

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Московский авиационный институт  
(национальный исследовательский университет)»

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе

\_\_\_\_\_ Козорез Д.А.  
“28” июня 2018

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (000111839)**

**Методы принятия управленческих решений**

(указывается наименование дисциплины по учебному плану)

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Квалификации выпускника Бакалавр

Профиль подготовки Финансовый менеджмент

Форма обучения заочная  
(очно, очно-заочное, заочное)

Выпускающая кафедра ЭиУ

Обеспечивающая кафедра ЭиУ

Кафедра-разработчик рабочей программы ЭиУ

Семестр	З.Е.	Трудоемкость, час.	Лекций, час.	Практич. занятий, час.	Лаборат. работ, час.	КСР, час.	СРС, час.	Экзаменов, час.	Форма промежуточ- ного контроля
5	3	108	6	4	0	0	98	0	Зч
Итого	3	108	6	4	0	0	98	0	

Москва  
2018

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Разделы рабочей программы**

1. Цели освоения дисциплины. Перечень планируемых результатов обучения.
2. Место дисциплины в структуре образовательной программы.
3. Структура и содержание дисциплины.
4. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.
5. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.
6. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.
7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.
8. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.
9. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.
10. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.

### **Приложения к рабочей программе дисциплины**

- Приложение 1. Аннотация рабочей программы  
Приложение 2. Прикрепленные файлы

Программа составлена в соответствии с требованиями СУОС НИУ МАИ, разработанного на основе ФГОС ВО по направлению 38.03.02 Менеджмент

---

Авторы программы:

Романенко Н.Ю.

---

Заведующий обеспечивающей кафедрой ЭиУ

---

Программа одобрена:

Заведующий выпускающей кафедрой ЭиУ

Директор выпускающего филиала

---

---

# 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ И РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ.

Целью освоения дисциплины Методы принятия управленческих решений является достижение следующих результатов освоения(РО):

N	Шифр	Результат обучения
1	3-25 (ОПК-9)	Знать типологию современных организационных отношений, этапы жизненного цикла организации
2	У-91(ОПК-9)	Уметь оценивать последствия принимаемых управленческих решений с учетом их социальной значимости
3	В-78(ОПК-9)	Владеть целостным мировоззрением, позволяющим предлагать обоснованные управленческие решения
4	3-84(ПК-10)	Знать базовые принципы создания, функционирования и развития организаций, их типологическое многообразие
5	У-92(ПК-10)	Уметь анализировать и формировать системный облик организации
6	В-79(ПК-10)	Владеть навыками выявления и учета особенностей управленческих ситуаций при анализе и синтезе организаций

Перечисленные РО являются основой для формирования следующих компетенций:

N	Шифр	Компетенция
1	ОПК-9	Способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;
2	ПК-10	Владение навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления;

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.

Дисциплина Методы принятия управленческих решений является предшествующей и последующей для следующих дисциплин:

N	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины
1	Основы менеджмента	Корпоративная социальная ответственность
2	Теория менеджмента	Итоговая гос. аттестация
3		Управление проектами
4		Управление изменениями
5		Преддипломная практика
6		Производственная практика 1
7		Теория экономического анализа
8		Логистика
9		Бизнес-планирование

## 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных(ые) единиц(ы), 108 часа(ов).

Модуль	Раздел	Лекции	Практич. занятия	Лаборат. работы	КСР	СРС	Всего часов	Всего с экзаменами и курсовыми
Методы принятия	Управленческие решения в методологии и орга-	4	2	0	0	40	46	108

управленческих решений	низации процесса управления							
	Модели, методология и организация процесса разработки управленческих решений	2	2	0	0	58	62	
<b>Всего</b>		<b>6</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>98</b>	<b>108</b>	<b>108</b>

### 3.1.Содержание (дидактика) дисциплины

*В разделе приводится полный перечень дидактических единиц, подлежащих усвоению при изучении данной дисциплины.*

- 1. Управленческая проблема
- 2. Управленческое решение
- 3. Типы управленческих решений
- 4. Ситуационные концепции управления процессом принятия решений
- 5. Лицо принимаемое решение
- 6. Целевая ориентация управленческих решений
- 7. Критерии принятия управленческого решения
- 8. Обоснование выбора альтернативы
- 9. Механизмы вертикальной и горизонтальной координации принятия решения
- 10. Понятия «метод», «модель», «алгоритм», «моделирование»
- 11. Контроль реализации управленческих решений
- 12. Эффективность решений

### 3.2.Лекции

№ п/п	Раздел дисциплины	Объем, часов	Тема лекции	Дидакт. единицы
1	1.1.Управленческие решения в методологии и организации процесса управления	4	Понятие, значение и функции управленческого решения. Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования	1, 2, 3, 4, 5, 6
2	1.2.Модели, методология и организация процесса разработки управленческих решений	2	Основные этапы процесса принятия управленческого решения. Методы и модели, используемые при принятии управленческого решения	1, 2, 3, 4, 5, 6, 11, 10, 12, 9, 8, 7
<b>Итого:</b>		<b>6</b>		

### 3.3.Содержание лекций.

### 1.1.1. Понятие, значение и функции управленческого решения. Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования (АЗ: 4, СРС: 20)

**Тип лекции:** Информационная лекция

**Форма организации:** Лекция

**Описание:** Предмет и задачи курса. Природа процесса принятия решения. Возникновение науки об управленческих решениях в контексте развития менеджмента. Связь науки об управленческих решениях с другими науками об управлении. Общие сведения о теории принятия решений. Функции решения в методологии и организации процесса управления. Понятия «управленческая проблема», «управленческое решение». Сферы принятия управленческого решения. Сравнительная характеристика особенностей принятия решения в бизнес-организациях и в системе государственного и муниципального управления. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основы принятия управленческого решения. Современные концепции и принципы выработки решения. Зависимость принятия решения в организациях от типа менеджмента. Типы менеджмента по взаимодействию с объектом управления и алгоритмы принятия решения при различных типах менеджмента. Характеристика функций управленческого решения (направляющая, координирующая, мотивирующая и т.п.). Их место в методологии и организации процесса управления. Роль мотивации и организационной культуры при разработке и реализации управленческого решения.

Характеристика основных типов управленческих решений: по используемым методам, по творческому вкладу, по степени формализации проблем. Понятия «ситуация» и «проблема». Ситуационные концепции управления процессом принятия решений. Классификация ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации. Типология управленческих решений. Классификация управленческих решений: решения, сгруппированные по функциям управления. Классификационные признаки управленческих решений: цель, условия принятия, время, информация, последствия, ответственность. Современные подходы к классификации управленческих решений: по числу влияющих на решение субъектов, по характеру процесса принятия решений по технологии разработки, в соответствии с прогнозной эффективностью и т.п. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь. Проекты как форма разработки, принятия и реализации управленческого решения. Условия и факторы качества управленческих решений. Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческих решений (реальность, устойчивость к возможным ошибкам, контролируемость и т.п.).

