рубинштейн предложил десять правил принятия управленческих решений:

1. Прежде чем вникать в детали, постарайтесь получить представление о проблеме в целом.
2. Не принимайте решения, пока не рассмотрите все возможные варианты.
3. Сомневайтесь – даже самые общепринятые истины должны вызывать недоверие, и не нужно бояться отводить их.
4. Старайтесь взглянуть на стоящую перед вами проблему с самых разных точек зрения, даже если шансы на успех кажутся минимальными.
5. Ищите модель, стратегию действий или аналогию, которая поможет вам лучше понять сущность решаемой проблемной ситуации. Так, диаграммы, схемы, применяемые на практике стратегии позволят вам охватить сложную и обширную проблему буквально одним взглядом.
6. Задавайте как можно больше вопросов. Правильно заданный вопрос порой может радикально изменить содержание ответа.
7. Не удовлетворяйтесь первым решением, которое придет вам в голову. Постарайтесь найти его слабые места. Попробуйте найти другие решения данной проблемы и сравните их с первым.
8. Перед принятием окончательного решения поговорите с кем-нибудь о своих проблемах.
9. Не пренебрегайте своими чувствами. Ведущая роль логического мышления в анализе проблем не подлежит сомнению, но нельзя преуменьшать значение чувств и интуиции.
10. Помните, что каждый человек смотрит на жизнь и возникающие повседневно проблемы со своей, особенной точки зрения.

Задание

Прокомментируйте каждое правило, как вы его понимаете в плане своих действий по разработке и принятию управленческого решения.

#### Задание 2

Американский психолог Спенсер Джонсон предложил оригинальную методику принятия личных и деловых решений, названную им системой принятия верных решений «да» или «нет».

С. Джонсон указывает, что большинство ошибок в процессе принятия решений возникает из-за того, что люди используют неправильную систему мышления. Поэтому он предлагает прежде, чем принять решение, ответить на шесть вопросов – три практических («для головы») и три личных («для сердца»). Отвечая на каждый вопрос «да» или

«нет», мы можем лучше разобраться в ситуации и в самих себе, изменить ранее принятое решение и повысить его качество. Таким образом, сначала принимают предварительное решение, а затем задают себе следующие вопросы:

1. Удовлетворяю ли я подлинную потребность? (смогу ли я достичь поставленной цели?)
2. Узнал ли я варианты выбора? Альтернативы существуют всегда, и для получения информации о них можно советоваться с другими людьми. Однако самый лучший способ – личное наблюдение и анализ сложившейся ситуации.
3. Все ли я продумал до конца? Необходимо продумать последствия каждой альтернативы, постоянно спрашивая себя: что может произойти в этом случае? А что будет потом? А что после этого? и т. д. Это позволит заглянуть вперед и подготовиться к тому, что может произойти в будущем.
4. Честен ли я сам с собой? Нужно посмотреть правде в глаза. Чем лучше мы понимаем реальность, тем больше у нас шансов принять правильное решение.
5. Доверяю ли я своей интуиции? Что я чувствую по поводу своего решения? С каким чувством я принимаю это решение? Что бы я решил, если бы не боялся ответственности за принятие управленческого решения? и т. д.
6. Достоин ли я лучшего? В данном случае «речь идет не о желании большего, чем у других. Речь идет о большем, чем то, что вы сами делаете для себя. А этого достоин каждый». Поэтому перед принятием решения всегда полезно спросить себя: «А если бы я верил, что достоин лучшего, как бы я поступил?»

Отвечая последовательно на все перечисленные вопросы, вы получаете возможность улучшить предварительно принятое решение.

**Задание**

Подумайте, какую проблему вам необходимо решить в ближайшее время, и попробуйте, прежде чем принять решение, ответить на эти шесть вопросов.

### **Задание 3**

#### **Управление очередностью**

Вас как квалифицированного менеджера пригласил начальник товарной станции, у которого периодически возникает очередь из ожидающих разгрузки вагонов. Сегодня, например, прибыл состав, из которого три вагона разного тоннажа должны быть разгружены на вашей станции. Их разгрузить на терминале можно за 0,5; 1 и 3 ч соответственно. Вы тут же предложили оптимальный вариант очередности разгрузки.

