

**Автономная образовательная некоммерческая организация
Высшего образования
«Институт Бизнеса и Информационных Систем»
(АОНО ВО «ИБИС»)**

Факультет Бизнеса и информационных систем
Кафедра Экономики и менеджмента



УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебно-воспитательной
и Информационных работе

М.В. Доможирова

«12» _____ 2023 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
И ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

дисциплины

**Б1.В.04 Методы принятия управленческих
решений**

Уровень образования: Высшее образование – бакалавриат
Направление подготовки: 54.03.01 «Дизайн»
Направленность (профиль): Графический дизайн
Форма обучения: Очная, очно-заочная
Составитель: к.э.н. Сабетова Т.В.

Воронеж 2023 г.

Разработчик рабочей программы дисциплины: к.э.н.
Сабетова Татьяна Владиславовна

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и утверждена на заседаниях:

кафедры «Экономики и менеджмента», протокол №2 от «26» апреля 2023 года.

Ученого совета АОНО «Институт Бизнеса и Информационных Систем», протокол № 3 от «11» мая 2023 года

ДИСЦИПЛИНА

«МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»

1. Цели и задачи освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины: дать обучающимся целостное представление о современных теоретических знаниях и обучении практическим навыкам по применению инструментов и методов обоснования и поддержки принятия управленческих решений.

Задачи дисциплины:

- познакомить обучающихся с особенностями развития теории принятия решений и применения этой теории в практике менеджмента;
- рассмотреть понятия и методы, определяющие процессы принятия решений, а также инструменты и средства их обоснования и поддержки;
- ознакомить обучающихся с аксиоматическими теориями рационального поведения, многокритериальными решениями при объективных моделях, методами оценки и сравнения многокритериальных альтернатив, особенностями переработки информации человеком в связи с принятием решений;
- формировать прикладные знания и навыки, заключающиеся в развитии у обучающихся методологической, информационной и экономической культуры.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Достижение планируемых результатов обучения, соотнесенных с общими целями и задачами ОПОП:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Основание(ПС, анализ опыта)*
УК-3	способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	<p>УК-3.1 Определяет свою роль в социальном взаимодействии и командной работе, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели</p> <p>УК-3.2 При реализации своей роли в социальном взаимодействии учитывает особенности поведения и интересы других участников</p> <p>УК-3.3 Анализирует возможные последствия личных действий в командной работе и с учетом этого строит продуктивное взаимодействие</p> <p>УК-3.4 Осуществляет обмен информацией, знаниями и опытом с членами команды; оценивает идеи других членов команды для достижения поставленной цели</p> <p>УК-3.5 Соблюдает нормы и установленные правила командной работы; несет личную ответственность за результат.</p>	-
ПК-10	способен обеспечивать контроль и авторский надзор за выполнением работ по изготовлению	<p>ПК-10.1 Выбирает показатели качества воспроизведения проектируемого объекта</p> <p>ПК-10.2 Способен проводить проверку качества изготовления проектируемого объекта по</p>	<p>11.013 Графический дизайнер</p> <p>Анализ отечественного и зарубежного</p>

Код компетенции	Наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Основание(ПС, анализ опыта)*
	дизайн-проектов, в т.ч. дизайн-проектов объектов визуальной информации, идентификации и коммуникации	заданным показателям ПК-10.3 Способен оформлять заключения по результатам проверки качества изготовления проектируемого объекта	опыта

* - для профессиональных компетенций

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.В.04 «Методы принятия управленческих решений» реализуется в рамках части, формируемой участниками образовательных отношений блока Б1 Дисциплины (модули) образовательной программы.

Дисциплина логически и содержательно-методически взаимосвязана с другими частями образовательной программы (дисциплинами, модулями, практиками):

Пререквизиты дисциплины (перечень дисциплин, на результаты обучения которых опирается данная дисциплина)	Постреквизиты (перечень дисциплин, опирающихся на данную дисциплину)
Б1.О.21 Менеджмент Б1.О.22 Маркетинг Б1.О.26 Психология управления	Б2.О.02(Пд) Производственная практика. Преддипломная практика. Б3.01 Выполнение и защита выпускной квалификационной работы

Текущий контроль осуществляется преподавателем в соответствии с тематическим планом изучения дисциплины.

Формой промежуточной аттестации по дисциплине в очной и очно-заочной формах обучения является зачет в форме тестирования. Тестирование включает тестовые и практические задания.

4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебной работы) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость: 2 зачетные единицы – 72 часа.

4.1. Объем и виды учебной работы для очной формы обучения

Вид учебной работы	Всего часов
Контактная работа (аудиторные занятия) всего, в том числе:	24
Лекции (ЛК)	8
Практические занятия (ПЗ)	16
Лабораторные работы (ЛР)	-
Самостоятельная работа (всего)	48
Промежуточная аттестация – зачет	-
Общая трудоемкость (часы)	72
Общая трудоемкость (зачетные единицы)	2

4.2. Объем и виды учебной работы для заочной формы обучения

Вид учебной работы	Всего часов
Контактная работа (аудиторные занятия) всего, в том числе:	10
Лекции (ЛК)	4
Практические занятия (ПЗ)	6
Лабораторные работы (ЛР)	-
Самостоятельная работа (всего)	62

Вид учебной работы	Всего часов
Промежуточная аттестация – зачет	-
Общая трудоемкость (часы)	72
Общая трудоемкость (зачетные единицы)	2

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий

5.1. Разделы дисциплины и трудоемкость по видам учебных занятий

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование темы/раздела	Формируемые компетенции	Контактная работа, всего	в том числе			Самостоятельная работа	Всего часов
				ЛК	ПЗ	ЛР		
1.	Понятие управленческих решений, его многозначность и классификации	УК-3	1,5	0,5	1	-	5	6,5
2.	Управленческое решение в процессах менеджмента	УК-3	1,5	0,5	1	-	5	6,5
3.	Методологические и методические подходы к разработке управленческих решений в сложных организационных системах	УК-3	3	1	2	-	5	8
4.	Централизация и децентрализация в разработке управленческих решений и формирование организационного потенциала	УК-3	3	1	2	-	5	8
5.	Разработка решений в условиях риска и неопределенности	УК-3 ПК-10	3	1	2	-	5	8
6.	Современные информационные технологии в разработке управленческих решений	УК-3 ПК-10	3	1	2	-	5	8
7.	Разработка стратегических и оперативных решений	УК-3 ПК-10	3	1	2	-	6	9

№ п/п	Наименование темы/раздела	Формируемые компетенции	Контактная работа, всего	в том числе			Самостоятельная работа	Всего часов
				ЛК	ПЗ	ЛР		
8.	Методы разработки и принятия управленческого решения	УК-3 ПК-10	3	1	2	-	6	9
9.	Оценка эффективности управленческих решений	УК-3 ПК-10	3	1	2	-	6	9
			24	8	16	-	48	72
Промежуточная аттестация: зачет								-
Итого								72

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование темы/раздела	Формируемые компетенции	Контактная работа, всего	в том числе			Самостоятельная работа	Всего часов
				ЛК	ПЗ	ЛР		
1.	Понятие управленческих решений, его многозначность и классификации	УК-3	1,5	0,5	1	-	6	7,5
2.	Управленческое решение в процессах менеджмента	УК-3	1,5	0,5	1	-	6	7,5
3.	Методологические и методические подходы к разработке управленческих решений в сложных организационных системах	УК-3	1		1	-	6	7
4.	Централизация и децентрализация в разработке управленческих решений и формирование организационного потенциала	УК-3	1	0,5	0,5	-	6	7
5.	Разработка решений в условиях риска и неопределенности	УК-3 ПК-10	1	0,5	0,5	-	6	7
6.	Современные информационные технологии в разработке управленческих решений	УК-3 ПК-10	1	0,5	0,5	-	6	7

№ п/п	Наименование темы/раздела	Формируемые компетенции	Контактная работа, всего	в том числе			Самостоятельная работа	Всего часов
				ЛК	ПЗ	ЛР		
7.	Разработка стратегических и оперативных решений	УК-3 ПК-10	1	0,5	0,5	-	6	7
8.	Методы разработки и принятия управленческого решения	УК-3 ПК-10	1	0,5	0,5	-	8	9
9.	Оценка эффективности управленческих решений	УК-3 ПК-10	1	0,5	0,5	-	12	13
			10	4	6	-	62	72
Промежуточная аттестация: зачет								-
Итого								72

5.2. Содержание дисциплины, структурированное по темам

Тема 1. Понятие управленческих решений, его многозначность и классификации. (УК-3).

Социально-экономическая система как среда принятия управленческих решений. Понятие управленческого решения. Сущность и содержание управленческого решения как категории менеджмента. Решение как этап процесса менеджмента. Решение как подход к разрешению проблемы. Решение как легализация воздействия управляющей подсистемы на управляющую. Решение как организационный акт. Социальное и экономическое содержание управленческого решения. Формальные и неформальные аспекты управленческого решения. Влияние особенностей типологии менеджмента на процессы разработки и принятия управленческих решений на уровнях управления общественным развитием, организацией. Классификации управленческих решений. Использование типологии менеджмента и классификаций управленческих решений в практике управления.

Тема 2. Управленческие решения в процессах менеджмента. (УК-3).

Характеристика управленческого решения как этапа процесса управления. Формальные и неформальные аспекты управленческого решения.

Функции и управленческие решения. Особенности и их роль в процессах разработки управленческих решений. Процессы разработки управленческих решений. Свойства и закономерности процессов разработки, принятия и реализации управленческих решений. Использование закономерностей процессов разработки управленческих решений в практике управления.

Тема 3. Методологические и методические подходы к разработке управленческих решений в сложных организационных системах. (УК-3).

Понятие методологического подхода. Развитие методологических подходов к разработке управленческих решений. Системный подход к разработке управленческих решений. Целевой подход к разработке управленческих решений. Цель и решение: сходство, различие, взаимосвязи. Альтернативы достижения цели и разработка управленческих решений. Цели как основы технологий разработки управленческих решений. Построение дерева целей. Основные технологии при разработке управленческих решений в мировом менеджменте. Разновидности технологических моделей и критерии их выбора для практического использования. Роль методологических подходов в разработке и согласовании стратегических, тактических и оперативных решений. Использование теоретико-множественного подхода в процессах разработки управленческих решений.

Основные типы методов разработки и принятия управленческих решений для стандартных и хорошо структурированных проблем. Методы принятия решений для слабоструктурированных и неструктурированных проблем. Роль и значение экономико-математических методов в совершенствовании управления в практике управления.

Тема 4. Централизация и децентрализация в разработке управленческих решений и формирование организационного потенциала. (УК-3).

Диапазон управления. Должностная связь, профессиональная подготовленность и объективные нормы оценки управления. Централизация деятельности. Децентрализация деятельности. Делегирование полномочий. Процесс делегирования полномочий и эффективность разработки управленческих решений. Принципы эффективности разработки управленческих решений. Роль централизации и децентрализации в формировании организационного потенциала реализации управленческих решений.