Характеристика личности ЛПР, влияющая на выбор альтернативы при принятии решений. Особенности индивидуального и группового принятия решений. Индивидуальное принятие решений против группового. Правила принятия коллективных решений. Коллективные решения в малых группах. Роль руководителя организации и его влияние на процессы принятия управленческих решений в организации. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии решений. Информационные условия разработки и исполнения управленческих решений. Внутриорганизационная информация в контексте принятия управленческих решений. Характеристика внутренней системы информации в организации. Процесс обмена управленческой информацией между организацией и внешней средой. Понятие «информационная асимметрия».

Состав стандартной информационной модели организации процесса подготовки и реализации управленческого решения. Проверка достоверности информации, характеризующей деловую ситуацию

### **1.2.1. Основные этапы процесса принятия управленческого решения. Методы и модели, используемые при принятии управленческого решения (АЗ: 2, СРС: 30)**

**Тип лекции:** Информационная лекция

**Форма организации:** Лекция

**Описание:** Целевая ориентация управленческих решений. Постановка цели и формулировка ограничений для принятия решений. Взаимосвязь целей и решений. Осознание необходимости принятия управленческого решения. Идентификационные проблемы: предупреждающие сигналы и источники возникновения трудностей при идентификации проблемы. Выбор критерия принятия управленческого решения. Классификация критериев принятия управленческого решения. Разработка и развитие альтернатив. Анализ альтернатив действий. Сравнение альтернатив и выбор решений. Проверка реализуемости разработанных альтернатив. Обоснование выбора альтернативы. Характеристика механизма принятия управленческого решения: механизмы вертикальной и горизонтальной координации принятия решения. Административные мероприятия, необходимые для организации процесса согласования и утверждения управленческого решения. Особенности разработки управленческого решения в корпоративных и индивидуальных организациях. Условия неопределенности и риска. Проблемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

Характеристика элементов внешней среды организации. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения. Свойства объектов и субъектов принятия управленческого решения. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив. Методы анализа внешней среды. Личные наблюдения, опыт, аналогия. Деловая беседа, целевая анкета. Правила составления деловой анкеты. Учет интересов опрашиваемого лица. Преимущества и недостатки использования деловой анкеты. Внешний аудит и консалтинг. Преимущества и недостатки привлечения российских и зарубежных консультантов. Эффективность привлечения внешних по отношению к организации консультантов. Правила выбора консультантов.

Понятия «метод», «модель», «алгоритм», «моделирование». Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения. Ценность, необходимость и ограниченность использования моделирования при принятии управленческих решений. Характеристика этапов процесса моделирования. Проблемы использования моделирования в управлении организацией. Краткая характеристика методов принятия управленческих решений: состав, область использования, основные характеристики. Экономико-математические методы, методы моделирования, методы выработки решений в диалоговом режиме, количественные и качественные экспертные методы, алгоритмический, статистический, эвристический методы, методы сценариев и метод «дерева решения», топологические методы.

Характеристика взаимодействия участников выбора управленческого решения. Отношения субъект - власть, лидерство - объект управленческих решений. Власть, влияние, сила, источники их формирования. Делегирование полномочий по принятию управленческого решения. Централизация и децентрализация процесса разработки решения. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия управленческого решения. Понятие социально - психологической согласованности при принятии и реализации управленческих решений. Характеристика социальных, психологических, этических методов достижения взаимодействия при принятии управленческих решений и их сочетание с организационной иерархией. Причины возникновения конфликтов в процессе принятия и реализации управленческого решения и их классификация. Конструктивная роль конфликтов. Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческого решения.

Проблемы организации исполнения принятых управленческих решений. Особенности процедуры организации выполнения управленческих решений. Стимулирование и кадровое обеспечение реализации решения. Контроль реализации управленческих решений. Значение, функции и виды контроля. Социально - психологические аспекты контроля и оценки исполнения решения. Методы контроля и оценки исполнения решений. Управленческие решения и ответственность. Сущность и виды ответственности за выполнение управленческих решений.

Решения как инструмент реализации изменений в функционировании и развитии предприятий. Эффективность решений. Особенности оценки эффективности управленческого решения, составляющие эффективности. Методологические подходы к оценке эффективности решений. Суть и содержание понятий «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения». Значение стандартизации процессов управления качеством процесса разработки и принятия управленческого решения.

### 3.4. Практические занятия

№ п/п	Раздел дисциплины	Объем, часов	Тема практического занятия	Дидакт. единицы
1	1.1. Управленческие решения в методологии и организации процесса управления	2	Понятие, значение и функции управленческого решения	1, 2, 3, 4
2	1.2. Модели, методология и организация процесса разработки управленческих решений	2	Основные этапы процесса принятия управленческого решения	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 8
<b>Итого:</b>		<b>4</b>		

### 3.5. Содержание практических занятий

### 1.1.1. Понятие, значение и функции управленческого решения (А3: 2, СРС: 10)

**Форма организации:** Практическое занятие

**Описание:** Обсуждение учебных вопросов касающихся функций управленческих решений, проведение дискуссии, анализ текущих событий

### 1.2.1. Основные этапы процесса принятия управленческого решения (А3: 2, СРС: 20)

**Форма организации:** Практическое занятие

**Описание:** Оценка знаний в форме выполнения тестовых заданий, обсуждение учебных вопросов, составление схем и моделей реализации управленческих решений.

## 3.6.Лабораторные работы

№ п/п	Раздел дисциплины	Наименование лабораторной работы	Объем, часов	Дидакт. единицы
Ит ого :				

## 3.7.Содержание лабораторных работ

## 3.8.Контроль самостоятельной работы (КСР)

№ п/п	Раздел дисциплины	Объем, часов	Тема КСР
Итого:			

## 3.9.Содержание КСР

## 3.10.Курсовые работы и проекты по дисциплине

## 3.11.Промежуточная аттестация

1.

**Прикрепленные файлы:** Вопросы к экзамену (1).docx

## 4. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

**Программное обеспечение, Интернет-ресурсы, электронные библиотечные системы**

1. Основная и дополнительная литература по дисциплине
2. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».
3. Ресурсы научно-технической библиотеки МАИ.
4. Информационные стенды кафедры.



Вопросы для самостоятельной работы по темам:

№ п/п	Раздел дисциплины	Вопросы для самостоятельной работы
1	Управленческие решения в методологии и организации процесса управления	Управленческие решения в методологии и организации процесса управления
2	Модели, методология и организация процесса разработки управленческих решений	2. Модели, методология и организация процесса разработки управленческих решений

Задания для самостоятельной работы обучающихся:

№ п/п	Раздел дисциплины	Задания для самостоятельной работы
1	Управленческие решения в методологии и организации процесса управления	Сбор, обобщение и анализ информации из различных источников по актуальным проблемам менеджмента. Подготовка к тестированию
2	Модели, методология и организация процесса разработки управленческих решений	Сбор, обобщение и анализ публикаций в РИНЦ по конкретной проблеме. Подготовка к тестированию.

## 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Описание показателей, критерии оценивания компетенций и описание шкал оценивания осуществляются в соответствии с Положением о балльно-рейтинговой системе оценки результатов обучения студентов по дисциплине (Приказ №42 от 04.04.2014 «Об утверждении положения «Рейтинг по дисциплине»).

Для оценивания интегрированных и практико-ориентированных заданий обучающихся используются следующие критерии по 100-балльной шкале:

1. Формулирование представленной информации в виде проблемы;
2. Предложение способа решения проблемы;
3. Обоснование способа решения проблемы;
4. Демонстрация способа решения проблемы.