Только вас проводил радостный начальник, как догоняет его помощник и просит возвратиться, сопровождающие вагонов узнали о вашем приходе и, зная вашу квалификацию, просят учесть, что простой вагонов имеет разную стоимость. В данном случае это 1000, 1500 и 1900 рублей в час.

**Задание**

1. Найти оптимальную очередность разгрузки вагонов без учета стоимости их простоя.
2. Уточнить оптимальную очередность разгрузки вагонов с учетом стоимости их простоя.

### **Задание 4**

Группа из трех равноправных компаньонов оценивает три альтернативных решения по трехбалльной системе: лучшее решение – 3 балла, среднее – 2, худшее – 1.

## Индивидуальные предпочтения альтернатив

Варианты решения	Оценки баллов		
	1-е лицо	2-е лицо	3-е лицо
a1	2	3	1
a2	1	1	3
a3	3	2	2

Необходимо найти такое групповое решение, при котором отклонение между предпочтением группы и индивидуальными решениями будет наименьшим.

### Задание 5

В группах по три-четыре человека рассмотрите процесс реализации управленческих решений. Представьте, что у вас есть предприятие. Нарисуйте организационную структуру вашего предприятия. Покажите, как информация циркулирует в вашей организационной структуре от вышестоящих уровней управления к нижестоящим, и наоборот. А также покажите, как происходит обмен информацией на одном уровне управления. Приведите конкретный пример. Результаты своей работы обсудите на практическом занятии.

### Case-study

Интерактивный метод, предполагающий переход от метода накопления знаний к деятельности, практико-ориентированному относительно реальной деятельности управленца подходу. Работа обучающихся с проблемной ситуацией и групповое обсуждение предложений, подготовленных каждым членом группы. Это позволяет обучающимся развивать навыки групповой, командной работы, что расширяет возможности для решения типичных проблем в рамках изучаемой учебной тематики. В результате обсуждения в группе, определения проблем, нахождения альтернатив, выбора действий и плана их выполнения обучающиеся получают возможность развивать навыки принятия управленческих решений.

### Case-study 1

Ситуация «Совершенствование работы с клиентами»

В одном из российских банков в целях совершенствования работы с клиентами было подготовлено совещание руководящего состава, на котором было предложено обсудить следующие вопросы:

1. Нужен ли в банке письменный меморандум, который определяет долгосрочные цели банка, направленные на обеспечение клиентов качественными услугами? Существует ли положение о том, что банк хочет дать клиентам?
2. В положении, касающемся ориентированных на клиентов целей, являются ли эти цели четко определенными или же это лишь лозунги?
3. Существует ли в банке практика проверки удовлетворенности клиентов его продуктами и услугами?
4. Нужен ли банку механизм сбора мнений клиентов по поводу того, как, на их взгляд, можно улучшить качество услуг банка?
5. Используются ли пожелания клиентов для определенных изменений в производственных процессах?
6. Целесообразна ли разработка вместе с бухгалтерией путей измерения, во сколько обходится банку низкое качество услуг (потерянные клиенты, потраченное зря время, низкий моральный дух сотрудников)?
7. Сколь важно проводить тренинги для персонала по обучению работе с клиентами для того, чтобы помочь сотрудникам лучше работать с клиентами?

8. Обладают ли руководители банка достаточными знаниями и навыками, чтобы оказывать поддержку сотрудникам, работающим напрямую с клиентами, в оказании высококлассных услуг?

9. При приеме на работу новых сотрудников, сообщается ли им, что одним из непеременимых условий успешной работы в банке является качественное обслуживание клиентов? И как этого добиваться?

10. Достаточно ли развиты в банке технологии (компьютерные и коммуникационные системы) для того, чтобы обеспечить быстрое и эффективное обслуживание клиентов?

