

Автономная некоммерческая образовательная организация высшего образования  
"Сибирский институт бизнеса и информационных технологий"

Подписано цифровой подписью: АНОО ВО  
"СИБИТ"

Причина: Я утвердил этот документ  
DN: ИИН ЮЛ=7707329152, E=uc@tax.gov.ru,  
ОГРН=1047707030513, C=RU, S=77 Москва, L=г.  
Москва, STREET="ул. Неглинная, д. 23",  
O=Федеральная налоговая служба, CN=Федеральная  
налоговая служба

УТВЕРЖДЕНО:

Ректор

Родионов М. Г.

(протокол от 28.08.2024 № 12)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)  
«РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»**

Уровень высшего образования: магистратура

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки: Государственное управление и муниципальный менеджмент

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Формы обучения: очная, очно-заочная, заочная

Год набора (приема на обучение): 2024

Срок получения образования: Очная форма обучения – 2 года  
Очно-заочная форма обучения – 2 года 4 месяца(-ев)  
Заочная форма обучения – 2 года 4 месяца(-ев)

Объем: в зачетных единицах: 3 з.е.  
в академических часах: 108 ак.ч.

г. Омск, 2024

**Разработчики:**

Доцент, факультет очного обучения, кандидат экономических наук, доцент Борисова О. М.

  
(подпись)**Рецензенты:**

Карпов В.В., председатель Омского научного центра Сибирского отделения Российской академии наук, д.э.н., профессор

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 №952, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Специалист в сфере управления проектами государственно-частного партнерства", утвержден приказом Минтруда России от 20.07.2020 № 431н; "Специалист в сфере закупок", утвержден приказом Минтруда России от 10.09.2015 № 625н; "Эксперт в сфере закупок", утвержден приказом Минтруда России от 10.09.2015 № 626н; "Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)", утвержден приказом Минтруда России от 22.11.2022 № 731н; "Специалист по экономике труда", утвержден приказом Минтруда России от 17.11.2020 № 795н.

**Согласование и утверждение**

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1		Руководитель образовательной программы	Родионов М. Г.	Согласовано	28.08.2024, № 12

## Содержание (рабочая программа)

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)
2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы
3. Место дисциплины в структуре ОП
4. Объем дисциплины и виды учебной работы
5. Содержание дисциплины
  - 5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий
  - 5.2. Содержание разделов, тем дисциплины
6. Рекомендуемые образовательные технологии
7. Оценочные материалы текущего контроля
8. Оценочные материалы промежуточной аттестации
9. Порядок проведения промежуточной аттестации
10. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины
  - 10.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы
  - 10.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся
  - 10.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине
  - 10.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование
11. Методические указания по освоению дисциплины (модуля)

## 1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины - состоит в развитии у магистрантов мышления в сфере управленческой деятельности, формировании профессиональных компетенций и способности принимать оптимальные решения в динамично меняющихся условиях деятельности предприятий, навыков организации их эффективной реализации и контроля, а также развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений

Задачи изучения дисциплины:

- обосновывать выбор и реализовывать технологии, приемы и методы принятия организационно-управленческих решений;
- использовать законодательные, нормативные и методические документы в процессе принятия организационно-управленческих решений;
- оценивать надежность информации для принятия организационно-управленческих решений;
- проводить оценку процесса принятия организационно-управленческих решений, его эффективности.

## 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

*Компетенции, индикаторы и результаты обучения*

УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий

УК-1.1 Знает методику постановки цели и определения способов ее достижения; методики анализа проблемных ситуаций как целостной системы, выявляющие их составляющие и связи между ними

*Знать:*

УК-1.1/Зн1 Методику постановки цели и определения способов ее достижения

УК-1.1/Зн2 Методики анализа проблемных ситуаций

УК-1.1/Зн3 Методики разработки и принятия управленческих решений

УК-1.2 Умеет разрабатывать варианты решения проблемной ситуации на основе критического анализа доступных источников информации

*Уметь:*

УК-1.2/Ум1 Ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций

УК-1.2/Ум2 Определить суть проблемной ситуации и этапы ее разрешения с учетом вариативных контекстов

УК-1.2/Ум3 Определить возможные варианты решения проблемной ситуации на основе анализа причинно-следственных связей

УК-1.2/Ум4 Использовать современные подходы к оценке последствий принятых управленческих решений

ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления

ОПК-1.1 Знает термины, понятия, подходы, модели экономической, организационной и управленческой теорий в объеме, необходимом для решения профессиональных задач

*Знать:*

ОПК-1.1/Зн1 Методологию и организацию процессов подготовки и принятия управленческих решений  
ОПК-1.1/Зн2 Методологические подходы к оценке эффективности решений  
ОПК-1.1/Зн3 Формы и стимулирующие механизмы ответственности за принятые управленческие решения

ОПК-1.2 Умеет применять инновационные подходы, основанные на достижениях экономической, организационной и управленческой теорий, для решения профессиональных задач

*Уметь:*

ОПК-1.2/Ум1 Анализировать качество управленческих решений

ОПК-1.2/Ум2 Выявлять, обосновывать и формулировать проблемные ситуации

ОПК-1.2/Ум3 Ставить цели и формулировать задачи, связанные с разработкой и реализацией управленческих решений

ОПК-1.2/Ум4 Применять инновационные подходы для принятия управленческих решений

ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды

ОПК-3.1 Знает особенности поведения субъектов социально-экономических взаимодействий в зависимости от специфики среды, включая особенности кросс-культурных взаимодействий

*Знать:*

ОПК-3.1/Зн1 Общий процесс, принципы и методы принятия организационно-управленческих решений

ОПК-3.1/Зн2 Системный комплекс компетенций субъекта, принимающего управленческие решения

ОПК-3.1/Зн3 Способы финансово-экономического обоснования организационно-управленческих решений

ОПК-3.2 Умеет критически оценивать альтернативные варианты решения поставленных профессиональных задач, разрабатывать и обосновывать способы их решения с учётом критериев организационной эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий

*Уметь:*

ОПК-3.2/Ум1 Обосновывать выбор и реализовывать технологии, приемы и механизмы принятия организационно-управленческих решений

ОПК-3.2/Ум2 Проводить аудит процесса принятия организационно-управленческих решений

ОПК-3.2/Ум3 Оценивать операционную и организационную эффективность, социальную значимость организационно-управленческих решений

### **3. Место дисциплины в структуре ОП**

Дисциплина (модуль) «Разработка и принятие управленческих решений» относится к обязательной части образовательной программы и изучается в семестре(ах): Очная форма обучения - 2, Очно-заочная форма обучения - 2, Заочная форма обучения - 2.

Предшествующие дисциплины (практики) по связям компетенций:

Прикладные информационно-аналитические системы;

Теория организации и организационное поведение;

Управленческая экономика;

Учебно-воспитательный семинар;

Последующие дисциплины (практики) по связям компетенций:

Ознакомительная практика;

Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы;

Производственная практика (Научно-исследовательская работа);

Стратегическое управление и планирование;

Учебная практика (Научно-исследовательская работа);

Учебно-воспитательный семинар;

В процессе изучения дисциплины студент готовится к видам профессиональной деятельности и решению профессиональных задач, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

#### 4. Объем дисциплины и виды учебной работы

##### Очная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Консультации (часы)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация (часы)
Второй семестр	108	3	56	2	18	36	43	Зачет (9)
Всего	108	3	56	2	18	36	43	9

##### Очно-заочная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Консультации (часы)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация (часы)
Второй семестр	108	3	38	2	12	24	66	Зачет (4)
Всего	108	3	38	2	12	24	66	4

##### Заочная форма обучения

Период	Трудоемкость (часы)	Трудоемкость (ЗЕТ)	Самостоятельная работа (часы, всего)	Консультации (часы)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Итоговая аттестация (часы)
--------	---------------------	--------------------	--------------------------------------	---------------------	---------------------------	-----------------------------	-------------------------------	----------------------------

обучения	Общая гру (ча (31	Общая гру (31	Контактн (часы,	Консульта	Лекционн (ча	Практичест (ча	Самостоятел (ча	Промежуточн (ча
Второй семестр	108	3	14	2	4	8	90	Зачет (4)
Всего	108	3	14	2	4	8	90	4

## 5. Содержание дисциплины

### 5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий

(часы промежуточной аттестации не указываются)

#### Очная форма обучения

Наименование раздела, темы	Всего	Консультации	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соответствующие результатам освоения программы
<b>Раздел 1. Разработка и принятие управленческих решений</b>	<b>99</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>36</b>	<b>43</b>	УК-1.1 УК-1.2 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-3.1 ОПК-3.2
Тема 1.1. Сущность и природа управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям	14		2	4	8	
Тема 1.2. Понятие и классификация методов разработки и принятия решений	20		4	8	8	
Тема 1.3. Методы принятия управленческих решений	32		6	12	14	
Тема 1.4. Современные подходы к оценке последствий принятых управленческих решений	33	2	6	12	13	
<b>Итого</b>	<b>99</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>36</b>	<b>43</b>	

#### Очно-заочная форма обучения

Наименование раздела, темы	Всего	Консультации	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соответствующие результатам освоения программы

<b>Раздел 1. Разработка и принятие управленческих решений</b>	<b>104</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>66</b>	УК-1.1 УК-1.2 ОПК-1.1
Тема 1.1. Сущность и природа управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям	26		2	6	18	ОПК-1.2 ОПК-3.1 ОПК-3.2
Тема 1.2. Понятие и классификация методов разработки и принятия решений	26		4	6	16	
Тема 1.3. Методы принятия управленческих решений	24		2	6	16	
Тема 1.4. Современные подходы к оценке последствий принятых управленческих решений	28	2	4	6	16	
<b>Итого</b>	<b>104</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>66</b>	

### *Заочная форма обучения*

Наименование раздела, темы	Всего	Консультации	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соответствующие результатам освоения программы
<b>Раздел 1. Разработка и принятие управленческих решений</b>	<b>104</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>90</b>	УК-1.1 УК-1.2 ОПК-1.1
Тема 1.1. Сущность и природа управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям	18		1	2	15	ОПК-1.2 ОПК-3.1 ОПК-3.2
Тема 1.2. Понятие и классификация методов разработки и принятия решений	18		1	2	15	
Тема 1.3. Методы принятия управленческих решений	33		1	2	30	
Тема 1.4. Современные подходы к оценке последствий принятых управленческих решений	35	2	1	2	30	
<b>Итого</b>	<b>104</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>90</b>	

## **5.2. Содержание разделов, тем дисциплин**

### ***Раздел 1. Разработка и принятие управленческих решений***

*Тема 1.1. Сущность и природа управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям*



Предмет и задачи курса. Природа процесса принятия решения.

Связь науки об управленческих решениях с другими науками об управлении. Общие сведения о теории принятия решений. Понятия «управленческая проблема», «управленческое решение». Сферы принятия управленческого решения. Сравнительная характеристика особенностей принятия решения в бизнес-организациях. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основы принятия управленческого решения.

Зависимость принятия решения в организациях от типа менеджмента. Типы менеджмента по взаимодействию с объектом управления и алгоритмы принятия решения при различных типах менеджмента.

Ситуационные концепции управления процессом принятия решений. Классификация ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации. Выбор критерия принятия управленческого решения. Классификация критериев принятия управленческого решения. Проекты как форма разработки, принятия и реализации управленческого решения. Характеристика основных требований, которым должны соответствовать управленческие решения: научная обоснованность, реальность управленческого решения, целевая направленность, количественная и качественная определенность, правомочность, законность, своевременность, обязательность выполнения, компетентность руководителя, всесторонняя обоснованность, экономичность, гибкость, понятность, конкретность содержания.

### *Тема 1.2. Понятие и классификация методов разработки и принятия решений*

Понятия «метод», «методы принятия управленческих решений», их характеристика и особенности.

Краткая характеристика методов принятия управленческих решений: состав, область использования, основные характеристики. Экономико-математические методы, методы моделирования, методы выработки решений в диалоговом режиме, количественные и качественные экспертные методы, алгоритмический, статистический, эвристический методы, методы сценариев и метод «дерева решения», топологические методы.

Целевая ориентация управленческих решений. Постановка цели и формулировка ограничений для принятия решений. Взаимосвязь целей и решений. Осознание необходимости принятия управленческого решения. Идентификационные проблемы: предупреждающие сигналы и источники возникновения трудностей при идентификации проблемы.

Условия неопределенности и риска. Проблемы принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Порядок применения методов оценки факторов внутренней бизнес-среды организации.

### *Тема 1.3. Методы принятия управленческих решений*

Характеристика элементов внешней среды организации. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения. Свойства объектов и субъектов принятия управленческого решения. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив.

Методы анализа внешней среды. Личные наблюдения, опыт, аналогия. Деловая беседа, целевая анкета. Правила составления деловой анкеты. Учет интересов опрашиваемого лица. Преимущества и недостатки использования деловой анкеты. Внешний аудит и консалтинг. Преимущества и недостатки привлечения российских и зарубежных консультантов. Эффективность привлечения внешних по отношению к организации консультантов. Правила выбора консультантов.

Платежная матрица. Порядок построения «Дерева решения».

Сущность, содержание и порядок применения экспертных оценок и методов прогнозирования при принятии управленческих решений. Метод Дельфи. Метод Монте-Карло. Метод сценариев. Мозговая атака.

Использование экспертных оценок в аналитической деятельности. Экспертные системы.

Методы прогнозирования в процессе принятия управленческих решений. Виды прогнозов. Неформальные методы прогнозирования. Количественные и качественные методы прогнозирования.

#### *Тема 1.4. Современные подходы к оценке последствий принятых управленческих решений*

Проблемы организации исполнения принятых управленческих решений. Особенности процедуры организации выполнения управленческих решений. Стимулирование и кадровое обеспечение реализации решения.

Контроль реализации управленческих решений. Значение, функции и виды контроля. Социально - психологические аспекты контроля и оценки исполнения решения. Методы контроля и оценки исполнения решений. Управленческие решения и ответственность.

Решения как инструмент реализации изменений в функционировании и развитии предприятий. Эффективность решений.

Особенности оценки эффективности управленческого решения, составляющие эффективности. Методологические подходы к оценке эффективности решений. Суть и содержание понятий «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения». Значение стандартизации процессов управления качеством процесса разработки и принятия управленческого решения. Понятие «супероптимальное решение». Место супероптимальных решений среди качественных и эффективных. Приемы и методы принятия супероптимальных решений.

### **6. Рекомендуемые образовательные технологии**

При преподавании дисциплины применяются разнообразные образовательные технологии в зависимости от вида и целей учебных занятий.

Теоретический материал излагается на лекционных занятиях в следующих формах:

- проблемные лекции;
- лекция-беседа;
- лекции с разбором практических ситуаций.

Семинарские занятия по дисциплине ориентированы на закрепление теоретического материала, изложенного на лекционных занятиях, а также на приобретение дополнительных знаний, умений и практических навыков осуществления профессиональной деятельности посредством активизации и усиления самостоятельной деятельности обучающихся.

Большинство практических занятий проводятся с применением активных форм обучения, к которым относятся:

- 1) устный опрос студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам, выносимым на практические занятия;
- 2) групповая работа студентов, предполагающая совместное обсуждение какой-либо

проблемы (вопроса) и выработку единого мнения (позиции) по ней (метод группового обсуждения, круглый стол);

3) контрольная работа по отдельным вопросам, целью которой является проверка знаний студентов и уровень подготовленности для усвоения нового материала по дисциплине.

На семинарских занятиях оцениваются и учитываются все виды активности студентов: устные ответы, дополнения к ответам других студентов, участие в дискуссиях, работа в группах, инициативный обзор проблемного вопроса, письменная работа.

## **7. Порядок проведения промежуточной аттестации**

*Промежуточная аттестация: Очная форма обучения, Зачет, Второй семестр.*

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачёта в виде выполнения тестирования и/или итоговой работы.

Итоговые задания разрабатываются по основным вопросам теоретического материала и позволяют осуществлять промежуточный контроль знаний и степени усвоения материала.

При проведении промежуточной аттестации студентов по дисциплине «Разработка и принятие управленческих решений» могут формироваться варианты тестов, относящихся ко всем темам дисциплины.

*Промежуточная аттестация: Очно-заочная форма обучения, Зачет, Второй семестр.*

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачёта в виде выполнения тестирования и/или итоговой работы.

Итоговые задания разрабатываются по основным вопросам теоретического материала и позволяют осуществлять промежуточный контроль знаний и степени усвоения материала.

При проведении промежуточной аттестации студентов по дисциплине «Разработка и принятие управленческих решений» могут формироваться варианты тестов, относящихся ко всем темам дисциплины.

*Промежуточная аттестация: Заочная форма обучения, Зачет, Второй семестр.*

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачёта в виде выполнения тестирования и/или итоговой работы.

Итоговые задания разрабатываются по основным вопросам теоретического материала и позволяют осуществлять промежуточный контроль знаний и степени усвоения материала.

При проведении промежуточной аттестации студентов по дисциплине «Разработка и принятие управленческих решений» могут формироваться варианты тестов, относящихся ко всем темам дисциплины.

## **8. Оценочные материалы текущего контроля**

### **Раздел 1. Разработка и принятие управленческих решений**

*Контролируемые ИДК: УК-1.1 УК-1.2 ОПК-1.1 ОПК-3.1 ОПК-1.2 ОПК-3.2*

*Тема 1.1. Сущность и природа управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,

- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

### 3. Работа на практических занятиях:

Вопросы для самопроверки:

1. Дайте определение понятию «управленческое решение».
  2. Назовите стадии процесса принятия управленческого решения.
  3. Дайте определение понятиям «управленческая проблема» и «управленческое решение».
  4. Определите экономические, социальные, правовые и технологические основы принятия управленческого решения.
  5. Назовите классификационные признаки управленческих решений
  6. Поясните свойство осознанности управленческих решений.
  7. Объясните требование законности, предъявляемое к управленческим решениям.
  8. На какие виды делятся управленческие решения в зависимости от содержания?
  9. Объясните требование научной обоснованности, предъявляемое к управленческим решениям.
  10. Объясните требование экономичности, предъявляемое к управленческим решениям.
2. Групповая работа по рассмотрению и анализу ситуаций по вопросу «Этапы разработки и реализации управленческого решения в организации (на конкретном примере)».
  3. Подготовка и презентация доклада по результатам групповой работы.

### *Тема 1.2. Понятие и классификация методов разработки и принятия решений*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

#### 1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

#### 2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

#### 3. Работа на практических занятиях:

Вопросы к устному опросу:

1. В чем заключаются преимущества современных методов анализа внешней среды.
2. Какие, с вашей точки зрения, положительные и отрицательные моменты привлечения российских и зарубежных консультантов при принятии управленческого решения.
3. Насколько эффективно привлекать внешних по отношению к организации консультантов.
4. Перечислите методы, используемые для определения альтернатив, дайте им краткую характеристику.
5. Назовите методы экспертных оценок
6. Укажите роль прогнозирования в процессе принятия управленческих решений
7. Перечислите способы контроля за реализацией управленческих решений

Кейс:

Предприятие решает вопрос о том, какую назначить цену на свой товар: 40 руб. или 50 руб. Если будет установлена цена 40 руб., то возможны следующие варианты объема продаж: 40\*00 руб. с вероятностью 0,2; 350\*0 руб. с вероятностью 0,3 и 3\*000 руб. с вероятностью 0,5. Если будет установлена цена 50 руб., то возможны следующие варианты объема продаж: 3600\* руб. с вероятностью 0,1; 330\*0 руб. с вероятностью 0,5 и 31\*00 руб. с вероятностью 0,4. Все расчеты выражены в текущих ценах и не должны дисконтироваться. Нарисовать дерево решений. Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения? При выполнении задания необходимо сформировать систему показателей, соответствующую определенному варианту решения задачи. Для этого следует вместо значка «\*» указывать свой порядковый номер по списку группы. Например, порядковый номер по списку имеет значение

4, следовательно, показатель объема продаж при цене 40 руб. составит 40400 рублей, и т.д. Решение следует обосновать.

### *Тема 1.3. Методы принятия управленческих решений*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Вопросы к устному опросу:

1. Перечислите известные Вам методы принятия управленческих решений в процессе диагностики проблем в деятельности организации
2. В чем заключаются основные проблемы организации исполнения принятых управленческих решений.
3. Назовите количественные и качественные показатели оценки эффективности деятельности организации
4. Порядок применения статистических методов исследования в процессе принятия и обоснования управленческих решений.
5. Сравнение как метод при принятии и обосновании решений.
6. Порядок применения индексного метода, метода балансовых сопоставлений и цепных подстановок в процессе принятия и обоснования управленческих решений.
7. Применение различных методов исследования для анализа альтернатив принятия решений.
8. Охарактеризуйте среду принятия решений, ее основные особенности.
9. Перечислите внутренние факторы, влияющие на принятие управленческих решений.
4. Перечислите внешние факторы, влияющие на принятие управленческих решений.
10. Дайте характеристику внешним факторам прямого воздействия.
11. Охарактеризуйте факторы косвенного воздействия на процесс принятия решений.
12. Дать определение риска в управленческих решениях.
13. Перечислите основные методы ограничения риска.
14. Личные наблюдения, опыт, аналогия.
15. Метод «дерево решения», порядок применения.
16. Методы анализа внешней и внутренней среды организации.
17. Обоснуйте роль прогнозирования в процессе принятия и обоснования управленческих решений.
18. Перечислите основные методы прогнозирования.
19. Охарактеризуйте порядок применения неформальных методов прогнозирования.
20. Охарактеризуйте порядок применения количественных методов прогнозирования.
21. Укажите особенности экспертного моделирования в менеджменте.
22. Перечислите основные методы экспертных оценок
23. Сущность метода Дельфи
24. Метод Монте-Карло, его особенности.
25. Метод сценариев и порядок его применения.
26. Положительные и отрицательные стороны метода «Мозговая атака».

Кейс 1, 2, 3 находятся в Приложении 4.

Кейс 4.

Предприятие решает вопрос о том, стоит ли вкладывать 3000000 рублей в проект, годовой доход от которого будет не меньше 10%, если планируется через три года получить доход от этой инвестиции 5000000 рублей. Определите целесообразность данной инвестиции на

основе метода дисконтирования денежных поступлений.

#### *Тема 1.4. Современные подходы к оценке последствий принятых управленческих решений*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Вопросы к дискуссии:

- 1. Проблемы организации исполнения принятых управленческих решений.
  - 2. Контроль реализации управленческих решений.
  - 3. Социально – психологические аспекты контроля и оценки исполнения решения.
  - 4. Почему необходима и в чем заключается ответственность за выполнение управленческих решений.
  - 5. Почему решения можно рассматривать как инструмент реализации изменений в функционировании и развития организаций.
  - 6. Эффективность решений.
  - 7. «Супероптимальное решение».
  - 8. Роль синергического эффекта в формировании «супероптимальных решений».
- Кейсы 5 и 6 приведены в Приложении 4.

### **9. Оценочные материалы промежуточной аттестации**

*Очная форма обучения, Второй семестр, Зачет*

*Контролируемые ИДК: УК-1.1 УК-1.2 ОПК-1.1 ОПК-3.1 ОПК-1.2 ОПК-3.2*

Вопросы/Задания:

1. Работа с тестовыми заданиями

Тестовые задания представлены в Приложении 7.

2. Выполнение итоговой работы

Примерный перечень вопросов к зачету и типовые практические задания представлены в Приложении 8.

*Очно-заочная форма обучения, Второй семестр, Зачет*

*Контролируемые ИДК: УК-1.1 УК-1.2 ОПК-1.1 ОПК-3.1 ОПК-1.2 ОПК-3.2*

Вопросы/Задания:

1. Работа с тестовыми заданиями

Тестовые задания представлены в Приложении 7.

2. Выполнение итоговой работы

Примерный перечень вопросов к зачету и типовые практические задания представлены в Приложении 8.

*Заочная форма обучения, Второй семестр, Зачет*

*Контролируемые ИДК: УК-1.1 УК-1.2 ОПК-1.1 ОПК-3.1 ОПК-1.2 ОПК-3.2*

Вопросы/Задания:

## 1. Работа с тестовыми заданиями

Тестовые задания представлены в Приложении 7.

## 2. Выполнение итоговой работы

Примерный перечень вопросов к зачету и типовые практические задания представлены в Приложении 8.

# 10. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

## 10.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

### *Основная литература*

1. Люханова, С. В. Принятие управленческих решений: учебное пособие: учебное пособие / С. В. Люханова. - Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2021. - 144 с. - 978-5-4499-2047-8. - Текст: электронный. // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://doi.org/10.23681/612640> (дата обращения: 26.09.2024). - Режим доступа: по подписке

2. Балдин, К. В. Управленческие решения: учебник: учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. - 11-е изд., стер. - Москва: Дашков и К°, 2023. - 494 с. - 978-5-394-05340-5. - Текст: электронный. // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710923> (дата обращения: 26.09.2024). - Режим доступа: по подписке

3. Киселев, А. А. Принятие управленческих решений: учебник для магистратуры: учебник: учебник / А. А. Киселев. - Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2019. - 182 с. - 978-5-4499-0211-5. - Текст: электронный. // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://doi.org/10.23681/562648> (дата обращения: 26.09.2024). - Режим доступа: по подписке

### *Дополнительная литература*

1. Шамалова, Е. В. Основы методологии принятия управленческих решений в организации: учебное пособие: учебное пособие / Е. В. Шамалова, М. И. Глухова. - Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2018. - 96 с. - 978-5-4475-2758-7. - Текст: электронный. // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493967> (дата обращения: 26.09.2024). - Режим доступа: по подписке

2. Козырев, М. С. Методы принятия управленческих решений: учебник: учебник / М. С. Козырев. - Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2018. - 160 с. - 978-5-4475-2754-9. - Текст: электронный. // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://doi.org/10.23681/493936> (дата обращения: 26.09.2024). - Режим доступа: по подписке

3. Методологический инструментарий современного социального управления: учебно-практическое пособие: практическое пособие: практическое пособие / Е. И. Комаров, И. П. Лотова, О. Г. Прохорова, Е. М. Черняк, В. А. Быков. - 3-е изд., стер. - Москва: Дашков и К°, 2022. - 314 с. - 978-5-394-04597-4. - Текст: электронный. // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684393> (дата обращения: 26.09.2024). - Режим доступа: по подписке

4. Чернобай, Н. Б. Технологии принятия управленческих решений: учебное пособие: учебное пособие / Н. Б. Чернобай. - Ставрополь: Секвойя, 2019. - 86 с. - Текст: электронный. // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614459> (дата обращения: 26.09.2024). - Режим доступа: по подписке

## 10.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся

### *Профессиональные базы данных*

1. <https://geres.org> - Международная научная реферативная база данных

### Ресурсы «Интернет»

1. <http://www.sibit.sano.ru> - Официальный сайт образовательной организации
2. <http://do.sano.ru> - Система дистанционного обучения Moodle (СДО Moodle)
3. <http://www.gov.ru> - Федеральные органы власти
4. <http://www.ksrf.ru> - Сайт Конституционного Суда Российской Федерации
5. <http://www.supcourt.ru> - Сайт Верховного Суда РФ
6. <http://президент.рф> - Сайт Президента Российской Федерации
7. <http://www.duma.gov.ru> - Сайт Государственной Думы Федерального Собрания РФ
8. <http://www.government.ru> - Сайт Правительства Российской Федерации
9. <http://www.gov.ru/main/regions/regioni-44.html> - Сайт субъектов Российской Федерации
10. <http://www.garant.ru> - Справочная правовая система «Гарант»
11. <http://www.ach.gov.ru> - Счётная палата Российской Федерации
12. <http://rostrud.ru> - Федеральная служба по труду и занятости
13. <http://www.rsl.ru> - Российская государственная библиотека
14. <http://www.diss.rsl.ru> - Электронная библиотека диссертаций РГБ
15. <http://grebennikon.ru> - Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников»
16. [www.ucheba.com](http://www.ucheba.com) - Образовательный портал «Учёба»
17. <https://elibrary.ru> - Научная электронная библиотека
18. <https://cyberleninka.ru> - Научная электронная библиотека КиберЛенинка

### **10.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

При подготовке и проведении учебных занятий по дисциплине студентами и преподавателями используются следующие современные профессиональные базы данных и информационно-справочные системы:

1. Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» (<http://www.biblioclub.ru>).
2. Интегрированная библиотечно-информационная система ИРБИС64 (<http://lib.sano.ru>).
3. Справочно-правовая система КонсультантПлюс.
4. Электронная справочная система ГИС Омск.

### **10.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование**

Институт располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам и обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются следующие помещения, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения:

Для лекций, семинаров (практических), групповых, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, ГИА

Учебная аудитория № 201

Перечень оборудования

- Доска маркерная - 1 шт.
- Стол - 20 шт.
- Стол преподавателя - 1 шт.
- Стул - 40 шт.
- Стул преподавателя - 1 шт.
- Тематические иллюстрации - 0 шт.



Трибуна - 1 шт.  
Учебно-наглядные пособия - 0 шт.

Перечень программного обеспечения  
(обновление производится по мере появления новых версий программы)  
Не используется.

Перечень информационно-справочных систем  
(обновление выполняется еженедельно)  
Не используется.

Учебная аудитория № 202

Перечень оборудования  
Доска маркерная - 1 шт.  
Стол - 15 шт.  
Стол преподавателя - 1 шт.  
Стул - 30 шт.  
Стул преподавателя - 1 шт.  
Тематические иллюстрации - 0 шт.  
Трибуна - 1 шт.  
Учебно-наглядные пособия - 0 шт.

Перечень программного обеспечения  
(обновление производится по мере появления новых версий программы)  
Не используется.

Перечень информационно-справочных систем  
(обновление выполняется еженедельно)  
Не используется.

Мультимедийная учебная аудитория № 210

Перечень оборудования  
Аудиоколонка - 5 шт.  
Доска маркерная - 1 шт.  
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.  
Проектор - 1 шт.  
Стол - 37 шт.  
Стол преподавателя - 1 шт.  
Стул - 74 шт.  
Стул преподавателя - 1 шт.  
Трибуна - 1 шт.  
Экран - 1 шт.

Перечень программного обеспечения  
(обновление производится по мере появления новых версий программы)  
Adobe Acrobat Reader  
Kaspersky Endpoint Security для Windows  
Microsoft Windows 10 Pro  
Microsoft Office Standart 2019  
7-Zip 24.08(x64)

Перечень информационно-справочных систем  
(обновление выполняется еженедельно)

Не используется.

#### Мультимедийная учебная аудитория № 211

##### Перечень оборудования

- Аудиоколонка - 5 шт.
- Доска маркерная - 1 шт.
- Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.
- Проектор - 1 шт.
- Стол - 27 шт.
- Стол преподавателя - 1 шт.
- Стул - 54 шт.
- Стул преподавателя - 1 шт.
- Трибуна - 1 шт.
- Экран - 1 шт.

##### Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

- Adobe Acrobat Reader
- Kaspersky Endpoint Security для Windows
- Microsoft Windows 10 Pro
- Microsoft Office Standart 2019
- 7-Zip 24.08(x64)

##### Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Не используется.

#### Мультимедийная учебная аудитория № 301

##### Перечень оборудования

- Аудиоколонка - 2 шт.
- Доска - 1 шт.
- Персональный компьютер - 1 шт.
- Проектор - 1 шт.
- Стол - 18 шт.
- Стол преподавателя - 1 шт.
- Стул - 36 шт.
- Стул преподавателя - 1 шт.
- Тематические иллюстрации - 1 шт.
- Трибуна - 1 шт.
- Учебно-наглядные пособия - 1 шт.
- Экран - 1 шт.

##### Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

- Kaspersky Endpoint Security для Windows
- Microsoft Windows 10 Pro
- Microsoft Office Standart 2019
- 7-Zip 24.08(x64)
- Adobe Reader 9.1 - Russian

##### Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Не используется.

## Учебная аудитория № 302

### Перечень оборудования

- Доска маркерная - 1 шт.
- Стол - 18 шт.
- Стол преподавателя - 1 шт.
- Стул - 36 шт.
- Стул преподавателя - 1 шт.
- Тематические иллюстрации - 0 шт.
- Трибуна - 1 шт.
- Учебно-наглядные пособия - 0 шт.

### Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Не используется.

### Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Не используется.

## Мультимедийная учебная аудитория № 303

### Перечень оборудования

- Доска маркерная - 1 шт.
- Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.
- Проектор - 1 шт.
- Стол - 15 шт.
- Стол преподавателя - 30 шт.
- Стул - 1 шт.
- Стул преподавателя - 1 шт.
- Тематические иллюстрации - 1 шт.
- Трибуна - 1 шт.
- Учебно-наглядные пособия - 1 шт.
- Экран - 1 шт.

### Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

- Adobe Acrobat Reader
- Kaspersky Endpoint Security для Windows
- Microsoft Windows 10 Pro
- Microsoft Office стандартный 2016
- 7-Zip 24.08(x64)

### Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Не используется.

## Мультимедийная учебная аудитория № 304

### Перечень оборудования

- WEB-камера - 1 шт.
- Аудиоколонка - 2 шт.
- Доска маркерная - 1 шт.
- Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.

Проектор - 1 шт.  
Стол - 18 шт.  
Стол преподавателя - 1 шт.  
Стул - 36 шт.  
Стул преподавателя - 1 шт.  
Тематические иллюстрации - 1 шт.  
Трибуна - 1 шт.  
Учебно-наглядные пособия - 1 шт.  
Экран - 1 шт.

Перечень программного обеспечения  
(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Adobe Acrobat Reader  
Kaspersky Endpoint Security для Windows  
Microsoft Windows 10 Pro  
Microsoft Office стандартный 2016  
7-Zip 24.08(x64)

Перечень информационно-справочных систем  
(обновление выполняется еженедельно)  
Не используется.

Мультимедийная учебная аудитория № 312

Перечень оборудования  
WEB-камера - 1 шт.  
Аудиоколонка - 2 шт.  
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.  
Проектор - 1 шт.  
Тематические иллюстрации - 1 шт.  
Учебно-наглядные пособия - 1 шт.  
Экран - 1 шт.

Перечень программного обеспечения  
(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Adobe Acrobat Reader  
Kaspersky Endpoint Security для Windows  
Microsoft Windows 10 Pro  
Microsoft Office Standart 2019  
7-Zip 24.08(x64)

Перечень информационно-справочных систем  
(обновление выполняется еженедельно)  
Не используется.

Мультимедийная учебная аудитория № 422

Перечень оборудования  
Аудиоколонка - 2 шт.  
Доска маркерная - 1 шт.  
Интерактивная доска - 1 шт.  
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.  
Проектор - 1 шт.  
Стол - 13 шт.  
Стол преподавателя - 1 шт.

Стул - 26 шт.  
Стул преподавателя - 1 шт.  
Трибуна - 1 шт.  
Экран - 1 шт.

Перечень программного обеспечения  
(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Adobe Acrobat Reader  
Kaspersky Endpoint Security для Windows  
Microsoft Windows 10 Pro  
Microsoft Office профессиональный плюс 2016  
7-Zip 24.08(x64)

Перечень информационно-справочных систем  
(обновление выполняется еженедельно)  
Не используется.

Мультимедийная учебная аудитория № 206

Перечень оборудования

WEB-камера - 1 шт.  
Аудиоколонка - 2 шт.  
Доска маркерная - 1 шт.  
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.  
Проектор - 1 шт.  
Стол - 17 шт.  
Стол преподавателя - 1 шт.  
Стул - 38 шт.  
Стул преподавателя - 1 шт.  
Трибуна - 1 шт.  
Экран - 1 шт.

Перечень программного обеспечения  
(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Adobe Acrobat Reader  
Kaspersky Endpoint Security для Windows  
Microsoft Windows 10 Pro

Перечень информационно-справочных систем  
(обновление выполняется еженедельно)  
Не используется.

Для лекций, семинаров (практических), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации

Мультимедийная учебная аудитория № 305

Перечень оборудования

Аудиоколонка - 2 шт.  
Доска маркерная - 1 шт.  
Информационная доска - 1 шт.  
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.  
Круглый стол - 3 шт.  
Проектор - 1 шт.  
Стеллаж - 2 шт.

Стол одноместный - 10 шт.  
Стол преподавателя - 1 шт.  
Стул - 27 шт.  
Стул преподавателя - 1 шт.  
Трибуна - 1 шт.  
Экран - 1 шт.

#### Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Adobe Acrobat Reader  
Kaspersky Endpoint Security для Windows  
Microsoft Windows 10 Pro  
Microsoft Office стандартный 2016  
7-Zip 24.08(x64)

#### Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Не используется.

Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного, компьютерного оборудования и хранения элементов мультимедийных лабораторий

Специальное помещение № 420

#### Перечень оборудования

Запасные части для компьютерного оборудования - 0 шт.  
Наушники для лингафонного кабинета - 0 шт.  
Паяльная станция - 1 шт.  
Персональный компьютер - 4 шт.  
Планшетный компьютер - 15 шт.  
Сервер - 10 шт.  
Стеллаж - 0 шт.  
Стол - 4 шт.  
Стул - 4 шт.

#### Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Не используется.

#### Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Не используется.

Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования

Специальное помещение № 003

#### Перечень оборудования

Запасные части для столов и стульев - 0 шт.  
Материалы для сопровождения учебного процесса - 0 шт.  
Наборы слесарных инструментов для обслуживания учебного оборудования - 0 шт.  
Станок для сверления - 0 шт.  
Стеллаж - 0 шт.  
Угловая шлифовальная машина - 0 шт.

Перечень программного обеспечения  
(обновление производится по мере появления новых версий программы)  
Не используется.

Перечень информационно-справочных систем  
(обновление выполняется еженедельно)  
Не используется.

## 11. Методические указания по освоению дисциплины (модуля)

### ВИДЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Успешное освоение теоретического материала по дисциплине требует самостоятельной работы, нацеленной на усвоение лекционного теоретического материала, расширение и конкретизацию знаний по разнообразным вопросам дисциплины. Самостоятельная работа студентов предусматривает следующие виды:

1. Аудиторная самостоятельная работа студентов – выполнение на практических занятиях и лабораторных работах заданий, закрепляющих полученные теоретические знания либо расширяющие их, а также выполнение разнообразных контрольных заданий индивидуального или группового характера (подготовка устных докладов или сообщений о результатах выполнения заданий, выполнение самостоятельных проверочных работ по итогам изучения отдельных вопросов и тем дисциплины);
2. Внеаудиторная самостоятельная работа студентов – подготовка к лекционным, практическим занятиям, лабораторным работам, повторение и закрепление ранее изученного теоретического материала, конспектирование учебных пособий и периодических изданий, изучение проблем, не выносимых на лекции, написание тематических рефератов, выполнение индивидуальных практических заданий, подготовка к тестированию по дисциплине, выполнение итоговой работы.

Большое значение в преподавании дисциплины отводится самостоятельному поиску студентами информации по отдельным теоретическим и практическим вопросам и проблемам.

При планировании и организации времени для изучения дисциплины необходимо руководствоваться п. 5.1 или 5.2 рабочей программы дисциплины и обеспечить последовательное освоение теоретического материала по отдельным вопросам и темам (Приложение 2).

Наиболее целесообразен следующий порядок изучения теоретических вопросов по дисциплине:

1. Изучение справочников (словарей, энциклопедий) с целью уяснения значения основных терминов, понятий, определений;
2. Изучение учебно-методических материалов для лекционных, практических занятий, лабораторных работ;
3. Изучение рекомендуемой основной и дополнительной литературы и электронных информационных источников;
4. Изучение дополнительной литературы и электронных информационных источников, определенных в результате самостоятельного поиска информации;
5. Самостоятельная проверка степени усвоения знаний по контрольным вопросам и/или заданиям;
6. Повторное и дополнительное (углубленное) изучение рассмотренного вопроса (при необходимости).

В процессе самостоятельной работы над учебным материалом рекомендуется составить конспект, где кратко записать основные положения изучаемой темы. Переходить к следующему разделу можно после того, когда предшествующий материал понят и усвоен. В затруднительных случаях, встречающихся при изучении курса, необходимо обратиться за консультацией к преподавателю.

При изучении дисциплины не рекомендуется использовать материалы, подготовленные неизвестными авторами, размещенные на неофициальных сайтах неделового содержания.

Желательно, чтобы используемые библиографические источники были изданы в последние 3-5 лет. Студенты при выполнении самостоятельной работы могут воспользоваться учебно-методическими материалами по дисциплине, представленными в электронной библиотеке института, и предназначенными для подготовки к лекционным и семинарским занятиям.

Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Оценка компетенций на различных этапах их формирования осуществляется в соответствии с Положением о текущем контроле и промежуточной аттестации, Положением о балльной и рейтинговой системах оценивания и технологической картой дисциплины (Приложение 1). Показатели и критерии оценивания компетенций на этапе текущего и промежуточного контроля представлены в Приложении 3.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена/зачета в виде выполнения тестирования и/или итоговой работы.

Итоговые задания разрабатываются по основным вопросам теоретического материала и позволяют осуществлять промежуточный контроль знаний и степени усвоения материала.

При проведении промежуточной аттестации студентов по дисциплине могут формироваться варианты тестов, относящихся ко всем темам дисциплины (Приложение 7)

Оценка знаний студентов осуществляется в соответствии с Положением о балльной и рейтинговой системах оценивания, принятой в Институте, и технологической картой дисциплины

## ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ НА ЭТАПЕ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

1) Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия)

При преподавании дисциплины «Разработка и принятие управленческих решений» применяются разнообразные образовательные технологии в зависимости от вида и целей учебных занятий.

Теоретический материал излагается на лекционных занятиях в следующих формах:

- проблемные лекции по вопросам: «Общая методология и принципы разработки управленческих решений», «Анализ проблем учета риска и неопределенности при принятии управленческих решений в органах власти и управления» в теме «Методы и технологии принятия и исполнения управленческих решений в условиях неопределенности и риска»;

- лекция-беседа по вопросам: «Методы календарного планирования и управления при разработке управленческих решений» в теме «Сущность и содержание процесса планирования при разработке и исполнении управленческих решений» и «Сущность и содержание процесса разработки стратегических решений в организации» в теме «Методы и технологии принятия и исполнения управленческих решений в условиях неопределенности и риска»;

- лекции с разбором практических ситуаций по вопросам: «Мониторинг и контроль исполнения управленческих решений» и «Технологии оценки качества и эффективности исполнения управленческих решений» в теме «Контроль, качество и эффективность исполнения управленческих решений», а также по теме «Социально-психологические основы подготовки, делегирования и исполнения управленческих решений».

Практические занятия по дисциплине «Разработка и принятие управленческих решений» ориентированы на закрепление теоретического материала, изложенного на лекционных занятиях, а также на приобретение дополнительных знаний, умений и практических навыков осуществления профессиональной деятельности посредством активизации и усиления самостоятельной деятельности обучающихся.

Большинство практических занятий проводятся с применением активных форм обучения, к которым относятся:

1) устный опрос студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам, выносимым на



практические занятия;

2) групповая работа студентов, предполагающая совместное обсуждение какой-либо проблемы (вопроса) и выработку единого мнения (позиции) по ней (метод группового обсуждения, круглый стол);

3) контрольная работа по отдельным вопросам, целью которой является проверка знаний студентов и уровень подготовленности для усвоения нового материала по дисциплине.

На практических занятиях оцениваются и учитываются все виды активности студентов: устные ответы, дополнения к ответам других студентов, участие в дискуссиях, работа в группах, инициативный обзор проблемного вопроса, письменная работа.

## 2) Письменное задание

Формируемые компетенции: УК-1, ОПК-1, ОПК-3

Цели и задачи реферата.

Целью работы является обобщение и систематизация теоретического материала в рамках исследуемой проблемы.

В процессе выполнения работы решаются следующие задачи:

### 1. Формирование информационной базы:

- анализ точек зрения зарубежных и отечественных специалистов в области дисциплины;
- конспектирование и реферирование первоисточников в качестве базы для сравнения, противопоставления, обобщения;
- анализ и обоснование степени изученности исследуемой проблемы;
- подготовка библиографического списка исследования.

### 2. Формулировка актуальности темы:

- отражение степени важности исследуемой проблемы в современной теории и практике;
- выявление соответствия задачам теории и практики, решаемым в настоящее время;
- определение места выбранной для исследования проблемы в дисциплине.

### 3. Формулировка цели и задач работы:

- изложение того, какой конечный результат предполагается получить при проведении теоретического исследования;
- четкая формулировка цели и разделение процесса ее достижения на этапы;
- выявление особенностей решения задач (задачи - это те действия, которые необходимо предпринять для достижения поставленной в работе цели).

В результате написания реферата обучающийся изучает и анализирует информационную базу с целью установления теоретических зависимостей, формулирует понятийный аппарат, определяет актуальность, цель и задачи работы.

Обязательными составляющими элементами реферата являются:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- основное содержание, разделенное на разделы (параграфы, пункты, подпункты), расположенные и поименованные согласно плану; в них аргументировано и логично раскрывается избранная тема в соответствии с поставленной целью; обзор литературы; описание применяемых методов, инструментов, методик, процедур в рамках темы исследования; анализ примеров российского и зарубежного опыта, отражающих тему исследования и т.д..
- заключение;
- список использованных источников;
- приложения.

Требования к оформлению письменных работ представлены в Методических указаниях к содержанию, оформлению и критериям оценивания письменных, практических и лабораторных работ, утвержденных решением Научно-методического совета (протокол № 8 от 07.06.2018 г.).

Темы реферата выбирают в соответствии с Приложением 5.

### 3) Практическое задание

Формируемые компетенции: УК-1, ОПК-1, ОПК-3

Кейс - описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций. Обучающиеся должны исследовать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы основываются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.

Цель кейса - научить обучающихся анализировать проблемную ситуацию, возникшую при конкретном положении дел, и выработать решение; научить работать с информационными источниками, перерабатывать ее из одной формы в другую.

В процессе выполнения кейса решаются следующие задачи:

- Формирование и развитие информационной компетентности;
- Развитие умений искать новые знания, анализировать ситуации;
- Развитие навыков самоорганизации, самостоятельности, инициативности;
- Развитие умений принимать решения, аргументировать свою позицию.

Обязательными составляющими элементами кейса являются:

- титульный лист;
- основная часть;
- заключение;
- список использованных источников;
- приложения

Требования к оформлению практических работ представлены в Методических указаниях к содержанию, оформлению и критериям оценивания письменных, практических и лабораторных работ, утвержденных решением Научно-методического совета (протокол № 8 от 07.06.2018 г.).

Кейс содержит ситуацию, требующую решения на основе использования теоретических аспектов и положений дисциплины.

При решении ситуации кейса обучающиеся должны:

А. проанализировать предложенную ситуацию, выделить значимые моменты, влияющие на её решение и дать им оценку;

В. используя материалы кейса, выделить технологии, необходимые для решения ситуации;

С. сформулировать и предложить возможные решения ситуации, выбрать лучшее из них.

Письменное решение ситуации кейса должно состоять из ответов на вопросы к кейсу.

Требования к работе: объем работы 3-5 страниц, Шрифт Times New Roman, 14, «одинарный» интервал. Критерии оценки: использование материалов кейса, логичность изложения материала, самостоятельность работы.

Кейс представлен в Приложении 6.

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций

Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся по дисциплине основана на использовании Положения о балльной и рейтинговой системах оценивания, принятой в институте, и технологической карты дисциплины.

Текущий контроль:

- посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия) - 0-35 баллов;
- письменное задание (реферат) - 0-25 баллов;
- практическое задание (кейс) - 0-50 баллов.

Промежуточная аттестация:

- итоговая работа - 25 баллов.

Максимальное количество баллов по дисциплине – 100.

Максимальное количество баллов по результатам текущего контроля – 75.

Максимальное количество баллов на экзамене – 25.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения учебной дисциплины «Разработка и принятие управленческих решений» следует:

1. Ознакомиться с рабочей программой дисциплины. Рабочая программа содержит перечень разделов и тем, которые необходимо изучить, планы лекционных и практических занятий, вопросы к текущей и промежуточной аттестации, перечень основной, дополнительной литературы и ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет» и т.д.
2. Ознакомиться с календарно-тематическим планом самостоятельной работы обучающихся.
3. Посещать теоретические (лекционные) и практические (семинарские) занятия, лабораторные работы.
4. При подготовке к практическим (семинарским) занятиям, а также при выполнении самостоятельной работы следует использовать методические указания для обучающихся.

Учебный план курса «Разработка и принятие управленческих решений» предполагает в основе изучения дисциплины использовать лекционный материал и основные источники литературы, а в дополнение – практические занятия.

Кроме традиционных лекций и практических занятий (перечень и объем которых указаны) целесообразно в процессе обучения использовать и активные формы обучения.

Примерный перечень активных форм обучения:

- 1) беседы и дискуссии;
- 2) кейсы и практические ситуации;
- 3) индивидуальные творческие задания;
- 4) творческие задания в группах;
- 5) практические работы.

На лекциях студенты должны получить систематизированный материал по теме занятия: основные понятия и положения, классификации изучаемых явлений и процессов, алгоритмы и методики организации дисциплины и т.д.

Практические занятия предполагают более детальную проработку темы по каждой изучаемой проблеме, анализ теоретических и практических аспектов дисциплины. Для этого разработаны подробные вопросы, обсуждаемые на практических занятиях, практические задания, темы рефератов и тесты. При подготовке к практическим занятиям следует акцентировать внимание на значительную часть самостоятельной практической работы студентов.

Для более успешного изучения курса преподавателю следует постоянно отсылать студентов к учебникам, периодической печати. Освоение всех разделов курса предполагает приобретение студентами навыков самостоятельного анализа инструментов и механизмов дисциплины, умение работать с научной литературой.

Основная учебная литература, представленная учебниками и учебными пособиями, охватывает все разделы программы по дисциплине «Разработка и принятие управленческих решений». Она изучается студентами в процессе подготовки к практическим занятиям, зачету. Дополнительная учебная литература рекомендуется для самостоятельной работы по подготовке к практическим занятиям, при написании рефератов.

При изучении курса наряду с овладением студентами теоретическими положениями курса уделяется внимание приобретению практических навыков с тем, чтобы они смогли успешно применять их в своей профессиональной деятельности.

### ***Описание возможностей изучения дисциплины лицами с ОВЗ и инвалидами***

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов (по заявлению обучающегося) могут предлагаться одни из следующих вариантов восприятия информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных технологий:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); в печатной форме на языке Брайля; индивидуальные консультации с привлечением

тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями опорнодвигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

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. Эти средства могут быть предоставлены вузом или могут использоваться собственные технические средства. Проведение процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

При необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на выполнение заданий текущего контроля. Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов устанавливается с учётом индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

## Технологическая карта дисциплины

Наименование дисциплины	Разработка и принятие управленческих решений
Количество зачетных единиц	3
Форма промежуточной аттестации	Зачет

№	Виды учебной деятельности студентов	Форма отчетности	Баллы (максимум)
<b>Текущий контроль</b>			
1	Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия)		
2	Выполнение письменного задания (реферат)	Письменная работа	
3	Выполнение практического задания (кейс)	Письменная работа	
<b>Промежуточная аттестация</b>			
4	Выполнение итоговой работы	Итоговая работа,	
<b>Итого по дисциплине:</b>			100

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Преподаватель \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

(уч. степень, уч. звание, должность, ФИО преподавателя)

Подпись

## Тематическое планирование самостоятельной работы студентов

Тема, раздел	Очная форма	Заочная форма	Очно-заочная форма	Задания для самостоятельной работы	Форма контроля
1. Сущность и природа управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям	8	15	18	<ul style="list-style-type: none"> <li>- изучение проблем, не выносимых на лекции;</li> <li>- подготовка к практическому занятию;</li> <li>- написание тематических письменных заданий;</li> <li>- подготовка к выполнению практического задания (кейса);</li> <li>- подготовка к тестированию.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- беседы и круглые столы;</li> <li>- проведение практического занятия;</li> <li>- проверка письменных работ;</li> <li>- проверка практических заданий (кейсов);</li> <li>- проведение тестирования.</li> </ul>
2. Понятие и классификация методов разработки и принятия решений.	8	20	16	<ul style="list-style-type: none"> <li>- изучение проблем, не выносимых на лекции;</li> <li>- подготовка к практическому занятию;</li> <li>- написание тематических письменных заданий;</li> <li>- подготовка к выполнению практического задания (кейса);</li> <li>- подготовка к тестированию.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- беседы и круглые столы;</li> <li>- проведение практического занятия;</li> <li>- проверка письменных работ;</li> <li>- проверка практических заданий (кейсов);</li> <li>- проведение тестирования.</li> </ul>
3. Методы принятия управленческих решений	14	25	16	<ul style="list-style-type: none"> <li>- изучение проблем, не выносимых на лекции;</li> <li>- подготовка к практическому занятию;</li> <li>- написание тематических письменных заданий;</li> <li>- подготовка к выполнению практического задания (кейса);</li> <li>- подготовка к тестированию.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- беседы и круглые столы;</li> <li>- проведение практического занятия;</li> <li>- проверка письменных работ;</li> <li>- проверка практических заданий (кейсов);</li> <li>- проведение тестирования.</li> </ul>

4. Методы оценки результатов принятых управленческих решений	13	30	16	<ul style="list-style-type: none"> <li>- изучение проблем, не выносимых на лекции;</li> <li>- подготовка к практическому занятию;</li> <li>- написание тематических письменных заданий;</li> <li>- подготовка к выполнению практического задания (кейса);</li> <li>- подготовка к тестированию.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- беседы и круглые столы;</li> <li>- проведение практического занятия;</li> <li>- проверка письменных работ;</li> <li>- проверка практических заданий (кейсов);</li> <li>- проведение тестирования.</li> </ul>
ИТОГО	43	90	66		

## Показатели и критерии оценивания компетенций на этапе текущего контроля

№ п/п	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Шкала оценивания
1	Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия)	<p>1. Посещение занятий: а) посещение лекционных и практических занятий, б) соблюдение дисциплины.</p> <p>2. Работа на лекционных занятиях: а) ведение конспекта лекций, б) уровень освоения теоретического материала, в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.</p> <p>3. Работа на практических занятиях: а) уровень знания учебно-программного материала, б) умение выполнять задания, предусмотренные программой курса, в) практические навыки работы с освоенным материалом.</p>	0-35
2	Письменное задание	<p>1. Новизна текста: а) актуальность темы исследования; б) новизна и самостоятельность в постановке проблемы, формулирование нового аспекта известной проблемы в установлении новых связей (межпредметных, внутрипредметных, интеграционных); в) умение работать с исследованиями, критической литературой, систематизировать и структурировать материал; г) явленность авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений; д) стилевое единство текста, единство жанровых черт.</p> <p>2. Степень раскрытия сущности вопроса: а) соответствие плана теме письменного задания; б) соответствие содержания теме и плану письменного задания; в) полнота и глубина знаний по теме; г) обоснованность способов и методов работы с материалом; д) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме).</p> <p>3. Обоснованность выбора источников: а) оценка использованной литературы: привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.).</p>	0-25



		4. Соблюдение требований к оформлению: а) насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; б) оценка грамотности и культуры изложения (в т.ч. орфографической, пунктуационной, стилистической культуры), владение терминологией; в) соблюдение требований к объёму письменного задания.	
3	Практическое задание	<p>1. Анализ проблемы: а) умение верно, комплексно и в соответствии с действительностью выделить причины возникновения проблемы, описанной в практическом задании.</p> <p>2. Структурирование проблем: а) насколько четко, логично, последовательно были изложены проблемы, участники проблемы, последствия проблемы, риски для объекта.</p> <p>3. Предложение стратегических альтернатив: а) количество вариантов решения проблемы, б) умение связать теорию с практикой при решении проблем.</p> <p>4. Обоснование решения: а) насколько аргументирована позиция относительно предложенного решения практического задания; б) уровень владения профессиональной терминологией.</p> <p>5. Логичность изложения материала: а) насколько соблюдены общепринятые нормы логики в предложенном решении, б) насколько предложенный план может быть реализован в текущих условиях.</p>	0-50

**Показатели и критерии оценивания компетенций на этапе промежуточной аттестации**

<b>№ п/п</b>	<b>Показатели оценивания</b>	<b>Критерии оценивания</b>	<b>Шкала оценивания</b>
1	Итоговая работа	Количество баллов за тест пропорционально количеству правильных ответов на тестовые задания. После прохождения теста суммируются результаты выполнения всех заданий для выставления общей оценки за тест.	0-25

Кейсы для практических занятий  
Формируемые компетенции УК-1, ОПК-4.

**Кейс 1.**

На основании исходных данных о деятельности организации за смежных 2 года, соответствующих варианту (согласно порядковому номеру студента по списку группы) установить проблемы в деятельности организации, связанные с наличием сильных и слабых сторон ее внутренней бизнес - среды.

В процессе диагностики проблем в деятельности организации следует применить различные методы: абсолютные и относительные величины, группировки, детализацию, методы абсолютных и относительных разниц, балансовых сопоставлений, графический метод, средние величины, метод сравнения данных и др.

Решение представить в виде таблиц, которые должны отражать систему исследуемых показателей, применяемых при анализе определенной проблемы в деятельности организации (эффективности использования персонала, состава и динамики товарооборота и т. д.).

Все расчеты должны сопровождаться пояснениями и выводами о наличии выявленных проблем в деятельности исследуемой организации, их причинах и возможных последствиях.

С целью оптимизации принимаемых управленческих решений в ходе выполнения задания следует установить возможные методы устранения выявленных проблем и определить наличие соответствующих перспектив.

Выводы обосновать.

Исходные данные для выполнения кейса:

№ п/п	Показатели	№ варианта	Предыдущий год	Отчетный год	
				бизнес-план	факт
01	02	03	04	05	06
1	Товарная продукция (ТП), тыс. руб.	1	10120	10296	10684
		2	12220	12020	11845
		3	14214	14448	14217
		4	10250	10439	10853
		5	18126	18010	17964
		6	12147	11845	12021
		7	15358	15450	15517
		8	24343	24120	24727
		9	16840	16720	16987
		10	17253	17123	17007
		11	17047	17007	17123
		12	10250	10853	10430
		13	11845	12450	12021
		14	24120	24343	24727
		15	15434	15586	15413
		16	14283	14358	14424

2	Выручка с учетом налогов и обязательных платежей (РП), тыс. руб.	1	10683	10418	10815
		2	12116	11190	11964
		3	14245	14483	14258
		4	10420	10464	10920
		5	18215	18158	18005
		6	12213	11740	11980
		7	15419	15520	15685
		8	24438	24150	25853
		9	16728	16513	16875
		10	17158	17003	17054
		11	17025	16954	17003
		12	10107	10328	10199
		13	11740	12103	12218
		14	24120	24350	24739
		15	15439	15613	15395
		16	14218	14308	14319
3	Материальные затраты в полной стоимости товаров и услуг, в %	1-16	61,2	61,8	62,4
4	Полная стоимость товаров и услуг, тыс.руб.	1	8250	8143	8254
		2	8845	8715	8819
		3	9689	9516	9483
		4	8017	8254	8143
		5	13096	13016	13216
		6	8578	8454	8619
		7	9217	9496	9812
		8	18939	18624	18715
		9	12019	12116	12296
		10	11658	11507	11716
		11	11054	11003	11685
		12	8028	8169	8213
		13	8116	8105	7906
		14	16929	17254	17003
		15	11539	11124	11096
		16	10245	10498	10525
5	Среднесписочная численность основных работников, чел.	1	143	140	155
		2	169	160	164
		3	159	164	153
		4	199	190	184
		5	184	190	183
		6	112	105	103
		7	179	180	176
		8	248	240	243
		9	112	110	116
		10	148	140	149
		11	150	150	139
		12	140	135	149
		13	114	160	167
		14	280	290	283
		15	196	190	196
		16	212	205	210

6	Среднесписочная численность вспомогательного персонала, чел.	1	81	80	82
		2	81	82	83
		3	82	81	83
		4	83	84	85
		5	84	83	86
		6	85	87	88
		7	86	86	87
		8	65	70	79
		9	87	88	88
		10	87	86	87
		11	87	87	88
		12	87	88	89
		13	88	87	87
		14	88	87	86
		15	88	88	86
		16	120	121	120
7	Фонд заработной платы основных работников за год, т.р.	1	12960	13050	15280
		2	14420	14510	14690
		3	18970	19030	18320
		4	15960	24020	16980
		5	24360	14010	23480
		6	14240	14010	14950
		7	16870	17020	17960
		8	23210	23040	24180
		9	16740	17030	17980
		10	17430	17690	18030
		11	17680	17430	17960
		12	13050	14010	13440
		13	15210	15050	16030
		14	23690	24010	24590
		15	16130	16080	16950
		16	16990	17050	17430
8	Среднегодовая стоимость основных фондов производственного назначения, т.р.	1	12209	12258	12913
		2	14185	14250	14693
		3	15893	15954	16345
		4	12343	12593	12670
		5	20218	20997	21834
		6	14320	14595	15613
		7	16424	16317	16007
		8	14318	14595	15787
		9	10813	10927	10993
		10	10234	10450	10959
		11	10690	10743	10940
		12	12513	12450	12935
		13	8954	8950	9084
		14	16213	16454	16997
		15	14250	14735	15289
		16	16293	16546	16790

9	Отработано всеми работниками тыс. чел./ дней	1	11,8	10,5	13,9
		2	12,8	14,4	14,7
		3	11,1	18,1	18,8
		4	14,2	11,7	16,5
		5	22,7	28,4	25,3
		6	18,3	14,4	19,6
		7	12,6	10,9	11,9
		8	24,9	21,2	25,0
		9	18,9	16,9	19,8
		10	19,4	17,2	11,9
		11	26,8	23,3	25,6
		12	12,1	12,2	11,8
		13	13,6	13,4	13,9
		14	20,5	29,4	20,7
		15	12,3	13,8	13,9
		16	23,0	20,5	22,8
10	Отработано всеми работниками тыс. чел. /часов	1	96,0	84,0	99,2
		2	112,2	115,2	118,0
		3	88,3	144,8	149,4
		4	99,6	93,6	128,8
		5	180,3	227,2	209,6
		6	128,4	115,2	139,1
		7	90,2	87,2	89,2
		8	182,1	169,6	175,6
		9	140,4	135,2	145,2
		10	144,2	137,6	101,2
		11	190,1	186,4	187,1
		12	100,4	97,6	99,4
		13	110,5	107,2	112,4
		14	178,4	235,2	173,4
		15	100,2	110,4	110,0
		16	170,0	164,0	171,2

### Кейс 2.

Финансовый анализ показал, что это произошло в результате роста затрат на лакокрасочную продукцию. Такая ситуация впервые случилась в практике фирмы. Руководитель предприятия вызвал экономиста, который отвечал за планирование цен и финансовых результатов на предприятии. Экономист сообщил руководителю, что пять месяцев назад единственный поставщик лаков и красок фирмы поднял цены на свою продукцию, однако до экономиста эта информация доведена не была. В связи с этим планы организации не были пересмотрены. В разговоре руководителя с менеджером по закупкам выяснилось, что тот отправил сообщение об увеличении закупочных цен экономисту на электронную почту. Однако экономист, видимо, его не получил. Руководитель поручил менеджеру по закупкам подготовить предложение о смене поставщика лакокрасочных материалов. Анализ предложения лакокрасочной продукции показал, что на рассматриваемом рынке действуют ещё четыре поставщика, продукции которых удовлетворяют требованиям фирмы к качеству, цены которых являются приемлемыми для фирмы. В результате договор был заключен с поставщиком, предложившим наиболее выгодные условия.

- Выявление действующих на рынке поставщиков и выбор

оптимального поставщика относятся к таким этапам принятия решения, как ...?

- а) определение альтернатив
  - б) формирование ограничений в) выбор альтернативы
  - г) диагностика проблемы
- Объясните свой выбор.

### Кейс 3.

В процессе освоения учебного материала по данной теме и выработке у студентов практических навыков прогнозирования в процессе принятия управленческих решений необходимо последовательно выполнить ряд заданий. Каждое управленческое решение следует обосновать.

О проекте известно следующее:

Оборудование стоимостью 80000 рублей подлежит немедленной оплате. Ожидается чистый приток наличности: 1 год - 25000 рублей; 2 год - 25000 руб.; 3 год - 40000 руб. Вычислить текущую стоимость доходов и чистую текущую стоимость при значении коэффициента дисконтирования 10 %.

годы	Денежные поступления	Коэффициент дисконтирования	Текущая стоимость доходов
1			
2			
3			
итого		X	

### Кейс 5.

Таблица – Динамика выручки и расходов на оплату труда ООО «Колокольчик»

Показатели	2020	2021	Отклонение(+;-)	Темп роста, %	Темп прироста, %
1. Выручка от продаж, тыс. руб.	150*7 9	1994* 2			
2. Расходы на оплату труда (ФОТ), тыс. руб.	7*80, 3	10912, 3			
3. Выручка на 1 руб. ФОТ, руб.					

На основании данных таблицы с помощью экономико-математических методов диагностики проблемы определите влияние изменения расходов на оплату труда и эффекта от повышения заработной платы на выручку от продаж организации. Оцените качество принятых решений в области управления персоналом и эффективность действующей системы оплаты труда.

**Реферат**

Формируемые компетенции УК-1, ОПК-4

Номер темы для выполнения реферата определяется по таблице:

Первая буква фамилии студента	№ темы реферата
А	1.
Б	2.
В	3.
Г	4.
Д	5.
Е, Ё	6.
Ж	7.
З	8.
И	9.
К	10.
Л	11.
М	12.
Н	13.
О	14.
П	15.
Р	16.
С	17.
Т	18.
У	19.
Ф	20.
Х	21.
Ц	22.
Ч	23.
Ш, Щ	24.
Э, Ю	25.
Я	26.

**Темы рефератов**

1. Методика постановки цели и определения способов ее достижения (УК-1, 31)
2. Методики анализа проблемных ситуаций (УК-1, 32)
3. Методики разработки и принятия управленческих решений (УК-1, 33)
4. Этапы разработки и принятия управленческих решений (УК-1, 31)
5. Сущность, содержание и порядок применения метода экспертных оценок в аналитической деятельности организаций (УК-1, 32)
6. Сущность, содержание и порядок применения прогнозирования при принятии управленческих решений (УК-1, 32)
7. Количественные и качественные методы прогнозирования в управлении деятельностью организаций (УК-1, 32)
8. Экономико-математические методы и их использование при принятии решений (УК-1, 33)
9. Применение методов моделирования (УК-1, 32)

10. Применение метода «дерева решения» в деятельности организаций (УК-1, 32)
11. Правовая сущность, целевая направленность и альтернативность управленческих решений (УК-1, 31)
12. Особенности организация процесса принятия управленческих решений в различных отраслях экономики (УК-3, 33)
13. Содержание управленческих решений в современных условиях деятельности организаций малого бизнеса (УК-3, 33)
14. Принципы принятия организационно-управленческих решений (ОПК-4, 31)
15. Способы финансово-экономического обоснования организационно-управленческих решений (ОПК-4, 32)
16. Проблемы, влияющие на эффективность управленческих решений (ОПК-4, 32)
17. Методы контроля и оценки исполнения решений (ОПК-4, 32)
18. Современные тенденции использования информационных технологий в процессе разработки управленческого решения (ОПК-4, 31)
19. Системный подход при разработке управленческих решений (УК-1, 33)
20. Управление по результатам – один из инструментов реализации целей управленческого решения (УК-1, 31)
21. Методика построения сценариев при разработке управленческого решения (УК-1, 33)
22. Оценка возможной ответственности при разработке управленческого решения (ОПК-4, 31)
23. Анализ объектов и субъектов управления при разработке управленческого решения (ОПК-4, 31)
24. «Прогнозирование – планирование» - единая система методических приемов при разработке управленческого решения (УК-1, 33)
25. Методы анализа альтернатив при разработке предпринимательских решений (УК-1, 32)
26. Финансовое обеспечение стратегических решений (ОПК-4, 32)



## Формируемые компетенции УК-1, ОПК-4

**Кейс 1**

Фирма «Антей» производит компьютеры. Исследования рынка показали, что их выпуск можно увеличить с 8 тыс.ед. на 500 ед. в месяц. Чистая прибыль от продажи одного компьютера составляет 4000 руб. Известно также, что не менее востребованным товаром на рынке компьютерной техники являются принтеры. Действующие на рынке фирмы реализуют только 6 тыс.ед. этой техники в месяц, потенциально на рынке может быть реализовано 9 тыс.ед. принтеров в месяц. Чистая прибыль от продажи одного принтера составляет 1300 руб. Дополнительная информация по рассматриваемой ситуации представлена в таблице

Показатели	Значение показателя
Затраты на увеличение производства компьютеров, тыс. руб	45000
Затраты на внедрение нового продукта – принтеров, тыс. руб.	60000
Годовые постоянные издержки на производство принтеров, тыс. руб.	20900
Удельные переменные издержки на производство одного принтера, руб.	1200
Цена принтера, руб.	5000

**Требуется:**

1. Определите цели и сформулируйте задачи, связанные с реализацией профессиональных функций компании (УК-1, У1)
2. Определить суть проблемной ситуации и этапы ее разрешения с учетом вариативных контекстов (УК-1, У2)
3. Определить возможные варианты решения проблемной ситуации на основе анализа причинно-следственных связей (УК-1, У3)
4. Используя современные подходы к оценке последствий принятых управленческих решений, рассчитайте чистую прибыль компании от продажи принтеров в месяц при условии освоения предприятием незанятой ниши на рынке с учётом потенциальной емкости (УК-1, У4).

**Кейс 2**

Розничная торговая сеть «Арал» в настоящее время располагает 192 магазинами в Приволжском и Уральском Федеральных округах. На 2021 год собственные финансовые источники (накопленная амортизация и нераспределенная прибыль) позволяет построить, оснастить и ввести в эксплуатацию 11 новых магазинов. В этом случае доля рынка сети составит 7,1%, а показатель «активы/собственный капитал» будет равен 2,5.

Второй вариант развития на планируемый год – это ускоренное развитие сети магазинов за счет кредитных ресурсов. В случае реализации такой стратегии будет введено в эксплуатацию 82 новых магазина, доля рынка составит 12,7%, показатель «активы/собственный капитал» составит 5,5.

**Требуется:**

1. Определите наиболее эффективные финансово-экономические цели и задачи деятельности организации. Обоснуйте выбор лучшей альтернативы. (ОПК-4, У1).
2. Какие документы и решения должен предусмотреть финансовый директор по реализации выбранного варианта развития? (ОПК-4, У2)
3. Спрогнозируйте последствия принятых организационно-управленческих решений (ОПК-4, У2)

### Кейс 3.

Требуется:

1. На основании исходных данных о деятельности организации за смежных 2 года, установить эффективность принятых управленческих решений по вопросам ценообразования, объемов продаж, структуре ассортимента и составу затрат (ОПК-4, У2).

2. Рассчитать влияние отдельных факторов на динамику прибыли от продаж (ОПК-4, У1). Сделать вывод.

3. Какие методы принятия решений можно применить при разработке управленческого решения по росту прибыли в компании? (УК-1, У3)

3. Спрогнозируйте последствия принятых организационно-управленческих решений (ОПК-4, У2) и оцените их (УК-1, У4)

Показатели	предыдущий год (базис.)	по отчету в ценах и затратах базис. года	факт отчетный год	Отклонения (т.р.)	
				от пр. год.	от пере-счета
1. Покупная стоимость товаров		6739			
2. Коммерческие расходы		1021			
3. Полная стоимость реализованных товаров		7760			
4. НДС полученный		1610			
5. Выручка от продаж (без НДС)		10603			
6. Прибыль от продаж		2843			

Расчет влияния факторов на изменение прибыли от продаж

Факторы	Сумма, тыс.руб.
1. Изменение покупной стоимости товаров	
2. Изменение коммерческих расходов	
3. Изменение НДС	
4. Изменение объема реализации товаров	
5. Изменение цен	
6. Изменение ассортимента и структуры товарооборота	
<b>ИТОГО:</b>	

Расчет влияния факторов на изменение уровня рентабельности продаж

Показатели	Предыд. год	Отчетный год		
		в ценах и затратах пред. года	план	факт
1. Выручка от продаж (без НДС)		10603		
2. Полная стоимость реализованных товаров		7760		
3. Прибыль от продаж				
4. Уровень рентабельности реализованных товаров (%)				

Решение обосновать. Сделать вывод.

**Тест****Формируемые компетенции УК-1, ОПК-4****1. Элементы технологии принятия решений - это:**

1. психологические феномены;
2. методы разработки;
3. стили управления;
4. последовательность стадий разработки;
5. дерево целей.

**2. Управленческие действия, выполненные на стадии анализа ситуации - это:**

1. формулировка проблемы;
2. сбор информации;
3. сопоставление вариантов решения;
4. сравнение фактических параметров организации с плановыми.
5. дерево целей.

**3. Управленческие действия, выполняемые на стадии идентификации проблемы - это:**

1. определение сроков выполнения решения;
2. выявление несоответствия между желаемым и фактическим состоянием организации;
3. определение состава исполнителей решения;
4. количественная характеристика резкого ухудшения динамики показателей организации.

**4. Укажите соответствие этапов и стадий принятия решения;****этапы:**

- a) разработка решения;
- b) утверждение;
- c) реализация.

**стадии:**

1. согласование;
2. контроль выполнения;
3. идентификация проблемы;
4. оценка результатов;
5. анализ ситуации;
6. выбор критериев.

**5. Принятое управленческое решение влияет на:**

1. сотрудников организации;
2. организацию в целом;
3. внешнюю среду;
4. лицо, принявшее это решение.

**6. Экономические аспекты принятия решений - это:**

1. правовое обеспечение принятия решений;
2. ресурсное обеспечение принятия решений;
3. организационное обеспечение принятия решений;
4. материальная мотивация выполнения решения.

**7. Установите правильную последовательность стадий моделирования решений:**

1. построение математической модели;
2. формирование дела моделирования;
3. определение состава факторов влияющих на ситуацию;
4. определение степени влияния факторов на ситуацию;
5. корректировка, обновление модели;
6. проверка адекватности модели и найденного решения.

**8. Выделяют следующие аспекты эффективности управленческих решений:**

1. целевой;
2. затратный;
3. смешанный.

**9. Наиболее распространенные методы разработки, оптимизации решений - это:**

1. статистический анализ;
2. методы моделирования;
3. агрегирование и декомпозиция;
4. методы экспертных оценок.

**10. Руководитель отдела снабжения принял решение о необходимости заказа очередной партии сырья согласно составленному плану закупа. Решение какого уровня было принято в данном случае:**

1. инновационного;
2. адаптационного;
3. селективного;
4. рутинного.

**11. Какие виды ответственности в организации можно выделить:**

1. профессиональную;
2. гражданскую;
3. уголовную;
4. верно 2 и 3
5. все варианты верны.

**12. Ситуация для управления которой необходимо использовать модели теории игр - это:**

1. образование очередей на остановках транспорта;
2. установление демпинговых цен конкурентами;
3. дефицит комплектующих изделий в организации;
4. изменение конкурентами характеристик продаваемой продукции

**13. При каком значении величины риска в % говорят о повышенном риске:**

1. 15;
2. 20;
3. 30;
4. свыше 35.

**14. Ситуация для управления которой необходимо использовать модели управления запасами - это:**

1. превышение фактического объема готовой продукции на складе нормативного уровня;
2. установление конкурентами демпинговых цен;
3. несоответствие количества телефонных линий и спроса на услуги телефонной связи;
4. необходимость оптимизации структуры производственной программы, при заданном объеме ресурсов.

**15. К какой группе методов анализа внешней среды относятся имитационные игры:**

1. разработка сценариев;
2. количественный опрос;
3. сравнительный анализ;
4. бенчмаркинг.

**16. В каких случаях целесообразно использовать математические методы принятия решения:**

1. когда требуется принять коллегиальное решение;
2. когда имеется нестандартная проблема;
3. когда необходим инновационный подход;
4. когда имеется хорошо структурированная ситуация.

**17. Процесс принятия решений начинается с:**

1. формулировки миссии предприятия
2. постановки управленческих целей
3. выявления проблемы
4. определения лица, ответственного за принятие решений
5. идентификации функциональной сферы, где принимается решение.

**18. Что означает «принять решения»?**

1. перебрать все возможные альтернативы
2. перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы
3. отдать распоряжение о выборе возможной альтернативы
4. отдать распоряжение к реализации конкретного плана

**19. Вставьте пропущенные слова:**

Методология процесса разработки управленческих решений - это совокупность ... и ..., применяемых в ходе исследования проблемной ситуации, нахождения способов ее решения и выбора оптимального варианта.

(методов, приемов)

**20. Для каких целей в процессе принятия решений используется «мозговая атака»?**

1. интенсификация мыслительного процесса
2. анализ нестандартных решений
3. выявление альтернатив
4. вовлечение всех участников в процесс принятия решений

**21. В каких случаях обращаются к качественным методам прогнозирования?**

1. отсутствие возможности получить информацию другими методами
2. нехватка информации, получаемой количественными методами прогнозирования
3. сроки, отведенные на решение проблемы, очень ограничены
4. при отсутствии достаточных средств на проведение прогнозов

**22. Определите проблемы, обеспечивающие процесс принятия решения:**

1. проблема результата: изучение процесса формирования результатов функционирования предприятия и их оценка.
2. проблема целей: выяснение процесса формирования цели функционирования предприятия и их оценка в определенном направлении или ситуации.
3. все ответы верны.
4. нет верного ответа.

**23. Выберите метод принятия решений, в большей степени основанный на экспертной оценке:**

1. совещание;
2. семинар;
3. мозговой штурм;
4. метод Дельфи.

**24. Выделите наиболее широкое понятие способности оказывать влияние на поведение людей:**

1. харизма;
2. авторитет;
3. власть;
4. руководство.

**25. По способу принятия выделяют решения:**

1. выборочные и систематические;
2. организационные и регулирующие;
3. директивные и рекомендательные;
4. ориентирующие и контролируемые

**26. Наиболее распространенные методы разработки, оптимизации решений — это:**

1. статистический анализ;

2. методы моделирования;
3. агрегирование и декомпозиция;
4. методы экспертных оценок.

**27. Установите соответствие ситуации и методов их моделирования;**  
ситуации:

- a) дефицит лекарств в больнице;
- b) монополизация на рынке конкурентов;
- c) необходимость оптимизации производственной программы при заданном объеме ресурсов;
- d) дефицит продавцов в магазине;

методы:

1. модели теории игр;
2. модели теории очередей;
3. модели управления запасами;
4. модели линейного программирования.

**28. Ситуация для управления которой необходимо применить модель линейного программирования - это:**

- a. совершенствование рекламы конкурентами;
- b. необходимость оптимизации структуры посевных площадей агрофирмы;
- c. чрезмерный объем денежной наличности в банке;
- d. установление монопольно высоких цен конкурентами.

**29. Ситуация, для управления которой необходимо применить модель теории очередей — это:**

- a) нарушение договорных обязательств поставщика и покупателя;
- b) недостаток операционистов в банке;
- c) чрезмерные запасы готовой продукции на складе;
- d) ухудшение рыночной конъюнктуры.

**30. По содержанию решения разделяют на:**

1. технические, экономические, социальные.
2. ординарные, синергетические, асинергетичные.
3. стратегические, перспективные, текущие, стабилизационные.
4. нет верного ответа.

**31. По технологии принятия решения подразделяют на:**

1. рекомендательные, ориентирующие, директивные.
2. запрограммированные, незапрограммированные.
3. безальтернативные, бинарные, многовариантные, инновационные.
4. интуитивные, адаптивные.

**32. Как называют решение, при котором эффективность расходования ресурсов на единицу полученного эффекта (результата) соответствует нормам и нормативам, принятым для организации?**

1. ординарные.
2. синергетические.
3. организационные.
4. контролируемые.

**33. Результатом применения программно-целевой технологии может быть:**

1. достижение ощутимых положительных результатов от самого процесса достижения цели или отсутствие существенных положительных результатов в течение приемлемого времени (топтание на месте).
2. отсутствие непреодолимых трудностей быстрого приобретения необходимых ресурсов или возврата невостребованных
3. достижение цели в заданный срок при приемлемых отклонениях от заданных промежуточных значений, достижение цели в заданный срок при существенных

отклонениях от заданных промежуточных значений и устойчивое недостижение цели в заданный срок.

4. все ответы верны.

**34. Критерий эффективности решения - это:**

1. состав источников финансовых ресурсов;
2. степень достижения цели;
3. количество участников разработки решения;
4. механизм организации выполнения решения.

**35. Факторы эффективности решений - это:**

1. квалификация разработчиков решения;
2. реальность решений;
3. мотивация исполнителей;
4. четкость формулировки решения.

**36. Возможные причины низкой эффективности решений — это:**

1. невысокое качество принятого решения;
2. несовершенство мотивационного механизма реализации;
3. стандартность решения;
4. формализованность решения.

**37. Направление повышения эффективности решения — это:**

1. сокращение сроков реализации;
2. расширение использования экспертных методов разработки;
3. повышение результативности выполнения решений;
4. снижение ресурсоемкости решений.

**38. Эффективность управленческого решения формируется на стадии разработки и стадии.....**

**Ответ:** реализации.

**39. Приоритетный критерий эффективности решения — это:**

1. ресурсоемкость;
2. степень достижения цели;
3. сроки разработки;
4. сроки реализации.

**40. Методы повышения эффективности решения — это:**

1. повышение качества анализа ситуации;
2. оптимизация состава разработчиков решения;
3. применение сетевого планирования в реализации решения;
4. увеличение количества вариантов решения.

**41. Возможные условия целесообразности применения экспертных методов разработки решений — это:**

1. большое количество проблем в организации;
2. дефицит информации;
3. авторитарный стиль управления;
4. чрезмерная сложность проблем;
5. уникальность проблем;
6. поиск нестандартного решения.

**42. Признаки метода «мозговой атаки» — это:**

1. регулируемая обратная связь;
2. формирование двух групп экспертов;
3. возможность взаимной критики;
4. запрет взаимной критики;

**43. Признаки метода Дельфи — это:**

1. неоднократное повторение процедур опроса экспертов;
2. деструкция идей;

3. высказывание мнений в письменной форме;
4. открытость дискуссий экспертов;
5. анонимность экспертов;

**44. Априорные методы оценки экспертов — это:**

1. метод парных сравнений;
2. метод самооценки;
3. тестовые методы;
4. метод взаимной оценки.

**45. Инструменты количественных экспертных оценок — это:**

1. порядковая шкала;
2. абсолютная шкала;
3. номинальная шкала;
4. шкала интервалов;

**46. Шкала Харрингтона – это шкала..... измерений.**

**Ответ: качественных.**

**47. Основная идея метода - отделить генерацию идей от её критики, а точнее отделить мечтателя от критика**

1. метод попарного сравнения;
  2. метод формальной группы;
  3. метод мозгового штурма;
  4. метод Цвикки;
- метод Делфи.

**48. Фирма может выпускать 2 типа автомобилей: А и Б. Если цена на бензин будет высокой (30 шансов из 100), то прибыль фирмы от выпуска автомобиля А составит 500 ден.ед., Б - 300. Если же цена бензина будет низкой (70 шансов из 100), то прибыль от А и Б составит 700 и 1000 ден.ед. соответственно. Тогда средний доход от выпуска автомобиля типа А составит**

1. 790 ден.ед.
2. 700 ден.ед.
3. 640 ден.ед.
4. 510 ден.ед.

**49. Фирма может выпускать 2 типа автомобилей: А и Б. Если цена на бензин будет высокой (30 шансов из 100), то прибыль фирмы от выпуска автомобиля А составит 500 ден.ед., Б - 300. Если же цена бензина будет низкой (70 шансов из 100), то прибыль от А и Б составит 700 и 1000 ден.ед. соответственно. Тогда по критерию среднего дохода следует**

1. закрыть производство
2. выпускать автомобили типа А
3. выпускать автомобили типа Б

**50. Имеются 3 кандидата в Совет директоров: Иванов, Петров и Сидоров. За Иванова проголосовало 170 человек, за Петрова 200, за Сидорова - ни один. Против Иванова - 30, против Петрова - 100, против Сидорова - ни один. Воздержались: Иванов - 200, Петров - 100, Сидоров - 400 человек. Если должен пройти только один кандидат и голосование идет по принципу "Кто против?", то победит**

1. Иванов
2. Петров
3. Сидоров



## Примеры практико-ориентированных заданий

### Формируемые компетенции УК-1, ОПК-4

#### Задание 1

В коммерческом банке М выявлена срочная проблема: недостаточность собственного капитала (фактический показатель 9,8% при нормативе 11%). Это угрожает отзывом лицензии.

1. Определить суть проблемной ситуации, факторы, приведшие к ней и этапы ее разрешения с учетом вариативных контекстов (УК-1, У2)
2. Предложите не менее трех альтернативных вариантов решения проблемы (УК-1, У3)
3. Приведите обоснование выбора лучшей, на ваш взгляд, альтернативы (УК-1, У3)
4. Спрогнозируйте последствия принятых организационно-управленческих решений (ОПК-4, У2)

#### Задание 2

В компании С по итогам отчетного года выявлена проблема: в семи региональных филиалах компании (из двадцати одного) зафиксировано заметное увеличение числа жалоб и рекламаций покупателей на качество услуг (услуги по проектированию и строительству домов из деревянного бруса).

1. Определить суть проблемной ситуации, факторы, приведшие к ней и этапы ее разрешения с учетом вариативных контекстов (УК-1, У2)
2. Предложите не менее трех альтернативных вариантов решения проблемы (УК-1, У3)
3. Приведите обоснование выбора лучшей, на ваш взгляд, альтернативы (УК-1, У3)
4. Спрогнозируйте последствия принятых организационно-управленческих решений (ОПК-4, У2)

#### Задание 3

По итогам года туроператор замерил эластичность спроса на два вида туров: Коэффициент ценовой эластичности спроса Мальдивы -0,63 Кипр -1,17.

Требуется:

1. Определите финансово-экономические цели и задачи деятельности организации, интерпретируя полученные результаты (ОПК-4, У1)
2. Разработать рекомендации по принятию решений туроператора в отношении двух продуктов (УК-1, У3)

#### Задание 4

По двум филиалам предприятия за отчетный год имеются следующие данные:

№ филиала	выручка, млн. руб.	Среднесписочная численность работников, чел.	Среднегодовая выработка, тыс. руб.
1	180,0	120	?
2	346,5	198	?

Определить различие (в %) в уровне годовой производительности труда работников двух филиалов.

1. Оцените эффективность принятых решений (УК-1, У4)
2. Определите суть проблемной ситуации и этапы ее разрешения с учетом вариативных контекстов (УК-1, У2)

#### Задание 5

Отчёт о прибыли компании при объеме продаж 6400 ед., тыс. руб.

Показатели	На единицу	Всего
Выручка от продажи	25,3	
Прямые материальные затраты	6,5	
Прямые затраты на зарплату	2,7	
Переменные накладные расходы	5,8	
Итого переменных затрат		
Постоянные затраты		19200
Прибыль		

После внедрения проекта, прямые материальные затраты увеличились и составили 12,0 тыс. руб./ед.

1. Определите финансово-экономические цели и задачи деятельности организации (ОПК-4, У1)
2. Примите управленческое решение по цене, по которой должен быть продан товар, чтобы прибыль изменилась (УК-1, У3).
3. Оцените эффективность принятого решения (УК-1, У4)
4. Спрогнозируйте последствия принятых организационно-управленческих решений (ОПК-4, У2)

### Задание 6

Предприятие решает вопрос о том, стоит ли вкладывать 800 тысяч рублей в проект, годовой доход от которого будет не меньше 15%, если планируется через два года получить доход от этой инвестиции 1000000 рублей. Определите целесообразность данной инвестиции на основе метода дисконтирования денежных поступлений (УК-1, У3). Оцените следствие принятого решения (УК-1, У4)

### Задание 7

В прошлом году выручка компании (гостиничные сети) составила 13000 млн.руб., прибыль - 1200 млн.руб. Прогнозная выручка планируемого года 13800 млн.руб. Сила операционного рычага равна 2,1 (останется неизменной).

#### Требуется:

1. Рассчитать ожидаемую сумму прибыли в текущем году; рентабельность продаж по годам.
2. Сформулировать выводы.
3. Какие решения целесообразно рекомендовать руководству, исходя из результатов анализа? (УК-1, У3).
4. Используя современные подходы, оцените последствия принятых управленческих решений (УК-1, У4)

### Вопросы к зачету:

- 1 Процесс принятия управленческого решения: сущность, необходимость, общественная обусловленность.
- 2 Общие сведения о процессе принятия решений, его элементы.
- 3 Понятие «управленческая проблема», «управленческое решение».
- 4 Основные свойства управленческих решений.
- 5 Характеристика различных групп лиц, участвующих в разработке и принятии управленческих решений.
- 6 Экономическая основа принятия управленческого решения.
- 7 Структура управленческого решения.
- 8 Социальная основа управленческого решения.
- 9 Правовая сущность управленческого решения.
- 10 Организационная сущность управленческих решений.
- 11 Технологическая основа принятия управленческого решения.
- 12 Требования, предъявляемые к управленческим решениям
- 13 Классификационные признаки управленческих решений.
- 14 Классификация управленческих решений.
- 15 Краткая характеристика методов принятия управленческих решений: состав, область использования, основные характеристики
- 16 Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческого решения.
- 17 Применение экспертных методов в процессе принятия решений.
- 18 Понятие «качество управленческой деятельности» и «качество управленческого решения».
- 19 Методы прогнозирования в процессе принятия управленческих решений.
- 20 Неформальные методы прогнозирования.
- 21 Характеристика внутренней системы информации в организации.
- 22 Информационная структура управленческого решения.
- 23 Характеристика основных этапов процесса принятия управленческого решения.
- 24 Этап идентификации (диагностики) проблемы.
- 25 Характеристика методов диагностики проблем в принятии решений
- 26 Содержание методов декомпозиции проблем
- 27 Сущность методов сравнительного анализа
- 28 Содержание методов факторного анализа в процессе принятия решений
- 29 Сущность методов ситуационного анализа
- 30 Характеристика этапов ситуационного анализа
- 31 Проблемы выбора критерия принятия управленческого решения.
- 32 Методы генерирования альтернатив управленческих решений
- 33 Развитие, анализ и выбор альтернатив управленческого решения.
- 34 Обоснование и проверка реализуемости альтернатив.
- 35 Процесс согласования, принятия и утверждения управленческого решения.