Оценивание осуществляется по следующей шкале:

100-балльная шкала	Результат освоения
менее 40	Критерий не сформирован
41-70	Критерий четко не выражен
71-100	Критерий выражен четко

Для оценивания ситуационных заданий используется следующая шкала:

100-балльная шкала	Результат освоения
--------------------	--------------------

менее 30	обучающийся не может сформулировать проблему, представленную в задании
31-50	обучающийся формулирует поставленную задачу, у него сформированы изолированные знания и умения, однако отсутствуют интегрированные понятия и навыки, в результате чего допущены ошибки в решении и задание не выполнено
51-80	задание выполнено, обучающийся применяет знания для решения поставленной проблемы, однако не сформированы компетенции, вследствие чего обучающийся испытывает затруднения в демонстрации способов решения задачи
81-100	задание выполнено как в теоретическом, так и в практическом плане, обучающийся легко демонстрирует свою компетентность по данному вопросу

Фонды оценочных средств, позволяющие оценить результаты обучения, включают в себя:

- вопросы к промежуточной аттестации.

Перечень компетенций и этапы их формирования приведены в следующей таблице:

N	Шифр	Компетенция	Этапы формирования компетенции
1	ОПК-9	Способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;	Лекции: 1. Основные этапы процесса принятия управленческого решения. Методы и модели, используемые при принятии управленческого решения.
2	ПК-10	Владение навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления;	Знать базовые принципы создания, функционирования и развития организаций, их типологическое многообразие Уметь анализировать и формировать системный облик организации Владеть навыками выявления и учета особенностей управленческих ситуаций при анализе и синтезе организаций Семестр - 5

### Комплект типовых индивидуальных заданий

№ п/п	Раздел дисциплины	Объем, часов	Наименование типового задания
1	Управленческие решения в методологии и организации процесса управления	10	Управленческие решения в методологии и организации процесса управления

2	Модели, методология и организация процесса разработки управленческих решений	2	Модели, методология и организация процесса разработки управленческих решений
3	Модели, методология и организация процесса разработки управленческих решений	6	Контроль управленческих решений
<b>Итого:</b>		<b>18</b>	

### **Содержание типовых заданий**

#### **1.1.1. Управленческие решения в методологии и организации процесса управления(СРС: 10)**

**Тематика:** Цель - провести тестовую оценку уровня достижения результата ОК-5, ОПК-9, ОПК-13, ПК-10, 3-10, У-7, У-9, В-6, В-9, РП50, Р47

**Тип:** Расчетная работа

**Прикрепленные файлы:** Типовые задания - Управленческие решения в методологии и организации процесса управления.rtf

#### **1.2.1. Модели, методология и организация процесса разработки управленческих решений(СРС: 2)**

**Тематика:** Цель - провести тестовую оценку уровня достижения результата ОК-5, ОПК-9, ОПК-13, ПК-10, 3-10, У-7, У-9, В-6, В-9, РП50, Р47

**Тип:** Расчетная работа

**Прикрепленные файлы:** Типовые задания - Модели, методология и организация процесса разработки управленческих решений.docx

#### **1.2.1. Контроль управленческих решений(СРС: 6)**

**Тематика:** Цель - провести тестовую оценку уровня достижения результата ОК-5, ОПК-9, ОПК-13, ПК-10, 3-10, У-7, У-9, В-6, В-9, РП50, Р47

**Тип:** Расчетная работа

**Прикрепленные файлы:** Типовые задания - Контроль управленческих решений.docx

### **Вопросы к промежуточной аттестации**

#### **«Методы принятия управленческих решений»**

##### **1. Зачет (5 семестр)**

**Прикрепленные файлы:** Вопросы к экзамену (1).docx

## **6. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **а) основная литература:**

- 1 Е.В. Бережная, В.И. Бережной. Методы и модели принятия управленческих решений: Учебное пособие - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 384 с.: 60х90 1/16 + (Доп. мат. znanium.com). - (Высшее образование: Бакалавриат). (п) ISBN 978-5-16-006914-2 Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=414580>
- 2 Строева Е. В. Разработка управленческих решений: Учебное пособие / Е.В. Строева, Е.В. Лаврова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 128 с.: 60х90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (обложка) ISBN 978-5-16-005222-9 Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=327956>
- 3 Сендеров В.Л. Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / В.Л. Сендеров, Т.И. Юрченко, Ю.В. Воронцова, Е.Ю. Бровцина. — М. : ИНФРА-М, 2016. — 227 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/20621](http://www.dx.doi.org/10.12737/20621). Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=327956>

### **б) дополнительная литература:**

- 1 Карданская, Н. Л. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям / Н. Л. Карданская. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 439 с. - ISBN 978-5-238-01574-3. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=327956>
- 2 Белолипецв И. И. Моделирование управленческих решений в сфере экономики в условиях неопределенности: Монография/И.И.Белолипецв, С.А.Горбатков и др. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 299 с.: 60х90 1/16. - (Научная мысль) (Переплёт) ISBN 978-5-16-010269-6, 500 экз. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=327956>
- 3 К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. Управленческие решения: Учебник - 7-е изд. - М.: Дашков и К, 2012. - 496 с Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=327956>
- 4 Бережная Е.В., Бережной В.И. Методы и модели принятия управленческих решений: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 384 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znanium.com>].— (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/975](http://www.dx.doi.org/10.12737/975).
- 5 Гармаш А.Н. Математические методы в управлении: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки «Математические методы в экономике»/ А.Н. Гар-маш, И.В. Орлова. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2012. – 271, [1] с.:ил., табл.; 22 см. – (Вузовский учебник) (Электронно-библиотечная система Znanium.com). – Библиогр.: с. 268-270 (58 назв.). – На

тит. с.: Электроннобиблиотечная система Znanium.com. – ISBN 978-5-9558-0200-8 (Вузовский учеб.). – ISBN 978-5-16-004818-5 (ИНФРА-М)

6 Юкаева В.С. принятие управленческих решений: учебник [Электронный ресурс]/ Валентина Семенова, Е.В. Зубарева, В.В. Чувилова; В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувилова. – М.: Дашков и К, 2012. – 323 с. Режим доступа: <http://e.lanbook.com> (Электронно-библиотечная система «Лань»).

7. Балдин К.В. Управленческие решения: Учебник/ К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.И. Уткин.-7-е изд.,- М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2010.-496 с.

## **7. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

Для обеспечения образовательного процесса по дисциплине обучающимся предоставляется возможность круглосуточного дистанционного индивидуального доступа к электронным библиотечным системам из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет».