11. Какие применяются методы при выработке стратегий для решения проблемных ситуаций?

12. Насколько эффективно поощряются сотрудники за отличное обслуживание клиентов?

13. Эффективен ли механизм ответственности за принятые организационно-управленческие решения?

### *Вопросы для обсуждения*

1. Если бы подготовка совещания была поручена вам, какие вопросы из программы показались бы излишними (и почему) и какие проблемы вы добавили бы в повестку дня?

2. Если бы вы были генеральным менеджером в банке, сочли бы вы проведение такого совещания эффективным и необходимым?

3. Что, по вашему мнению, нужно сделать, чтобы все положительные высказывания на совещании были бы замечены, обобщены и воплощены в практику?

### **Case-study 2**

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?

а) Выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства.

б) Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

в) Изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

г) Установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.

### **Case-study 3**

#### «Ответственность за неудачу»

Экономическое положение и финансовые показатели крупной производственно-торговой фирмы за последние несколько месяцев ощутимо ухудшились. А по некоторым товарным позициям наметилась устойчивая тенденция к сокращению оборота. На совещании у руководства директор по маркетингу предложил поправить положение с помощью масштабной и действенной рекламной кампании и поручить начальнику отдела рекламы подготовить соответствующий проект.

Начальник отдела рекламы приступил к разработке возможных вариантов рекламной кампании и вскоре направил их директору по маркетингу, которому был подчинен. Через несколько дней он получил утвержденный вариант и в соответствии с ним отдел

разработал детальный проект рекламной кампании, который был для сведения направлен директору по маркетингу. Прошла неделя, но реакции не последовало. Тогда начальник отдела рекламы обратился к секретарю директора по маркетингу с просьбой узнать, рассмотрел ли шеф их проект, и на следующий день получил окончательный проект рекламной кампании, подписанный директором по маркетингу.

Начальник отдела рекламы безотлагательно начал реализацию предусмотренных проектом рекламных мероприятий, однако к намеченному сроку ожидаемого результата получено не было. Более того, скоро выяснилось, что рекламная кампания в целом оказалась крайне неудачной. Когда это стало для всех очевидно, директор по маркетингу вызвал начальника рекламного отдела и стал упрекать его в том, что предложенный им проект был недостаточно продуман и принес лишь дополнительные расходы.

Однако начальник отдела рекламы решительно защищался от этой, по его мнению, необоснованной критики. Он заявил: «Я не понимаю ваших упреков. Вы сами дали «зеленый свет» для реализации наших предложений. Все мои проекты были своевременно представлены, на них есть ваши визы. Хорошо, что я сохранил все документы и теперь нельзя свалить на меня и мой отдел всю вину за нашу общую неудачу!»

Вопросы для анализа:

1. Что вы скажете по поводу такой реакции начальника отдела рекламы на упреки руководства?
2. Кто несет ответственность за принятое организационно-управленческое решение, приведшее к провалу рекламной кампании?
3. О какой ответственности в данной ситуации может идти речь?
4. Какое значение в этом случае имела подпись директора по маркетингу?
5. Какие выводы могут быть сделаны в отношении начальника рекламного отдела?
6. Какие стратегии действий для решения проблемной ситуации целесообразны?

#### **Case-study 4**

*Рассмотрите ситуацию.*

Закрытое акционерное общество «Саунт» работает на рынке 5 лет. Занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успело зарекомендовать себя.

Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоят в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы «Саунт». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «Саунт»?

*Задание.* Попробуйте решить данную проблему. Какие действия должна предпринять данная фирма?

Какую информацию ЗАО «Саунт» будет использовать для решения данной проблемы? Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию?

Примите управленческое решение. Подумайте, как принятое вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы.

От каких факторов в данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения?

Каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений?

Какова будет ответственность в случае принятия неверного, непродуманного, необоснованного управленческого решения? К чему это может привести?

