

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Петровская Анна Викторовна  
Должность: Директор  
Дата подписания: 25.07.2023 11:27:16  
Уникальный программный ключ:  
798bda6555fbdebe827768f6f1710bd17a9070c31fdc1b6a6ac5a1f10c8c5199



**Приложение 3 к основной профессиональной образовательной программе по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент направленность (профиль) программы Менеджмент на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса**

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»  
Краснодарский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова

УТВЕРЖДЕНО  
протоколом заседания Совета  
Краснодарского филиала РЭУ им. Г. В. Плеханова  
от 28.05.2019 № 11  
Председатель  Г. Л. Авагян



**Кафедра экономики и управления**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ  
для студентов приема 2019г.  
Б.1.Б.18 МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

**Направление подготовки 38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ  
Направленность (профиль) программы  
«Менеджмент на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса»**

**Уровень высшего образования Бакалавриат  
Программа подготовки прикладной бакалавриат**

Краснодар  
2019

**Рецензенты:**

1. Баладыга Э.Г., к.э.н., доцент кафедры финансов и кредита Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В.Плеханова
2. Арутюнян Ю.И., к.э.н., доцент кафедры институциональной экономики и инвестиционного менеджмента ФГБОУ ВО КубГАУ им. И.Т. Трубилина

**Аннотация рабочей программы дисциплины «Методы принятия управленческих решений»:**

**Цель изучения дисциплины** – формирование у студентов системного представления о процессе принятия управленческих решений как определенном виде деятельности, его роли в обеспечении эффективного функционирования организации ресторанно-гостиничного бизнеса посредством применения различных методов принятия управленческих решений.

**Задачи дисциплины** – усвоение студентами теоретических знаний и выработка практических навыков по применению методов принятия эффективных управленческих решений в организации ресторанно-гостиничного бизнеса; развитие способности самостоятельного мышления и критического отношения к сформировавшимся стереотипам в области применения методов принятия управленческих решений.

Рабочая программа составлена на основании Федерального государственного образовательного стандарта.

**Составитель:**

  
(подпись)

Т.П. Хохлова, к.э.н., доцент кафедры экономики и управления

Рабочая программа рекомендована к утверждению кафедрой экономики и управления  
Протокол от « 28 » марта 2019 г. № 9

Заведующий кафедрой, к.э.н., доцент  И.В. Балашова

(Подпись)

Протокол заседания Учебно-методического совета от « 18 » апреля 2019 г. № 6

СОГЛАСОВАНО



Е.А. Резникова, директор ООО «Гостиница»

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>I.ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....</b>	<b>4</b>
<b>II.СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>	<b>8</b>
<b>III.ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ .....</b>	<b>9</b>
<b>IV.УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ, ИНФОРМАЦИОННОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>	<b>9</b>
<b>V. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>26</b>
<b>VI. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ .....</b>	<b>33</b>
<b>VII. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>45</b>
<b>VIII. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ .....</b>	<b>46</b>
<b>Лист регистрации изменений .....</b>	<b>53</b>
<b>Приложения:</b>	
<b>Карта обеспеченности дисциплины учебными изданиями и иными информационно-библиотечными ресурсами</b>	

# І. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

## 1.1 Цель дисциплины

Целью учебной дисциплины «Методы принятия управленческих решений» является: формирование у студентов системного представления о процессе принятия управленческих решений как определенном виде деятельности, его роли в обеспечении эффективного функционирования организации ресторанно-гостиничного бизнеса посредством применения различных методов принятия управленческих решений.

## 1.2 Учебные задачи дисциплины

Задачами дисциплины являются:

1. Усвоение студентами теоретических знаний и выработка практических навыков по применению методов принятия эффективных управленческих решений в организации ресторанно-гостиничного бизнеса .

2. Обучение студентов теоретическим основам принятия управленческих решений, истории и современным подходам к решению проблем организации ресторанно-гостиничного бизнеса ;

3. Развитие способности самостоятельного мышления и критического отношения к сформировавшимся стереотипам в области применения методов принятия управленческих решений;

4. Формирование практических навыков, которые позволят в дальнейшем принимать эффективные управленческие решения в профессиональной деятельности.

## 1.3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» относится к базовой части учебного плана. Основывается на знаниях следующих дисциплин: «Микроэкономика», «Макроэкономика», «Теория организации», «Теория менеджмента», «Организационное поведение».

Для успешного освоения дисциплины «Методы принятия управленческих решений» студент должен:

1. *Знать* основы экономических знаний и механизмы их использования в различных сферах деятельности; основы планирования и организации управленческих мероприятий; основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; современный инструментарий и механизмы оценки факторов макроэкономической среды на функционирование хозяйствующего субъекта (ОК-3; ОПК-3; ПК-1, ПК-9)

2. *Уметь* проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды (ОПК-3; ПК-1)

3. *Владеть* навыками экономического мышления, навыками постановки экономических и управленческих целей и их эффективного достижения; навыками распределения и делегирования полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; современным инструментарием управления человеческими ресурсами; навыками многофакторного анализа (ОК-3; ОПК-3; ПК-1, ПК-9)

Изучение дисциплины «Методы принятия управленческих решений» необходимо для дальнейшего освоения таких дисциплин, как «Обоснование и эффективность управленческих решений», «Организационное проектирование», «Прогнозирование и планирование в

управлении», «Управление конкурентоспособностью организации», «Стратегический менеджмент», «Антикризисное управление» и др.

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

Распределение часов дисциплины представлено в таблице

Показатели объема дисциплины	Всего часов по формам обучения		
	Очная	Заочная	Очно-заочная
Объем дисциплины в зачетных единицах	3 ЗЕТ		
Объем дисциплины в часах	108		
Контактная работа обучающихся с преподавателем (контактные часы), всего	42,25	16,25	36,25
1. Аудиторная работа (Ауд), всего:	42	16	36
в том числе:			
лекции, в том числе интерактивные ()	14 (4)	6 (4)	14 (4)
лабораторные занятия, в том числе интерактивные ()	-	-	-
практические (семинарские) занятия, в том числе интерактивные ()	28 (8)	10 (4)	22 (6)
2. Электронное обучение (Элек.)	-	-	-
3. Индивидуальные консультации (ИК)	-	-	-
4. Контактная работа по промежуточной аттестации (Катт)	0,25	0,25	0,25
Самостоятельная работа (СР). всего:	65,75	91,75	71,75
в том числе:			
самостоятельная работа в семестре (СРС)	65,75	88	71,75
самостоятельная работа на курсовую работу	-	-	-
самостоятельная работа в период экз. сессии (Контроль)	-	3,75	-

Контактная работа при проведении учебных занятий по дисциплине осуществляется в соответствии с приказом Минобрнауки России от 05.04.2017 № 301 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры».

#### 1.5 Требования к результатам освоения содержания дисциплины

В результате освоения дисциплины в соответствии с видами профессиональной деятельности, на которые ориентирована программа бакалавриата, должны быть решены следующие профессиональные задачи и сформированы следующие общепрофессиональные (ОПК) и профессиональные (ПК) компетенции:

**ОПК-2- способностью находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений**

В результате освоения компетенции **ОПК-2** студент должен:

- 1. Знать:** методики поиска и разработки организационных решений, понимая возможные последствия организационно-управленческих решений и действий с позиции их социальной значимости.
- 2. Уметь:** находить организационно-управленческие решения и нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений.

**3. Владеть:** навыками принятия организационно-управленческих решений, учитывая последствия организационно-управленческих решений и действий с позиции их социальной значимости.

**ОПК-6- владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций**

В результате освоения компетенции **ОПК-6** студент должен:

- 1. Знать:** методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса.
- 2. Уметь:** применять методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса.
- 3. Владеть:** навыками применения методов принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса.

**ПК-5 - способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений**

В результате освоения компетенции **ПК-5** студент должен:

- 1. Знать** характер взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний, основы подготовки сбалансированных управленческих решений.
- 2. Уметь** анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.
- 3. Владеть** навыками анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений в ресторанно-гостиничном бизнесе.

**ПК-15- умением проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании**

В результате освоения компетенции **ПК- 15** студент должен:

- 1. Знать** принципы, способы и методы оценки рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений.
- 2. Уметь** оценивать риски, доходность и эффективность принимаемых финансовых и инвестиционных решений.
- 3. Владеть** методами анализа рисков, оценкой вероятности их наступления в деятельности предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса.

## **1.6 Формы контроля**

Текущий контроль (контроль самостоятельной работы студента - КСР) осуществляется в процессе освоения дисциплины лектором и преподавателем, ведущим семинарские и (или) практические занятия, в соответствии с календарно-тематическим планом, в объеме часов, запланированных в расчете педагогической нагрузки по дисциплине в виде следующих работ: подготовка рефератов, эссе, расчетные задания (задачи), тестирование, анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода.

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с учебным планом в форме **зачета**.

Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации формируют рейтинговую оценку работы обучающегося по программе бакалавриата. Распределение баллов при формировании рейтинговой оценки работы обучающегося осуществляется в соответствии с «Положением о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний студентов в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова». Распределение

баллов по отдельным видам работ в процессе освоения дисциплины «Методы принятия управленческих решений» осуществляется в соответствии с разделом VIII.

### **1.7 Требования к адаптации учебно-методического обеспечения дисциплины для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

Требования к адаптации учебно-методического обеспечения дисциплины для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов определены в «Положении об организации образовательного процесса для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в ФГБОУ ВО «РЭУ им.Г.В.Плеханова». (<http://www.rea.ru>)

Набор адаптационных методов обучения, процедур текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации осуществляется исходя из специфических особенностей восприятия, переработки материала обучающимися с ограниченными возможностями здоровья с учетом рекомендаций медико-социальной экспертизы, программы реабилитации инвалида с учетом индивидуальных психофизических особенностей.

## II. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Содержание программы учебной дисциплины «Методы принятия управленческих решений», описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования в процессе освоения ОПОП ВО

Наименование раздела дисциплины (темы)	Содержание	Формируемые компетенции	Образовательные технологии
<b><i>Семестр 5 Раздел 1 Решения в системе менеджмента</i></b>			
<b>Тема 1. Сущность и природа управленческих решений</b>	<p>Предмет и задачи курса. Природа процесса принятия решения. Связь науки об управленческих решениях с другими науками об управлении. Общие сведения о теории принятия решений.</p> <p>Понятия «управленческая проблема», «управленческое решение». Сферы принятия управленческого решения. Сравнительная характеристика особенностей принятия решения в бизнес-организациях. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основы принятия управленческого решения.</p> <p>Зависимость принятия решения в организациях от типа менеджмента. Типы менеджмента по взаимодействию с объектом управления и алгоритмы принятия решения при различных типах менеджмента.</p>	ОПК- 2, ОПК- 6	Лекции, практические занятия, работа с литературой, реферат, диагностическое тестирование
<b>Тема 2. Требования, предъявляемые к управленческим решениям</b>	<p>Ситуационные концепции управления процессом принятия решений. Классификация ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации. Выбор критерия принятия управленческого решения. Классификация критериев принятия управленческого решения. Проекты как форма разработки, принятия и реализации управленческого решения.</p> <p>Характеристика основных требований, которым должны соответствовать управленческие решения: научная обоснованность, реальность управленческого решения, целевая направленность, количественная и качественная определенность, правомочность, законность, своевременность, обязательность выполнения, компетентность руководителя, всесторонняя обоснованность, экономичность, гибкость, понятность, конкретность содержания.</p>	ОПК- 2, ОПК- 6	Интерактивная лекция, практические занятия, работа с литературой, обсуждение эссе, реферат, устный опрос
<b>Тема 3. Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР). Информационное</b>	<p>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.</p> <p>Роль руководителя организации и его влияние на процессы принятия управленческих решений в</p>	ОПК- 2, ОПК- 6;	Лекции, практические занятия, работа с литературой

<b>обеспечение процесса принятия управленческого решения</b>	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.		й, обсуждения эссе, реферат, устный опрос
<b>Семестр 5 Раздел 2 Характеристика и порядок применения методов разработки, принятия и оптимизации управленческих решений</b>			
<b>Тема 4. Понятие и классификация методов разработки и принятия решений</b>	Понятия «метод», «методы принятия управленческих решений», их характеристика и особенности. Краткая характеристика методов принятия управленческих решений: состав, область использования, основные характеристики. Экономико-математические методы, методы моделирования, методы выработки решений в диалоговом режиме, количественные и качественные экспертные методы, алгоритмический, статистический, эвристический методы, методы сценариев и метод «дерева решения», топологические методы.	ОПК-6, ПК-15	практические занятия, работа с литературой, расчетные задания, реферат
<b>Тема 5. Порядок применения методов принятия управленческих решений в процессе диагностики проблем</b>	Целевая ориентация управленческих решений. Постановка цели и формулировка ограничений для принятия решений. Взаимосвязь целей и решений. Осознание необходимости принятия управленческого решения. Идентификационные проблемы: предупреждающие сигналы и источники возникновения трудностей при идентификации проблемы. Условия неопределенности и риска. Проблемы принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Порядок применения методов оценки факторов внутренней бизнес-среды организации ресторанно-гостиничного бизнеса .	ОПК-6	Лекции, практические занятия, работа с литературой, анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода, устный опрос
<b>Тема 6. Методы принятия управленческих решений, используемые при определении</b>	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	ОПК-6, ПК-5, ПК-15	Лекции, практические занятия, работа с литературой, анализ

<b>альтернатив</b>	и недостатки использования деловой анкеты. Внешний аудит и консалтинг. Преимущества и недостатки привлечения российских и зарубежных консультантов. Эффективность привлечения внешних по отношению к организации консультантов. Правила выбора консультантов. Платежная матрица. Порядок построения «Дерева решения».			деловых ситуаций на основе кейс-метода, устный опрос
<b>Тема 7. Методы экспертных оценок и прогнозирование в процессе принятия управленческих решений</b>	Сущность, содержание и порядок применения экспертных оценок и методов прогнозирования при принятии управленческих решений. Метод Дельфи. Метод Монте-Карло. Метод сценариев. Мозговая атака. Использование экспертных оценок в аналитической деятельности. Экспертные системы. Методы прогнозирования в процессе принятия управленческих решений. Виды прогнозов. Неформальные методы прогнозирования. Количественные и качественные методы прогнозирования.	ОПК-6, ПК-15	ПК-5,	Интерактивные лекции, практические занятия, работа с литературой, расчетные задания, реферат
<b>Тема 8. Методы контроля за реализацией управленческих решений</b>	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.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-15	ПК-5,	Лекции, практические занятия, работа с литературой, анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода, тест, реферат
<b>Тема 9. Методы оценки результатов принятых управленческих решений</b>	Решения как инструмент реализации изменений в функционировании и развитии предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса. Эффективность решений. Особенности оценки эффективности управленческого решения, составляющие эффективности. Методологические подходы к оценке эффективности решений. Суть и содержание понятий «качество управленческой деятельности», «качество управленческого	ОПК-2, ОПК-6, ПК-15	ПК-5,	Практические занятия, работа с литературой, анализ

	<p>решения». Значение стандартизации процессов управления качеством процесса разработки и принятия управленческого решения. Понятие «супероптимальное решение». Место супероптимальных решений среди качественных и эффективных. Приемы и методы принятия супероптимальных решений.</p>		<p>деловых ситуаций на основе кейс-метода, реферат, устный опрос</p>
--	---	--	--

### III. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В процессе освоения дисциплины «Методы принятия управленческих решений» используются следующие образовательные технологии в виде контактной и самостоятельной работы:

#### 1. Стандартные методы обучения:

лекции;

практические (семинарские) занятия, на которых обсуждаются основные проблемы, раскрываемые в лекциях и сформулированные в домашних заданиях;

консультации преподавателей;

подготовка рефератов;

расчетные задания (задачи);

самостоятельная работа студентов, в которую входит освоение теоретического материала, подготовка к практическим (семинарским) занятиям, выполнение письменных и устных заданий, работа с литературой;

обсуждение подготовленных студентами эссе;

устный опрос;

тестирование.

#### 2. Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

интерактивные лекции;

анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода;

### IV. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ, ИНФОРМАЦИОННОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### 4.1 Литература

##### Основная литература (О):

1. Н.В.Кузнецова. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 222 с. Режим доступа: [https://znanium.com/bookread2.php?](https://znanium.com/bookread2.php?book=902147)

[book=902147](https://znanium.com/bookread2.php?book=902147)

2. Сендеров В.Л. Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / В.Л. Сендеров, Т.И. Юрченко, Ю.В. Воронцова, Е.Ю. Бровцина. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 227 с. Режим доступа: <https://znanium.com/bookread2.php?book=908027>

3. 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>]. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=661263>

##### Нормативно-правовые документы (НПД):

1. Конституция Российской Федерации. Принята на всенародном голосовании 12.12.93 (в ред. от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. –2014. – № 31. – ст. 4398.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая, третья и четвертая. – М.: КноРус, 2011. - 544 с.

3. Трудовой кодекс Российской Федерации. Принят Государственной Думой 21.12.01. Одобрен Советом Федерации 26.12.01. – М.: Омега, 2010. – 208 с.

##### Дополнительная литература (Д):

1. Разработка управленческих решений: Учебное пособие / Е.В. Строева, Е.В. Лаврова.- М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 128 с. ISBN 978-5-16-005222-9 - Режим доступа:

<https://znanium.com/bookread2.php?book=420359>

2. Моделирование процессов управления и принятия решений в условиях чрезвычайных ситуаций / И.У. Ямалов. — 3-е изд. (эл.). - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015.

Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=544063>

3. Системный анализ, оптимизация и принятие решений: Учебник для студентов высших учебных заведений / В.А. Кузнецов, А.А. Черепахин. - М.: КУРС : ИНФРА-М, 2017. — 256 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=636142>

4. Креативные решения / Лапыгин Ю.Н.- М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 191 с.

Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=567395>

5. Теория принятия решений и управление рисками в финансовой и налоговой сферах / Новиков А.И., Солодкая Т.И. - М.:Дашков и К, 2017. - 288 с.: ISBN 978-5-394-01380-5 -

Режим доступа: <https://znanium.com/bookread2.php?book=415289>

#### 4.2 Перечень информационно-справочных систем

Информационная справочно-правовая система Консультант плюс (локальная версия)

Справочно-правовая система Гарант (локальная версия)

Информационно-правовая система «Законодательство России» <http://pravo.gov.ru/ips/>

Правовая справочно-консультационная система «Кодексы и законы РФ» <http://kodeks.systems.ru>

#### 4.3 Перечень электронно-образовательных ресурсов

1. ЭБС «ИНФРА–М» <http://znanium.com>

2. ЭБС BOOK.ru <http://www.book.ru>

3. ЭБС «Лань» <https://e.lanbook.com/>

4. ЭБС «ЮРАЙТ» <https://biblio-online.ru/>

#### а. Перечень профессиональных баз данных

База данных Научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU <http://elibrary.ru>

Библиографическая и реферативная база данных Scopus <https://www.elsevier.com/solutions/scopus>

База данных PATENTSCOPE <https://patentscope.wipo.int/search/ru/search.jsf>

База данных стандартов и регламентов Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии (Росстандарт) <http://www.gost.ru>

Российский архив государственных стандартов, а также строительных норм и правил (СНиП) и образцов юридических документов (РАГС) <http://www.rags.ru/gosts/2874/>

Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» - <http://ecsocman.hse.ru>

#### 4.5 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. Университетская информационная система РОССИЯ\_\_\_\_\_ <http://www.uisrussia.msu.ru/>

2. Научная электронная библиотека - <https://elibrary.ru>

3. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» - <http://cyberleninka.ru/>

4. Научно-образовательный портал «Экономика и управление на предприятиях».

Библиотека экономической и управленческой литературы - <http://www.eup.ru>

5. Образовательно-справочный сайт по экономике - <http://www.economicus.ru>

6. Библиотека управления - <http://www.cfin.ru>

7. Справочный портал Энциклопедиум - <http://enc.biblioclub.ru>

8. Компьютерная поддержка учебной деятельности Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова - <http://vrgteu.ru>

9. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» - [www.dis.ru/manag](http://www.dis.ru/manag)
10. Журнал «Российский журнал менеджмента» - <https://rjm.spbu.ru/>
11. Журнал «Генеральный директор» - <https://www.gd.ru/>
12. Журнал «Управление компанией» - <http://www.zhuk.net/index.php>

#### **4.6 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения**

Операционная система Windows 10

Пакет прикладных программ Office Professional Plus 2010 Rus,

Антивирусная программа Касперского Kaspersky Endpoint Security для бизнеса-Расширенный Rus Edition,

PeaZip,

Adobe Acrobat Reader DC

#### **4.7 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» представлено в «Методическом пособии по организации самостоятельной работы и подготовке к практическим (семинарским) занятиям с использованием инновационных методов обучения» (<http://vrgteu.ru>).

Пример заданий по организации самостоятельной работы студента приведен ниже.

### **Раздел 1 Решения в системе менеджмента**

#### **Тема 1. Сущность и природа управленческих решений**

**Литература:** О – 1,2; НПД – 1,2,3; Д –5.

**Вопросы для самопроверки:**

1. Дайте определение понятию «управленческое решение».
2. Назовите стадии процесса принятия управленческого решения.
3. Дайте определение понятиям «управленческая проблема» и «управленческое решение».
4. Определите экономические, социальные, правовые и технологические основы принятия управленческого решения.
5. Назовите классификационные признаки управленческих решений

**Тематика рефератов:**

1. Сущность и содержание программно-целевого подхода к разработке и принятию управленческих решений
  1. Роль целевой ориентации управленческих решений
  2. Техническое обеспечение процесса разработки управленческих решений.
  3. Кадровое обеспечение процесса разработки управленческих решений
  4. Особенности организация процесса принятия управленческих решений в различных отраслях экономики
  5. Содержание управленческих решений в современных условиях деятельности организаций малого бизнеса

Примерное содержание **тестов** входного контроля представлено в разделе VI. РП.

#### **Тема 2. Требования, предъявляемые к управленческим решениям**

**Литература: О – 1,2; НПД – 1,2; Д –5.**

**Вопросы для самопроверки (к устному опросу):**

1. Поясните свойство осознанности управленческих решений.
2. Объясните требование законности, предъявляемое к управленческим решениям.
3. На какие виды делятся управленческие решения в зависимости от содержания?
4. Объясните требование научной обоснованности, предъявляемое к управленческим решениям.
5. Объясните требование экономичности, предъявляемое к управленческим решениям.

**Тематика рефератов:**

1. Ситуационные концепции управления процессом принятия решений.
2. Требование научной обоснованности управленческих решений
3. Правомочность и законность управленческих решений
4. Своевременность управленческого решения
5. Гибкость управленческого решения
6. Требование экономичности управленческого решения
7. Содержание требования понятности управленческого решения.

**Тематика эссе;**

1. Характеристика осознанности управленческих решений
2. Социально-экономическая природа управленческих решений
3. Ситуационность в процессе принятия управленческих решений
4. Ответственность за принятие управленческих решений
5. Целевая направленность управленческих решений
6. Правовая сущность управленческих решений
7. Альтернативность управленческих решений

**Тема 3. Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР). Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения**

**Литература: О – 1,2; НПД – 1,2,3; Д – 4,5.**

**Вопросы для самопроверки (к устному опросу):**

1. Как называются лица, в интересах которых разрабатываются управленческие решения?
2. На какие виды делятся управленческие решения в зависимости от источника воздействия?
3. Как называются лица, разрабатывающие управленческие решения?
4. Как называются лица – исполнители решений?
5. Как называются лица, которые оценивают управленческие решения?
6. Как называются лица, которые участвуют в разработке решений на постоянной или временной основе?
7. Что включает информационная часть любого управленческого решения?
8. Как называются лица, наделенные правом инициировать управленческие решения?
9. Поясните свойство ответственности управленческих решений.
10. На какие виды делятся управленческие решения в зависимости от уровня управления?
11. Укажите сферы деятельности, на которые направлены управленческие решения.
12. Какие основные характеристики личности ЛПР, влияющие на выбор альтернативы принятия решения.
13. В чем особенности процессов индивидуального и группового принятия решения.

14. В чем заключается роль руководителя организации в процессе разработки и принятия управленческого решения.

**Тематика эссе:**

1. Насколько делегирование полномочий по принятию управленческого решения является необходимым процессом.
2. Влияние авторитета личности на процесс принятия управленческого решения.
3. Социально – психологическая согласованность при принятии и реализации управленческих решений.
4. Взаимодействие социальных, психологических и этических аспектов при принятии управленческих решений.
5. Причины возникновения конфликтов при принятии управленческих решений.
6. Роль информации в процессе принятия решений.

**Тематика рефератов:**

1. Характеристика личности (ЛПР), влияющая на выбор альтернативы при принятии решений.
2. Особенности индивидуального и группового принятия решений.
3. Коллективные управленческие решения в малых группах.
4. Роль руководителя организации и его влияние на процессы принятия управленческих решений в организации.
5. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии решений.
6. Информационные условия разработки и исполнения управленческих решений.
7. Внутриорганизационная информация в контексте принятия управленческих решений.
8. Характеристика внутренней системы информации в организации.
9. Процесс обмена управленческой информацией между организацией и внешней средой.

**Раздел 2 Характеристика и порядок применения методов разработки, принятия и оптимизации управленческих решений**

**Тема 4. Понятие и классификация методов разработки и принятия решений**

**Литература:** О – 1,2,3; НПД – 1,2,3; Д – 2

**Вопросы для самопроверки:**

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

**Индивидуальное задание:**

Расчетное задание. Предприятие решает вопрос о том, какую назначить цену на свой товар: 40 руб. или 50 руб.

Если будет установлена цена 40 руб., то возможны следующие варианты объема продаж: 40\*00 руб. с вероятностью 0,2; 350\*0 руб. с вероятностью 0,3 и 3\*000 руб. с вероятностью 0,5.

Если будет установлена цена 50 руб., то возможны следующие варианты объема продаж: 3600\* руб. с вероятностью 0,1; 330\*0 руб. с вероятностью 0,5 и 31\*00 руб. с вероятностью 0,4.

Все расчеты выражены в текущих ценах и не должны дисконтироваться. Нарисовать дерево решений. Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения?

При выполнении задания необходимо сформировать систему показателей, соответствующую определенному варианту решения задачи. Для этого следует вместо значка «\*» указывать свой порядковый номер по списку группы. Например, порядковый номер по списку имеет значение 4, следовательно, показатель объема продаж при цене 40 руб. составит 40400 рублей, и т.д.

Решение следует обосновать.

### **Тематика рефератов:**

1. Экономико-математические методы и их использование при принятии решений
2. Применение методов моделирования
3. Применение методов выработки решений в диалоговом режиме
4. Количественные и качественные экспертные методы, применяемые при принятии управленческих решений
5. Применение алгоритмических методов при принятии решений
6. Статистические методы в менеджменте организации
7. Применение в управлении эвристических методов
8. Роль и значение метода сценариев
9. Применение метода «дерева решения» в деятельности организаций

### **Тема 5. Порядок применения методов принятия управленческих решений в процессе диагностики проблем**

**Литература:** О – 1,2,3; НПД – 1,2,3; Д – 1,3.

#### **Вопросы для самопроверки (к устному опросу):**

1. Перечислите известные Вам методы принятия управленческих решений в процессе диагностики проблем в деятельности организации
2. В чем заключаются основные проблемы организации исполнения принятых управленческих решений.
3. Назовите количественные и качественные показатели оценки эффективности деятельности организации
4. Порядок применения статистических методов исследования в процессе принятия и обоснования управленческих решений.
5. Сравнение как метод при принятии и обосновании решений.
6. Порядок применения индексного метода, метода балансовых сопоставлений и цепных подстановок в процессе принятия и обоснования управленческих решений.

#### **Индивидуальное задание (анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода):**

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

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

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

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

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

Выводы обосновать.

Исходные данные для выполнения индивидуального задания:

№ п/п	Показатели	№ варианта	Предыдущий год	Отчетный год	
				бизнес-план	факт
01	02	03	04	05	06
1	Товарная продукция (ТП), тыс. руб.	1	10120	10296	10684
		2	12220	12020	11845
		3	14214	14448	14217
		4	10250	10439	10853
		5	18126	18010	17964
		6	12147	11845	12021
		7	15358	15450	15517
		8	24343	24120	24727
		9	16840	16720	16987
		10	17253	17123	17007
		11	17047	17007	17123
		12	10250	10853	10430
		13	11845	12450	12021
		14	24120	24343	24727
		15	15434	15586	15413
		16	14283	14358	14424
2	Выручка с учетом налогов и обязательных платежей (РП), тыс. руб.	1	10683	10418	10815
		2	12116	11190	11964
		3	14245	14483	14258
		4	10420	10464	10920
		5	18215	18158	18005
		6	12213	11740	11980
		7	15419	15520	15685
		8	24438	24150	25853
		9	16728	16513	16875
		10	17158	17003	17054
		11	17025	16954	17003
		12	10107	10328	10199
		13	11740	12103	12218

		14	24120	24350	24739
		15	15439	15613	15395
		16	14218	14308	14319
3	Материальные затраты в полной стоимости товаров и услуг, в %	1-16	61,2	61,8	62,4
4	Полная стоимость товаров и услуг, тыс.руб.	1	8250	8143	8254
		2	8845	8715	8819
		3	9689	9516	9483
		4	8017	8254	8143
		5	13096	13016	13216
		6	8578	8454	8619
		7	9217	9496	9812
		8	18939	18624	18715
		9	12019	12116	12296
		10	11658	11507	11716
		11	11054	11003	11685
		12	8028	8169	8213
		13	8116	8105	7906
		14	16929	17254	17003
		15	11539	11124	11096
		16	10245	10498	10525
5	Среднесписочная численность основных работников, чел.	1	143	140	155
		2	169	160	164
		3	159	164	153
		4	199	190	184
		5	184	190	183
		6	112	105	103
		7	179	180	176
		8	248	240	243
		9	112	110	116
		10	148	140	149
		11	150	150	139
		12	140	135	149
		13	114	160	167
		14	280	290	283
		15	196	190	196
		16	212	205	210
6	Среднесписочная численность вспомогательного персонала, чел.	1	81	80	82
		2	81	82	83
		3	82	81	83
		4	83	84	85
		5	84	83	86
		6	85	87	88
		7	86	86	87
		8	65	70	79
		9	87	88	88
		10	87	86	87
		11	87	87	88
		12	87	88	89
		13	88	87	87

		14	88	87	86
		15	88	88	86
		16	120	121	120
7	Фонд заработной платы основных работников за год, т.р.	1	12960	13050	15280
		2	14420	14510	14690
		3	18970	19030	18320
		4	15960	24020	16980
		5	24360	14010	23480
		6	14240	14010	14950
		7	16870	17020	17960
		8	23210	23040	24180
		9	16740	17030	17980
		10	17430	17690	18030
		11	17680	17430	17960
		12	13050	14010	13440
		13	15210	15050	16030
		14	23690	24010	24590
		15	16130	16080	16950
		16	16990	17050	17430
8	Среднегодовая стоимость основных фондов производственного назначения, т.р.	1	12209	12258	12913
		2	14185	14250	14693
		3	15893	15954	16345
		4	12343	12593	12670
		5	20218	20997	21834
		6	14320	14595	15613
		7	16424	16317	16007
		8	14318	14595	15787
		9	10813	10927	10993
		10	10234	10450	10959
		11	10690	10743	10940
		12	12513	12450	12935
		13	8954	8950	9084
		14	16213	16454	16997
		15	14250	14735	15289
		16	16293	16546	16790
9	Отработано всеми работниками тыс. чел./ дней	1	11,8	10,5	13,9
		2	12,8	14,4	14,7
		3	11,1	18,1	18,8
		4	14,2	11,7	16,5
		5	22,7	28,4	25,3
		6	18,3	14,4	19,6
		7	12,6	10,9	11,9
		8	24,9	21,2	25,0
		9	18,9	16,9	19,8
		10	19,4	17,2	11,9
		11	26,8	23,3	25,6
		12	12,1	12,2	11,8
		13	13,6	13,4	13,9
		14	20,5	29,4	20,7
		15	12,3	13,8	13,9
		16	23,0	20,5	22,8

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

### **Тема 6. Методы принятия управленческих решений, используемые при определении альтернатив**

**Литература: О – 1,2,3; НПД – 1,2; Д – 1,3,4, 5.**

#### **Вопросы для самопроверки (к устному опросу):**

1. Применение различных методов исследования для анализа альтернатив принятия решений.
2. Охарактеризуйте среду принятия решений, ее основные особенности.
3. Перечислите внутренние факторы, влияющие на принятие управленческих решений.
4. Перечислите внешние факторы, влияющие на принятие управленческих решений.
5. Дайте характеристику внешним факторам прямого воздействия.
6. Охарактеризуйте факторы косвенного воздействия на процесс принятия решений.
7. Дать определение риска в управленческих решениях.
8. Перечислите основные методы ограничения риска.
9. Личные наблюдения, опыт, аналогия.
10. Метод «дерево решения», порядок применения.
11. Методы анализа внешней и внутренней среды организации.

#### **Индивидуальное задание (анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода) :**

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

которых являются приемлемыми для фирмы. В результате договор был заключен с поставщиком, предложившим наиболее выгодные условия.

- Выявление действующих на рынке поставщиков и выбор оптимального поставщика относятся к таким этапам принятия решения, как ...?

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

Объясните свой выбор.

## **Тема 7. Методы экспертных оценок и прогнозирование в процессе принятия управленческих решений**

**Литература:** О – 1,2,3; НПД – 2,3; Д – 1,2.

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Обоснуйте роль прогнозирования в процессе принятия и обоснования управленческих решений.
2. Перечислите основные методы прогнозирования.
3. Охарактеризуйте порядок применения неформальных методов прогнозирования.
4. Охарактеризуйте порядок применения количественных методов прогнозирования.
5. Укажите особенности экспертного моделирования в менеджменте.
6. Перечислите основные методы экспертных оценок
7. Сущность метода Дельфи
8. Метод Монте-Карло, его особенности.
9. Метод сценариев и порядок его применения.
10. Положительные и отрицательные стороны метода «Мозговая атака».

### **Расчетное задание:**

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

**№1.** О проекте известно следующее:

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

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

**№2.** Предприятие решает вопрос о том, стоит ли вкладывать 3000000 рублей в проект, годовой доход от которого будет не меньше 10%, если планируется через три года получить доход от этой инвестиции 5000000 рублей. Определите целесообразность данной инвестиции на основе метода дисконтирования денежных поступлений.

### **Тематика рефератов:**

1. Сущность, содержание и порядок применения метода экспертных оценок
2. Сущность, содержание и порядок применения прогнозирования при принятии управленческих решений
3. Использование экспертных оценок в аналитической деятельности организаций.
4. Неформальные методы прогнозирования.
5. Количественные и качественные методы прогнозирования в управлении деятельностью организаций.

### **Тема 8. Методы контроля за реализацией управленческих решений**

**Литература: О – 1,2,3; НПД – 1,2,3; Д – 1,2,3.**

#### **Анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода:**

##### **1. Вопросы для самопроверки:**

1. В чем заключаются основные проблемы организации исполнения принятых управленческих решений.
2. Назовите особенности процедуры организации выполнения управленческих решений.
3. Почему необходимо стимулирование и кадровое обеспечение реализации решения.
4. В чем заключается контроль реализации управленческих решений.
5. Раскройте социально – психологические аспекты контроля и оценки исполнения решения.
6. Какие методы контроля и оценки решений вы знаете.
7. Почему необходима и в чем заключается ответственность за выполнение управленческих решений.

##### **2. Индивидуальное расчетное задание:**

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

Показатели	2015	2016	Отклонение (+;-)	Темп роста, %	Темп прироста, %
1. Выручка от продаж, тыс. руб.	150*79	1994*2			
2. Расходы на оплату труда (ФОТ), тыс. руб.	7*80,3	10912,3			
3. Выручка на 1 руб. ФОТ, руб.					

Вместо \* порядковый номер по списку группы.

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

#### **Тематика рефератов:**

1. Проблемы организации исполнения принятых управленческих решений.
2. Особенности процедуры организации выполнения управленческих решений.
3. Стимулирование и кадровое обеспечение реализации решения.
4. Контроль реализации управленческих решений.
5. Значение, функции и виды контроля при принятии управленческих решений.
6. Социально - психологические аспекты контроля и оценки исполнения решения.
7. Методы контроля и оценки исполнения решений.

Примерное содержание **тестов** контроля по данной теме представлено в разделе **VI**. РП.

**Тема 9. Методы оценки результатов принятых управленческих решений**  
**Литература: О – 1,2,3; НПД – 1,2,3; Д – 1,2,3.**

**Вопросы для самопроверки (к устному опросу):**

1. Почему решения можно рассматривать как инструмент реализации изменений в функционировании и развития организаций.
2. В чем заключается эффективность решений.
3. Дайте определение понятиям «качество управленческой деятельности» и «качество управленческого решения». Дайте определение понятию «супероптимальное решение».
4. Какое место занимают «супероптимальные решения» среди качественных и эффективных.
5. Роль синергического эффекта в формировании «супероптимальных решений».
6. Перечислите приемы и методы разработки «супероптимальных решений».
7. Назовите методы оценки результатов принятых решений.

**Индивидуальное задание (анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода):**

На основании исходных данных о деятельности организации за смежных 2 года, соответствующих варианту (согласно порядковому номеру студента по списку группы) установить результативность принятых управленческих решений по вопросам ценообразования, объемов продаж, структуре ассортимента и составу затрат.

Рассчитать влияние отдельных факторов на динамику прибыли от продаж. Сделать вывод.

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

**Расчет влияния факторов на изменение прибыли от продаж**

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

**Расчет влияние факторов на изменение уровня рентабельности продаж**

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

Решение обосновать. Сделать вывод.

**Тематика рефератов:**

1. Оценка эффективности применяемых методов принятия управленческих решений
2. Контроль качества принятых управленческих решений
3. Методы установления ответственности за разработку управленческих решений
4. Обоснование комплекса методов оценки эффективности контроля качества управленческих решений
5. Методы оценки качества управленческих решений.

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

Для лиц с нарушениями зрения: в форме электронного документа; в печатной форме увеличенным шрифтом.

Для лиц с нарушениями слуха и нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

**4.8 Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Для реализации дисциплины «Методы принятия управленческих решений» используются учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, оборудованные мультимедийным оборудованием и учебно-наглядными пособиями, для занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду филиала.

Освоение дисциплины лицами с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения с учетом рекомендаций медико-социальной экспертизы, программы реабилитации инвалида с учетом индивидуальных психофизических особенностей на основании заявления студента.

## V. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Тематический план изучения дисциплины «Методы принятия управленческих решений» для студентов **очной формы обучения** представляет содержание учебной дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием часов и видов занятий, контактной и самостоятельной работы, формы контроля, таблица 5.1

**Таблица 5.1 - Тематический план изучения дисциплины «Методы принятия управленческих решений» для студентов очной формы обучения**

Наименование разделов и тем	Контактная работа, час										Самостоятельная работа*			Формы текущего контроля (КСР)
	Аудиторные часы						Индивидуальная консультация, ИК	Контактная работа по промежуточной аттестации, Катг	Консультация перед экзаменом, КЭ	Контактная работа по промежуточной аттестации в период экз. сессии, Катгэкз				
	лекции	практические занятия	лабораторные работы	всего	в т.ч. интерактивные формы /часы									
				лекции	практические занятия					формы	в семестре, час	контроль/СР в сессию		
Тема 1. Сущность и природа управленческих решений	2	2	-	4		-	-	-	-	-	<i>Л,Р</i>	6	-	Входной контроль (Т), реферат
Тема 2. Требования, предъявляемые к управленческим решениям	2	2	-	4	<i>И/2</i>	-	-	-	-	-	<i>Л,Р,Э</i>	6	-	устн. опрос, эссе, реферат
Тема 3. Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР). Информационное обеспечение процесса принятия управленческого	2	2	-	4	-	-	-	-	-	-	<i>Л,Р,Э</i>	6	-	устн. опрос, эссе, реферат

решения														
Тема 4. Понятие и классификация методов разработки и принятия решений	-	2	-	2	-		-	-	-	-	<i>Л,Р,З</i>	8	-	расчетные задания, реферат
Тема 5. Порядок применения методов принятия управленческих решений в процессе диагностики проблем	2	4	-	6		<i>К/2</i>	-	-	-	-	<i>Л,К</i>	8	-	кейс, устный опрос
Тема 6. Методы принятия управленческих решений, используемые при определении альтернатив	2	4	-	6		<i>К/2</i>	-	-	-	-	<i>Л,К</i>	6	-	устн. опрос, кейс,
Тема 7. Методы экспертных оценок и прогнозирование в процессе принятия управленческих решений	2	4	-	6	<i>И/2</i>	-	-	-	-	-	<i>Л,Р,З</i>	8	-	расчетные задания, реферат
Тема 8. Методы контроля за реализацией управленческих решений	2	4	-	6		<i>К/2</i>					<i>Л,К,Т,Р</i>	8	-	тест, кейс, реферат
Тема 9. Методы оценки результатов принятых управленческих решений	-	4		4		<i>К/2</i>					<i>Л,К,Р</i>	9,75	-	устн. опрос, кейс, реферат
<b>Итого:</b>	<b>14</b>	<b>28</b>	<b>-</b>	<b>42</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>0,25</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>65,75</b>	<b>-</b>	
<b>Курсовая работа</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>Зачет</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

<b>Всего по дисциплине</b>	-	-	-	<b>42</b>	-	-	-	<b>0,25</b>	-	-	-	<b>65,75</b>	-	<b>108</b>
----------------------------	---	---	---	-----------	---	---	---	-------------	---	---	---	--------------	---	------------

Тематический план изучения дисциплины «Методы принятия управленческих решений» для студентов **заочной формы обучения** представляет содержание учебной дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием часов и видов занятий, контактной и самостоятельной работы, формы контроля, **таблица 5.2**

**Таблица 5.2 - Тематический план изучения дисциплины «Методы принятия управленческих решений» для студентов заочной формы обучения**

Наименование разделов и тем	Контактная работа, час										Самостоятельная работа*			Формы текущего контроля (КСР)
	Аудиторные часы					Индивидуальная консультация, ИК	Контактная работа по промежуточной аттестации, Катт	Консультация перед экзаменом, КЭ	Контактная работа по промежуточной аттестации в период экз. сессии, Каттэкз					
	лекции	практические занятия	лабораторные работы	всего	в т.ч. интерактивные формы / часы					лекции	практические занятия			
Тема 1. Сущность и природа управленческих решений	<b>2</b>		-	<b>2</b>		-	-	-	-	-	<i>Л,Р</i>	<b>8</b>	-	Контрольная работа
Тема 2. Требования, предъявляемые к управленческим решениям	<b>2</b>		-	<b>2</b>	<i>И/2</i>	-	-	-	-	-	<i>Л,Р,Э</i>	<b>10</b>	-	Контрольная работа
Тема 3. Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР). Информационное обеспечение процесса принятия управленческого		<b>2</b>	-	<b>2</b>	-	-	-	-	-	-	<i>Л,Р,Э</i>	<b>10</b>	-	Контрольная работа, реферат

решения														
Тема 4. Понятие и классификация методов разработки и принятия решений	-		-		-		-	-	-	-	<i>Л,Р,З</i>	<b>10</b>	-	Контрольная работа
Тема 5. Порядок применения методов принятия управленческих решений в процессе диагностики проблем		<b>2</b>	-	<b>2</b>		<i>К/2</i>	-	-	-	-	<i>Л,К</i>	<b>10</b>	-	Контрольная работа, кейс,
Тема 6. Методы принятия управленческих решений, используемые при определении альтернатив		<b>2</b>	-	<b>2</b>		<i>К/2</i>	-	-	-	-	<i>Л,К</i>	<b>10</b>	-	Контрольная работа, кейс,
Тема 7. Методы экспертных оценок и прогнозирование в процессе принятия управленческих решений	<b>2</b>		-	<b>2</b>	<i>И/2</i>	-	-	-	-	-	<i>Л,Р,З</i>	<b>10</b>	-	Контрольная работа
Тема 8. Методы контроля за реализацией управленческих решений		<b>2</b>	-	<b>2</b>							<i>Л,К,Т,Р</i>	<b>10</b>	-	Контрольная работа, реферат
Тема 9. Методы оценки результатов принятых управленческих решений	-	<b>2</b>		<b>2</b>							<i>Л,К,Р</i>	<b>10</b>	-	Контрольная работа, реферат
<b>Итого:</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	-	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	-	<b>0,25</b>	-	-	-	<b>88</b>	-	
<b>Курсовая работа</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>Зачет</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>3,75</b>	

<b>Всего по дисциплине</b>	-	-	-	<b>42</b>	-	-	-	<b>0,25</b>	-	-	-	<b>88</b>	<b>3,75</b>	<b>108</b>
----------------------------	---	---	---	-----------	---	---	---	-------------	---	---	---	-----------	-------------	------------

Тематический план изучения дисциплины «Методы принятия управленческих решений» для студентов **очно-заочной формы обучения** представляет содержание учебной дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием часов и видов занятий, контактной и самостоятельной работы, формы контроля, **таблица 5.3.**

**Таблица 5.3 - Тематический план изучения дисциплины «Методы принятия управленческих решений» для студентов очно - заочной формы обучения**

Наименование разделов и тем	Контактная работа, час									Самостоятельная работа*			Формы текущего контроля (КСР)
	Аудиторные часы					Индивидуальная консультация, ИК	Контактная работа по промежуточной аттестации, Катт	Консультация перед экзаменом, КЭ	Контактная работа по промежуточной аттестации в период экз. сессии, Каттэкз				
	лекции	практические занятия	лабораторные работы	всего	в т.ч. интерактивные формы /часы								
Тема 1. Сущность и природа управленческих решений	2	2	-	4	-	-	-	-	-	Л,Р	8	-	Входной контроль (Т), реферат
Тема 2. Требования, предъявляемые к управленческим решениям	2	-	-	2	И/2	-	-	-	-	Л,Р,Э	8	-	устн. опрос, эссе, реферат
Тема 3. Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР).	2	2	-	4	-	-	-	-	-	Л,Р,Э	6	-	устн. опрос, эссе, реферат

Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения														
Тема 4. Понятие и классификация методов разработки и принятия решений	-	2	-	2	-		-	-	-	-	<i>Л,Р,З</i>	8	-	расчетные задания, реферат
Тема 5. Порядок применения методов принятия управленческих решений в процессе диагностики проблем	2	4	-	6		<i>К/2</i>	-	-	-	-	<i>Л,К</i>	8	-	кейс, устный опрос
Тема 6. Методы принятия управленческих решений, используемые при определении альтернатив	2	4	-	6		<i>К/2</i>	-	-	-	-	<i>Л,К</i>	8	-	устн. опрос, кейс,
Тема 7. Методы экспертных оценок и прогнозирование в процессе принятия управленческих решений	2	2	-	4	<i>И/2</i>	-	-	-	-	-	<i>Л,Р,З</i>	8	-	расчетные задания, реферат
Тема 8. Методы контроля за реализацией управленческих решений	2	2	-	4							<i>Л,К,Т,Р</i>	8	-	тест, кейс, реферат
Тема 9. Методы оценки результатов принятых управленческих решений	-	4		4		<i>К/2</i>					<i>Л,К,Р</i>	9,75	-	устн. опрос, кейс, реферат
<b>Итого:</b>	<b>14</b>	<b>22</b>	<b>-</b>	<b>36</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>0,25</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>71,75</b>	<b>-</b>	
<b>Курсовая</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	

<b>работа</b>														
<b>Зачет</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>Всего по дисциплине</b>	-	-	-	<b>36</b>	-	-	-	<b>0,25</b>	-	-	-	<b>71,75</b>	-	<b>108</b>

\*Формы самостоятельной работы студентов по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» определены в «Методическом пособии по организации самостоятельной работы и подготовке к практическим (семинарским) занятиям с использованием инновационных методов обучения» для студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент направленности (профиля) программы «Менеджмент на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса».

Сокращения, используемые в Тематическом плане изучения дисциплины, таблица 5.4

Таблица 5.4

Сокращение	Вид работы
Л.	Работа с литературой
Р.	Подготовка рефератов
Т.	Диагностическое тестирование (входной контроль)/ Контрольное тестирование
З.	Расчетные задачи
И.	Интерактивная лекция
К.	Анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода
Э.	Обсуждение эссе

## VI. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Оценочные средства по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» разработаны в соответствии с требованиями Положения «О фонде оценочных средств в ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В.Плеханова». Оценочные и методические материалы хранятся на кафедре, обеспечивающей преподавание данной дисциплины.

Планируемые результаты обучения студентов по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» представлены в разделе II «Содержание дисциплины».

Типовые контрольные задания, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности включают нижеследующее.

### **1 Диагностическое тестирование входного контроля уровня профессиональной подготовки обучающихся в процессе изучения смежных дисциплин:**

Задание 1. Факторы, влияющие на объем продаж организации ресторанно-гостиничного бизнеса:

- а) Товарная продукция и остатки нереализованных товаров;
- б) Наличие и использование основных средств;
- в) Прибыль от продаж.

Задание 2. Факторы, влияющие на среднегодовой товарооборот в расчете на одного работника:

- а) обеспеченность предприятия рабочей силой;
- б) использование рабочего времени;
- в) фондоотдача.

Задание 3. На увеличение прибыли от продаж влияют:

- а) увеличение полной себестоимости проданных товаров или услуг;

- б) увеличение коммерческих расходов, улучшение структуры ассортимента;
- в) увеличение объема реализации товаров и снижение производственной себестоимости.

Задание 4. Точка безубыточности равна ..... единиц товара если переменные затраты на производство единицы изделия составляют 48 руб. цена единицы изделия 60 руб. общая сумма условно-постоянных расходов равна 1200 руб. общая сумма переменных затрат 14400 руб. маржинальный доход на весь объем продукции - 3600 руб.

Задание 5. При характеристике обеспеченности предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса работниками как влияет сверхплановая численность обслуживающего персонала на эффективность деятельности:

- а) снижает;
- б) повышает;
- в) не влияет.

## 2 Тематика курсовых работ

Курсовая работа по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» учебным планом не предусмотрена.

## 3 Вопросы к зачету

Номер вопроса	Перечень вопросов к зачету
1	Процесс принятия управленческого решения: сущность, необходимость, общественная обусловленность.
2	Общие сведения о процессе принятия решений, его элементы.
3	Понятие «управленческая проблема», «управленческое решение».
4	Основные свойства управленческих решений.
5	Характеристика различных групп лиц, участвующих в разработке и принятии управленческих решений.
6	Экономическая основа принятия управленческого решения.
7	Структура управленческого решения.
8	Социальная основа управленческого решения.
9	Правовая сущность управленческого решения.
10	Организационная сущность управленческих решений.
11	Технологическая основа принятия управленческого решения.
12	Требования, предъявляемые к управленческим решениям
13	Классификационные признаки управленческих решений.
14	Классификация управленческих решений.
15	Краткая характеристика методов принятия управленческих решений: состав, область использования, основные характеристики
16	Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческого решения.
17	Характеристики личности ЛПР, влияющие на принятие управленческого решения.
18	Характеристики индивидуального и группового принятия управленческих решений.
19	Особенности принятия коллективного решения.
20	Роль и ответственность руководителя при принятии решения.
21	Характеристика внутренней системы информации в организации.
22	Информационная структура управленческого решения.
23	Характеристика основных этапов процесса принятия управленческого решения.

24	Этап идентификации (диагностики) проблемы.
25	Характеристика методов диагностики проблем в принятии решений
26	Содержание методов декомпозиции проблем
27	Сущность методов сравнительного анализа
28	Содержание методов факторного анализа в процессе принятия решений
29	Сущность методов ситуационного анализа
30	Характеристика этапов ситуационного анализа
31	Проблемы выбора критерия принятия управленческого решения.
32	Методы генерирования альтернатив управленческих решений
33	Развитие, анализ и выбор альтернатив управленческого решения.
34	Обоснование и проверка реализуемости альтернатив.
35	Процесс согласования, принятия и утверждения управленческого решения.
36	Преимущества и недостатки привлечения консультантов при принятии управленческого решения.
37	Характеристика подходов к разработке и выбору управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
38	Выбор критерия оценки эффективности управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
39	Понятие «метод», «модель», «моделирование».
40	Классификация методов принятия управленческих решений
41	Характеристика этапов процесса моделирования.
42	Характеристика методов принятия управленческого решения.
43	Характеристика моделей, используемых при принятии управленческого решения.
44	Взаимодействие участников выбора управленческого решения.
45	Проблемы централизации и децентрализации процесса разработки решения.
46	Методы контроля реализации управленческих решений.
47	Методы оценки эффективности принятых решений.
48	Целевая ориентация управленческих решений .
49	Порядок построения «Дерева решения».
50	Методы планирования реализации управленческого решения
51	Методы организации исполнения принятого управленческого решения.
52	Мотивация и кадровое обеспечение реализации управленческого решения.
53	Значение, функции и виды контроля реализации управленческого решения.
54	Методы контроля и оценки исполнения решения.
55	Количественные и качественные методы прогнозирования.
56	Подходы к оценке эффективности управленческого решения.
57	Понятие «качество управленческой деятельности» и «качество управленческого решения».
58	Методы прогнозирования в процессе принятия управленческих решений.
59	Неформальные методы прогнозирования.
60	Применение экспертных методов в процессе принятия решений.

### Практические задания к зачету:

#### Задача 1.

Одной из основных проблем фирмы «Форест» является большой физический и моральный износ оборудования. На имеющемся оборудовании удельный расход материала составляет 0,38 куб. м. на изделие. Цена одного куб. м. материала на данный

момент равна 9000 руб. Среднесписочная численность персонала фирмы составляет 20 человек. Руководство фирмы рассматривает три варианта приобретения нового комплекса производственного оборудования.

Показатели	Варианты оборудования		
	1	2	3
Средний объём производства изделий в месяц, шт.	870	750	900
Удельный расход материала, куб. м	0,3	0,33	0,28
Стоимость оборудования, тыс. руб.	870	850	940

Производительность труда в месяц для третьего варианта оборудования составит \_\_\_\_\_ шт./чел.

#### Задача 2.

Фирма «Антей» является гостиничным комплексом. Исследования рынка показали, что объём услуг гостиничного комплекса можно увеличить с 8 тыс.ед. на 500 ед. в месяц. Чистая прибыль от продажи единицы данного вида услуг составляет 4000 руб. Известно также, что не менее востребованным видом деятельности в данной отрасли является ресторанный бизнес. Действующие на рынке рестораны реализуют только 6 тыс.ед. этого вида услуг в месяц, потенциально на рынке может быть реализовано 9 тыс.ед. услуг ресторанного бизнеса в месяц. Чистая прибыль от продажи единицы продукции ресторана (в среднем) составляет 1300 руб. Дополнительная информация по рассматриваемой ситуации представлена в таблице

Показатели	Значение показателя
Затраты на увеличение комплекса гостиничных услуг, тыс. руб	45000
Затраты на внедрение ресторанной услуги, тыс. руб.	60000
Годовые постоянные издержки ресторана, тыс. руб.	20900
Удельные переменные издержки на производство единицы продукции ресторана, руб.	1200
Средняя цена продажи единицы продукции ресторана (средний чек), руб.	5000

Чистая прибыль ресторана (в составе гостиничного комплекса) в месяц при условии освоении предприятием незанятой ниши на рынке с учётом потенциальной емкости составит \_???\_ тыс.руб.

#### Задача 3.

Ресторан «Омега» реализует проект по совершенствованию собственной структуры управления. Все сотрудники аппарата управления организации прошли аттестацию. По итогам аттестации у отдельных сотрудников были откорректированы должностные обязанности, некоторые сотрудники были направлены на курсы повышения квалификации. Руководство предприятия пригласило команду прогрессивных коучеров для обучения сотрудников на ключевых постах навыкам в сфере коммуникаций и ведения переговоров. Было предпринято и сокращение ряда управленческих должностей. По итогам года, когда были произведены указанные мероприятия, предприятие получило следующие результаты деятельности:

Показатели	Прошлый период ( до преобразований)	Отчётный период (после преобразований)
Объём продаж, тыс. руб.	16000	17000
Совокупные затраты, тыс. руб.	12295	12700
Затраты на содержание аппарата управления, тыс. руб.	975	1075

Управленческая эффективность ресторана «Омега» в результате реализации преобразований составила \_\_\_\_\_ %.

#### Задача 4.

Фирма «Антей» является гостиничным комплексом. Исследования рынка показали, что объем услуг гостиничного комплекса можно увеличить с 8 тыс.ед. на 500 ед. в месяц. Чистая прибыль от продажи единицы данного вида услуг составляет 4000 руб. Известно также, что не менее востребованным видом деятельности в данной отрасли является ресторанный бизнес. Действующие на рынке рестораны реализуют только 6 тыс.ед. этого вида услуг в месяц, потенциально на рынке может быть реализовано 7,5 тыс.ед. услуг ресторанного бизнеса в месяц. Чистая прибыль от продажи единицы продукции ресторана (в среднем) составляет 1500 руб. Дополнительная информация по рассматриваемой ситуации представлена в таблице

Показатели	Значение показателя
Затраты на увеличение комплекса гостиничных услуг, тыс. руб	45000
Затраты на внедрение ресторанной услуги, тыс. руб.	60000
Годовые постоянные издержки ресторана, тыс. руб.	20900
Удельные переменные издержки на производство единицы продукции ресторана, руб.	1200
Средняя цена продажи единицы продукции ресторана (средний чек), руб.	5000

Точка безубыточности по проекту введения ресторана (в составе гостиничного комплекса) составит \_\_\_\_\_ ед.

#### Задача 5

Предприятие осуществило реализацию проекта, в результате чего имеются следующие данные о экономических показателях. Постоянные расходы предприятия в отчетном месяце - 50000 руб., а переменные - 36 руб. за 1 ед. Производственная мощность предприятия составляет 5000 ед. в месяц. Достижимая цена единицы продукции - 64 руб.

На основе анализа точки безубыточности определите величину полных затрат, товарооборот, финансовый результат продажи, критическую величину объема продаж, при которой сохраняется прибыльность предприятия.

#### Задача 6

Предприятие внедрило инновации, в результате чего изменились экономические показатели его деятельности. Определите критический объем продаж и объем продаж, обеспечивающий 30000 рублей прибыли до вычета процентов и налогов, если постоянные расходы предприятия за отчетный период составляют 39000 рублей, цена единицы товара – 60 рублей, а переменные расходы на единицу товара – 45 рублей. Рассчитать товарооборот, обеспечивающий заданный объем прибыли.

#### Задача 7

Суммарные постоянные затраты до внедрения проекта составляли 720000 рублей при объеме реализации 180000 единиц. Рассчитать постоянные затраты после внедрения инноваций при объеме реализации 120000 единиц, товарооборот и финансовый результат, если цена за единицу товаров составляет 15 рублей, а переменные затраты – 600000 рублей.

#### Задача 8

О проекте известно следующее:

Оборудование стоимостью 40000 рублей подлежит немедленной оплате. Ожидается чистый приток наличности: 1 год - 15000 рублей; 2 год - 18000 руб.; 3 год - 20000 руб. Вычислить текущую стоимость доходов и чистую текущую стоимость при значении коэффициента дисконтирования 10 %.

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

#### Задача 9

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

#### Задача 10

Предприятие решает вопрос о том, стоит ли вкладывать 800 тысяч рублей в проект, годовой доход от которого будет не меньше 15%, если планируется через два года получить доход от этой инвестиции 1000000 рублей. Определите целесообразность данной инвестиции на основе метода дисконтирования денежных поступлений.

#### Задача 11

После внедрения проекта суммарные издержки на реализацию товара «А» в количестве 14600 штук на предприятии составили 584000 рублей. На основе метода рентабельности продаж определите цену реализации данного товара, если желаемая прибыль от продажи составляет 120000 рублей. Рассчитайте товарооборот от продажи данного товара.

#### Задача 12

После внедрения проекта суммарные издержки на реализацию товара «Б» в количестве 20000 штук на предприятии составили 700000 рублей. На основе метода рентабельности продаж определите цену реализации данного товара, если желаемая прибыль от продажи составляет 110000 рублей. Рассчитайте товарооборот от продажи данного товара.

#### Задача 13

Отчёт о прибыли компании при объеме продаж 3750 ед., тыс. руб.

Показатели	На единицу	Всего
Выручка от продажи	20,9	
Прямые материальные затраты	4,5	
Прямые затраты на зарплату	2,0	
Переменные накладные расходы	5,0	
Итого переменных затрат		
Постоянные затраты		6400
Прибыль		

После внедрения проекта, прямые материальные затраты увеличились вдвое и составили 9,0 тыс. руб./ед. Определите цену, по которой должен быть продан товар, чтобы

прибыль не изменилась.

#### Задача 14

Суммарные издержки на реализацию товара «С» в количестве 15200 штук на предприятии составили 456000 рублей. На основе метода рентабельности продаж определите цену реализации данного товара, если желаемая прибыль от продажи составляет 115000 рублей. Рассчитайте товарооборот от продажи данного товара.

#### Задача 15

Отчёт о прибыли компании при объеме продаж 5000 ед., тыс. руб.

Показатели	На единицу	Всего
Выручка от продажи	28,5	
Прямые материальные затраты	7,6	
Прямые затраты на зарплату	3,0	
Переменные накладные расходы	4,0	
Итого переменных затрат		
Постоянные затраты		9800
Прибыль		

После внедрения проекта, прямые материальные затраты увеличились и составили 10,0 тыс. руб./ед. Определите цену, по которой должен быть продан товар, чтобы прибыль не изменилась.

#### Задача 16

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

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

После внедрения проекта, прямые материальные затраты увеличились и составили 12,0 тыс. руб./ед. Определите цену, по которой должен быть продан товар, чтобы прибыль не изменилась.

#### Задача 17

С целью анализа внутреннего потенциала организации оцените динамику выручки и определите влияние на нее изменения численности работающих и производительности труда. Сделайте вывод.

№	Показатели	Предыдущий год	Отчетный год	Отклонение (+ ; -)
1	Выручка ( тыс. руб.)	10200	11300	?
2	Численность работающих (чел.)	1000	1100	?
3	Производительность труда (руб.)	?	?	?

#### Задача 18

Проанализировать динамику выручки и определить влияние на нее материальных факторов. Сделать вывод об эффективности использования ресурсов данного предприятия.

№	Показатели	План	Факт	Отклонение (+ ; -)
1	Выручка (млн. руб.)	24120	24343	?
2	Материальные затраты (млн. руб.)	15439	15839	?
3	Материалоотдача (руб.)	?	?	?

#### Задача 19

С целью анализа внутреннего потенциала организации оцените динамику выручки и определите влияние на нее: изменения среднегодовой стоимости основных производственных фондов; изменения фондоотдачи. Сделать вывод.

№	Показатели	План	Факт	Отклонение (+ ; -)
1	Выручка (млн. руб.)	10296	10684	?
2	Среднегодовая стоимость основных производственных фондов (млн. руб.)	12258	12913	?
3	Фондоотдача (руб.)	?	?	?

#### Задача 20

На основании приведенных данных оценить движение и состояние основных фондов. Сделать вывод об инвестиционной активности предприятия.

Показатели	На нач. года		Поступило		Выбыло		На конец года	
	Первонач. стоимость	Амортизация	Всего	в т.ч. новые	Всего	в т.ч. ликвидно	Первонач. стоимость	Амортизация
Основные средства, тыс. руб.	22217	11868	1341	987	1007	1007	22551	12049

#### Задача 21

На основании нижеприведенных данных рассчитать К-экстенсивности и К-интенсивности использования автомата по выпуску мягкого мороженого в буфете гостиничного комплекса, влияние использования автомата на товарооборот. Сделать вывод об эффективности и интенсивности использования основных средств.

Показатели	План	Факт	Отклонение (+;-)
1. Товарооборот, тыс. руб.	28280	28140	?
2. Число дней работы автомата	162	169	?
3. Суточная мощность автомата, тыс. руб.	?	?	?

#### Задача 22

На основании приведенных данных оценить движение и состояние основных фондов. Сделать вывод об инвестиционной активности предприятия.

Показатель и	На нач. года		Поступило		Выбыло		На конец года	
	Первонач. стоимость	Амортиза ция	Всего	в т.ч. новые	Всего	в т.ч. ликв- но	Первонач. стоимость	Амортиза ция
Основные средства, тыс. руб.	32218	10868	2340	987	2017	1007	32541	10049

#### Задача 23

С целью анализа внутреннего потенциала организации оцените динамику выручки и определите влияние на нее: изменения среднегодовой стоимости основных производственных фондов; изменения фондоотдачи. Сделать вывод.

№	Показатели	План	Факт	Отклонение (+; -)
1	Выручка (млн. руб.)	20296	20684	?
2	Среднегодовая стоимость основных производственных фондов (млн. руб.)	11259	11915	?
3	Фондоотдача (руб.)	?	?	?

#### Задача 24

По двум филиалам предприятия за отчетный год имеются следующие данные:

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

Определить различие (в %) в уровне годовой производительности труда работников двух филиалов. Оцените эффективность управления организацией.

#### Задача 25

Используя данные о площади и объеме продаж по двум предприятиям, определите:

а) средний объем продаж для каждого года;

б) абсолютное и относительное изменение объема продаж в отчетном году по сравнению с базисным годом. Оцените эффективность управления организацией.

магазин	Базисный год		Отчетный год	
	Объем продаж, тонн с 1 кв. м.	Торговая площадь, кв. м	Объем продаж, тонн с 1 кв. м.	Объем продаж, тонн
I	20,0	240	22,0	5500
II	22,0	260	23,6	6900

#### Задача 26

Предприятие решает вопрос о том, стоит ли вкладывать 2000000 рублей в проект, годовой доход от которого будет не меньше 12%, если планируется через два года получить доход от этой инвестиции 3000000 рублей. Определите целесообразность данной инвестиции на основе метода дисконтирования денежных поступлений.

### Задача 27

О проекте известно следующее:

Оборудование стоимостью 50000 рублей подлежит немедленной оплате. Ожидается чистый приток наличности: 1 год - 18000 рублей; 2 год - 20000 руб.; 3 год - 25000 руб. Вычислить текущую стоимость доходов и чистую текущую стоимость при значении коэффициента дисконтирования 15 %.

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

### Задача 28

О проекте известно следующее:

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

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

### Задача 29

Суммарные постоянные затраты до внедрения инноваций составляли 480000 рублей при объеме реализации 160000 единиц. Рассчитать постоянные затраты после внедрения инноваций при объеме реализации 130000 единиц, товарооборот и финансовый результат, если цена за единицу товаров составляет 10 рублей, а переменные затраты – 400000 рублей.

### Задача 30.

Предприятие осуществило реализацию проекта, в результате чего имеются следующие данные о экономических показателях. Постоянные расходы предприятия в отчетном месяце - 60000 руб., а переменные - 46 руб. за 1 ед. Производственная мощность предприятия составляет 3000 ед. в месяц. Достижимая цена единицы продукции - 70 руб.

На основе анализа точки безубыточности определите величину полных затрат, товарооборот, финансовый результат продажи, критическую величину объема продаж, при которой сохраняется прибыльность предприятия.

## 4 Типовые задания к практическим (семинарским) занятиям

### Вопросы для устного опроса:

7. Насколько делегирование полномочий по принятию управленческого решения является необходимым процессом.

8. Влияние авторитета личности на процесс принятия управленческого решения.
9. Социально – психологическая согласованность при принятии и реализации управленческих решений.
10. Взаимодействие социальных, психологических и этических аспектов при принятии управленческих решений.
11. Причины возникновения конфликтов при принятии управленческих решений.
12. Роль информации в процессе принятия решений.

**Тематика эссе:**

1. Характеристика личности (ЛПР), влияющая на выбор альтернативы при принятии решений.
2. Особенности индивидуального и группового принятия решений.
3. Коллективные управленческие решения в малых группах.
4. Роль руководителя организации и его влияние на процессы принятия управленческих решений в организации ресторанно-гостиничного бизнеса.
5. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии решений.
6. Информационные условия разработки и исполнения управленческих решений.
7. Внутриорганизационная информация в контексте принятия управленческих решений.
8. Характеристика внутренней системы информации в организации ресторанно-гостиничного бизнеса.
9. Процесс обмена управленческой информацией между организацией ресторанно-гостиничного бизнеса и внешней средой.

**Тематика рефератов:**

1. Ситуационные концепции управления процессом принятия решений.
2. Требование научной обоснованности управленческих решений
3. Правомочность и законность управленческих решений
4. Своевременность управленческого решения
5. Гибкость управленческого решения
6. Требование экономичности управленческого решения
7. Содержание требования понятности управленческого решения.

**5 Типовые задания к лабораторным занятиям (при наличии)**

По дисциплине «Методы принятия управленческих решений» проведение лабораторных занятий не предусмотрено.

**6 Типовые задания к интерактивным занятиям**

**Кейс:**

Динамика выручки и расходов на оплату труда ООО «Колокольчик»

Показатели	2016	2017	Отклонение (+;-)	Темп роста, %	Темп прироста, %
1. Выручка от продаж, тыс. руб.	150379	199482			
2. Расходы на оплату труда (ФОТ), тыс. руб.	7980,3	10912,3			

3. Выручка на 1 руб. ФОТ, руб.					
--------------------------------	--	--	--	--	--

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

## 7. Примеры тестов для контроля знаний

### 1. Выберите правильный ответ:

Процесс принятия решений начинается с:

- А) Формулировки миссии предприятия
- Б) Постановки управленческих целей
- В) Выявления проблемы
- Г) Определения лица, ответственного за принятие решений
- Д) Идентификации функциональной сферы, где принимается решение.

### 2. Выберите правильный ответ:

Что означает «принять решение»?

- А) Перебрать все возможные альтернативы
- Б) Перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы
- В) Отдать распоряжение о выборе возможной альтернативы
- Г) Отдать распоряжение к реализации конкретного плана

### 3. Вставьте пропущенные слова:

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

(методов, приемов)

### 4. Выберите правильный ответ:

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

- А) Интенсификация мыслительного процесса
- Б) Анализ нестандартных решений
- В) Выявление альтернатив
- Г) Вовлечение всех участников в процесс принятия решений

### 5. Выберите правильный ответ:

В каких случаях обращаются к качественным методам прогнозирования?

- А) Отсутствие возможности получить информацию другими методами
- Б) Нехватка информации, получаемой количественными методами прогнозирования
- В) Сроки, отведенные на решение проблемы, очень ограничены
- Г) При отсутствии достаточных средств на проведение прогнозов

## VII. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины «Методы принятия управленческих решений» представлены в нормативно-методических документах:

Положение об интерактивных формах обучения (<http://www.rea.ru>)

Положение об организации самостоятельной работы студентов (<http://www.rea.ru>)

Положение о курсовых работах (<http://www.rea.ru>)

Положение о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний студентов (<http://www.rea.ru>)

Положение об учебно-исследовательской работе студентов (<http://www.rea.ru>)

Организация деятельности студента по видам учебных занятий, работам по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» представлена в таблице:

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины Методы принятия управленческих решений

Вид учебных занятий, работ	Организация деятельности студента
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, формулировки, обобщения, выводы. Отмечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии. Уделить внимание опорным понятиям, выделяемым преподавателем.
Практические (семинарские) занятия	Проработка рабочей программы, с концентрацией внимания на целях, задачах, структуре и содержании дисциплины. Конспектирование источников. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы, работа с текстом. Прослушивание аудио- и видеозаписей по заданной теме, выполнение индивидуальных, расчетно-графических заданий, решение задач, тестовых заданий.
Работа с литературой	Знакомство с основной и дополнительной литературой, включая справочные издания, зарубежные источники, ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет. Конспект основных положений, терминов, сведений, требующихся для запоминания и являющихся основополагающими в конкретной теме. Составление аннотаций к прочитанным литературным источникам. Выполнение индивидуальных заданий.
Кейс-задачи	Анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода. Изложение собственных суждений по конкретной ситуации. Анализ и сопоставление различных путей решения проблемы. Аргументация собственной точки зрения по проблеме, привлечение примеров, личного опыта.
Реферат	Изучение требований к содержанию, структуре и оформлению реферата. Поиск литературы и составление библиографии, использование не менее 7 учебных, учебно-методических и научных работ. Структурирование информации, систематизация и изложение мнений различных авторов и собственных суждений по выбранному вопросу. Анализ и сопоставление основных аспектов проблемы.

Эссе	Сочинение небольшого объема и свободной композиции, выражающее индивидуальные впечатления и соображения по конкретному вопросу. Включение самостоятельного творческого мышления и изложение собственных умозаключений. Выделение причинно-следственных взаимосвязей, привлечение примеров, аргументация выводов. Представление нового авторского видения поставленной проблемы.
------	---

## **VIII. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ**

Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания представлено в разделе II «Содержание программы учебной дисциплины» и разделе VIII настоящей рабочей программы.

**В соответствии с Положением о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний студентов в ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В.Плеханова» распределение баллов, формирующих рейтинговую оценку работы студента, осуществляется следующим образом:**

Виды работ	Максимальное количество баллов
Выполнение учебных заданий на аудиторных занятиях	20
Текущий контроль	20
Творческий рейтинг	20
Промежуточная аттестация (зачет)	40
Итого	100

Результаты входного контроля уровня подготовки обучающихся в начале изучения дисциплины, уровня профессиональной подготовки обучающихся в процессе изучения смежных дисциплин не формируют рейтинговую оценку работы обучающегося по дисциплине, критерии оценки входного контроля представлены в оценочных и методических материалах к дисциплине.

### **Критерии оценки заданий текущего контроля успеваемости обучающегося в семестре:**

- 1) Расчет баллов по результатам текущего контроля:  
- для студентов очной и очно-заочной форм обучения

Форма контроля	Наименование раздела (темы), выносимых на контроль	Форма проведения контроля	Количество баллов, максимально
Текущий контроль	Тема 1, 2, 3, 5, 6, 9	Устный опрос	4
	Тема 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9	Реферат	4
	Тема 2, 3	Эссе	4
	Тема 4, 7	Расчетное задание	2
	Тема 5, 6, 8, 9	Кейс-задача	4
	Тема 8	Тестирование	2
Всего			<b>20</b>

- 2) Критерии оценки заданий к практическим (семинарским) занятиям

**Устный опрос** (обязательное участие студента в устном опросе по 4-м темам из 6-ти) – **1 балл за каждую тему:**

**1 балл** - выставляется студенту, если он глубоко и полно раскрывает основные положения рассматриваемой темы, демонстрирует творческое мышление;

**0,7 балла** - выставляется студенту, если он раскрывает основные положения рассматриваемой темы, демонстрирует навыки самостоятельного изучения и систематизации литературных источников, но допускает отдельные погрешности;

**0,5 балла** - выставляется студенту, если он в целом раскрывает суть проблемы, но отдельные вопросы излагает поверхностно;

**0,3 балла** - выставляется студенту, если при ответе на вопросы преподавателя он затрагивает суть проблемы, но содержание поверхностное, слабо структурированное, нарушена логика изложения;

**0 баллов** - выставляется студенту, если он не раскрывает суть проблемы, отсутствует конкретность, ясность и четкость, содержание устного ответа студента не отражает усвоение материала по заданной теме.

**Реферат** (в течение семестра студент должен выполнить 2 реферата на любые из рекомендуемых тем)– **2 балла за 1 реферат:**

**2 балла** - выставляется студенту, если реферат глубоко и полно раскрывает основные положения рассматриваемой темы, отражает изучение и систематизацию теоретических и практических материалов, демонстрирует самостоятельное мышление и усвоение заданной темы;

**1,5 балла** - выставляется студенту, если реферат раскрывает основные положения рассматриваемой темы, демонстрирует навыки самостоятельного изучения и систематизации источников, но имеет отдельные погрешности;

**1 балл** - выставляется студенту, если реферат в целом отражает суть проблемы, но содержание недостаточно самостоятельное, нарушена логика изложения, либо отдельные вопросы изложены поверхностно;

**0 баллов** - выставляется студенту, если реферат не раскрывает суть проблемы, отсутствует конкретность, ясность и четкость изложения, содержание не самостоятельное, не отражает усвоение материала по заданной теме.

**Эссе** (в течение семестра выполняется по двум темам)– **2 балла:**

**2 балла** - выставляется студенту, если эссе содержит самостоятельное видение проблемы, авторские суждения, демонстрирует творческое мышление, отражает аргументированное мнение автора, основанное на проработке материала по заданной теме;

**1,5 балла** - выставляется студенту, если эссе достаточно полно раскрывает суть проблемы, содержание логичное, структурированное, но позиция автора выражена не в полной мере глубоко и аргументировано;

**1 балл** - выставляется студенту, если эссе в целом отражает суть проблемы, но содержание слабо структурированное, нарушена логика изложения, либо мнение автора недостаточно самостоятельное или аргументированное;

**0 баллов** - выставляется студенту, если эссе не раскрывает суть проблемы, отсутствует конкретность, ясность и четкость изложения, не содержит авторских умозаключений и не отражает усвоение материала по поставленной проблеме.

**Тесты – 2 балла:**

**2 балла** - выставляется студенту, если правильные ответы составляют 85 – 100%;

**1,5 балла** - выставляется студенту, если правильные ответы составляют 70 – 84%;

**1 балл** - выставляется студенту, если правильные ответы составляют 50 – 69%;

**0 баллов** - выставляется студенту, если правильные ответы составляют менее 50%.

**Расчетное задание** (обязательно выполняется каждым студентом по 2-м темам курса) – **1 балл**:

**1 балл** - выставляется студенту при условии правильного решения задачи (85 - 100%);

**0,75 балла** - выставляется студенту при условии правильной методики решения задачи, но незначительных (арифметических, др.) погрешностях (70 - 84%);

**0,5 балла** - выставляется студенту, если задача решена не полностью (выполнены не все действия - 50 – 69%);

**0 баллов** - выставляется студенту, если задача не решена, либо допущены серьезные ошибки (менее 50%).

**Кейс-задача – 1 балл за каждое задание из 4-х:**

**1 балл** - студент демонстрирует глубокие знания, навыки и компетенции, аналитические способности, творческий подход, аргументирует собственное мнение, проявляет зрелость суждений, самостоятельное мышление;

**0,7 балла** - студент проявляет достаточный уровень знаний, навыков и компетенций, демонстрирует самостоятельность и зрелость суждений, но допускает некоторые неточности;

**0,5 балла** - студент проявляет определенный уровень знаний, навыков и компетенций, но отвечает недостаточно самостоятельно, допускает неточности, либо отсутствует конкретность, ясность и четкость ответа;

**0 баллов** - студент отвечает неуверенно, поверхностно и бессистемно, допускает неточности и ошибки, проявляет недостаточный уровень знаний и компетенций, отсутствует усвоение материала по заданной теме.

#### **Критерии оценки творческого рейтинга**

Распределение баллов осуществляется по решению кафедры и результат распределения баллов за соответствующие виды работ представляется в виде следующей таблицы

Вид работы по разделу (теме) дисциплины	Количество баллов, максимально
Разработка презентации по теме дисциплины	10
Подготовка доклада (статьи) для участия в конференции	10
Итого	20

#### **Критерии оценки промежуточной аттестации**

**Зачет** по результатам изучения дисциплины «Методы принятия управленческих решений» в 5 семестре (для студентов очной формы обучения) и в 6 семестре (для студентов очно-заочной формы обучения) проводится в устной форме и соответствует 40 баллам. Зачет состоит из двух теоретических вопросов и одного практического задания. Оценка по результатам зачета выставляется по следующим критериям:

- правильный ответ на первый вопрос – 12 баллов;
- правильный ответ на второй вопрос - 12 баллов;
- правильное решение задачи – 16 баллов.

**Итоговый балл** формируется суммированием баллов за промежуточную аттестацию и баллов, набранных перед аттестацией в течение семестра. Для обучающихся очной формы применяется 100-балльная оценка знаний, для обучающихся заочной формы обучения – традиционная четырехбалльная система оценки знаний.

**Показатели и критерии оценивания планируемых результатов освоения компетенций и результатов обучения, шкала оценивания**

100-балльная система оценки	Традиционная четырехбалльная система оценки	Формируемые компетенции (индикаторы компетенций)	Критерии оценивания
85 – 100 баллов	«зачтено»	ОПК-2	<p><b>Знает верно и в полном объеме:</b> методики поиска и разработки организационных решений, понимая возможные последствия организационно-управленческих решений и действий с позиции их социальной значимости</p> <p><b>Умеет верно и в полном объеме:</b> находить организационно-управленческие решения и нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений</p> <p><b>Владеет навыками верно и в полном объеме:</b> навыками принятия организационно-управленческих решений, учитывая последствия организационно-управленческих решений и действий с позиции их социальной значимости</p>
		ОПК-6	<p><b>Знает верно и в полном объеме:</b> методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p><b>Умеет верно и в полном объеме:</b> применять методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p><b>Владеет навыками верно и в полном объеме:</b> навыками применения методов принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса</p>
		ПК-5	<p><b>Знает верно и в полном объеме:</b> характер взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний, основы подготовки сбалансированных управленческих решений</p> <p><b>Умеет верно и в полном объеме:</b> анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений</p> <p><b>Владеет навыками верно и в полном объеме:</b> навыками анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений в ресторанно-гостиничном бизнесе</p>
		ПК-15	<p><b>Знает верно и в полном объеме:</b> принципы, способы и методы оценки рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений</p> <p><b>Умеет верно и в полном объеме:</b> оценивать риски, доходность и эффективность принимаемых финансовых и инвестиционных решений</p> <p><b>Владеет навыками верно и в полном объеме</b></p>

70 – 84 баллов	«зачтено»	ОПК-2	<p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b> методики поиска и разработки организационных решений, понимая возможные последствия организационно-управленческих решений и действий с позиции их социальной значимости</p> <p><b>Умеет с незначительными замечаниями:</b> находить организационно-управленческие решения и нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений</p> <p><b>Владеет навыками с незначительными замечаниями:</b> навыками принятия организационно-управленческих решений, учитывая последствия организационно-управленческих решений и действий с позиции их социальной значимости</p>
		ОПК-6	<p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b> методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p><b>Умеет с незначительными замечаниями:</b> применять методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p><b>Владеет навыками с незначительными замечаниями:</b> навыками применения методов принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса</p>
		ПК-5	<p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b> характер взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний, основы подготовки сбалансированных управленческих решений</p> <p><b>Умеет с незначительными замечаниями:</b> анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений</p> <p><b>Владеет навыками с незначительными замечаниями:</b> навыками анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений в ресторанно-гостиничном бизнесе</p>
		ПК-15	<p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b> принципы, способы и методы оценки рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений</p> <p><b>Умеет с незначительными замечаниями:</b> оценивать риски, доходность и эффективность принимаемых финансовых и инвестиционных решений</p> <p><b>Владеет навыками с незначительными замечаниями:</b> методами анализа рисков, оценкой вероятности их наступления в деятельности предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса</p>

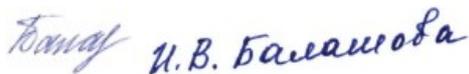
50 – 69 баллов	«зачтено»	ОПК-2	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> методики поиска и разработки организационных решений, понимая возможные последствия организационно-управленческих решений и действий с позиции их социальной значимости</p> <p><b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b> находить организационно-управленческие решения и нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений</p> <p><b>Владеет на базовом уровне, с ошибками:</b> навыками принятия организационно-управленческих решений, учитывая последствия организационно-управленческих решений и действий с позиции их социальной значимости</p>
		ОПК-6	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p><b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b> применять методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p><b>Владеет на базовом уровне, с ошибками:</b> навыками применения методов принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса</p>
		ПК-5	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> характер взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний, основы подготовки сбалансированных управленческих решений</p> <p><b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b> анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений</p> <p><b>Владеет на базовом уровне, с ошибками:</b> навыками анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений в ресторанно-гостиничном бизнесе</p>
		ПК-15	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> принципы, способы и методы оценки рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений</p> <p><b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b> оценивать риски, доходность и эффективность принимаемых финансовых и инвестиционных решений</p> <p><b>Владеет на базовом уровне, с ошибками:</b> методами анализа рисков, оценкой вероятности их наступления в деятельности предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса</p>
менее 50 баллов	«не зачтено»	ОПК-2	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b> методики поиска и разработки организационных решений, понимая возможные последствия организационно-</p>

			<p>управленческих решений и действий с позиции их социальной значимости</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b> находить организационно-управленческие решения и нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений</p> <p><b>Не владеет на базовом уровне:</b> навыками принятия организационно-управленческих решений, учитывая последствия организационно-управленческих решений и действий с позиции их социальной значимости</p>
		ОПК-6	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p><b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b> применять методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p><b>Владеет на базовом уровне, с ошибками:</b> навыками применения методов принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса</p>
		ПК-5	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b> характер взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний, основы подготовки сбалансированных управленческих решений</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b> анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений</p> <p><b>Не владеет на базовом уровне:</b> навыками анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений в ресторанно-гостиничном бизнесе</p>
		ПК-15	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b> принципы, способы и методы оценки рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b> оценивать риски, доходность и эффективность принимаемых финансовых и инвестиционных решений</p> <p><b>Не владеет на базовом уровне:</b> методами анализа рисков, оценкой вероятности их наступления в деятельности предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса</p>

## ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ (АКТУАЛИЗАЦИИ)

1. Рабочая программа дисциплины с внесенными дополнениями и изменениями рекомендована к утверждению на заседании кафедры экономики и управления протокол № 7 от 27.02.2020 г.

Заведующий кафедрой

 И.В. Балашова

Согласовано на заседании УМС Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В.Плеханова протокол № 7 от 19.03.2020 г.

Председатель



Т.Л. Авагян

Утверждено советом Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В.Плеханова протокол № 11 от 26.03.2020 г.

Председатель



А.В. Тетровская

**Краснодарский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова**  
**Карта обеспеченности дисциплины «Методы принятия управленческих решений»**  
**учебными изданиями и иными информационно-библиотечными ресурсами**

Кафедра экономики и управления

ОПОП ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) программы «Менеджмент на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса»

Уровень подготовки бакалавриат

№ п/п	Наименование, автор	Выходные данные	Количество печатных экземпляров в (шт.)	Наличие в ЭБС (да/нет), название ЭБС	Количество экземпляров в на кафедре (в лаборатории) (шт.)	Численность студентов (чел)	Показатель обеспеченности студентов литературой: = 1(при наличии в ЭБС); или =(столбец4/столбец7) (при отсутствии в ЭБС)
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Основная литература</b>							
1	Методы принятия управленческих решений: учебное пособие/ Н.В.Кузнецова	М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 222 с. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/bookread2.php?book=902147">https://znanium.com/bookread2.php?book=902147</a>	x	да, ЭБС «Znanium»	x	x	1
2	Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / В.Л. Сендеров, Т.И. Юрченко, Ю.В. Воронцова, Е.Ю. Бровцина.	М. : ИНФРА-М, 2017. — 227 с. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/bookread2.php?book=908027">https://znanium.com/bookread2.php?book=908027</a>	x	да, ЭБС «Znanium»	x	x	1

3	Методы и модели принятия управленческих решений: Учеб. пособие/ Бережная Е.В., Бережной В.И.	М.: ИНФРА-М, 2017. — 384 с. Режим доступа: <a href="http://znanium.com/bookread2.php?book=661263">http://znanium.com/bookread2.php?book=661263</a>	x	да, ЭБС «Znanium»	x	x	1
<b>Всего</b>				3			1
<b>Дополнительная литература</b>							
1	Разработка управленческих решений: Учебное пособие / Е.В. Строева, Е.В. Лаврова	М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 128 с. ISBN 978-5-16-005222-9 - Режим доступа: <a href="https://znanium.com/bookread2.php?book=420359">https://znanium.com/bookread2.php?book=420359</a>	x	да, ЭБС «Znanium»	x	x	1
2	Моделирование процессов управления и принятия решений в условиях чрезвычайных ситуаций / И.У. Ямалов. — 3-е изд. (эл.).	М: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015. Режим доступа: <a href="http://znanium.com/bookread2.php?book=544063">http://znanium.com/bookread2.php?book=544063</a>	x	да, ЭБС «Znanium»	x	x	1
3	Системный анализ, оптимизация и принятие решений: Учебник для студентов высших учебных	М.: КУРС : ИНФРА-М, 2017. — 256 с. Режим доступа: <a href="http://znanium.com/bookread2.php?book=636142">http://znanium.com/bookread2.php?book=636142</a>	x	да, ЭБС «Znanium»	x	x	1

	заведений / В.А. Кузнецов, А.А. Черепашин.						
4	Креативные решения / Лапыгин Ю.Н.	М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 191 с. Режим доступа: <a href="http://znanium.com/bookread2.php?book=567395">http://znanium.com/bookread2.php?book=567395</a>	x	да, ЭБС «Znanium»	x	x	1
5	Теория принятия решений и управление рисками в финансовой и налоговой сферах / Новиков А.И., Солодкая Т.И.	М.:Дашков и К, 2017. - 288 с.: ISBN 978-5-394-01380-5 - Режим доступа: <a href="https://znanium.com/bookread2.php?book=415289">https://znanium.com/bookread2.php?book=415289</a>	x	да, ЭБС «Znanium»	x	x	1
<b>Всего</b>				5			1
<b>Итого</b>				8			1

Составитель:

  
\_\_\_\_\_  
(подпись)

О.В. Богатырева, 1

Зав. кафедрой  \_\_\_\_\_ И.В. Балашова

СОГЛАСОВАНО

Библиотекарь



Н.И. Криво