<b>Наименование ресурса</b>	<b>Интернет-ссылка на ресурс</b>
<b>"ZNANIUM.COM"</b>	
Электронная библиотечная система "ZNANIUM.COM".	<a href="http://znanium.com">http://znanium.com</a>
<b>ООО "Издательство Лань"</b>	
Электронная библиотечная система ООО "Издательство Лань".	<a href="http://e.lanbook.com">e.lanbook.com</a>
<b>ООО "Электронное издательство ЮРАЙТ"</b>	
Электронная библиотечная система ЮРАЙТ. ЭБС "Легендарные книги"	<a href="http://biblio-online.ru">http://biblio-online.ru</a> , <a href="https://biblio-online.ru/catalog/legendary">https://biblio-online.ru/catalog/legendary</a>
<b>Электронная библиотека МАИ</b>	
Электронная библиотека МАИ (собственность МАИ).	<a href="http://elibrary.mai.ru/MegaPro2/Web">http://elibrary.mai.ru/MegaPro2/Web</a>
<b>Электронная библиотека Консорциума аэрокосмических вузов России</b>	
Электронная библиотека Консорциума аэрокосмических вузов России.	<a href="http://elsau.ru">http://elsau.ru</a>
<b>Библиотека РФФИ</b>	
Библиотека РФФИ	<a href="http://www.rfbr.ru/rffi/ru/library">http://www.rfbr.ru/rffi/ru/library</a>
<b>Единое окно доступа к образовательным ресурсам</b>	
Единое окно доступа к образовательным ресурсам	<a href="http://window.edu.ru/">http://window.edu.ru/</a>
<b>Polpred.com</b>	
Polpred.com. Обзор СМИ	<a href="http://polpred.com">http://polpred.com</a>
<b>ООО "РУНЭБ"</b>	
Электронная библиотечная система eLIBRARY.	<a href="http://elibrary.ru">http://elibrary.ru</a>

<b>ООО "Национальный цифровой ресурс "Рукоонт"</b>	
ООО "Национальный цифровой ресурс "Рукоонт".	<a href="http://text.rucont.ru">http://text.rucont.ru</a>
<b>ООО "ИВИС"</b>	
ООО "ИВИС".	<a href="http://ivis.ru">http://ivis.ru</a>
<b>ООО "Интегратор авторского права"</b>	
ООО "Интегратор авторского права" IQlib.	<a href="http://www.iqlib.ru/">http://www.iqlib.ru/</a>
<b>ФГБУ "РГБ"</b>	
Электронная библиотека диссертаций РГБ.	<a href="http://dvs.rsl.ru">http://dvs.rsl.ru</a>
Национальная электронная библиотека (НЭБ).	<a href="http://нэб.рф">http://нэб.рф</a>
<b>НП НЭИКОН</b>	
Некоммерческое партнерство "Национальный Электронно-Информационный Консорциум".	<a href="http://archive.neicon.ru">http://archive.neicon.ru</a>
Научные полнотекстовые ресурсы издательства Springer (архив).	<a href="http://link.springer.com/">http://link.springer.com/</a>
Научные полнотекстовые журналы издательства Taylor&Francis Group (архив).	<a href="http://www.tandfonline.com/">http://www.tandfonline.com/</a>
База данных GreenFile компании EBSCO.	<a href="http://www.greeninfoonline.com">http://www.greeninfoonline.com</a> .
<b>Внешнеэкономическое объединение "Академинторг"</b>	
American Physical Society American Mathematical Society	<a href="http://publish.aps.org/">http://publish.aps.org/</a> <a href="http://www.ams.org/mathscinet/index.html">http://www.ams.org/mathscinet/index.html</a>
<b>ФГБУ "ГПНТБ России"</b>	
База данных Web of Science (правообладатель - Thomson Reuters, с 03.10.2016 г. - Clarivate Analytics).	<a href="http://www.webofscience.com">www.webofscience.com</a>
База данных Scopus издательства Elsevier.	<a href="http://scopus.com">http://scopus.com</a>
Springer Customer Service Center GmbH в научных и образовательных целях. Springer Nature	<a href="http://link.springer.com/">http://link.springer.com/</a> <a href="http://www.nature.com/">http://www.nature.com/</a>
База данных компании EBSCO Publishing: БД CASC. БД <a href="http://www.mathscinet.org/">MathSciNet via EBSCOhost</a> .	<a href="http://search.ebscohost.com">http://search.ebscohost.com</a>
Научные полнотекстовые журналы и книги издательства Elsevier.	<a href="http://www.sciencedirect.com">http://www.sciencedirect.com</a> <a href="http://www.elsevierscience.ru/products/science-direct">http://www.elsevierscience.ru/products/science-direct</a>
<b>РФФИ</b>	
Научные полнотекстовые англоязычные журналы American Chemical Society.	<a href="http://pubs.acs.org">http://pubs.acs.org</a> .

## 8.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Эффективным способом развития творческих способностей студентов при изучении дисциплины является самостоятельная работа, которая нацелена на проработку студентами материала прошедших контактных занятий и подготовку к предстоящим занятиям.

Самостоятельная работа студентов проводится ими в соответствии с собственными возможностями. Можно, однако, рекомендовать групповое изучение материалов, обеспечивающее совместную работу нескольких студентов, что положительно влияет на качество проработки программы курса.

В то же время высокая степень усвоения изучаемой дисциплины достигается при постоянной работе студентов над текущим материалом. В этой связи желательна проработка лекционного материала в день его прочтения, что позволяет, во-первых, оперативно (на следующей лекции) снимать возникающие вопросы и, во-вторых, создавать багаж знаний по дисциплине задолго до промежуточной аттестации.

При подготовке к практическим занятиям также необходима проработка лекционного материала. Это позволит осознанно работать с предлагаемым материалом преподавателем на практическом занятии, а, следовательно, закладывать базу методик и приемов при решении практических задач.

При изучении материала необходимо делать акцент не на зазубривании материала, а на понимание его физической сути, что развивает мышление и позволяет понять методологию изучаемой дисциплины.

#### *Лекции:*

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия:

- вести конспектирование учебного материала;
- обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

#### *Семинарские занятия:*

Методические рекомендации к практическим занятиям:

- при подготовке к практическим занятиям, обучающимся необходимо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы;
- в ходе подготовки к практическим занятиям необходимо освоить основные понятия, ответить на контрольные вопросы. В течении практического занятия студенту необходимо выполнить задания, выданные преподавателем.

#### *Подготовка к семинарским занятиям:*

Подготовка к контрольным мероприятиям:

Текущий контроль осуществляется в виде устных, тестовых опросов по делам дисциплины. При подготовке к опросу студенты должны освоить теоретический материал по блокам тем, выносимых на этот опрос. При подготовке к экзамену необходимо ориентироваться на лекционный материал и учебную литературу, рекомендованную преподавателем.

Текущий контроль – предназначен для проверки отдельных знаний, навыков и умений студентов, полученных при обучении по учебной дисциплине (при прохождении практики) или требуемых для обучения по учебной дисциплине (для прохождения практики). Текущий контроль предназначен для проверки достижения студентом отдельных учебных целей и выполнения части учебных задач программы учебной дисциплины или практики.

Методические рекомендации по подготовке доклада:

- при подготовке доклада рекомендуется составить план-конспект своего выступления. Продумать примеры практики реализации норм правовых актов различного уровня, регулирующих вопросы местного самоуправления;
- подготовить сопроводительную слайд-презентацию и/или демонстрационный раздаточный материал по выбранной теме.
- рекомендуется провести дома репетицию выступления с целью отработки речевого аппарата и продолжительности выступления (регламент – 7 мин.).

Подготовка текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов является одним из видов методической работы профессорско-преподавательского состава. Проведение текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов являются одним из видов учебной работы профессорско-преподавательского состава. Прохождение текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации является обязательным элементом обучения для студента.

*Методические рекомендации к заданиям:*

Этапы выполнения заданий самостоятельной работы:

- определение целей самостоятельной работы;
- конкретизация поставленной задачи;
- самооценка готовности к самостоятельной работе по решению поставленной или выбранной задачи;
- выбор путей и средств для решения поставленной задачи;
- планирование (самостоятельно или с помощью преподавателя) самостоятельной работы по решению задачи;
- реализация программы выполнения самостоятельной работы;
- самоконтроль промежуточных и конечного результатов работы, их корректировка;
- определение причин и устранение выявленных ошибок.

Организуя свою самостоятельную работу по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» студенты должны выявить рекомендуемый режим и характер учебной работы по изучению теоретического курса «Методы принятия управленческих решений», практических и/или семинарских занятий и практическому применению изученного материала, по выполнению заданий для самостоятельной работы, по использованию информационных технологий и т.д.

Прежде всего, студент обязан ознакомиться с указанным в методическом материале по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» перечнем учебно-методических изданий, рекомендуемых студентам для подготовки к занятиям и выполнения самостоятельной работы, а также с методическими материалами на бумажных и/или электронных носителях, выпущенных кафедрой своими силами и предоставляемые студентам во время занятий: рабо-



чие тетради студентов; наглядные пособия; глоссарий (в словаре терминов по тематике дисциплины); тезисы лекций, раздаточный материал и др.

Самостоятельная работа студентов, предусмотренная учебным планом должна соответствовать более глубокому усвоению изучаемого курса, формировать навыки исследовательской работы и ориентировать студентов на умение применять теоретические знания на практике.

Задания для самостоятельной работы содержатся в специальных методических пособиях по разделам и темам, по которым не предусмотрены аудиторские занятия, либо требуется дополнительно проработать и проанализировать рассматриваемый преподавателем материал в объеме запланированных часов.

Организуя самостоятельную работу, студент должен учитывать, что результаты контролируются преподавателем и учитываются при аттестации студента (экзамен). При этом проводятся: тестирование, экспресс-опрос на семинарских и практических занятиях, заслушивание докладов, проверка письменных работ и т.д.

В самостоятельную работу включена подготовка рефератов, доклада и презентации по теме реферата. Целью написания реферата является выработка навыков и умений краткого изложения в письменном виде или в форме публичного выступления содержания книги, научной работы, результатов изучения научной проблемы.

В начале учебного процесса после вводной лекции, в которой указывается структура и общее содержание дисциплины, проблемы и практическая значимость, студентам предлагается перечень тем рефератов в рамках существующих проблем данной дисциплины, из которого студенты выбирают тему реферата. Студент может предложить свои индивидуальные темы в рамках общей тематики. Темы рефератов должны быть современными, проблемными и профессионально ориентированными, требующей самостоятельной творческой работы студента и при необходимости использования практического материала.

Студенты готовят текст реферата и делают по нему презентацию доклада, который представляют в группе. Обсуждение доклада происходит с участием всех студентов группы. Такая активная технология обучения способствует развитию у студентов информационной коммуникативности, активности мышления, умений вести дискуссию, аргументировано отвечать на вопросы, анализировать и синтезировать изучаемый материал. Доклады и обсуждения презентаций студенческих работ рекомендуется проводить в рамках аудиторного и внеаудиторного времени (конференций, круглых столов, деловых игр и других видов научно-учебной работы). Качество реферата (его структура, полнота изложения, новизна материала, количество используемых источников научной и учебной литературы, степень оригинальности и инновационности предложений, обобщений и выводов), а также уровень качества доклада (последовательность, убедительность, использование специальной терминологии и др.) учитываются в системе балльно-рейтингового контроля и рубежной аттестации по дисциплине.

## **9. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Дисциплина ориентирована на применение компьютерной техники, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», электронной библиотеки МАИ для поиска, сбора, хранения, обработки и представления информации.

Программное обеспечение, Интернет-ресурсы, электронные библиотечные системы:

Для обеспечения образовательного процесса по дисциплине обучающимся предоставляется возможность круглосуточного дистанционного индивидуального доступа к электронной библиотечной системе НЭИКОН, IqLib, American Mathematical Society, Annual Reviews, Science (научно-популярный журнал), e-Library, Единое окно доступа к образовательным ресурсам (ссылки ко многим ресурсам, поддерживается Минобрнауки), из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет».

Рекомендованы следующие электронные ресурсы:

1. Ресурс НЭИКОН ( <http://archive.neicon.ru>):

Cambridge University Press (Журналы издательства Cambridge University Press);

Oxford University Press (Журналы издательства Oxford University Press);

Журнал Science (Цифровой архив журнала Science);

Научная литература по дисциплине издательства Taylor&Francis.

2. Ресурс IqLib (<http://www.iqlib.ru/>);

3. American Mathematical Society (<http://www.ams.org/mathscinet/index.html>);

4. Annual Reviews (<http://www.annualreviews.org>);

5. Science (<http://www.sciencemag.org>);

6. e-Library (<http://elibrary.ru>);

7. Единое окно доступа к образовательным ресурсам (ссылки ко многим ресурсам, поддерживается Минобрнауки) (<http://window.edu.ru/>).

8. Проект «Tigris» ( <http://www.tigris.org>).

9. Сайт Рамус ( <http://ramussoftware.com>).

10. Стандарты: <http://www.gost.ru/>, обновления и новые стандарты: <http://protect.gost.ru/>.

## **10. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Лекционные аудитории, оснащенные мультимедиа проекторами и экранами.

Компьютерный класс для выполнения заданий в системе тестирования ФЭПО обеспечен персональными компьютерами с установленным программным обеспечением.

### Аннотация рабочей программы

Дисциплина Методы принятия управленческих решений является частью Блока 1 Дисциплины дисциплин подготовки студентов по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент. Дисциплина реализуется на Ступино факультете «Московский авиационного института (национального исследовательского университета)» кафедрой (кафедрами) ЭиУ.

Дисциплина нацелена на формирование следующих компетенций: ОПК-9 ,ПК-10.

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с: процессом разработки и принятия управленческих решений, в т.ч. проектирование системы управления; структурирование проблемы принятия решений в управлении экономическими системами; анализ и диагностика управленческих решений; подготовка к принятию управленческого решения (анализ и проектирование); коммуникации в принятии управленческих решений; выбор инструмента решения проблем, принятия стратегических решений в системе управления

Преподавание дисциплины предусматривает следующие формы организации учебного процесса: Лекция, Практическое занятие.

Программой дисциплины предусмотрены следующие виды контроля: промежуточная аттестация в форме Зачет (5 семестр).

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 3 зачетных единиц, 108 часов. Программой дисциплины предусмотрены лекционные (6 часов), практические (4 часов), лабораторные (0 часов) занятия и (98 часов) самостоятельной работы студента.

### Прикрепленные файлы

#### 1 Вопросы для подготовки к занятию.docx

Вопросы для подготовки к занятию:

1. Что такое управляющая и управляемая системы?
2. Что такое управленческое решение?
3. Какие школы и подходы к принятию управленческих решений Вы знаете?
4. Какие функции выполняют решения в управленческой деятельности?
5. Какие виды классификации управленческих решений Вам известны?
6. Какая информация собирается и обрабатывается при разработке управленческого решения?
7. Какую роль играет системный подход при структуризации проблемы?
8. Какие внутренние факторы влияют на принятие и реализацию решений?
8. Какие свойства внешней среды принимаются во внимание при разработке и реализации управленческих решений?
9. Какие факторы относятся к внешней среде прямого и косвенного влияния?

## **2 Вопросы для подготовки к занятию.docx**

Вопросы для подготовки к занятию

1. По каким факторам и параметрам сравниваются альтернативные варианты решения?
2. Каково значение экономико-математического моделирования в управлении?
3. Какой из методов используется при решении ассортиментной задачи?
4. Каким образом определяется целевая функция при оптимизации планов перевозок?
5. Какие составные элементы экономико-математических моделей?
6. В каком виде оформляется информация при разработке альтернативных вариантов решения?
7. С помощью каких методов обрабатывается информация о внешней среде?
8. Какие методы прогнозирования используются при анализе альтернатив?
9. Какие технические средства используются при подготовке и обработке информации о внешней среде?
10. Какие основные факторы влияют на процесс разработки и принятия управленческих решений?
11. Почему информация считается основой управленческих решений?
12. Определите понятия «определенность», «неопределенность» и «риск»?
13. Как оцениваются риски при управлении предприятием?
14. Какие виды рисков Вам известны?
15. Чем чистые риски отличаются от коммерческих рисков?
16. Какие методы снижения степени риска Вы знаете?
17. В каком виде оформляется информация для разработки управленческих решений?
18. В чем заключается метод страхования риска?

## Вопросы к экзамену по дисциплине

### «Методы принятия управленческих решений»

1. Понятие управленческого решения, примеры управленческих решений.
2. Характеристика управленческого решения как этапа процесса менеджмента.
3. Сущность и содержание управленческого решения, формальные и неформальные аспекты управленческого решения.
4. Влияние типологии менеджмента на разработку управленческих решений.
5. Классификация управленческих решений.
6. Использование классификаций управленческих решений в практике менеджмента.
7. Влияние иерархии, структуры и уровней управления на процессы разработки управленческих решений.
8. Результативность управленческих решений: понятие, сущность, подходы к повышению результативности.
9. Измерение и оценка управленческих решений.
10. Параметры и показатели эффективности управленческих решений.
11. Качество управленческих решений, факторы, влияющие на качество управленческих решений.
12. Взаимосвязь функций менеджмента и процесса разработки управленческих решений.
13. Взаимосвязь планирования и разработки управленческих решений.
14. Взаимосвязь функции организации и процесса разработки управленческих решений.
15. Взаимосвязь функции контроля и процесса разработки управленческих решений.
16. Взаимосвязь функции мотивации и процесса разработки управленческих решений.
17. Использование функционального подхода в процессе разработки управленческих решений.
18. Использование системного подхода в процессе разработки управленческих решений.
19. Использование программно-целевого подхода в процессе разработки управленческих решений.
20. Роль информации в процессах разработки управленческих решений.
21. Методологические подходы к формированию процессов разработки управленческих решений.
22. Понятие полномочий, роль процесса делегирования полномочий в разработке управленческих решений.
23. Роль делегирования полномочий и ответственности в результативности управленческих решений.
24. Роль централизации и децентрализации в формировании процесса разработки управленческих решений.
25. Характеристика решений маркетинга и процесса их разработки.
26. Методы принятия управленческих решений
27. Метод мозговой атаки, его особенности
28. Метод принятия решений: экстраполяция по среднему уровню ряда
29. Метод принятия решений: экстраполяция по средним темпам роста или снижения
30. Распределение прав, обязанностей и ответственности в процессах разработки управленческих решений.
31. Управление запасами.
32. Характеристика системы и объектов контроля разработки и реализации управленческих решений.
33. Использование планирования и контроля для повышения эффективности управленческих решений.
34. Роль риска и неопределенности в процессах разработки управленческих решений.

35. Характеристика взаимосвязи процесса разработки и принятия управленческих решений.
36. Локализация риска управленческих решений.
37. Факторы риска и их учет в процессе разработки управленческих решений.
38. Роль организационного проектирования в процессах разработки управленческих решений.
39. Креативные методы разработки управленческих решений.
40. Экономическое обоснование управленческих решений.
41. Выравнивание динамического ряда с помощью уравнения прямой.
42. Показатели оценки экономической эффективности инвестиционных решений и условия их применения.
43. Факторы реализуемости управленческих решений и их применение в процессах разработки управленческих решений.
44. Роль организационного потенциала в процессах разработки и реализации управленческих решений.
45. Понятие технологии разработки и принятия управленческих решений. Анализ ситуации: методы анализа ситуации для диагностики проблем

## Типовые задания - Модели, методология и организация процесса разработки управленческих решений.docx

### Раздел 2. Модели, методология и организация процесса разработки управленческих решений

**Цель - провести тестовую оценку уровня достижения результата ОК-5, ОПК-9, ОПК-13, ПК-10, З-10, У-7, У-9, В-6, В-9, РП50, Р47**

#### Задание 1

Рассмотрите конкретные ситуации и выберите вариант управленческого решения. Обоснуйте свой выбор. Ситуации для принятия управленческих решений.

Ситуация 1. Когда вам случается быть как представителю администрации на презентации фирмы или произведения искусства, к чему вы более склонны:

А. Вести разговоры на темы, близкие вам (особенно по профессии), вашим интересам в искусстве, литературе, спорте.

Б. Выяснить взаимоотношения по спорным или принципиальным вопросам, чтобы отстоять свою личную точку зрения.

В. Не выделяться, поддерживать общую тему разговора, разделять общее приподнятое, непринужденное настроение в компании.

Г. Постараться быть оригинальным, совершая нестандартные поступки.

Ситуация 2. На приеме граждан к руководителю учреждения обратился посетитель с жалобой на начальника отдела, который отказался рассматривать его вопрос, отправив его, сославшись на некомпетентность, к вышестоящему начальнику. Ваши действия:

А. Оставить жалобу без внимания.

Б. На совещании отдела вынести порицание, указав на неправильные действия.

В. Пригласив начальника отдела, выяснить причину отказа в присутствии посетителя и принять решение.

Г. Извиниться за неправильные действия подчиненного принять решение. При случае переговорить с подчиненным.

Ситуация 3. Подчиненный игнорирует указания руководителя, делает все по-своему, не исправляет того, на что указали. Как должен вести себя руководитель?

А. Разобраться в мотивах упорства и, видя их несостоятельность, применить обычные административные меры, не теряя времени на разговоры.

Б. В интересах дела постараться переубедить, расположить к себе, настроить на благоприятный деловой контакт в дальнейшем,

В. Прежде всего, попытаться воздействовать на сотрудника через авторитетных для него членов коллектива.

Г. Сначала подумать о том, что зависит от поведения руководителя, не делает ли он сам ошибок, а уж затем выяснить, в чем прав и не прав этот подчиненный.

Ситуация 4. В уже сложившейся организации, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, появляется новый руководитель. Каким образом, по вашему мнению, он должен разрешить имеющийся конфликт? Выберите одно из возможных решений:

А. Не обращая внимания на сопротивление новому сторонников стиля работы старого начальника, опираясь на сторонников противоположной группировки, вести работу по внедрению новшеств, не вовлекаясь в конфликты, воздействуя на противников силой своего примера.

Б. В первую очередь попытаться разубедить и привлечь на свою сторону тех, кто выступает против или не соглашается с нововведениями, хочет работать по-старому.

В. Прежде всего, в решении конфликта опираться на тех, кто поддерживает руководителя.

Г. Постараться примирить сторонников старого и нового стилей работы путем постановки новых перспективных задач, поддерживая лучшие трудовые традиции коллектива и отвергая устаревшие, косные и вредные для дела.



**Ситуация 5.** Один из членов Вашей организации внезапно заболел, Каждый сотрудник занят срочной работой. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как следует вести себя в такой ситуации?

А. Поручить выполнение работы за отсутствующего одному из своих подчиненных.

Б. Предложить: «Давайте подумаем вместе, кто возьмет на себя эту работу. Ведь она все равно должна быть сделана. Пусть каждый скажет, что он должен выполнить в этот период, а затем мы решим вместе, как закончить работу заболевшего».

В. Сказать коллективу: «Я очень перегружен работой. Разделите-ка сами между собой работу заболевшего. Выручайте друг друга и весь коллектив. Человек поправится и отработает. За дело!»

Г. Сделать работу самому.

**Ситуация 6.** Вы победили на выборах главы администрации города, но известно, что сотрудники аппарата были против вашей кандидатуры. Что вы предпримете, приступая к работе?

А. Начнете с того, что быстро смените всю команду.

Б. Не реагируя публично на известный факт, постараетесь быть объективным в оценке деятельности работников.

В. Создадите впечатление, что вашему избранию способствовала их поддержка.

Г. Проведете индивидуальные собеседования с каждым сотрудником.

### **Задание 2**

**Задача** Малое предприятие решило заняться продажей сувенирной продукции. Первоначальный собственный капитал 20000 руб. Для организации производства взяли беспроцентную ссуду в размере 150000 руб. с гарантией её погашения к определенному сроку. Предприятие находится в густонаселенном пункте, появление конкурентов в котором в ближайшем будущем вполне возможно. Зарплата сотрудников – 25000 руб./мес. Расходы на рекламу – 5000 руб./мес. Цена продажи – 50 руб./шт. Предположительный объём продаж – 3000 шт./мес. Себестоимость – 30 руб./шт. Расходы в январе: Аренда помещения – 180000 руб. Покупка оборудования – 40000 руб. Предполагается, что каждый месяц будет производиться по 3000 изделий. В себестоимости основные расходы составляют расходы на закупку сырья у другого предприятия. При оплате за сырьё малое предприятие пользуется одомесечным кредитом. Беспроцентная ссуда должна погашаться каждый месяц по частям.

1. Рассчитать срок возврата кредита. 2.

2. Рассчитать степень и уровень риска, при вероятности удачного осуществления предпринятого дела равной 0,85.

Для того чтобы решить эту задачу необходимо составить смету доходов и расходов на несколько месяцев.

### **Задание 3.**

Рассмотрите конкретные ситуации и выберите вариант управленческого решения. Обоснуйте свой выбор. Ситуации для принятия управленческих решений

**Ситуация 1.** Возглавляемая вами как руководителем отдела рабочая группа подготовила в срок проект реорганизации департамента госслужбы. Однако в последний момент перед рассмотрением на коллегии областной администрации один из сотрудников предложил разработанный им лично проект, который в беглом ознакомлении производит благоприятное впечатление. Как поступить?

А. Проигнорировать проект сотрудника.

Б. Предложить коллегии его проект.

В. Получив разрешение на отсрочку, сделать совместный проект.

Г. Некоторое время спустя выдать проект сотрудника за свой.

**Ситуация 2.** При распределении премий некоторые сотрудники коллектива посчитали, что их несправедливо обошли, и обратились к вам с жалобой. Что вы ответите?

А. Скажете, что премии распределяются и утверждаются в соответствии с приказом руководителя.

Б. Успокойте сотрудников, пообещав, что они получат премию в следующий раз, если заслужат.

В. Посоветуете недовольным обратиться в соответствующий юридический или профсоюзный орган.

Ситуация 3. Вы недавно назначены руководителем крупного отдела. Еще не все знают вас в лицо. Идя по коридору, вы видите трех работников, о чем-то оживленно беседующих и не обративших на вас никакого внимания. Возвращаетесь через 20 минут и застаёте их в том же положении. Как вы поведёте себя.

А. Остановитесь. Скажете, что вы их новый начальник, и вскользь заметите, что видите их здесь давно. «Если нет работы, зайдите ко мне в кабинет».

Б. Спросите, кто их непосредственный начальник. Попросите, чтобы он зашел к вам.

В. Поинтересуетесь, что их волнует, о чем разговор, как идут дела, нет ли претензий к администрации. После этого напомните, что пора работать.

Г. Прежде всего поинтересуетесь, как обстоят дела в их отделе, и ковы сроки окончания работы, что мешает работать ритмично.

Ситуация 4. В коллективе освобождается место заместителя начальника. Среди членов группы существует несколько реальных претендентов на данную должность. Кого выбрать руководителю?

А. Руководитель принимает решение самостоятельно, без обсуждения с коллективом. Выбирает того, кто более исполнительен, послушен и не обладает инициативой, т.е. такого человека, которым можно легко управлять и который не будет составлять ему конкуренцию.

Б. Принять решение самому очень трудно. Поэтому будет оттягивать дело и, возможно, ждать помощи со стороны (мнение коллектива или указание вышестоящего руководителя).

В. Руководитель действует в соответствии с демократическим стилем: Надо узнать мнение бывшего коллеги: кого он хотел бы видеть на своем месте и почему. Провести личную беседу с каждым членом группы о том, кого он может предложить на эту должность. Выявить тех, кто имеет больше рекомендаций со стороны коллег. Провести среди претендентов письменный опрос: что, по их мнению, следует изменить в будущей работе? Проанализировать, кто обладает большей инициативой и творческим подходом; тому и делегировать полномочия. Официально представить этого человека в коллективе и объяснить, почему именно его кандидатура была выбрана. Как быть с остальными претендентами? Поговорить с ними в личной беседе и дать понять, что руководитель ценит их как специалистов и что никто другой не сможет справиться с работой лучше, чем они.

Ситуация 5. Недавно назначенный руководитель администрации, получив отчет одного из начальников отдела, признает его некачественно сделанным. Выберите наиболее рациональный вариант решения:

А. Принять отчет таким, какой он есть.

Б. Вернуть на доработку, строго указав на недопустимость подобного.

В. Дать на доработку отдельные пункты отчета через голову начальника одному из сотрудников, сказав, что это мелкие замечания, и он не хотел бы отрывать от работы начальника отдела.

Г. Устроить обсуждение отчета в отделе, чтобы обратить внимание работников на их недобросовестность, в конце попросив начальника отдела быть строже к подчиненным.