## **Темы докладов для учебной дискуссии**

Учебная дискуссия – интерактивный метод, позволяющий максимально полно использовать опыт слушателей, способствуя лучшему усвоению изучаемого ими материала. Это обусловлено тем, что в групповой дискуссии не преподаватель говорит слушателям о том, что является правильным, а сами обучающиеся вырабатывают доказательства, обоснования принципов и подходов. Для проведения научной дискуссии обучающимся предварительно раздаются темы докладов: по одной теме на 2-3 человека. Преподаватель, организующий учебную дискуссию, корректирует направление дискуссии таким образом, что группа делится на 2-3 части для поддержки того докладчика, с чьей позицией она согласна. Подгруппы задают вопросы докладчикам и спорят между собой. Обычно к концу занятий группа приходит к консенсусу. Преподаватель завершает семинарское занятие заключительным словом.

### **Тема 1**

1. Роль управленческого решения в управлении организацией.
2. Генезис и эволюция теории принятия решений.
3. Основные методологические подходы к разработке управленческого решения.
4. Моделирование в процессе принятия решений.
5. Популярные методики принятия решений.

### **Тема 2**

1. Сфера применения методов диагностики проблем.
2. Специфика применения качественных и количественных методов прогнозирования.
3. Методы корреляционно-регрессивного анализа в теории принятия решений.
4. Применение методов диагностики проблем при управлении предприятием.
5. Стратегии действий для решения проблемных ситуаций.

### **Тема 3**

1. Теоретические основы и опыт применения методов корреляционно-регрессионного анализа.
2. Сущность экономико-математического регулирования.
3. Значение и применение на практике «теории очередей».
4. Качественные и количественные методы прогнозирования в теории принятия решений.

### **Тема 4**

1. Теоретические основы и опыт применения методов оценки и выбора альтернатив в различных секторах экономики.
2. Сущность и значение концепции определенности (среды принятия решений).
3. Методы принятия решений в условиях неопределенности.
4. Выбор альтернатив в условиях риска.
5. Методы разработки стратегий и поиска решений для преодоления проблемной ситуации.

### **Тема 5**

1. Организационные методы и процедуры выполнения принятых решений на микро- и макроуровнях.
2. Формирование условий эффективного функционирования организационных структур при принятии решений.
3. Процессы выполнения решений: ресурсное обеспечение на стратегическом и тактическом уровнях.



4. Человеческий фактор в процессе реализации управленческих решений.

#### **Тема 6**

1. Методики оценки эффективности управленческого решения по конечным результатам.
2. Проблемы оценки эффективности управленческих решений в различных сферах.
3. Совершенствование оценки эффективности принятия управленческих решений.
4. Роль экономико-математического моделирования в оценке эффективности принятия управленческих решений.
5. Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений.

### **Перечень контрольных вопросов по отдельным темам дисциплины**

#### **Тема 1**

1. Классификация методов управленческих решений.
2. Концептуальные подходы к разработке управленческого решения.
3. Роль управленческих решений в процессах управления.
4. Сущность моделирования в процессе принятия решений.
5. Алгоритм принятия управленческого решения.

#### **Тема 2**

1. Метод «Дерево проблем»
2. Методы выявления проблемной ситуации.
3. Однофакторные и многофакторные модели.
4. Методы прогнозирования в принятии решений.
5. Стратегии действий для решения проблемных ситуаций.

#### **Тема 3**

1. Сущность метода Дельфи.
2. Сущность и назначение эвристических методов.
3. Характеристики методов генерирования альтернатив.
4. Применение методов коллективных ассоциаций при принятии управленческих решений.

#### **Тема 4**

1. Условия неопределенности.
2. Характеристика методов предельного анализа.
3. Выбор альтернатив в нестандартных ситуациях.
4. Линейное программирование в процессе принятия решений.
5. Методы оценки управленческого риска.
6. Методы экспертных оценок.

#### **Тема 5**

1. Назначение методов планирования реализации управленческих решений.
2. Методы организации выполнения решений.
3. Контроль за выполнением управленческих решений.
4. Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений.
5. Методы разработки стратегий и поиска решений для преодоления проблемной ситуации.