Организация и контроль выполнения управленческих решений. Значение, функции и виды контроля. Методы контроля и механизм его осуществления. Управленческие решения и ответственность в практике управления.

Тема 5. Разработка решений в условиях риска и неопределенности. (УК-3, ПК-10).

Понятие неопределенности, признаки неопределенности управленческих решений. Компенсационные механизмы риска в разработке, принятии и реализации управленческих решений. Социально–психологические аспекты принятия решений с высокой степенью риска. Факторы снижения риска. Разработка стратегических инвестиционных решений в условиях неопределенности и риска. Три вида внешних условий: условия определенности, риска и неопределенности. Понятие и классификация рисков. Блок-схема комплексной оценки риска. Кривая риска. Методы анализа риска и неопределенности. Методы борьбы с риском. Сущность и содержание метода «дерева решений». Технология графического построения дерева решений. Принятие решений с использованием критериев Вальда, Сэвиджа, Гурвича, Лапласа, критерия крайнего оптимизма.

Тактические и оперативные решения, снижающие риск. Стимулирование и локализация риска решений. Планирование и контроль решений в условиях неопределенности и риска.

Тема 6. Современные информационные технологии в разработке управленческих решений. (УК-3, ПК-10).

Информационное обеспечение разработки управленческих решений. Информационный и математический подходы к разработке управленческих решений.

Понятие и классификация информационных технологий разработки, принятия и реализации управленческих решений. Интернет–технологии и их использование в процессах разработки, принятия и реализации управленческих решений. Защита информации. Организация использования новых информационных технологий в процессах разработки, принятия и реализации управленческих решений. Развитие информационных процессов процессах разработки, принятия и реализации управленческих решений.

Понятие и процесс построения модели. Основные методы моделирования процесса принятия решений. Области эффективного применения экономико-математических моделей при подготовке управленческих решений.

Тема 7. Разработка стратегических и оперативных решений. (УК-3, ПК-10).

Внешняя и внутренняя среда управленческих решений. Классификация ситуаций и проблем функционирования и развития организаций. Выявление существенных и значимых факторов управленческих решений, измерение их влияния на разрабатываемые решения. Прогноз состояния среды и факторов влияния. Классификация стратегических, тактических и оперативных решений. Разработка альтернатив стратегического развития и их реализация в процессе оперативного планирования. Стратегические и оперативные управленческие решения в практике управления.

Тема 8. Методы разработки и принятия управленческого решения. (УК-3, ПК-10).

Анализ. Моделирование. Диагностика. Прогнозирование. Информационно-аналитический мониторинг. Ситуационное управление. Организация принятия решения. Уровни и функции аналитических служб. Виды аналитических исследований.

Аналитические методы принятия решения в практике управления.

Методы, применяемые на этапе диагностики проблемы и формулировки ограничений и критериев. Методы ситуационного анализа. Методы, применяемые на этапе определения альтернатив. Метод «мозговой атаки». Метод Дельфи.

Модель сетевого анализа и календарного планирования проектов. Сетевой анализ как метод планирования работ проектного характера. Сетевые графы, основные понятия и определения. Линейный график Ганта распределения работ по времени.

Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив. Методы многокритериальной оценки. Методы экспертной оценки. Комбинированные методы. Методы, применяемые на этапе выбора, реализации решения и оценки результата.

Тема 9. Оценка эффективности управленческих решений. (УК-3, ПК-10).

Качество и эффективность управленческих решений, сущность и основные понятия. Управление качеством. Качество управленческой деятельности. Оценка качества управленческого решения. Системный подход к формированию высокого качества системы управления. Методологические подходы к оценке эффективности управленческих решений в практике управления.

Решение как выбор альтернативы. Показатели эффективности управленческих решений. Методики оценки эффективности процессов разработки, принятия и реализации управленческих решений. Организация разработки, принятия и реализации эффективных управленческих решений. Оценка эффективности управленческого управления. Техническая эффективность управленческого решения. Экономическая эффективность управленческого решения. Традиционные формы оценки эффективности управленческого решения. Научные формы оценки эффективности управленческого решения.

5.3. План проведения практических занятий по темам (разделам) изучаемой дисциплины с заданиями для обучающихся по подготовке к ним

Тема 1. Понятие управленческих решений, его многозначность и классификации. (УК-3).

Изучить теоретический материал, ответить на вопросы и выполнить задания:

1. Сущность и содержание управленческого решения как категории менеджмента.
2. Решение как этап процесса менеджмента.
3. Решение как подход к разрешению проблемы.
4. Решение как легализация воздействия управляющей подсистемы на управляющую.
5. Решение как организационный акт.
6. Социальное и экономическое содержание управленческого решения.
7. Формальные и неформальные аспекты управленческого решения. Влияние особенностей типологии менеджмента на процессы разработки и принятия управленческих решений в организации.
8. Классификации управленческих решений.
9. Использование типологии менеджмента и классификаций управленческих решений в практике управления.

Контрольные вопросы:

1. Раскройте содержание понятия «управленческие решения».
2. Опишите роль управленческих решений в процессах управления.
3. Раскройте понятия «проблема», «ситуация», «цель» и их значение в процессе принятия управленческих решений.
4. Перечислите основные характеристики управленческих решений.
5. Назовите основные принципы принятия управленческих решений.
6. Приведите типологию управленческих решений.

7. Приведите классификацию управленческих решений.
8. Назовите виды управленческих решений по уровню творческого вклада.
9. Перечислите основные требования к управленческим решениям.
10. Назовите основные факторы, влияющие на качество управленческих решений.

Тема 2. Управленческие решения в процессах менеджмента. (УК-3).

Изучить теоретический материал, ответить на вопросы и выполнить задания:

1. Характеристика управленческого решения как этапа процесса управления.
2. Функции и управленческие решения в практике управления.
3. Процессы разработки управленческих решений.
4. Свойства и закономерности процессов разработки, принятия и реализации управленческих решений.

Решение ситуационных задач:

Ситуация 1. Процветание и будущее фирмы зависят, прежде всего, от внедрения нововведений. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением изменениям, внедрению нового, передового. *Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям? Какую программу инноваций вы предложите, если вас назначат менеджером данной фирмы?*

Ситуация 2. Какие вы примете решения как менеджер фирмы, если:

- а) продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке;
- б) цены на продукцию фирмы резко снизились;
- в) поставщик отказался от поставок основного сырья для вашей продукции? *(Решения принимать по каждому пункту.)*

Ситуация 3. В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу

внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?

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

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

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

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

Тема 3. Методологические и методические подходы к разработке управленческих решений в сложных организационных системах. (УК-3).

Изучить теоретический материал, ответить на вопросы и выполнить задания:

1. Системный подход к разработке управленческих решений.

2. Целевой подход к разработке управленческих решений.

3. Цель и решение: сходство, различие, взаимосвязи.

4. Альтернативы достижения цели и разработка управленческих решений.

5. Основные типы методов разработки и принятия управленческих решений для стандартных и хорошо структурированных проблем.

Задания:

Задание 1. Рассмотрите последовательно каждый этап процесса принятия управленческого решения. Как вы считаете, какие факторы внутренней и внешней среды будут влиять на каждый из этапов.

Проведите обсуждение на тему:

- Из каких этапов состоит стадия подготовки к разработке управленческого решения?
- Какая информация используется в качестве входной на этапе получения информации о ситуации?
- Что значит недостаточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации?
- Что значит избыточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации?

Задание 2. Рассмотрите следующую ситуацию. Ваше предприятие столкнулось с неблагоприятной управленческой ситуацией. Соответственно надо принимать управленческое решение. Итак, мы начали подготовку к разработке управленческого решения. Может ли на этом этапе неблагоприятная управленческая ситуация разрешиться? Или начатый процесс по разработке и принятию управленческого решения следует довести до конца?

Проведите обсуждение на тему: Зачем при принятии управленческого решения генерируют альтернативные варианты решений?

Задание 3. Рассмотрите следующую ситуацию. Предположите, что у вас есть фирма. Придумайте для вашей фирмы конкретную неблагоприятную управленческую ситуацию. Попробуйте выполнить все этапы блока «Разработка управленческого решения». Причем при генерировании альтернативных вариантов управленческих решений можете использовать любой известный вам метод. Результаты обсудите на практическом занятии.

Задание 4. Продолжите начатое ранее обсуждение по выходу вашего предприятия из сложившейся ситуации. Обсудите проблему в соответствии с этапами блока принятия

решения, реализации и анализа результата. Результаты обсудите на практическом занятии.

Задание 5. Рассмотрите процесс реализации управленческих решений. Представьте, что у вас есть предприятие. Нарисуйте организационную структуру вашего предприятия. Покажите, как информация циркулирует в вашей организационной структуре от вышестоящих уровней управления к нижестоящим, и наоборот. А также покажите, как происходит обмен информацией на одном уровне управления. Приведите конкретный пример. Результаты обсудите на практическом занятии.

Тема 4. Централизация и децентрализация в разработке управленческих решений и формирование организационного потенциала. (УК-3, ПК-10).

Изучить теоретический материал, ответить на вопросы и выполнить задания:

1. Разработка и принятие решений по созданию и совершенствованию организационной структуры предприятия.

2. Разработка плановых решений по функционированию и развитию организации.

3. Разработка решений по организации функционирования и развития предприятия.

4. Разработка решений по контролю за функционированием и развитием организации.

5. Разработка решений по формированию и использованию кадрового потенциала организации.

6. Роль централизации и децентрализации в формировании организационного потенциала реализации управленческих решений в практике управления.

Решение ситуационных задач:

Ситуация 1. В последние годы в мировой практике менеджмента особое внимание уделяется совершенствованию организационных структур управления предприятием. Это, естественно, поскольку имеет большое значение при организации менеджмента. Как известно, имеются различные

типы организационных структур управления: линейная, функциональная, дивизионная, матричная.

Вопросы: 1. Какая организационная структура, по вашему мнению, является наиболее современной и эффективной?

2. Какие организационные структуры больше подходят к современным экономическим условиям работы в России?

3. Если бы были назначены главным менеджером, в какую-либо фирму, какое организационное построение вы бы предпочли и почему?

Ситуация 2. Недостатки функциональной структуры управления ощущаются многими предприятиями. К их числу относилось речное пароходство - одна из крупнейших в России речных судоходных компаний. До недавнего времени структура управления речного пароходства строилась по четкому функциональному принципу. В пароходстве было 5 вице-президентов, отвечающих за отдельные стороны деятельности. Один из вице-президентов контролировал департамент операций, коммерческий департамент и претензионную службу. Другой вице-президент контролировал финансовый, планово-экономический и маркетинговый отделы, службу обработки информации и отдел заработной платы. Третий вице-президент (главный инженер) отвечал за все технические службы. Четвертый вице-президент возглавил отдел кадров и социальной политики. Наконец, пятый вице-президент руководил контрольно-ревизионным управлением – отделом, обеспечивающим генерального директора и Совет директоров информацией о деятельности компании. Добиться координации в подобной структуре было весьма непросто. Генеральный директор не полагался на внутреннюю переписку и заставлял руководителей проводить много времени на совещаниях. В среднем каждому вице-президенту приходится участвовать в трех совещаниях в неделю, занимающих всего до 10-12 часов. Как правило, крупных вопросов на подобное число совещаний не хватает, и обсуждение часто ведётся по мелким, частным вопросам, не требующим присутствия всех руководителей.

Вопрос: Почему трудно координировать действия исполнителей в функциональной структуре управления?

Тема 5. Разработка решений в условиях риска и неопределенности. (УК-3, ПК-10).

Изучить теоретический материал, ответить на вопросы и выполнить задания:

1. Понятие неопределенности, признаки неопределенности управленческих решений.
2. Социально–психологические аспекты принятия решений с высокой степенью риска.
3. Факторы снижения риска.
4. Тактические и оперативные решения, снижающие риск. Стимулирование и локализация риска решений.
5. Планирование и контроль решений в условиях неопределенности и риска.

Задания:

Задание 1. Ваша фирма собирается приобрести ценный электронный прибор. Прибор может оказаться выпущенным одним из трех заводов, причем заранее неизвестно, каким именно. Обычно в продажу поступает 60% приборов с завода А, 30% – с завода С, 10% – с завода В. Соответственно вероятность того, что прибор проработает весь гарантийный срок без поломки, для различных заводов составляет: для завода А – 0,9, для завода С – 0,6, для завода В – 0,8. Какова вероятность того, что купленный фирмой прибор проработает весь гарантийный срок без поломки?

Задание 2. Торговый агент должен встретиться с иногородним клиентом и собирается лично вручить ему заказ на 6 000 руб. Если агент поедет поездом, то потеряет день на работе, который принес бы ему 3000 руб. Полет самолетом позволит сохранить рабочий день, но если самолет не вылетит из-за тумана, то личная встреча с клиентом не состоится, но день на работе не будет потерян. В этом случае придется говорить с клиентом по телефону, что уменьшит сумму заказа на 1 500 рублей. Вероятность тумана оценивается как 0,1 (по

статистике в это время года 1 день из 10 с туманом). Какое решение должен принять агент?

Задание 3. Предположим, предприниматель имел две возможности:

а) купить акции на сумму 90 тыс. руб. со взятием займа в 20 тыс. руб. под 12% годовых;

б) вложить 50 тыс. руб. в государственные ценные бумаги под 10% годовых.

Предприниматель выбрал вариант а). Оцените степень его риска. Понес ли предприниматель потери или получил чистый доход, если реальный курс акций за время использования кредита вырос на 1%.

Задание 4. АО выделило из прибыли на оплату дивидендов по акциям 100 тыс. руб. Эти деньги распределяются между 6 привилегированными акциями с фиксированным доходом в 5% годовых на каждую акцию и 28 обыкновенными акциями.

Какой дивиденд выплачивается по привилегированным и обыкновенным акциям?

Тема 6. Современные информационные технологии в разработке управленческих решений. (УК-3, ПК-10).

Изучить теоретический материал, ответить на вопросы и выполнить задания:

1. Информационное обеспечение разработки управленческих решений в практике управления.

2. Информационный и математический подходы к разработке управленческих решений.

3. Информационное обеспечение разработки инновационных решений по совершенствованию функционирования и развитию организации.

4. Информационное обеспечение разработки стратегических решений организации.

5. Информационное обеспечение разработки решений по реорганизации функционирования организации.

6. Информационное обеспечение разработки и принятия решений в условиях риска в практике управления.

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение понятию «информация».

2. Перечислите виды информации.

3. Какие требования предъявляются к информации.

4. Какая информация собирается и обрабатывается при разработке управленческого решения?

5. Каким образом внедрение информационных систем управления позволяют улучшить качество управленческих решений?

6. Как осуществляется моделирование процесса разработки решения с помощью информационных технологий?

7. Назовите основные экономико-математические методы и сферу их применения?

8. Что собой представляет экономико-математическая модель и каковы ее особенности?

9. Почему информация считается основой управленческих решений?

Задание: выберите вариант верно/неверно

1. Организационная структура может существовать без информационного обеспечения .

2. Каждый тип управленческого решения в зависимости от субъект - объектных отношений в зависимости от формы и времени действия имеет свою информационную базу.

3. Тщательный анализ информационного обеспечения разработки и реализации управленческого решения соответствует возрастающей значимости информационных ресурсов по отношению к другим видам ресурсов.

4. Индексный метод позволяет выделить действие одного фактора на обобщающие показатели производственно – хозяйственной деятельности, исключает действие других факторов.

5. Балансовый метод заключается в получении ряда корректирующих значений обобщающего показателя путем

замены базисных значений факторов – сомножителей фактическими.

6. Организация подготовки управленческого решения не требует проведения никаких организационно-распорядительных мероприятий.

Тема 7. Разработка стратегических и оперативных решений. (УК-3, ПК-10).

Изучить теоретический материал, ответить на вопросы и выполнить задания:

1. Внешняя и внутренняя среда управленческих решений.
2. Классификация ситуаций и проблем функционирования и развития организаций.
3. Выявление существенных и значимых факторов управленческих решений, измерение их влияния на разрабатываемые решения.
4. Прогноз состояния среды и факторов влияния.
5. Классификация стратегических, тактических и оперативных решений.
6. Разработка альтернатив стратегического развития и их реализация в процессе оперативного планирования.

Контрольные вопросы:

1. Какие внутренние факторы влияют на принятие и реализацию решений?
2. Охарактеризуйте основные свойства внешней среды организации.
3. Какие свойства внешней среды принимаются во внимание при разработке и реализации управленческих решений?
4. Какие факторы относятся к внешней среде прямого и косвенного влияния?
5. В чем значение выявления управляемых факторов внешней среды организации в разработке управленческих решений?
6. Какие вопросы рассматриваются при принятии оперативных решений?

7. Какие вопросы рассматриваются при принятии стратегических решений?

8. По каким факторам и параметрам сравниваются альтернативные варианты решения?

9. В каком виде оформляется информация при разработке альтернативных вариантов решения?

Задание: Процветание и будущее фирмы зависят, прежде всего, от внедрения нововведений. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением изменениям, внедрению нового, передового. Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям? Какую программу инноваций вы предложите, если вас назначат менеджером данной фирмы?

1. Составьте план реализации ваших управленческих решений.

2. Постройте сетевую матрицу и матрицу распределения ответственности.

3. Составьте план организации реализации управленческих решений и оформите информационную таблицу реализации решений.

4. Разработайте положение по мотивации реализации управленческого решения.

5. Разработайте систему контроля реализации управленческих решений (контроль по результатам (промежуточным, конечным), контроль по срокам выполнения).

Тема 8. Методы разработки и принятия управленческого решения. (УК-3, ПК-10).

Изучить теоретический материал, ответить на вопросы и выполнить задания:

1. Анализ Моделирование. Диагностика Прогнозирование. Информационно-аналитический мониторинг. Ситуационное управление.

2. Организация принятия решения.

3. Уровни и функции аналитических служб. Виды аналитических исследований.

4. Аналитические методы принятия решения в сфере сервиса. Метод многомерного статистического анализа.
5. Модель точности.
6. Метамодель
7. Экспертные методы анализа Метод сценариев. Метод Дельфи.

Решение ситуационных задач:

Ситуация 1. Вам нужно принять решение: открывать в городе гостиницу или не открывать. Укажите ваши действия по выбору цели и сбору информации.

Ситуация 2. Исходя из задания, изложенного в ситуации 1, и собранной информации осуществляется подготовительный анализ альтернатив для принятия решения.

Ситуация 3. Предположим, что в процессе подготовительного этапа принятия решения вы пришли к следующему предварительному выводу: лучшей альтернативой является открытие фешенебельной гостиницы, рассчитанной на 30 номеров люкс. Раскройте процесс окончательного принятия решения.

Ситуация 4 Допустим, что вами уже принято окончательное решение о строительстве фешенебельной гостиницы на 30 номеров люкс. Определите ваши действия по реализации решения.

Ситуация 5. Известно, что на рынке компьютеров ежемесячно может быть реализовано до 5 тыс. единиц этой техники. Действующие фирмы реализуют только 4 тыс. Они предполагают нарастить их выпуск до 4,2 тыс. Доход от продажи каждого компьютера составляет 100 у.е. Ваша фирма производит видеоманитофоны. По данным маркетинговых исследований можно увеличить их выпуск на 400 единиц. Доход от продажи каждого – 200 у.е. Перед вами стоит дилемма, что выгоднее сделать: перепрофилировать производство на выпуск компьютеров, что обойдется в 3 0000 у.е., или расширить выпуск магнитофонов, что будет стоить 20 000 у.е.

Ваша задача состоит в следующем:

1. Определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения.
2. Определить весь перечень возможных альтернатив.
3. Провести расчеты доходности.
4. Выбрать единственное решение.

Тема 9. Оценка эффективности управленческих решений. (УК-3, ПК-10).

Изучить теоретический материал, ответить на вопросы и выполнить задания:

1. Принципы эффективности разработки управленческих решений.
2. Показатели эффективности управленческих решений.
3. Методики оценки эффективности процессов разработки, принятия и реализации управленческих решений.
4. Организация разработки, принятия и реализации эффективных управленческих решений.
5. Оценка эффективности управленческого решения.
6. Техническая эффективность управленческого управления.
7. Экономическая эффективность управленческого решения.
8. Традиционные формы оценки эффективности управленческого решения.
9. Научные формы оценки эффективности управленческого решения.

Контрольные вопросы:

1. Охарактеризуйте понятия «эффект от принятия управленческого решения» и «эффективность управленческого решения».
2. Охарактеризуйте понятие «экономическая эффективность управленческого решения».
3. Охарактеризуйте понятие «организационная эффективность управленческого решения».
4. Охарактеризуйте понятие «социальная эффективность управленческого решения».

5. Охарактеризуйте понятие «технологическая эффективность управленческого решения».

6. Охарактеризуйте понятие «психологическая эффективность управленческого решения».

7. Охарактеризуйте понятие «правовая эффективность управленческого решения».

8. Опишите методы расчета экономической эффективности подготовки и принятия управленческого решения.

9. Опишите особенности систем интеллектуальной, аналитической и информационной поддержки процесса принятия управленческих решений. Организация ситуационных центров.

10. Какова ответственность, в системах принятия и реализации управленческих решений? Виды ответственности.

Решение ситуационных задач:

Ситуация 1. Закрытое акционерное общество «Саунт» работает на рынке 5 лет. Занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успело зарекомендовать себя.

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

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

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

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

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

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

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

Ситуация 2. Экономическое положение и финансовые показатели крупной производственно-торговой фирмы за последние несколько месяцев ощутимо ухудшились. А по некоторым товарным позициям наметилась устойчивая тенденция к сокращению оборота. На совещании у руководства директор по маркетингу предложил поправить положение с помощью масштабной и действенной рекламной кампании и поручить начальнику отдела рекламы подготовить соответствующий проект.

Начальник отдела рекламы приступил к разработке возможных вариантов рекламной кампании и вскоре направил их директору по маркетингу, которому был подчинен. Через несколько дней он получил утвержденный вариант и в соответствии с ним отдел разработал детальный проект рекламной кампании, который был для сведения направлен директору по маркетингу. Прошла неделя, но реакции не последовало. Тогда начальник отдела рекламы обратился к секретарю директора по маркетингу с просьбой узнать, рассмотрел ли шеф их проект, и на следующий день получил окончательный проект рекламной кампании, подписанный директором по маркетингу.

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

предложенный им проект был недостаточно продуман и принес лишь дополнительные расходы.

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

Вопросы для анализа:

1. Что вы скажете по поводу такой реакции начальника отдела рекламы на упреки руководства?

2. Кто несет ответственность за провал рекламной кампании?

3. О какой ответственности в данной ситуации может идти речь?

4. Какое значение в этом случае имела подпись директора по маркетингу?

5. Какие выводы могут быть сделаны в отношении начальника рекламного отдела?

6. Какие решения в отношении возникших проблем целесообразны в данной ситуации?

Примеры практических заданий:

1. Разработка и принятие решений по созданию и совершенствованию организационной структуры.

2. Разработка плановых решений по функционированию и развитию организации.

3. Разработка решений по организации функционирования и развития предприятия.

4. Разработка решений по контролю за функционированием и развитием предприятия.

5. Разработка решений по формированию и использованию кадрового потенциала организации.

6. Разработка решений по мотивации труда работников предприятия.

7. Разработка инновационных решений по совершенствованию функционирования и развитию предприятия.

8. Разработка стратегических решений организации.

9. Разработка решений по реорганизации функционирования предприятия.

10. Разработка и принятие решений в условиях риска.

5.4 Лабораторные работы

Лабораторные работы по дисциплине учебным планом не предусмотрены.

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Самостоятельная работа – это индивидуальная познавательная деятельность обучающегося как на аудиторных занятиях, так и во внеаудиторное время. Самостоятельная работа должна быть многогранной и иметь четко выраженную направленность на формирование конкретных компетенций.

Цель самостоятельной работы – овладение знаниями, профессиональными умениями и навыками, опытом исследовательской деятельности и обеспечение формирования профессиональных компетенций, воспитание потребности в самообразовании, ответственности и организованности, творческого подхода к решению проблем.

Самостоятельная работа обучающихся направлена на углубленное изучение разделов и тем рабочей программы. Самостоятельная работа предполагает изучение литературных источников, выполнение контрольных заданий и работ, проведение исследований разного характера. Работа основывается на анализе литературных источников и других материалов, а также реальных фактов, личных наблюдений и т.д.

Самостоятельная работа включает разнообразный комплекс видов и форм работы обучающихся:

- работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы;
- поиск (подбор) и обзор литературы, электронных источников информации по заданной проблеме курса, написание реферата (доклада, эссе), исследовательской работы по заданной проблеме;
- выполнение задания по пропущенной или плохо усвоенной теме;
- выполнение домашней контрольной работы (решение заданий, выполнение упражнений);
- изучение материала, вынесенного на самостоятельную проработку (отдельные темы, параграфы);
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к промежуточной аттестации.

№ п/п	Вид учебно-методического обеспечения
1.	Методические рекомендации по самостоятельной работе обучающихся.
2.	Методические рекомендации по изучению дисциплины.
3.	Вопросы для письменного/устного опроса; тематика сообщений (докладов); контрольные задания (варианты); тестовые задания; темы для разработки презентаций, практические задания и пр.
4.	Вопросы к промежуточной аттестации (экзамену/зачету).

Задания для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» предоставляются преподавателем.

Контроль результатов самостоятельной работы обучающихся может осуществляться в пределах времени, отведенного на обязательные учебные занятия и внеаудиторную самостоятельную работу обучающихся по дисциплине, может проходить в письменной, устной или смешанной форме.

7. Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Порядок, определяющий процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций, определен в Положении о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся АОНО ВО «ИБИС».

Примерная тематика сообщений (докладов)

Тематика	Формируемые компетенции
Тема 1. Понятие управленческих решений, его многозначность и классификации.	УК-3
1. Управленческое решение как основной элемент управленческой деятельности. 2. Роль управленческого решения в управлении организацией. 3. Зарождение и развитие науки о принятии решений. 4. Понятие управленческого решения. 5. Классификация управленческих решений	УК-3
Тема 2. Управленческие решения в процессах менеджмента.	УК-3
1. Понятие процесса разработки и принятия управленческого решения. 2. Этапы процесса разработки и принятия управленческого решения существуют. 3. Сущность проблемы и ее решение. 4. Мероприятия, осуществляемые на этапе подготовки к разработке управленческого решения. 5. Мероприятия, осуществляемые на этапе разработки управленческого решения. 6. Мероприятия, осуществляемые на этапе принятия решения, реализации и оценки результата	УК-3
Тема 3. Методологические и методические подходы к разработке управленческих решений в сложных	УК-3

Тематика	Формируемые компетенции
организационных системах.	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Процессорные технологии при разработке управленческих решений. 2. Системный подход к разработке управленческих решений. 3. Ситуационный подход к разработке управленческих решений. 4. Целевой подход к разработке управленческих решений. 5. Метод дерева целей, критериев. 6. Роль методологических подходов в разработке управленческих решений. 	УК-3
Тема 4. Централизация и децентрализация в разработке управленческих решений и формирование организационного потенциала.	УК-3
<ol style="list-style-type: none"> 1. Организационный комплекс обеспечения разработки и принятия управленческих решений. 2. Факторы, учитываемые в процессе организации разработки управленческого решения. 3. Проблемы централизации и децентрализации процесса разработки решения. 4. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия решения. 5. Характеристика методов достижения взаимодействия при принятии управленческих решений. 6. Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческого решения 	УК-3, ПК-10
Тема 5. Разработка решений в условиях риска и неопределенности.	УК-3, ПК-10
<ol style="list-style-type: none"> 1. Характеристика подходов к разработке и выбору управленческого решения в условиях риска и неопределенности. 2. Выбор критерия оценки эффективности управленческого решения в условиях риска и неопределенности. 3. Выбор решения по критерию Вальда (максиминный критерий). 4. Выбор решения по критерию Сэвиджа (минимаксный критерий). 5. Выбор решения по критерию Гурвица (критерий пессимизмаоптимизма). 	УК-3, ПК-10

Тематика	Формируемые компетенции
6. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях риска.	
Тема 6. Современные информационные технологии в разработке управленческих решений.	УК-3, ПК-10
<ol style="list-style-type: none"> 1. Роль компьютерной техники в разработке решений. 2. Этапы разработки управленческих решений с использованием информационных технологий. 3. Информация как основа разработка управленческих решений. 4. Структура информационных связей использование средств ИКТ в процессе разработки управленческих решений. 5. Особенности управленческих решений в условиях внедрения современных информационных технологий и систем искусственного интеллекта. 6. Области эффективного применения экономико-математических моделей при подготовке управленческих решений. 	УК-3, ПК-10
Тема 7. Разработка стратегических и оперативных решений.	УК-3, ПК-10
<ol style="list-style-type: none"> 1. Внешние и внутренние факторы, влияющие на процесс разработки и принятия управленческих решений. 2. Влияние человеческого фактора на процесс разработки и принятия управленческих решений. 3. Характеристика методов анализа внешней среды. 4. Функции и полномочия должностных лиц в процессе разработки управленческих решений. 5. Разновидности контроля, методы и организация контроля выполнения управленческих решений. 6. Управленческая технология - важнейший элемент профессионального функционирования организации. 	УК-3, ПК-10
Тема 8. Методы разработки и принятия управленческого решения.	УК-3, ПК-10
<ol style="list-style-type: none"> 1. Классификация методов разработки и принятия управленческих решений. 2. Сравнительная характеристика моделей, используемых при принятии управленческого решения. 3. Методы, используемые на этапе диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений. 4. Методы ситуационного анализа. 	УК-3, ПК-10

Тематика	Формируемые компетенции
5. Методы, применяемые на этапе определения альтернатив. 6. Метод «мозговой атаки». 7. Метод Дельфи. 8. Модель сетевого анализа и календарного планирования проектов.	
Тема 9. Оценка эффективности управленческих решений.	УК-3, ПК-10
1. Подходы к оценке эффективности управленческого решения. 2. Понятие «качество управленческой деятельности» и «качество управленческого решения». 3. Управленческие решения и ответственность. 4. Оценка эффективности управленческого решения.	УК-3, ПК-10

Критерии и показатели оценивания результатов сообщения (доклада) для проведения текущего контроля по дисциплине

Шкала оценивания	Критерии
5 (отлично)	Обучающийся: <ul style="list-style-type: none"> - полно и логически последовательно излагает материал, дает правильное определение основных понятий; - демонстрирует понимание материала, обосновывает свои суждения, делает самостоятельные выводы и умозаключения; - излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка; - демонстрирует кругозор, использует материал из дополнительных источников, интернет ресурсы; - использует наглядный материал (презентация)
4 (хорошо)	По своим характеристикам сообщение (доклад) обучающегося соответствует характеристикам отличного ответа, но обучающийся может испытывать некоторые затруднения в ответах на дополнительные вопросы, допускать некоторые погрешности в речи, использует наглядный материал (презентация)
3 (удовлетворительно)	Обучающийся: <ul style="list-style-type: none"> - испытывал трудности в подборе материала, его

Шкала оценивания	Критерии
	структурировании, использовал в основном, учебную литературу и не использовал дополнительные источники информации; - не может ответить на дополнительные вопросы по теме сообщения (доклада); - материал излагает не последовательно, не устанавливает логические связи, затрудняется в формулировке выводов; - допускает стилистические и орфоэпические ошибки; - не отвечает на вопросы; - не использует наглядный материал (презентацию)
2 (неудовлетворительно)	Обучающийся: - демонстрирует незнание большей части соответствующее теме сообщения (доклада); - допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл; - беспорядочно и неуверенно излагает материал. Сообщение (доклад) обучающимся не подготовлено, либо не соответствует теме.

Примерные тестовые задания для текущего контроля

Тестовые задания	Ключ к заданию	Формируемые компетенции
Тема 1. Понятие управленческих решений, его многозначность и классификации.		УК-3
1. Решение, принятое по заранее определенному алгоритму, называется ... А) детерминированным Б) стандартным В) хорошо структурированным Г) формализованным	Б	УК-3
2. Что такое «проблема»? А) рассогласование между целью и соответствующей ей конкретной ситуацией Б) нерешенные задачи В) набор причин, мешающих достижению целей организации Г) препятствие	А	УК-3

Тестовые задания	Ключ к заданию	Формируемые компетенции
<p>3. Расширенное определение теории принятия управленческого решения:</p> <p>А) отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления</p> <p>Б) понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества</p> <p>В) понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя</p> <p>Г) процесс мыслительной деятельности человека</p>	А	УК-3
<p>4. Узкое определение теории принятия управленческого решения:</p> <p>А) отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления</p> <p>Б) понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества</p> <p>В) процесс мыслительной деятельности человека</p> <p>Г) понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя</p>	Б	УК-3
<p>5. Что такое решение в общем виде?</p> <p>А) любой результат мыслительной деятельности человека</p> <p>Б) действия руководителя в рамках своих функций</p> <p>В) распоряжение руководителя, поддержанное коллективом</p> <p>Г) выбор лучшей альтернативы</p>	А	УК-3
<p>6. Решение – это:</p> <p>А) выбор альтернативы</p> <p>Б) выбор альтернативы руководителем</p> <p>В) процесс мыслительной деятельности человека</p> <p>Г) нет правильного ответа</p>	Б	УК-3
<p>7. Выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом, – это:</p> <p>А) решение, основанное на суждении</p> <p>Б) интуитивное решение</p> <p>В) рациональное решение</p> <p>Г) профессиональное решение</p>	А	УК-3

Тестовые задания	Ключ к заданию	Формируемые компетенции
<p>8. Какие из нижеприведенных показателей состояния организации относятся к неуправляемым в процессе разработки управленческих решений?</p> <p>А) конъюнктура цен на выпускаемую продукцию.</p> <p>Б) организационная структура организации</p> <p>В) межличностные отношения в коллективе.</p> <p>Г) все вышеперечисленное</p>	В	УК-3
Тема 2. Управленческое решение в процессах менеджмента		УК-3
<p>9. Процессы принятия управленческих решений в организациях, как правило, ...</p> <p>А) носят индивидуальный характер</p> <p>Б) протекают в паритетных группах</p> <p>В) протекают в иерархических группах</p> <p>Г) протекают стихийно</p>	В	УК-3
<p>10. ЛПР (лицо, принимающее решения) – это ...</p> <p>А) человек, который лично работает в рассматриваемой области деятельности, является признанным специалистом по решаемой проблеме, может и имеет возможность высказать суждения по ней</p> <p>Б) группа людей, имеющая общие интересы и старающаяся оказать влияние на процесс выбора и его результат</p> <p>В) субъект, который намерен устранить стоящую перед ним проблему, выделить и задействовать имеющиеся у него активные ресурсы, взять на себя ответственность за результат</p> <p>Г) нет правильного ответа</p>	В	УК-3
<p>11. Активная группа – это ...</p> <p>А) группа лиц, принимающих решение</p> <p>Б) группа людей, имеющая общие интересы и старающаяся оказать влияние на процесс выбора и его результат</p> <p>В) группа людей, владеющих проблемой</p> <p>Г) группа лиц, заинтересованная в решении проблемы</p>	Б	УК-3
12. Модель, описывающая сложные отношения	Б	УК-3

Тестовые задания	Ключ к заданию	Формируемые компетенции
<p>между агентами разработки решений, при которых одни проблемы выдвигаются на передний план, а другие утрачивают значение</p> <p>А) жесткой рациональности Б) «мусорного ящика» В) бдительного управления информацией Г) ограниченной рациональности</p>		
<p>13. Под владельцем проблемы понимается ...</p> <p>А) человек, решающий проблему и ответственный за принятые решения Б) субъект, который всерьез намерен устранить стоящую перед ним проблему, выделить на ее разрешение и реально задействовать имеющиеся у него активные ресурсы В) фактически осуществляющий выбор наилучшего варианта действия Г) человек, обладающий всей полнотой информации о проблеме</p>	А	УК-3
<p>14. Цель управленческого решения заключается в:</p> <p>А) принятии решения, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью Б) принятии верного управленческого решения В) достижение поставленных перед организацией целей Г) удовлетворении потребностей сотрудников</p>	В	УК-3
<p>Тема 3. Методологические и методические подходы к разработке управленческих решений в сложных организационных системах</p>		УК-3
<p>15. В систематическом сборе и обработке дополнительной информации и внесении необходимых корректив в прогноз отражается принцип ... организации прогнозирования:</p> <p>А) параллельности Б) непрерывности В) автоматичности Г) цикличности</p>	Б	УК-3
<p>16. Методология разработки управленческого решения – это:</p> <p>А) логика, действия менеджера и команды. Б)</p>	А	УК-3

Тестовые задания	Ключ к заданию	Формируемые компетенции
<p>цель и подходы метода разработки решения. В) алгоритм разработки управленческого решения. Г) последовательность информационных операций. Д) совокупность методов анализа ситуаций.</p>		
<p>17. Количественно определять разницу между фактическим и желаемым состояниями объекта по его параметрам, а также выполнить структуризацию проблемы путем построения для ее решения дерева целей означает: А) планировать Б) формализовывать комплексные проблемы В) применять научный подход Г) нет правильного ответа</p>	Б	УК-3
<p>18. В максимальном использовании факторов внешней и внутренней среды объекта как системы, в приспособлении методов и параметров прогнозирования к этим факторам, заключается принцип ... организации работ по прогнозированию: А) адаптивности Б) альтернативности В) адекватности Г) максимальности</p>	А	УК-3
<p>19. Подход к разработке управленческого решения, предусматривающий ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на потребителя, – называется: А) нормативным Б) маркетинговым В) ситуационным Г) вероятностным</p>	Б	УК-3
<p>20. Помогает точнее оценить вероятность реализации выявленной тенденции изменения полезного эффекта и затрат на его получение принцип ... организации работ по прогнозированию: А) альтернативности Б) адекватности В) непрерывности</p>	Б	УК-3

Тестовые задания	Ключ к заданию	Формируемые компетенции
Г) толерантности		
<p>21. В экономической литературе ... подход иногда отождествляется с более узким понятием — «институциональный подход»:</p> <p>А) описательный Б) синтетический В) аналитический Г) статический</p>	А	УК-3
Тема 4. Централизация и децентрализация в разработке управленческих решений и формирование организационного потенциала		УК-3
<p>22. Основу принятия всех решений на всех этапах процесса выработки решений составляют ...</p> <p>А) предпочтения ЛПР (лица, принимающего решения) Б) как предпочтения ЛПР, так и предпочтения эксперта В) предпочтения эксперта Г) все вышеперечисленное</p>	А	УК-3
<p>23. Децентрализация – это:</p> <p>А) предоставление высшему руководству фирмы или руководству подразделения полной власти; Б) выработка коллективного решения на основе мнений руководителей разного уровня; В) передача права принятия решений низовому оперативно-хозяйственному звену; Г) принятие решений большинством голосов;</p>	В	УК-3
<p>24. Информационная структура, соответствующая организационной структуре характеризуется тем, что:</p> <p>А) приказ идет сверху вниз в простой пирамиде, так, что любой, находящийся выше в пирамиде, имеет власть над тем, кто ниже Б) директивы распространяются сверху вниз, власть и ответственность ограничиваются сотрудниками, расположенными ниже в пирамиде В) информация идет из центра, вверх и наружу Г) информация и влияние идут от человека к</p>	Б	УК-3

Тестовые задания	Ключ к заданию	Формируемые компетенции
человеку на основе связей, в которые свободно вступают ради работы, знаний и т.п.		
<p>25. Основанием для разработки управленческого решения является:</p> <p>А) личные нужды и мнение тех, кто находится у власти</p> <p>Б) формальное распределение должностных обязанностей и ответственности в организационной системе</p> <p>В) требования к ресурсам и экспертные оценки выполнения работы</p> <p>Г) личные желания и необходимость приобретения знаний отдельными членами организации</p>	Б	УК-3
Тема 5. Разработка решений в условиях риска и неопределенности		УК-3, ПК-10
<p>26. Релевантная информация позволяет:</p> <p>А) узнать тайные сведения о партнерах и конкурентах</p> <p>Б) быстро отреагировать на изменение ситуации на рынке</p> <p>В) объективно рассчитать риск</p> <p>Г) нет правильного ответа</p>	В	УК-3, ПК-10
<p>27. Применение ММ-критерия оправдано, если ...</p> <p>А) имеется тесная связь с решением в некооперативных играх</p> <p>Б) необходимо провести детализированный анализ проблемы</p> <p>В) необходимо исключить какой бы то ни было риск</p> <p>Г) нет правильного ответа</p>	В	УК-3, ПК-10
<p>28. Понятие «чистый риск» означает ...</p> <p>А) вероятность получения убытка или нулевого результата</p> <p>Б) возможными величинами прибыли и убытков</p> <p>В) все издержки, связанные с решением, минус вероятная прибыль</p> <p>Г) вероятности получения запланированной прибыли</p>	А	УК-3, ПК-10
29. Риск при принятии управленческих решений	Б	УК-3, ПК-10

Тестовые задания	Ключ к заданию	Формируемые компетенции
<p>заключается ...</p> <p>А) в невозможности прогнозировать результаты решения</p> <p>Б) вероятности потери ресурсов или неполучения дохода</p> <p>В) в отсутствии необходимой информации для анализа ситуации</p> <p>Г) в опасности принятия неудачного решения</p>		
<p>30. Критерий Вальда – это критерий ...</p> <p>А) средневзвешенного выигрыша</p> <p>Б) недостаточного основания</p> <p>В) максимального гарантированного результата</p> <p>Г) пессимизма-оптимизма</p>	В	УК-3, ПК-10
<p>31. Критерий Гурвица – это критерий ...</p> <p>А) пессимизма-оптимизма</p> <p>Б) наименьших возможных потерь</p> <p>В) максимального гарантированного результата</p> <p>Г) средневзвешенного выигрыша</p>	А	УК-3, ПК-10
<p>32. Критерий Сэвиджа – это критерий ...</p> <p>А) средневзвешенного выигрыша</p> <p>Б) наименьших возможных потерь</p> <p>В) недостаточного основания</p> <p>Г) пессимизма-оптимизма</p>	Б	УК-3, ПК-10
<p>33. Максимальные и минимальные критерии относятся к принятию решений в условиях ...</p> <p>А) риска</p> <p>Б) определенности</p> <p>В) неопределенности</p> <p>Г) турбулентной стабильности</p>	В	УК-3, ПК-10
Тема 6. Современные информационные технологии в разработке управленческих решений		УК-3, ПК-10
<p>34. Компьютеры, дисплеи, графопостроители, микрокалькуляторы – это средства:</p> <p>А) копирования и размножения документов</p> <p>Б) обработки информации</p> <p>В) выдачи отображения информации</p> <p>Г) все вышеперечисленное верно</p>	Б	УК-3, ПК-10
<p>35. Информация это:</p> <p>А) степень неопределенности ситуации</p> <p>Б) взаимосвязь управляющей и управляемой систем</p>	Г	УК-3, ПК-10

Тестовые задания	Ключ к заданию	Формируемые компетенции
<p>В) функционирование прямой и обратной связи</p> <p>Г) совокупность сведений о состоянии управляемой системы</p> <p>Д) форма отражения проблем, по которым разрабатывается управленческое решение</p>		
<p>18. Какие свойства информации играют наиболее важную роль при РУР?</p> <p>А) средства коммуникативности</p> <p>Б) свойства накопления</p> <p>В) свойства качественной и количественной определенности</p> <p>Г) свойства превращения в знания</p> <p>Д) свойства обрабатываемости</p>	В	УК-3, ПК-10
<p>37. Методы экономико-математические – это</p> <p>А) методы анализа и оптимизации, которые применяются для выбора наилучших, оптимальных вариантов</p> <p>Б) методы прогнозирования, заключающиеся в выработке коллективного мнения группы специалистов в данной области</p> <p>В) методы, основанные на прогнозировании поведения или развития объектов в будущем по тенденциям (трендам) его поведения в прошлом</p> <p>Г) все вышеперечисленное</p>	А	УК-3, ПК-10
<p>38. Информационный аспект управленческого решения ...</p> <p>А) означает, что успешное принятие решения возможно только при наличии достоверной, своевременной информации, поступающей на каждом этапе принятия решения в нужном объеме</p> <p>Б) позволяет рассматривать решение как проявление логико-мыслительной деятельности субъекта, направленной на разрешение проблем организации и включающей разнообразные поведенческие черты.</p> <p>В) предопределяет осуществление определенных действий, направленных на разработку и реализацию решения</p> <p>Г) означает создание системы коммуникаций, организация обсуждения проблем и</p>	А	УК-3, ПК-10

Тестовые задания	Ключ к заданию	Формируемые компетенции
альтернатив, инструктаж, мотивация, контроль		
39. Роль технических средств в разработке управленческих решений определяется тем, что: А) это главный фактор качества управленческого решения Б) они позволяют глубже проанализировать проблему В) они несут в себе опасность формализации проблем Г) они позволяют обработать большой объем информации Д) они расширяют диапазон использования методов анализа	Б	УК-3, ПК-10
Тема 7. Разработка стратегических и оперативных решений		УК-3, ПК-10
40. Решения, направленные на детализацию стратегических решений на относительно коротком (среднесрочном, 1–3 года) интервале времени с точки зрения выбора способов, методов реализации стратегических решений – это ... решения: А) программируемые Б) тактические В) оперативные Г) текущие	Б	УК-3, ПК-10
41. Наиболее важным признаком стратегического решения является: А) нарастающее последствие Б) ориентировано на достижение цели В) принимается на продолжительный период времени Г) затрагивает ключевые проблемы развития Д) оптимизировано посредством математического моделирования ситуации	Г	УК-3, ПК-10
42. Какие два уровня решений могут выделяться в организации? А) организационный, неорганизационный Б) пассивный, активный В) стратегический, тактический Г) умственный, практический	В	УК-3, ПК-10
43. В чем заключается преимущество	В	УК-3, ПК-10

Тестовые задания	Ключ к заданию	Формируемые компетенции
<p>группового принятия решения?</p> <p>А) в лучшем понимании существа проблем и путей их решения</p> <p>Б) в более быстром и «гладком» воплощении принятых решений в практическую деятельность: сами приняли – другие выполнили</p> <p>В) в эффективном взаимодействии, в установлении атмосферы сотрудничества</p> <p>Г) в росте самосознания, в самоутверждении членов коллектива</p>		
<p>44. По степени уникальности, управленческие решения бывают:</p> <p>А) индивидуальные, коллективные, коллегиальные</p> <p>Б) рутинные, новаторские</p> <p>В) количественные, эвристические</p> <p>Г) детерминированные, вероятностные, неопределенные</p>	Б	УК-3, ПК-10
<p>Тема 8. Методы разработки и принятия управленческого решения</p>		УК-3, ПК-10
<p>45. Метод анализа, применяемый при изучении сложных явлений, отдельные элементы которых неизмеримы, и позволяющий провести разложение по факторам относительных и абсолютных отклонений обобщающего показателя, называется:</p> <p>А) индексным</p> <p>Б) цепных подстановок</p> <p>В) элиминирования</p> <p>Г) затраты-выпуск</p>	А	УК-3, ПК-10
<p>46. Методы, связанные с использованием графоаналитических подходов (сетевых моделей и методов, ленточных графиков, структурных схем, декомпозиции больших систем), – это методы:</p> <p>А) графические</p> <p>Б) эвристические</p> <p>В) оптимизации</p> <p>Г) все перечисленное</p>	А	УК-3, ПК-10
<p>47. Дерево решений – это ...</p> <p>А) философское видение процесса управления</p>	В	УК-3, ПК-10

Тестовые задания	Ключ к заданию	Формируемые компетенции
Б) суть процесса принятия решений В) графическое представление процесса принятия решений Г) нет правильного ответа		
48. Метод, не относящийся к методам, применяемым в процессе принятия государственных решений А) скалярный Б) рациональный В) смешанно-сканирующий Г) экспериментальный	А	УК-3, ПК-10
49. Какой из перечисленных методов относится к методам прогнозирования ситуации? А) методы экстраполяции Б) функционально-стоимостной анализ В) методы экспертиз Г) метод деловой игры	А	УК-3, ПК-10
50. Какие из перечисленных приемов составляют эвристическую группу методов принятия решения? А) аналогии, инверсии, мозговой атаки Б) морфологического анализа, группировки, математического моделирования В) корреляционного анализа, коллективного блокнота, программирования Г) аналогии, дисперсионного анализа, теории массового обслуживания	А	УК-3, ПК-10
51. Какой из перечисленных методов относится к методам выбора альтернатив? А) метод презентации Б) метод построения дерева решений В) метод оценки порога безубыточности Г) методы экстраполяции	Б	УК-3, ПК-10
Тема 9. Оценка эффективности управленческих решений		УК-3, ПК-10
52. Что является главным критерием эффективности при принятии важных управленческих решений? А) опыт работы руководителя Б) четкое представление целей, к которым стремится организация	Б	УК-3, ПК-10

Тестовые задания	Ключ к заданию	Формируемые компетенции
В) организационная структура предприятия Г) наличие контролирующего параметра		
53. Под эффективностью управленческого решения понимается ... А) результат, полученный от реализации решения Б) разность между полученным эффектом и затратами на реализацию решения В) отношение эффекта от реализации решения к затратам на его разработку и осуществление Г) достижение поставленной цели	В	УК-3, ПК-10
54. Для более эффективной реализации управленческого решения ... А) необходимо сформулировать имеющиеся ограничения Б) необходима система контроля В) необходима оперативная система управления Г) нет правильного ответа	А	УК-3, ПК-10
55. Совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя и обеспечивающих реальность его реализации – это: А) эффективность управленческого решения Б) качество управленческого решения В) надежность управленческого решения Г) оптимальность управленческого решения	Б	УК-3, ПК-10
56. Эффективность управленческого решения - это: А) ресурсная результативность, полученная по итогам разработки или реализации управленческого решения в организации Б) степень соответствия результатов, полученных от реализации управленческого решения, поставленным целям В) степень удовлетворенности персонала от разработки и реализации управленческого решения Г) все варианты не верны	А	УК-3, ПК-10
57. Критерий – это ... А) вероятностный показатель оценки альтернатив	Б	УК-3, ПК-10

Тестовые задания	Ключ к заданию	Формируемые компетенции
<p>Б) способ выражения различий в оценке альтернативных вариантов с точки зрения участников процесса выбора</p> <p>В) один из возможных способов достижения цели или один из конечных вариантов решений</p> <p>Г) Правильного ответа нет</p>		
<p>58. Полнота набора критериев означает, что ...</p> <p>А) критерии должны быть определены так, чтобы не дублировался учет одних и тех же аспектов решаемой проблемы</p> <p>Б) критерии должны быть такими, чтобы их можно было объяснять другим,</p> <p>В) критерий должен охватывать все важные аспекты проблемы</p> <p>Г) количественный состав критериев неограничен</p>	В	УК-3, ПК-10
<p>59. Оценка экономической эффективности управленческого решения прямым подсчетом затрат и результатов основана на:</p> <p>А) сопоставлении фактического прямого экономического эффекта от управленческого решения к величине эффекта, принятого в стандартах и нормах</p> <p>Б) сопоставлении фактического прямого и косвенного экономического эффекта от управленческого решения к величине эффекта, принятого в стандартах и нормах</p> <p>В) использовании расчетных данных, характеризующих выбор наиболее эффективного решения из нескольких альтернативных решений</p> <p>Г) нет верного ответа</p>	В	УК-3, ПК-10
<p>60. Альтернатива – это ...</p> <p>А) один из возможных способов достижения цели или один из конечных вариантов решений</p> <p>Б) вариант действий ЛПП (лица, принимающего решения)</p> <p>В) способ выражения различий вариантов с точки зрения участников процесса выбора</p> <p>Г) нет правильного ответа</p>	А	УК-3, ПК-10

Показатели оценивания результатов тестирования для проведения текущего контроля по дисциплине

% верных решений (ответов)	Шкала оценивания
85-100	5 - отлично
71-84	4 - хорошо
50-70	3 - удовлетворительно
0-49	2 - неудовлетворительно

Примерные вопросы для подготовки к промежуточной аттестации (УК-3, ПК-10)

Вопросы для проверки уровня обученности «знать» (УК-3, ПК-10)

1. Принятие решений как предмет научного исследования и принятие решений в теории управления (УК-3).
2. Понятие управленческого решения, примеры управленческих решений (УК-3).
3. Характеристика управленческого решения как этапа процесса менеджмента (УК-3).
4. Сущность и содержание управленческого решения, формальные и неформальные аспекты управленческого решения (УК-3).
5. Влияние типологии менеджмента на разработку управленческих решений (УК-3).
6. Взаимосвязь функций менеджмента и процесса разработки управленческих решений (УК-3).
7. Классификация управленческих решений (УК-3).
8. Использование классификаций управленческих решений в практике менеджмента (УК-3).
9. Требования к качеству управленческих решений (УК-3).
10. Роль коммуникаций в процессе принятия и реализации решений (УК-3).
11. Влияние человеческого фактора на процесс принятия управленческого решения (УК-3).

12. Формы разработки и реализации управленческих решений (УК-3).

13. Основные этапы процесса разработки и принятия управленческих решений (УК-3).

14. Факторы, оказывающие влияние на принятие управленческих решений (УК-3).

15. Принятие решений в условиях неопределенности и риска (УК-3).

16. Процесс рационального принятия индивидуальных решений (УК-3).

17. Модель индивидуальной креативности в принятии управленческих решений (УК-3).

18. Проблема ограниченной рациональности в процессе принятия управленческих решений (УК-3).

19. Типичные предубеждения и ошибки в процессе принятия управленческих решений (УК-3).

20. Интуитивное принятие управленческих решений (УК-3).

21. Индивидуальные различия управленческих решений (УК-3).

22. Влияние иерархии, структуры и уровней управления на процессы разработки управленческих решений (УК-3).

23. Результативность управленческих решений: понятие, сущность, подходы к повышению результативности (УК-3).

24. Измерение и оценка управленческих решений (УК-3).

25. Параметры и показатели эффективности управленческих решений (УК-3).

26. Качество управленческих решений, факторы, влияющие на качество управленческих решений (УК-3).

27. Взаимосвязь планирования и разработки управленческих решений (УК-3).

28. Взаимосвязь функции организации и процесса разработки управленческих решений (УК-3).

29. Взаимосвязь функции контроля и процесса разработки управленческих решений (УК-3).

30. Взаимосвязь функции мотивации и процесса разработки управленческих решений (УК-3).

31. Использование функционального подхода в процессе разработки управленческих решений (УК-3, ПК-10).

32. Использование системного подхода в процессе разработки управленческих решений (УК-3, ПК-10).

33. Использование программно-целевого подхода в процессе разработки управленческих решений (УК-3, ПК-10).

34. Роль информации в процессах разработки управленческих решений (УК-3, ПК-10).

35. Методологические подходы к формированию процессов разработки управленческих решений (УК-3, ПК-10).

36. Понятие полномочий, роль процесса делегирования полномочий в разработке управленческих решений (УК-3, ПК-10).

37. Роль делегирования полномочий и ответственности в результативности управленческих решений (УК-3, ПК-10).

38. Роль централизации и децентрализации в формировании процесса разработки управленческих решений (УК-3, ПК-10).

39. Распределение прав, обязанностей и ответственности в процессах разработки управленческих решений (УК-3, ПК-10).

40. Роль контроля в процессе разработки управленческих решений (УК-3, ПК-10).

41. Характеристика системы и объектов контроля разработки и реализации управленческих решений (УК-3, ПК-10).

42. Использование планирования и контроля для повышения эффективности управленческих решений (УК-3, ПК-10).

43. Роль риска и неопределенности в процессах разработки управленческих решений (УК-3, ПК-10).

44. Характеристика взаимосвязи процесса разработки и принятия управленческих решений (УК-3, ПК-10).

45. Локализация риска управленческих решений (УК-3, ПК-10).

46. Факторы риска и их учет в процессе разработки управленческих решений (УК-3, ПК-10).

47. Роль организационного проектирования в процессах разработки управленческих решений (УК-3, ПК-10).

48. Креативные методы разработки управленческих решений (УК-3, ПК-10).

49. Экономическое обоснование управленческих решений (УК-3, ПК-10).

50. Использование ситуационного подхода в экономической оценке управленческих решений (УК-3, ПК-10).

51. Понятие эффекта и ущерба управленческих решений, подходы к их расчету (УК-3, ПК-10).

52. Показатели оценки экономической эффективности инвестиционных решений и условия их применения (УК-3, ПК-10).

53. Факторы реализуемости управленческих решений и их применение в процессах разработки управленческих решений (УК-3, ПК-10).

54. Роль организационного потенциала в процессах разработки и реализации управленческих решений (УК-3, ПК-10).

55. Понятие технологии разработки и принятия управленческих решений (УК-3, ПК-10).

56. Роль организационной структуры в процессах разработки и реализации управленческих решений (УК-3, ПК-10).

57. Взаимосвязи административной власти и эффективности управленческих решений (УК-3, ПК-10).

58. Взаимосвязи процесса разработки альтернативных управленческих решений и процедур выбора принятия и реализации альтернатив (УК-3, ПК-10).

59. Организация исполнения принятого управленческого решения (УК-3, ПК-10).

60. Значение, функции и виды контроля реализации управленческого решения. Ответственность за выполнение решений: сущность и виды (УК-3, ПК-10).

Практические задания для проверки уровня обученности «уметь» и «владеть» (УК-3, ПК-10)

Задача №1. (УК-3, ПК-10)

Процветание и будущее фирмы зависят, прежде всего, от внедрения нововведений. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением изменениям, внедрению нового, передового.

Задание: Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям? Какую программу инноваций вы предложите, если вас назначат менеджером данной фирмы?

Задача №2. (УК-3, ПК-10)

Какие вы примете решения как менеджер фирмы, если:

- а) продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке;
- б) цены на продукцию фирмы резко снизились;
- в) поставщик отказался от поставок основного сырья для вашей продукции? (Решения принимать по каждому пункту.)

Задача №3. (УК-3, ПК-10)

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

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

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

в) Изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые

перспективные задачи, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому. г) Установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.

Задача №4. (УК-3, ПК-10)

Примите оптимальное решение при условии:

а) В связи с сокращением производства необходимо высвободить n - число сотрудников.

б) Резко ухудшилось качество производимой продукции (услуг).

в) На рынке упал спрос на производимую вашей фирмой продукцию (услуги).

Задача №5. (УК-3, ПК-10)

На фирме сформировался демократический стиль руководства.

Задание: Определите приемы по принятию решений при следующих параметрах:

а) распределение ответственности;

б) отношение к подбору кадров;

в) отношение к инициативе;

г) отношение к дисциплине;

и) способ доведения решения до исполнителей.

Задача №6. (УК-3, ПК-10)

Вы главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими

местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Задание: Какое решение вы примете? Подпишете ли вы контракт или нет? Почему?

Задача №7. (УК-3, ПК-10)

Вы менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма при помощи дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый пылесос не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара.

Задание: Какие действия вы предпримете? Почему?

Задача №8. (УК-3, ПК-10)

Вы менеджер на фирме, производящей программные продукты для ПЭВМ. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая (ый) недавно была (был) управляющей (им) в фирме-конкуренте. По какой-то причине она (он) была (был) уволена (ен) и теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять ее (его) на работу. В ином случае можете просто пообещать взять ее (его) на работу. Обида так сильна, что она (он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента.

Задание: Как вы поступите? Почему?

Задача №9. (УК-3, ПК-10)

Вы менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но оно окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении.

Задание: Пойдете ли вы на такой шаг? Почему?

Задача №10. (УК-3, ПК-10)

Вы главный менеджер известной фирмы и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он скорее всего передаст заказ именно вам.

Задание: Как поступите вы? Почему?

Задача №11. (УК-3, ПК-10)

Вы – менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка».

Задание: Сделаете ли вы такой опрос? Почему?

Задача №12. (УК-3, ПК-10)

Вы менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

Задание: Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

Задача №13. (УК-3, ПК-10)

Вам нужно принять решение: открывать в городе гостиницу или не открывать. Укажите ваши действия по выбору цели и сбору информации.

Задача №14. (УК-3, ПК-10)

АО «Орион» выпустило 150 тыс. простых акций по 100 руб. каждая и 25 тыс. привилегированных акций по 600 руб.

Задание: Определите акционерный капитал и контрольный пакет акций, если для обеспечения контроля достаточно владеть 12% акций, дающих право голоса.

Задача №15. (УК-3, ПК-10)

Предположим, что в процессе подготовительного этапа принятия решения вы пришли к следующему предварительному выводу: лучшей альтернативой является открытие фешенебельной гостиницы, рассчитанной на 30 номеров люкс.

Задание: Раскройте процесс окончательного принятия решения.

Задача №16. (УК-3, ПК-10)

Допустим, что вами уже принято окончательное решение о строительстве фешенебельной гостиницы на 30 номеров люкс.

Задание: Определите ваши действия по реализации решения.

Задача №17. (УК-3, ПК-10)

Известно, что на рынке компьютеров ежемесячно может быть реализовано до 5 тыс. единиц этой техники. Действующие фирмы реализуют только 4 тыс. Они предполагают нарастить их выпуск до 4,2 тыс. Доход от продажи каждого компьютера составляет 100 у.е. Ваша фирма производит видеомэгнитофоны. По данным маркетинговых исследований можно увеличить их выпуск на 400 единиц. Доход от продажи каждого – 200 у.е. Перед вами стоит дилемма, что выгоднее сделать: перепрофилировать производство на выпуск компьютеров, что обойдется в 3 0000 у.е., или расширить выпуск мэгнитофонов, что будет стоить 20 000 у.е.

Задание:

- а). Определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения.
- б). Определить весь перечень возможных альтернатив.
- в). Провести расчеты доходности.
- г). Выбрать единственное решение.

Задача №18. (УК-3, ПК-10)

Ваша фирма производит 5 000 компьютеров. Для того чтобы усиленно противодействовать конкурентам, вам предстоит решить задачу:

1. Либо снизить цену на продукцию на 10%. Тогда ваш доход с продажи каждого компьютера сократится с 300 у.е. до 200 у.е.

2. Либо усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 у.е. до 150 у.е., а сбытовые – 50 до 120 у.е.

Задание: Вам предстоит:

- а). Определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень альтернатив.
- б). Рассчитать доходность.
- в). Принять единственное решение.

Задача №19. (УК-3, ПК-10)

В результате усиления натиска конкурентов у вас возникли сложности со сбытом компьютеров. Имеются следующие варианты решения задачи:

1. Снизить производство компьютеров с 5 000 до 4 000. При этом ваши потери составят 50 000 у.е.

2. Усовершенствовать качество компьютеров. Тогда потери дохода от усовершенствования составят 20 000 у.е. и от внесения изменений в технологию – 30 000 у.е.

3. Усилить рекламную компанию. В этом случае затраты на единицу продукции возрастут на 8 у.е.

Задание: Определить факторы, влияющие на принятие решения. Рассчитайте доходность. Выберите окончательное решение.

Задача №20. (УК-3, ПК-10)

Гончарное предприятие выпускает 2 вида глиняной посуды. Первый – это простой глиняный горшок с упрочненным ободком. Второй – это меньшая по размеру и более изящная ваза с ручками и орнаментом по бокам. Для изготовления простого глиняного горшка требуется 4 кг глины и 1 час работы, а его реализация приносит прибыль 4 ден. ед. прибыли. Для изготовления вазы требуется 3 кг глины и 2 часа работы. Прибыль от реализации вазы составляет 5 ден. ед. В фирме 40 часов в неделю работает один гончар; допустимый расход глины составляет 120 кг в неделю. Требуется определить: 1. Сколько горшков и ваз нужно изготовить в неделю, чтобы максимизировать прибыль предприятия?

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

а) основная литература:

1. Методы принятия управленческих решений: количественный подход : учебное пособие / Кочкаров А.А. —

Москва : КноРус, 2020. — 145 с. — ISBN 978-5-406-00470-8. —
[URL: https://znanium.com](https://znanium.com)

2. Методы принятия управленческих решений (в схемах и таблицах) : учебное пособие / Беляева И.Ю., под ред., Панина О.В., под ред., Белокурова М.Е., Бутова Т.В. — Москва : КноРус, 2020. — 230 с. — (для бакалавров). — ISBN 978-5-406-01111-9. — [URL: https://znanium.com](https://znanium.com)

б) дополнительная литература:

1. Золотова Т.В. Методы принятия управленческих решений (для бакалавров). Учебник: учебник — Москва: КноРус, 2019. — 344 с. — ISBN 978-5-406-06697-3. ЭБС [URL: https://znanium.com](https://znanium.com)

2. Москвитин Г.И., Козырев В.А., Астахова Н.И. Теория и практика принятия управленческих решений (для бакалавров и магистров). Учебник: учебник — Москва: КноРус, 2019. — 340 с. — ISBN 978-5-406-06684-3. [URL: https://znanium.com](https://znanium.com)

Электронные ресурсы:

- Профессиональное сообщество дизайнеров - <https://archiprofi.ru>

- Русский дискуссионный форум дизайнеров - <https://artperm.ru>

- Ассоциации дизайнеров и декораторов интерьера (АДДИ) - <https://rusdecor.ru>

- Сообщество международной общественной ассоциации Союза дизайнеров - <https://www.moasd.ru>

- Творческое сообщество профессионалов в сфере дизайна интерьера - <http://decoclub.pro>

- Независимое творческое объединение профессионалов в области архитектуры и дизайна интерьеров «Союз архитекторов и дизайнеров» - <http://sadpro.pro>

- **eLibrary** – Научная электронная библиотека, база РИНЦ;

<https://elibrary.ru/> – *открытый доступ с расширенными правами при регистрации в качестве читателя и автора.*

9. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

<p>Учебная аудитория № 216</p> <ul style="list-style-type: none">-учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа;-учебная аудитория для проведения занятий семинарского тип и практических занятий;-учебная аудитория групповых и индивидуальных консультаций;-учебная аудитория для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации. <p>Оснащение оборудованием и техническими средствами обучения:</p> <ul style="list-style-type: none">- комплект учебной мебели для обучающихся;-рабочее место преподавателя;-доска меловая;- стационарное видеопроекционное оборудование для мультимедиа презентации, средства звуковоспроизведения (проектор, персональный компьютер, экран, колонки). <p>Лицензионное программное обеспечение:</p> <ol style="list-style-type: none">1) иностранного производства:<ul style="list-style-type: none">- MS Windows 10;- Microsoft Office Standard 2007.2) отечественного производства:<ul style="list-style-type: none">- Kaspersky EndPoint Security для Windows. <p>Доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и к электронной информационно-образовательной среде организации.</p>	<p>394026, Воронежская область, г. Воронеж, ул. Дружинников, д.8 Кабинет № 216 (2 этаж № 52)</p>
<p>Учебная аудитория № 416</p> <p>-учебная аудитория для проведения заня-</p>	<p>394036, город Воронеж,</p>

<p>тий лекционного типа;</p> <ul style="list-style-type: none"> -учебная аудитория для проведения занятий семинарского тип и практических занятий; -учебная аудитория групповых и индивидуальных консультаций; -учебная аудитория для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации. <p>Оснащение оборудованием и техническими средствами обучения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - комплект учебной мебели для обучающихся; -рабочее место преподавателя; - доска меловая. - стационарное видеопроекторное оборудование для мультимедиа презентации, средства звуковоспроизведения (экран, проектор, колонки, персональный компьютер). <p>Лицензионное программное обеспечение:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) иностранного производства: <ul style="list-style-type: none"> - MS Windows 7 Enterprise; - Microsoft Office Professional Plus 2007. 2) отечественного производства: <ul style="list-style-type: none"> - Kaspersky EndPoint Security для Windows. <p>Доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и к электронной информационно-образовательной среде организации.</p>	<p>ул. Карла Маркса, д.67 Кабинет № 416 (4 этаж № 64)</p>
<p>Помещение для самостоятельной работы обучающихся № 102</p> <ul style="list-style-type: none"> - помещение для самостоятельной работы обучающихся с доступом к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде организации; - читальный зал библиотеки 	<p>394026, Воронежская область, г. Воронеж, ул. Дружинников, д.8 Кабинет № 102 (1 этаж № 84)</p>

<ul style="list-style-type: none"> - учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ); - учебная аудитория для выполнения выпускной квалификационной работы. <p>Оснащение оборудованием и техническими средствами обучения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - автоматизированное рабочее место обучающегося; - ноутбуки; - телевизор; - столы для чтения; - стулья; - шкафы для документов; - стол офисный; - стеллажи для книг; - стойка выдачи литературы; - тумба напольная; - информационная стойка. <p>Лицензионное программное обеспечение:</p> <p>1) иностранного производства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - MS Windows 7 pro; - Microsoft Office Standard 2007; - MS Access 2016. <p>2) отечественного производства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kaspersky EndPoint Security для Windows; <p>Свободно распространяемое программное обеспечение:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 7-Zip; - Интернет цензор. <p>Российская информационная справочная правовая система «Консультант Плюс».</p> <p>Доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и к электронной информационно-образовательной среде организации</p>	
<p>Учебная аудитория № 307</p> <ul style="list-style-type: none"> - учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа; 	<p>394026, Воронежская область, г. Воронеж,</p>

- учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа и практических занятий;
- учебная аудитория групповых и индивидуальных консультаций;
- учебная аудитория для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации;
- учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ);
- компьютерный класс.

Оснащение оборудованием и техническими средствами обучения:

- автоматизированное рабочее место обучающегося;
- автоматизированное рабочее место преподавателя;
- доска двусторонняя (маркерно-меловая).

Лицензионное программное обеспечение:

1) иностранного производства:

- MS Windows 10;
- Microsoft Office Standard 2007;
- MS Visio;
- MS Access 2016;
- MS Project;
- SQL Server 2019;
- Visual Studio 2010;
- Adobe Creative Suite 6 Master Collection tip.edu.

2) отечественного производства:

- Kaspersky EndPoint Security для Windows.

Свободно распространяемое программное обеспечение:

1) иностранного производства:

- PascalABC.NET;
- FreePascal IDE;
- Eclipse, IntelliJ IDEA, GIMP;
- Blender;
- Firefox;

ул. Дружинников,
д. 8
Кабинет № 307
(3 этаж № 21)

<ul style="list-style-type: none"> - Vuze; - FileZilla; - Denver; - Maxima + WxMaxima; - iTest; - Inkscape; - QCad; - MySQL. <p>2) отечественного производства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Фоторобот. <p>Доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и к электронной информационно-образовательной среде организации.</p>	
<p>Учебная аудитория № 314</p> <ul style="list-style-type: none"> - помещение для самостоятельной работы обучающихся с доступом к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде организации; - учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ); - учебная аудитория для выполнения выпускной квалификационной работы; - компьютерный класс. <p>Оснащение оборудованием и техническими средствами обучения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - автоматизированное рабочее место обучающегося; - автоматизированное рабочее место преподавателя; - доска двусторонняя (маркерно-меловая); - наушники; - принтер; - телевизор. <p>Лицензионное программное обеспечение:</p> <p>1) иностранного производства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - MS Windows 8.1 Корпоративная; - Microsoft Office Standard 2007; 	<p>394026, Воронежская область, г. Воронеж, ул. Дружинников, д.8 Кабинет № 314 (3 этаж № 48)</p>

<ul style="list-style-type: none"> - iSpring suite 8; - MS Visio; - MS Access 2016; - MS Project; - Microsoft SQL Server 2014; - Visual Studio 2017. <p>2) отечественного производства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kaspersky EndPoint Security для Windows; - 1С: Предприятия 8. Комплект для обучения в высших и средних учебных заведениях. <p>Свободно распространяемое программное обеспечение иностранного производства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - PascalABC.NET; - FreePascal IDE; - Eclipse; - IntelliJ IDEA; - GIMP; - Blender; - Firefox; - Vuze; - FileZilla; - Denver, Maxima + WxMaxima; - iTest; - Inkscape; - QCad. <p>Информационная справочная правовая система «Консультант Плюс».</p> <p>Доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и к электронной информационно-образовательной среде организации.</p>	
<p>Учебная аудитория № 318</p> <ul style="list-style-type: none"> - помещение для самостоятельной работы обучающихся с доступом к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде организации; - учебная аудитория для курсового проек- 	<p>394026, Воронежская область, г. Воронеж, ул. Дружинников, д.8 Кабинет № 318</p>

тирования (выполнения курсовых работ);
- учебная аудитория для выполнения выпускной квалификационной работы;
- компьютерный класс.

Оснащение оборудованием и техническими средствами обучения:

- автоматизированное рабочее место обучающегося; -автоматизированное рабочее место преподавателя;
- доска двусторонняя (маркерно-меловая).

Лицензионное программное обеспечение:

1) иностранного производства:

- MS Windows 7;
- Microsoft Office Standard 2007;
- MS Visio 2007;
- MS Project 2010;
- Microsoft SQL Server 2012;
- Microsoft Visual Studio.

2) отечественного производства:

- Kaspersky EndPoint Security для Windows;
-Автоматизированная банковская система «Управление кредитной организацией» для ВУЗов.

Свободно распространяемое программное обеспечение:

1) иностранного производства:

- PascalABC.NET;
- FreePascal IDE;
- GIMP;
- Blender;
- Firefox;
- Vuze;
- FileZilla;
- Denver;
- Maxima + WxMaxima;
- iTest;
- Inkscape;
- QCad;

(3 этаж № 50)

<p>2) отечественного производства: - программа Фоторобот. Российская информационная справочная правовая система «Консультант Плюс». Доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и к электронной информационно-образовательной среде организации.</p>	
<p>Учебная аудитория № 313 - помещение для самостоятельной работы обучающихся с доступом к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде организации; - учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ); - учебная аудитория для выполнения выпускной квалификационной работы; - компьютерный класс. Оснащение оборудованием и техническими средствами обучения: - автоматизированное рабочее место обучающегося; - автоматизированное рабочее место преподавателя; - доска маркерная; - стационарное видеопроекторное оборудование для мультимедиа презентации, средства звуковоспроизведения (экран, проектор, колонки). Лицензионное программное обеспечение: 1) иностранного производства: - MS Windows 10; - Microsoft Office Standard 2007; - MS Visio; - MS Access 2016; - MS Project; - Microsoft SQL Server 2019; - Visual Studio 2010;</p>	<p>394036, город Воронеж, ул. Карла Маркса, д.67 Кабинет № 313 (3 этаж № 62)</p>

<p>2) отечественного производства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kaspersky EndPoint Security для Windows. <p>Свободно распространяемое программное обеспечение иностранного производства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - PascalABC.NET; - FreePascal IDE; - Eclipse; - IntelliJ IDEA; - GIMP; - Blender; - Firefox; - Vuze; - FileZilla; - Denver; - Maxima + WxMaxima, iTest; - Inkscape; - QCad. <p>Российская информационная справочная правовая система «Консультант Плюс».</p> <p>Доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и к электронной информационно-образовательной среде организации.</p>	
<p>Учебная аудитория № 314</p> <ul style="list-style-type: none"> - помещение для самостоятельной работы обучающихся с доступом к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде организации; - учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ); - учебная аудитория для выполнения выпускной квалификационной работы; - компьютерный класс. <p>Оснащение оборудованием и техническими средствами обучения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - автоматизированное рабочее место обучающегося; - автоматизированное рабочее место пре- 	<p>394036, город Воронеж, ул. Карла Маркса, д.67 Кабинет № 314 (3 этаж № 61)</p>

подавателя; -доска маркерная;

- телевизор.

Лицензионное программное обеспечение:

1) иностранного производства:

- Microsoft Windows 7 Professional;

- Microsoft Office Standard 2010.

2) отечественного производства:

- Kaspersky EndPoint Security для Windows;

- 1С: Предприятия 8.

Свободно распространяемое программное обеспечение иностранного производства:

- PascalABC.NET;

- FreePascal IDE;

- Eclipse, IntelliJ IDEA;

- GIMP;

- Blender;

- Firefox;

- Vuze;

- FileZilla;

- Denver;

- Maxima + WxMaxima;

- iTest;

- Inkscape;

- QCad.

Информационная справочная правовая система «Консультант Плюс».

Доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и к электронной информационно-образовательной среде организации.