## **Типовые задания - Контроль управленческих решений.docx**

### **Раздел 3. Контроль управленческих решений**

**Цель - провести тестовую оценку уровня достижения результата ОК-5, ОПК-9, ОПК-13, ПК-10, З-10, У-7, У-9, В-6, В-9, РП50, Р47**

#### **Задание 1.**

Финансовый директор организации имеет возможность получить кредит банка на покупку оборудования под проценты на уровне 45% годовых. Одновременно он получает предложение получить оборудование по лизингу на следующих условиях:

- стоимость объекта лизинга – 36 000 руб.;
- период полной амортизации – один год, равномерно по месяцам;
- ежемесячные отчисления с учетом комиссионных лизингодателя (12%), кредитных, консультационных и других услуг составят 5% от остаточной стоимости оборудования.

Какой вариант решения должен выбрать финансовый директор? Каким образом может быть оформлено данное решение каков график его реализации

#### **Задача 2.**

Фирма «Вымпел» выпускает на рынок изделия А. Производственные мощности и возможности фирмы позволяют ей изготавливать указанные изделия в количестве 800 тыс. штук в год. В то же время такую же продукцию выпускают еще три предприятия – конкуренты фирмы «Вымпел». В предшествующем году фирма «Вымпел», изготовит 800 тыс. штук изделий А, не смогла реализовать 100 тыс. штук, которые находятся на складе готовой продукции этой фирмы. Изучив рынок изделия А, фирма «Вымпел» установила, что его емкость, спрос покупателей на эти изделия в следующем (плановом) году останется на прежнем уровне. Определите: а) наиболее эффективную для данных условий рынка производственную программу изделия А с учетом спроса покупателей; б) потребность в материалах на изготовление изделия А в следующем (плановом) году, если известно, что на изготовление данного изделия требуются материалы М1, М2, М3, а установленная технология фирмы «Вымпел» предусматривает нормы расхода этих материалов на изделие в количестве соответственно 20 кг/шт., 25 кг/шт., 15 кг/шт. Предложите свой вариант решения. Оформите решение.

#### **Задача 3.**

На момент заключения контракта между поставщиком и покупателем в начале года цена единицы закупаемого товара была 300 тыс. руб. Известно, что 50% в цене товара составляла стоимость материалов, используемых в производстве, 20% - заработная плата, 2% - транспортные расходы, 10% - прочие элементы цены. По истечении квартала стоимость материалов, потребляемых в производстве увеличилась на 10%, заработная плата возросла на 8%, а транспортные расходы за счет роста тарифов – на 12%

Рассчитайте цену товара (скользящую цену) на момент его поставки, которая состоится через три месяца после заключения контракта ( т.е. в конце I квартала). Предложите свой вариант решения. Оформите решение.

#### **Задача 4.**

Предприятие продает ежегодно по 15000 ед. изделий В по цене 25 тыс. руб. за единицу. Переменные расходы в расчете на единицу продукции (Vуд) составляют 10 тыс. руб. Постоянные расходы предприятия (С) равны 150 000 тыс. руб. В целях увеличения объема продаж руководство предприятия решило снизить цену за единицу продукции на 5 тыс. руб. и увеличить расходы на рекламу на 10 000 тыс. руб. В результате этих мероприятий руководство предприятия предполагает добиться роста продаж на 60%. Определите, выгодны ли предполагаемые действия руководства предприятия. Предложите свой вариант решения, оформите и предложите вариант утверждения.

#### **Задача 5.**

Руководство предприятия рассматривает вопрос об увеличении расходов на рекламу на 10000 тыс. руб., при этом прогнозируется рост выручки от продаж на 40 000 тыс. руб., известно, что коэффициент маржинальной прибыли на предприятии, составляет 0,7. Определите, выгодно ли для

предприятия увеличить расходы на рекламу? Предложите свой вариант решения. Оформите решение.

**Задача 6.**

У предпринимателя появилась возможность работать самостоятельно. Имеется также предложение со стороны крупной компании работать у нее в качестве торгового агента по реализации промышленных товаров. При первом варианте, если он будет работать самостоятельно, то его доход составит 700 тыс. руб. с вероятностью 60%, во втором – 200 тыс. руб. с вероятностью 40%. При работе торговым агентом заработная плата составит 400 тыс. руб. с вероятностью 80% и 300 тыс. руб. при самостоятельной работе с вероятностью 20%. Определите, при каком варианте величина риска более высокая. Для окончательного выбора более приемлемого варианта базу исходных данных и результаты расчетов занесите в таблицу. Предложите свой вариант решения.

**Задание 7.**

Ситуация: На расчетном счете фирмы на данный момент 1 млн. руб. Перед руководством стоит проблема очередности выплат: необходимо заплатить за поставки сырья 500 тыс. руб. Выдать заработную плату в размере 800 тыс. руб. Погасить платежи по налогам в сумме 500 тыс. руб. заплатить за пользование кредитом 100 тыс. руб. Какое решение должно принять руководство?

**Задание 8.**

Ситуация: Фирма работает с 2-мя поставщиками. Один из них постоянно задумывает поставку, при этом и качество сырья не всегда соответствует требованиям. Но согласно договору с этим поставщиком, он поставляет сырье с отсрочкой платежа, что выгодно фирме. Как может фирма построить работу с этим поставщиком?

**Задание 9.**

Ситуация: В результате анализа получена информация о падении объема продаж. Дополнительный анализ показал, что причиной является низкое качество товара. Какое решение может принять фирма?

**Задание 10**

Ситуация: Фирма решила провести техническую реконструкцию производства, суммарные издержки составят 5 млн. руб. из них 3 млн. руб. – 1 год и по 1 млн. во 2-й и 3-й год. При этом необходимо сократить 10% производственных рабочих, средняя заработная плата, которых составляет 5 тыс. руб. в месяц. Количество производственных рабочих на предприятии – 250 чел. из них 10% имеют 6 разряд; 20% - 5 разряд; 20% - 4 разряд; 20% - 3 разряд; 30% - 2 разряд; новое оборудование предполагает занятость работников 5-6 разряда. Какое решение должна принять фирма?

**Задание 11.**

Ситуация: В магазин с очередной партией товара поступили 2 бракованных пылесоса. Какое решение может принять товаровед?

**Задание 12.**

Ситуация: накануне праздников увеличивается поток покупателей в продуктовые магазины. Какое решение может принять руководство в этом случае?

**Задание 13.**

Ситуация: Организация является филиалом, головная компания расположена в другой области, правом заключения трудовых контрактов обладает головная компания, в связи с чем при увольнении работников филиала постоянно возникают задержки с выдачей трудовых книжек. Каким образом можно решить эту проблему? Какое следует принять решение? Ситуация 18 В летний период в аптечном пункте резко сокращается объем продаж. Какое решение может принять руководитель аптеки, филиалом которой является этот пункт?

**Задание 14.**

Ситуация: Фирма занимается торгово-закупочной деятельностью. Имеет собственный транспорт. Проблема возникла в связи с поломкой машины в пути. Срыв поставок влечет за собой штрафные санкции, ухудшает имидж фирмы как надежного партнера. Какое решение может принять фирма?

**Задание 15.**

Ситуация: При ревизии кассы обнаружена недостача. Какое решение может принять руководитель организации в этой ситуации?