#### **Тема 6**

1. Расчет экономической эффективности подготовки и принятия управленческого решения.
2. Механизм контроля в системе принятия и реализации управленческих решений.
3. Проблемы оценки эффективности управленческих решений.
4. Основные подходы к оценке эффективности принятия управленческих решений.
5. Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений.

**Зачетно-экзаменационные материалы для промежуточной аттестации (зачет)  
Вопросы для подготовки к зачету по дисциплине**

1. Алгоритм принятия управленческого решения.
2. Сущность, свойства и классификация управленческих решений.
3. Сущность моделирования в процессе принятия решений.
4. Основные положения нормативной (классической) модели принятия решений.
5. Классификация методов принятия решений.
6. Дескриптивная модель принятия решений.
7. Политическая модель (модель Карнеги) принятия решений.
8. Модель инкрементального процесса принятия решений.
9. Модель «черного ящика» М. Марча, Дж. Ольсена, М. Коэна.
10. Методы разработки стратегий и поиска решений для преодоления проблемной ситуации.
11. Этапы ситуационного анализа.
12. Сущность экономико-математического моделирования.
13. Сущность и значение теории очередей.
14. Управление запасами: определение экономически выгодного размера запаса.
15. График циклов изменения запасов в модели Уилсона.
16. Экспертные методы прогнозирования.
17. График затрат на управление запасами модели Уилсона.
18. Алгоритм выявления проблемной ситуации.
19. Условия безубыточности.
20. Методы диагностики проблем.
21. Качественные методы прогнозирования.
22. Количественные методы прогнозирования.
23. Методы корреляционно-регрессионного анализа в теории принятия решений.
24. Характеристики методов генерирования альтернатив.
25. Сущность метода мозгового штурма.
26. Сущность метода Дельфи.
27. Методы выявления альтернатив для принятия управленческого решения.
28. Назначение эвристических методов.
29. Методы морфологического анализа.
30. Сущность критериальных методов оценки и выбора альтернатив.
31. Возможности применения метода коллективных ассоциаций.
32. Назначение методов синектики.
33. Методы коллективных ассоциаций.
34. Сущность концепции риска.
35. Сущность концепции определенности (среды принятия решения).
36. Сущность концепции неопределенности.
37. Методы выбора альтернатив в условиях определенности.
38. Методы выбора альтернатив в условиях неопределенности.
39. Методы выбора альтернатив в условиях риска.
40. Применение метода «дерево решений» при оценке риска.
41. Сущность экспертных методов.
42. Методы оценки управленческого риска.
43. Учет факторов риска и неопределенности при принятии решений.
44. Методы экспертного ранжирования.
45. Сущность сетевого моделирования.
46. Назначение методов планирования реализации управленческих решений.
47. Методы построения сетевых матриц.
48. Методы организации выполнения решений.
49. Назначение и методы контроля выполнения решений.

50. Виды контроля выполнения решений.
51. Методы контроля выполнения решений.
52. Методы оценки реализации управленческого решения.
53. Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений.
54. Определения и характеристика эффективности, результативности и интенсивности в теории принятия решений.
55. Методы расчета экономической эффективности подготовки и принятия управленческого решения.
56. Основные подходы к определению экономической эффективности управленческих решений (целевой, ресурсный, внутренних процессов).
57. Методы оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений (концепции VBM).
58. Виды ответственности и механизм контроля в системе принятия и реализации управленческих решений.
59. Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений.
60. Оценка экономической эффективности управленческих решений.

Критерии оценки:

«зачтено»:

студент владеет теоретическими знаниями по данному разделу, допускает незначительные ошибки;

студент умеет правильно объяснять материал, иллюстрируя его примерами.

«не зачтено»:

материал не усвоен или усвоен частично, студент затрудняется привести примеры по, объем знаний программного материала ограниченный.

Оценочные средства для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья выбираются с учетом их индивидуальных психофизических особенностей.

– при проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями;

– при необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине (модулю) предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

– в печатной форме увеличенным шрифтом,

– в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями слуха:

– в печатной форме,

– в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

– в печатной форме,

– в форме электронного документа.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

## **5. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)**

### **5.1 Учебная литература:**

#### **а) основная литература:**

1. Балдин, К. В. Управленческие решения: учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. – 9-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 495 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573213>

2. Киселев, А. А. Принятие управленческих решений: учебник для магистратуры: / А. А. Киселев. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 182 с.: ил., табл. – Режим доступа: URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562648>

\*Для освоения дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья имеются издания в электронном виде в электронно-библиотечных системах (предусмотрен сервис ЭБС «Университетская библиотека онлайн»: <http://www.biblioclub.ru>)

#### **б) дополнительная литература:**

1. Бережная О.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник и практикум / О.В. Бережная, Е.В. Бережная – Ставрополь: СКФУ, 2015. – 171 с. Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=457872&sr=1](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=457872&sr=1)

2. Маслихина В.Ю. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие, Йошкар-Ола: ПГТУ, 2016 г. – 228 с. Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=459492&sr=1](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=459492&sr=1)

3. Лежебоков А.А. Методология и методы разработки управленческих решений: практикум / А.А. Лежебоков. – Ставрополь: СКФУ, 2016. – 92 с. [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=459096&sr=1](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=459096&sr=1)

4. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений: учебник для студентов вузов / Ю.Г. Учитель, А.И. Терновой, К.И. Терновой. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: [ЮНИТИ-ДАНА], 2015. – 383 с. [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=117136](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=117136)

### **4.2 Периодическая литература:**

1. Научно-практический и теоретический журнал «Финансы и кредит»
2. Научно-практический и аналитический журнал «Экономический анализ: теория и практика»
3. Российский научный журнал «Проблемы теории и практики управления»

### **5.3. Интернет-ресурсы, в том числе современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

#### **Электронно-библиотечные системы (ЭБС):**

1. ЭБС «ЮРАЙТ» <https://urait.ru/>
2. ЭБС «УНИВЕРСИТЕТСКАЯ БИБЛИОТЕКА ОНЛАЙН» [www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru)
3. ЭБС «BOOK.ru» <https://www.book.ru>
4. ЭБС «ZNANIUM.COM» [www.znanium.com](http://www.znanium.com)
5. ЭБС «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com>

#### **Профессиональные базы данных:**

1. Scopus <http://www.scopus.com/>

2. ScienceDirect [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
3. Журналы издательства Wiley <https://onlinelibrary.wiley.com/>
4. Научная электронная библиотека (НЭБ) <http://www.elibrary.ru/>
5. Полнотекстовые архивы ведущих западных научных журналов на Российской платформе научных журналов НЭИКОН <http://archive.neicon.ru>
6. Университетская информационная система РОССИЯ <http://uisrussia.msu.ru>

#### **Информационные справочные системы:**

1. Консультант Плюс - справочная правовая система (доступ по локальной сети с компьютеров библиотеки)

#### **Ресурсы свободного доступа:**

1. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации <https://www.minobrnauki.gov.ru/>;
2. Федеральный портал "Российское образование" <http://www.edu.ru/>;
3. Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам" <http://window.edu.ru/>;
4. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов <http://school-collection.edu.ru/> .
5. Образовательный портал "Учеба" <http://www.ucheba.com/>;

#### **Собственные электронные образовательные и информационные ресурсы КубГУ:**

1. Среда модульного динамического обучения <http://moodle.kubsu.ru>
2. База учебных планов, учебно-методических комплексов, публикаций и конференций <http://mschool.kubsu.ru/>
3. Библиотека информационных ресурсов кафедры информационных образовательных технологий <http://mschool.kubsu.ru/>;
4. Электронный архив документов КубГУ <http://docspace.kubsu.ru/>
5. Электронные образовательные ресурсы кафедры информационных систем и технологий в образовании КубГУ и научно-методического журнала "ШКОЛЬНЫЕ ГОДЫ" <http://icdau.kubsu.ru/>

#### **6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

Самостоятельная работа слушателей по дисциплине «Методы принятия организационно-управленческих решений» проводится с целью закрепления и систематизации теоретических знаний, формирования практических навыков по их применению при решении экономических задач в выбранной предметной области. Самостоятельная работа включает: изучение основной и дополнительной литературы, проработку и повторение лекционного материала, материала учебной и научной литературы, подготовку к практическим занятиям, подготовку докладов (презентаций), подготовка к научной дискуссии и работе с кейсами.

Для подготовки к лекциям необходимо изучить основную и дополнительную литературу по заявленной теме. При изучении основной и дополнительной литературы, обучающийся может в достаточном объеме усвоить и успешно реализовать конкретные знания, умения, навыки и компетенции при выполнении следующих условий:

- 1) систематическая работа на учебных занятиях под руководством преподавателя и самостоятельная работа по закреплению полученных знаний и навыков;
- 2) добросовестное выполнение заданий преподавателя на практических занятиях;

3) выяснение и уточнение отдельных предпосылок, умозаключений и выводов, содержащихся в учебном курсе; взаимосвязей отдельных его разделов, используемых методов, характера их использования в практической деятельности менеджера;

4) сопоставление точек зрения различных авторов по затрагиваемым в учебном курсе проблемам; выявление неточностей и некорректного изложения материала в периодической и специальной литературе;

5) разработка предложений преподавателю в части доработки и совершенствования учебного курса.

В ходе самоподготовки к практическим занятиям студент осуществляет сбор и обработку материалов по тематике его исследования, используя при этом открытые источники информации (публикации в научных изданиях, аналитические материалы, ресурсы сети Интернет и т.п.), а также практический опыт и доступные материалы объекта исследования. Контроль за выполнением самостоятельной работы проводится при изучении каждой темы дисциплины на практических (семинарских) занятиях.

Важнейшим элементом самостоятельной работы является подготовка к учебной дискуссии. Этот вид самостоятельной работы позволяет углубить теоретические знания и расширить практический опыт студента, его способность генерировать собственные идеи, умение выслушать альтернативную точку зрения, аргументированно отстаивать свою позицию, сформировать командные навыки принятия решений.

Подготовка доклада (презентации) – закрепление теоретических основ и проверка знаний студентов по вопросам основ и практической организации научных исследований, умение подбирать, анализировать и обобщать материалы, раскрывающие связи между теорией и практикой. Подготовка презентации предполагает творческую активность слушателя, умение работать с литературой, владение методами анализа данных и компьютерными технологиями их реализации.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная учебная работа (консультации) – дополнительное разъяснение учебного материала.

Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья.

## 7. Материально-техническое обеспечение по дисциплине (модулю)

Наименование специальных помещений	Оснащенность специальных помещений	Перечень лицензионного программного обеспечения
Учебная аудитория для проведения занятий лекционного, семинарского типа, для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации 208н	Посадочных мест: 90. Учебная мебель, доска магнитно-маркерная, Проектор Toshiba TDP-TW95 DLP 1024*768 2200lm – 1 шт	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus
Учебная аудитория для проведения занятий лекционного, семинарского типа, для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации 209н	Посадочных мест: 50. Учебная мебель, доска магнитно-маркерная, Проектор Toshiba TDP-TW95 DLP 1024*768 2200lm - 1шт	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus

Для самостоятельной работы обучающихся предусмотрены помещения, укомплектованные специализированной мебелью, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Наименование помещений для самостоятельной работы обучающихся	Оснащенность помещений для самостоятельной работы обучающихся	Перечень лицензионного программного обеспечения
Помещение для самостоятельной работы № 213А, 218А	Учебная мебель, МФУ – 1 шт., принтер – 2 шт., терминальные станции – 31 шт., терминальные станции с наушниками – 5 шт., терминальные станции с колонками – 1 шт. терминальные станции с накладками Брайля на клавиатуру – 2 шт.	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus