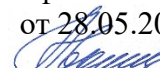


Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Петровская Анна Викторовна  
Должность: Директор  
Дата подписания: 25.07.2023 12:02:04  
Уникальный программный ключ:  
798bda6555fbdebe827768f6f1710bd17a9070c31fdc1b6a6ac5a1f10c8c5199

*Приложение 3 к основной профессиональной образовательной программе  
по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»  
направленности (профиля) «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  Т.Л. Авагян



**Кафедра экономики и управления**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ  
для студентов приема 2020 г.**

**Б.1.В.05 ОБОСНОВАНИЕ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ  
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 «Обоснование и эффективность управленческих решений»:**

**Цель изучения дисциплины** – формирование у студентов системного представления о процессе принятия управленческих решений как определенном виде деятельности, роли обоснования эффективности принимаемых решений в обеспечении устойчивой результативности деятельности организации в процессе ее функционирования.

**Задачи дисциплины** – усвоение студентами теоретических знаний и выработка практических навыков по принятию и обоснованию эффективных управленческих решений в организации, формирование практических навыков, которые позволят в дальнейшем разрабатывать эффективные управленческие решения в профессиональной деятельности

Рабочая программа составлена на основании Федерального государственного образовательного стандарта.

Составитель:



О.В. Богатырева, к.э.н., доцент кафедры экономики и управления  
(подпись)

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

Заведующий кафедрой, к.э.н., доцент



И.В. Балашова

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

СОГЛАСОВАНО



Н.С. Безуглая, директор ООО «Помещик»

## 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>13</b>
<b>IV.УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ, ИНФОРМАЦИОННОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>	<b>13</b>
<b>V. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>18</b>
<b>VI. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ.....</b>	<b>24</b>
<b>VII. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>29</b>
<b>VIII. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ .....</b>	<b>30</b>
<b>Лист регистрации изменений .....</b>	<b>35</b>
<b>Приложения:</b>	
<b>Карта обеспеченности дисциплины учебными изданиями и иными информационно-библиотечными ресурсами</b>	
<b>Образец экзаменационного билета</b>	

# I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

## 1.1 Цель дисциплины

Целью учебной дисциплины «Обоснование и эффективность управленческих решений» является: формирование у студентов системного представления о процессе принятия управленческих решений как определенном виде деятельности, его роли в обеспечении эффективного функционирования организации.

## 1.2 Учебные задачи дисциплины

Задачами дисциплины являются:

1. Усвоение студентами теоретических знаний и выработка практических навыков по принятию и обоснованию эффективных управленческих решений в организации;
2. Обучение студентов теоретическим основам принятия и обоснования управленческих решений, истории и современным подходам к решению проблем организации;
3. Развитие способности самостоятельного мышления и критического отношения к сформировавшимся стереотипам в области разработки, принятия и различным методам обоснования управленческих решений;
4. Формирование практических навыков, которые позволят в дальнейшем разрабатывать эффективные управленческие решения в профессиональной деятельности.

## 1.3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Обоснование и эффективность управленческих решений» относится к вариативной части учебного плана. Основывается на знании следующих дисциплин: «Микроэкономика», «Макроэкономика», «Теория организации», «Теория менеджмента», «Организационное поведение», «Методы принятия управленческих решений».

Для успешного освоения дисциплины «Обоснование и эффективность 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
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
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

Изучение дисциплины «Обоснование и эффективность управленческих решений» необходимо для дальнейшего освоения таких дисциплин, как «Прогнозирование и планирование в управлении», «Управление конкурентоспособностью предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса», «Корпоративный менеджмент», «Производственная практика. Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности», «Производственная практика. Преддипломная практика».

## 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	9 ЗЕТ		
Объем дисциплины в часах	324		
	5 семестр	7 семестр	6 семестр
Объем дисциплины в зачетных единицах	3 ЗЕТ	6 ЗЕТ	3 ЗЕТ
Объем дисциплины в часах	108	216	108
Контактная работа обучающихся с преподавателем (контактные часы), всего	28,25	14,25	32,25
1.Аудиторная работа (Ауд), всего:	28	14	32
в том числе:			
лекции, в том числе интерактивные ()	14(4)	6(2)	12 (4)
лабораторные занятия, в том числе интерактивные ()	-	-	-
практические (семинарские) занятия, в том числе интерактивные ()	14(4)	8(4)	20 (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:	79,75	201,75	75,75
в том числе:			
самостоятельная работа в семестре (СРС)	79,75	198,0	75,75
самостоятельная работа в период экз.сессии (Контроль)	-	3,75	-
	6 семестр	-	7 семестр
Объем дисциплины в зачетных единицах	3 ЗЕТ	-	3 ЗЕТ
Объем дисциплины в часах	108	-	108
Контактная работа обучающихся с преподавателем (контактные часы), всего	28,25		32,25
1.Аудиторная работа (Ауд), всего:	28		32
в том числе:			
лекции, в том числе интерактивные ()	14(4)		12 (4)
лабораторные занятия, в том числе интерактивные ()	-		-
практические (семинарские) занятия, в том числе интерактивные ()	14(4)		20 (6)
2.Электронное обучение (Элек.)	-	-	-
3.Индивидуальные консультации (ИК)	-	-	-
4.Контактная работа по промежуточной аттестации (Катт)	0,25		0,25
Самостоятельная работа (СР). всего:	79,75		75,75
в том числе:			
самостоятельная работа в семестре (СРС)	79,75		75,75
самостоятельная работа в период экз.сессии (Контроль)	-		
	7 семестр	8 семестр	
Объем дисциплины в зачетных единицах	3 ЗЕТ		
Объем дисциплины в часах	108		
Контактная работа обучающихся с преподавателем (контактные часы), всего	30,35	18,35	34,35
1.Аудиторная работа (Ауд), всего:	28	16	32
в том числе:			

лекции, в том числе интерактивные ()	14(4)	6(4)	12 (4)
лабораторные занятия, в том числе интерактивные ()	-	-	-
практические (семинарские) занятия, в том числе интерактивные ()	14(8)	10(4)	20 (6)
2.Электронное обучение (Элек.)	-	-	-
3.Индивидуальные консультации (ИК)	-	-	
4.Контактная работа по промежуточной аттестации (Катт)	-	-	
5.Консультация перед экзаменом (КЭ)	2	2	2
6.Контактная работа по промежуточной аттестации в период экз. сессии (Катгэк)	0,35	0,35	0,35
Самостоятельная работа (СР). всего:	77,65	89,65	73,65
в том числе:			
самостоятельная работа в семестре (СРС)	44	83	40
самостоятельная работа в период экз.сессии (Контроль)	33,65	6,65	33,65

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:

**Знать:** методики поиска и разработки организационных решений, понимая возможные последствия организационно-управленческих решений и действий с позиции их социальной значимости.

**Уметь:** находить организационно-управленческие решения и нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений.

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

**ПК-4 - умением применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации**

В результате освоения компетенции **ПК-4** студент должен:

**Знать:** основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации.

**Уметь:** использовать основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по

финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, решений, связанных с операциями на мировых рынках.

**Владеть:** навыками оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, включая решения с операциями на мировых рынках

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

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

**Знать:** характер взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний, основы подготовки сбалансированных управленческих решений.

**Уметь:** анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.

**Владеть:** навыками анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений

**ПК-10 - владением навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления**

В результате освоения компетенции **ПК-10** студент должен:

**Знать:** виды управленческих решений и методы их принятия, основы и принципы построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей

**Уметь:** применять количественные и качественные методы анализа в ходе принятия управленческих решений, выбирать, анализировать и проводить адаптацию моделей к конкретным задачам управления

**Владеть:** - навыками построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей;  
- приемами моделирования управленческих решений;

**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:

**Знать:** принципы, способы и методы оценки рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений

**Уметь:** оценивать риски, доходность и эффективность принимаемых финансовых и инвестиционных решений

**Владеть:** методами анализа рисков, оценкой вероятности их наступления

## **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 следующих формах: *зачет, зачет с оценкой, экзамен.*

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 «Обоснование и эффективность 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 «Обоснование и эффективность 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. ФУНКЦИИ РЕШЕНИЯ В МЕТОДОЛОГИИ И ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ</i></b>			
<b>Тема 1. Предмет курса «Обоснование и эффективность управленческих решений», основные понятия</b>	<p>Учебная дисциплина «Обоснование и эффективность управленческих решений» и ее роль в подготовке менеджеров различных предприятий.</p> <p>Цель и задачи курса, его структура и связь с другими учебными дисциплинами. Методология преподавания дисциплины и особенности изучения ее отдельных вопросов.</p> <p>Понятие о динамичности процесса управления. Дефиниция категории «управленческое решение». Циклический характер процесса управления и его основные стадии.</p>	ОПК- 2	Лекции, практические занятия, работа с литературой, диагностическое тестирование входного контроля
<b>Тема 2. Применение научных подходов к разработке и обоснованию решения</b>	<p>Научное обоснование процесса принятия решений как основное условие обеспечения их эффективности. Многообразие и особенности применения научных подходов к разработке решений: системный, воспроизводственный, функциональный, комплексный, интеграционный, маркетинговый, динамический, процессный, количественный, нормативный, административный, поведенческий, ситуационный подходы.</p> <p>Многоаспектность содержания управленческих решений. Экономический аспект: эффективность использования ресурсов, материальная заинтересованность персонала, максимизация экономического эффекта и др. Социальный аспект: неформальная структура рабочих групп, качество трудовой деятельности, развитие системы участия в</p>	ОПК- 2	Лекции, интерактивные лекции, практические занятия, работа с литературой, реферат, устный опрос, «круглый стол»

	<p>управлении, внепроизводственная деятельность неформальных групп и т.д. Организационный аспект: делегирование полномочий, локализация и устранение конфликтов, разделение труда, структуризация функций управления и др. Правовой аспект: соблюдение правовых норм при подготовке, принятии и реализации решений, придание управленческому решению формы нормативного акта, соблюдение компетенции персонала по принятию решения, распределение ответственности за выполнение принятого решения и т.д. Психологический аспект: учет инновационной готовности персонала, оценка социально-психологического климата в коллективе, профессиональные качества руководителя и подчиненных, психологический склад их личности и т.п. Педагогический аспект: воспитательный характер решений, квалификационный рост персонала, формирование позитивных моральных установок и др</p>		
<p><b>Тема 3. Типология управленческих решений и факторы их качества</b></p>	<p>Основы типологии решений в процессе управления. Понятие об организационных решениях. Основные группы организационных решений: планирование, организация деятельности, мотивация и контроль. Запрограммированные и незапрограммированные решения. Компромиссные решения. Интуитивные и рациональные решения, понятие о механизмах их реализации.</p> <p>Классификация решений по подсистемам управления, по сроку действия, по сфере действия, по рангу управления, по масштабности, по форме подготовки, по объекту воздействия, по методам формализации, по формам отражения и способам передачи.</p> <p>Основные требования, предъявляемые к управленческим решениям: научная обоснованность, целенаправленность, количественная и качественная определенность, правомерность, оптимальность, своевременность, комплексность, стимулирующий характер, гибкость, полнота оформления, реализуемость и устойчивость.</p>	<p>ОПК- 2</p>	<p>Лекции, интерактивные лекции, практические занятия, работа с литературой, эссе, устный опрос</p>

	Условия и факторы качества управленческих решений		
<b>Тема 4. Обеспечение процесса разработки и исполнения решений</b>	<p>Информационное обеспечение. Информация и информационные процессы, характеристики управленческой информации и условия их достижения. Классификация информации. Информационные модели и системы. Автоматизированные информационные системы управления.</p> <p>Математическое обеспечение, его сущность и виды. Задачи, решаемые при помощи экономико-математических методов.</p> <p>Техническое обеспечение, его роль в современном управлении и оптимизации процесса принятия решений. Средства технического обеспечения высших и низших уровней управления.</p> <p>Программное и лингвистическое обеспечение. Совокупность проблемно-ориентированных прикладных программ и языковых средств, служащих для формирования информационных массивов и задания процессов ее обработки.</p> <p>Организационно-правовое, кадровое, финансовое обеспечение. Виды, источники, методы формирования.</p>	ПК-4, ПК-15	Лекции, практические занятия, работа с литературой, устный опрос, «круглый стол»
<b><i>Семестр 6 Раздел 2 ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ</i></b>			
<b>Тема 5. Методология и организация процесса разработки управленческого решения</b>	<p>Понятия «алгоритм разработки решений», «проблема», «диагностика проблемы». Основные этапы организации процесса разработки управленческих решений: диагностика проблемы, формулировка ограничений и критериев принятия решений, определение альтернатив, оценка альтернатив, выбор альтернативы, реализация, обратная связь.</p> <p>Основные фазы диагностики проблемы: установление неблагоприятных симптомов деятельности, сбор и анализ внутренней и внешней информации, отбор релевантной информации, постановка диагноза. Функциональные, структурные и параметрические изменения.</p> <p>Возможные ограничения и критерии принятия решений: административные, правовые, экономические, социальные, психологические. Понятие об общих и</p>	ПК-10. ПК-15	Лекции, практические занятия, работа с литературой, анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода, устный опрос

	<p>частных критериях принятия решения. Оптимум Парето и его практическое использование в менеджменте. Определение и анализ альтернатив действий. Способы ограничения числа альтернатив. Разработка стандарта оценки альтернатив. Способы выбора альтернатив. Понятие об оптимальном и приемлемом выборе. Реализация решения и роль менеджера, его организующие и мотивирующие функции. Обратная связь и ее объективная необходимость для коррекции и контроля выполнения решений.</p>		
<b>Тема 6. Целевая ориентация управленческих решений</b>	<p>Сущность целевой ориентации управленческих решений. Цель, ее определение и содержание. Блок определения целей и его характеристики. Типы целей и требования к целям. Целевые технологии разработки управленческих решений. Целевая функция как критерий качества системы управления. Основные виды целевых функций: линейная, нелинейная, выпуклая, квадратичная и др. Программно-целевой подход к принятию управленческих решений: его сущность, этапы, преимущества и ограничения. Целевые программы и их реализация.</p>	ПК-10, ПК-15	Лекции, практические занятия, работа с литературой, реферат, устный опрос
<b>Тема 7. Стратегии принятия решений</b>	<p>Основные элементы проблемы принятия решений. Различия между индивидуальным и групповым множеством показателей для лиц, принимающих решение в процессе управления. Основные типы стратегий принятия управленческих решений. Алгоритмические и эвристические стратегии. Понятие эвристики в науке управления. Набор характеристик эвристических стратегий. Внутренние и внешние эвристические стратегии.</p>	ПК-5; ПК-10, ПК-15	Лекции, практические занятия, работа с литературой, реферат, эссе
<b>Семестр 6 Раздел 3 ВЛИЯНИЕ ВНЕШНИХ И ВНУТРЕННИХ ФАКТОРОВ НА РЕАЛИЗАЦИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ</b>			
<b>Тема 8. Среда реализации решений в процессе</b>	<p>Понятие о внутренних и внешних факторах принятия решений в процессе управления предприятием торговли и сферы услуг.</p>	ПК-4, ПК-10, ПК-15	Лекции, интерактивные лекции, практические занятия, работа с литературой, реферат, анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода

<p><b>управления организацией</b></p>	<p>Основные внутренние факторы. Альтернативные цели деятельности и их разнообразие. Влияние структуры организации и специализированного разделения труда. Качество координации трудовой деятельности как фактор управления. Экономический, финансовый, технико-технологический и кадровый факторы.</p> <p>Персонифицированные внутренние факторы реализации решений: способности, предрасположенность и одаренность, потребности, ожидания и восприятия, психологические установки, групповая динамика, особенности лидерства.</p> <p>Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив. Основные внешние факторы, их подразделение на прямые и косвенные. Факторы прямого воздействия: поставщики, потребители, конкуренты, рынок труда, финансовая и банковская система, законы и государственные органы. Факторы косвенного воздействия: технологический прогресс, состояние экономики, особенности социокультурной среды, политика, общественное мнение, международное окружение.</p>		
<p><b>Тема 9. Условия неопределенности и риска в процессе принятия решений</b></p>	<p>Риск в управленческих решениях как параметр качества, способы его оценки. Основные методы ограничения риска. Статические и динамические ситуации риска. Экономический риск.</p> <p>Неопределенность среды реализации управленческих решений. Понятие о статической и динамической неопределенности. Виды неопределенности и рисков в решениях в торговле и сфере услуг. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.</p>	<p>ПК-4, ПК-10, ПК-15</p>	<p>Практические занятия, интерактивные лекции, работа с литературой, реферат, устный опрос</p>
<p><b><i>Семестр 7 Раздел 4 МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ РЕШЕНИЯ</i></b></p>			
<p><b>Тема 10. Модели принятия управленческих решений</b></p>	<p>Определение понятия «модель». Необходимость моделирования управленческих решений и ее причины: естественная сложность управленческих ситуаций, невозможность или затруднительность проведения реальных экспериментов, ориентация руководства на</p>	<p>ПК-4, ПК-10, ПК-15</p>	<p>Практические занятия, лекции, интерактивные лекции, работа с литературой, реферат</p>

	<p>будущее.</p> <p>Типы моделей. Понятие о физической модели и ее использование в менеджменте. Аналоговая модель и сферы ее применения. Математическая модель как основная в процессе управления и ее основные типы: теория игр, модели теории массового обслуживания, модели управления запасами, модели линейного программирования, имитационные модели, экономический анализ как наиболее распространенный способ построения моделей в менеджменте. Другие виды моделей. Основные требования к моделям.</p> <p>Процесс построения модели и его основные этапы: постановка задачи, создание модели, проверка модели на достоверность, применение и обновление модели.</p> <p>Наиболее часто встречающиеся помехи в построении моделей: недостоверные исходные допущения, информационные ограничения, страх пользователей, недостаточное практическое использование, чрезмерная стоимость. Способы элиминирования негативных влияний помех.</p>		
<p><b>Тема 11.</b> <b>Прогнозирование в процессе обоснования решений</b></p>	<p>Методы принятия управленческих решений как разновидность моделирования. Классификация методов прогнозирования по целям, периодам упреждения, по времени осуществления, по степени определенности и степени формализации. Основные методы, применяемые в системе менеджмента. Понятие о платежной матрице и сфере ее применения.</p> <p>Неформальные методы прогнозирования и сферы их использования. Оценка вербальной, письменной информации, интуитивные прогнозы, разглашение коммерческой тайны.</p> <p>Количественные методы прогнозирования. Анализ временных рядов (проецирование тренда) и рациональные границы его применения.</p> <p>Экспертное моделирование и особенности его применения в менеджменте. Индивидуальные и коллективные методы экспертных оценок. Структурное прогнозирование.</p>	<p>ПК-4 ПК-10, ПК-15</p>	<p>Практические занятия, лекции, интерактивные лекции, работа с литературой, анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода, реферат</p>

<p><b>Тема 12. Приемы анализа альтернатив в процессе обоснования решения</b></p>	<p>Основные и вспомогательные методы анализа управленческих решений. Сравнение как основной метод при оценке различных направлений деятельности предприятия. Индексный, балансовый, графический методы. Методы цепных подстановок, элиминирования, функционально-стоимостной и факторный анализы, экономико-математические методы.</p> <p>Приемы сводки и группировки, абсолютных, относительных, и средних величин, динамических рядов, сплошных и выборочных наблюдений, детализации и обобщения и др.</p> <p>Логические и формализованные методы принятия решений.</p>	<p>ОПК-2, ПК-10, ПК-15</p>	<p>Практические занятия, лекции, работа с литературой, анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода</p>
<p><b>Тема 13. Эффективность решений</b></p>	<p>Решения как инструмент изменений в функционировании и развитии предприятий. Экономическая и социальная эффективность решений. Качественные и количественные показатели эффективности. Методологические подходы к оценке эффективности решений. Результативность работы коллектива и результативность аппарата управления, их взаимосвязь и взаимозависимость. Система частных и обобщающих показателей эффективности принятия и реализации управленческих решений.</p>	<p>ОПК-2 ПК-4, ПК-10, ПК-15</p>	<p>Лекции, практические занятия, работа с литературой, анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода, контрольное тестирование</p>
<p><b>Тема 14. Контроль реализации управленческих решений и ответственность за их исполнение</b></p>	<p>Объективная необходимость контроля за реализацией управленческих решений. Понятие о неопределенности выполнения решения. Контроль и предупреждение возникновения кризисных ситуаций. Основные функции контроля и его классификация.</p> <p>Процесс контроля и его основные этапы. Установление стандартов и выработка показателей эффективности. Измерение результатов. Масштаб допустимых отклонений и принцип исключения.</p> <p>Передача, распространение и оценка информации о результате контроля управленческого решения.</p> <p>Характеристики эффективного контроля управленческих решений: стратегическая направленность, ориентация на результаты, своевременность, гибкость, экономичность.</p>	<p>ОПК-2 ПК-4, ПК-10, ПК-15</p>	<p>Практические занятия, лекции, работа с литературой, анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода, реферат</p>

	<p>Использование принципа обратной связи усовершенствование системы коммуникаций для вынесения наказаний и поощрений по результатам контроля реализации управленческих решений. Виды и формы поощрений и наказаний, условия их применения и сравнительная эффективность.</p> <p>Возможная ответственность за реализацию решений. Внутрифирменная (административная и экономическая) и внешняя (юридическая, социальная и моральная) ответственности. Понятие халатности и условия возникновения обязательств по возмещению вреда.</p>		
--	---	--	--



### III. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В процессе освоения дисциплины «Обоснование и эффективность 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;

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

тестирование;

устный опрос;

обсуждение подготовленных студентами эссе.

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

интерактивные лекции;

анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода;

«Круглый стол».

### 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, 2019. - 222 с. Режим доступа: <https://znanium.com/bookread2.php?book=1006742>

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, 2019. — 227 с. Режим доступа: <https://znanium.com/bookread2.php?book=1004395>

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. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М. : Магистр : НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 656 с. - Режим доступа: <https://znanium.com/bookread2.php?book=959874>

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. Черепашин. - 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. Новиков, А. И. Теория принятия решений и управление рисками в финансовой и налоговой сферах : учебное пособие / А. И. Новиков, Т. И. Солодкая. — 2-е изд., стер. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. — 284 с. - ISBN 978-5-394-03251-6.- Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=358432>

#### **4.2 Перечень информационно-справочных систем**

1. Информационная справочно-правовая система Консультант плюс (локальная версия)
2. Справочно-правовая система Гарант (локальная версия)

#### **4.3 Перечень электронно- образовательных ресурсов**

1. ЭБС «ИНФРА–М» <http://znanium.com>
2. ЭБС «Лань» Книжная коллекция «Инженерно-технические науки» [www.e.lanbook.com](http://www.e.lanbook.com)
3. ЭБС BOOK.ru <http://www.book.ru>

#### **4.4 Перечень профессиональных баз данных**

1. База данных Научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU <http://elibrary.ru>
2. Библиографическая и реферативная база данных Scopus <https://www.elsevier.com/solutions/scopus>

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

1. Сайт «Компьютерная поддержка учебно-методической деятельности филиала» <https://eios.reakf.ru/>

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

1. Операционная система Windows 10
2. Пакет прикладных программ Office Professional Plus 2010 Rus,
3. Антивирусная программа Касперского Kaspersky Endpoint Security для бизнеса-Расширенный Rus Edition,
4. PeaZip,
5. Adobe Acrobat Reader DC

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

Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы по дисциплине «Обоснование и эффективность управленческих решений» представлено в «Методическом пособии по организации самостоятельной работы и подготовке к практическим (семинарским) занятиям с использованием инновационных методов обучения»

Пример заданий по организации самостоятельной работы студента приведен ниже.

## **Раздел 1. ФУНКЦИИ РЕШЕНИЯ В МЕТОДОЛОГИИ И ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ**

### **Тема 1. Предмет курса «Обоснование и эффективность управленческих решений», основные понятия**

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

#### **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

### **Тема 2. Применение научных подходов к разработке и обоснованию решения**

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

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

1. Сущность и применение системного подхода к принятию и обоснованию управленческих решений.
2. Порядок применения воспроизводственного подхода в процессе принятия и обоснования управленческих решений.
3. Особенности применения функционального подхода к принятию и обоснованию управленческих решений.
4. Охарактеризуйте правовую сущность управленческих решений.
5. Охарактеризуйте технологическую сущность управленческих решений.
6. Охарактеризуйте организационную сущность управленческих решений.
7. Охарактеризуйте экономическую сущность управленческих решений.
8. Охарактеризуйте социальную сущность управленческих решений.

#### **Тематика «круглого стола»:**

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 рефератов:**

1. Сущность и содержание программно-целевого подхода к разработке и принятию управленческих решений
2. Особенности организация процесса принятия управленческих решений в различных отраслях экономики
3. Особенности процесса обоснования управленческих решений в современных условиях деятельности организаций малого бизнеса
4. Тождественность понятий «эффективность» и «результативность»
5. Виды эффективности управленческих решений

### Тема 3. Типология управленческих решений и факторы их качества

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

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

1. Поясните свойство осознанности управленческих решений.
2. На какие виды делятся управленческие решения в зависимости от формы подготовки и принятия?
3. Объясните требование законности, предъявляемое к управленческим решениям.
4. На какие виды делятся управленческие решения в зависимости от содержания?
5. Объясните требование научной обоснованности, предъявляемое к управленческим решениям.
6. Объясните требование экономичности, предъявляемое к управленческим решениям.
7. Укажите структуру управленческого решения.
8. Охарактеризуйте содержание понятия «управленческое решение».
9. Поясните суть альтернативности управленческих решений.
10. На какие виды делятся управленческие решения в зависимости от способа их принятия?

#### Тематика эссе:

1. Особенности индивидуального и группового принятия решений.
2. Коллективные управленческие решения в малых группах.
3. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии решений.
4. Информационные условия разработки и исполнения управленческих решений.
5. Внутриорганизационная информация в контексте принятия управленческих решений.
6. Характеристика внутренней системы информации в организации.
7. Процесс обмена управленческой информацией между организацией и внешней средой.
8. Сущность «качества» управленческого решения

### Тема 4. Обеспечение процесса разработки и исполнения решений

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

#### Вопросы для самопроверки (подготовки 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. Практическое применение Оптимума Парето при принятии и обосновании управленческих решений.

### **Тематика «круглого стола»:**

1. Основные этапы организации процесса разработки управленческого решения
2. Основные фазы диагностики проблемы
3. Ограничения и критерии при разработке решения
4. Оптимум Парето и его практическое использование в менеджменте
5. Определение и анализ альтернатив при разработке решений
6. Роль менеджера при разработке решения
7. Обратная связь и ее объективная необходимость для коррекции и контроля решения

## **Раздел 2. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ**

### **Тема 5. Методология и организация процесса разработки управленческого решения**

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

#### **Вопросы для самопроверки (подготовки 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.

#### **Индивидуальное задание (кейс):**

**Задание 1.** Определите последовательность действий управляющей подсистемы в процессе реализации управленческих решений.

Внедрение технологии «единого окна» должно позволить организации обслужить большее количество клиентов за меньшее время. Установите последовательность контроля за ходом исполнения и оценки результатов данного управленческого решения в организации.

1. установлено, что в условиях новой технологии деятельности на обслуживание одного клиента должно уходить в среднем 15 минут
2. производится сверка фактического усреднённого времени обслуживания 1 клиента и нормативного.
3. определяются отклонения, их вероятные причины и возможности корректировок.
4. производятся замеры количества обслуженных клиентов за 8-часовой рабочий день.

**Задание 2.** Рассмотрите хозяйственные ситуации и дайте характеристику процессам принятия управленческих решений с точки зрения их организации

Фирма «Антей» производит компьютеры. Исследования рынка показали, что их выпуск можно увеличить с 8 тыс.ед. на 500 ед. в месяц. Чистая прибыль от продажи

одного компьютера составляет 4000 руб. Известно также, что не менее востребованным товаром на рынке компьютерной техники являются принтеры. Действующие на рынке фирмы реализуют только 6 тыс.ед. этой техники в месяц, потенциально на рынке может быть реализовано до 7,5 тыс.ед. принтеров в месяц. Чистая прибыль от продажи одного принтера составляет 1500 руб. Дополнительная информация по рассматриваемой ситуации представлена в таблице

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

- По сумме полученной прибыли от реализации проектов увеличения производства компьютеров и введения нового продукта – принтеров ...

- а) нельзя сделать однозначного вывода
- б) второй проект привлекательнее первого
- в) проекты по привлекательности равны
- г) первый проект привлекательнее второго

- К факторам, влияющим на принятие решения о реализации проектов и являющимся основными факторами эффективности менеджмента, относятся:

- а) динамика развития фирмы
- б) оценка результатов с учётом фактора времени
- в) эффективность использования ресурсов
- г) инновационная активность предприятия

## **Тема 6. Целевая ориентация управленческих решений**

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

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

1. Объясните требование целевой направленности, предъявляемое к управленческим решениям.
2. Поясните социально-экономическую природу управленческих решений.
3. На какие виды делятся управленческие решения в зависимости от их цели?
4. Объясните требование правомочности, предъявляемое к управленческим решениям.
5. Перечислите основные виды целевых функций.
6. Объясните сущность программно-целевого подхода к принятию управленческих решений.

**Тематика рефератов:**

1. Сущность и содержание программно-целевого подхода к разработке и принятию управленческих решений
2. Роль целевой ориентации управленческих решений
3. Техническое обеспечение процесса разработки управленческих решений.
4. Кадровое обеспечение процесса разработки управленческих решений
5. Организация процесса разработки управленческих решений в торговле

6. Классификация управленческих решений и их целевая направленность в современных условиях деятельности организаций

### **Тема 7. Стратегии принятия решений**

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

#### **Вопросы для реферата:**

1. Сущность стратегического подхода к разработке управленческих решений.
2. Перечислите основные типы стратегий принятия управленческих решений.
3. Сущность и применение стратегического анализа при принятии управленческих решений.
4. Дайте определение алгоритмическим и эвристическим стратегиям.
5. Охарактеризуйте понятие эвристики в науке управления.

#### **Тематика эссе:**

1. Стратегии принятия управленческих решений
2. Сущность стратегического подхода к разработке управленческих решений
3. Содержание стратегии разработки управленческого решения
4. Основные типы стратегий разработки управленческих решений
5. Алгоритмические и эвристические стратегии в процессе разработки управленческих решений.

### **Раздел 3. ВЛИЯНИЕ ВНЕШНИХ И ВНУТРЕННИХ ФАКТОРОВ НА РЕАЛИЗАЦИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

#### **Тема 8. Среда реализации решений в процессе управления организацией**

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

#### **Вопросы для самопроверки:**

1. Охарактеризуйте среду принятия решений в сфере государственного и муниципального управления, ее основные особенности.
2. Перечислите внутренние факторы, влияющие на принятие управленческих решений.
3. Перечислите внешние факторы, влияющие на принятие управленческих решений.
4. Дайте характеристику внешним факторам прямого воздействия.
5. Охарактеризуйте факторы косвенного воздействия на процесс принятия решений.

#### **Тематика рефератов:**

1. Влияние внешней среды на разработку управленческих решений
2. Влияние внутренней среды на разработку управленческих решений
3. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска
4. Обоснование эффективности решений в условиях неопределенности
5. Обоснование целесообразности решения в условиях риска

**Кейс** (в соответствии с Методическим пособием по организации самостоятельной работы и подготовке к практическим (семинарским) занятиям с использованием инновационных методов обучения по дисциплине «Обоснование и эффективность управленческих решений» и ФОС дисциплины)

#### **Тема 9. Условия неопределенности и риска в процессе принятия решений**

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

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

1. Дать определение риска в управленческих решениях.
2. Перечислите основные методы ограничения риска.
3. Назовите, известные Вам, способы оценки экономического риска.
4. Дайте определение неопределенности среды реализации управленческих решений.
5. Укажите виды неопределенности и рисков.

**Тематика рефератов:**

1. Оценка эффективности применяемых методов принятия управленческих решений в условиях риска
2. Контроль качества принятых управленческих решений в условиях неопределенности
3. Методы повышения ответственности за разработку управленческих решений в условиях риска
4. Обоснование эффективности контроля качества управленческих решений в условиях неопределенности и риска
5. Оценки качества управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

**Раздел 4. МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ РЕШЕНИЯ**

**Тема 10. Модели принятия управленческих решений**

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

**Вопросы для самопроверки:**

1. Дать определение понятию «модель».
2. Укажите причины необходимости моделировать управленческие решения.
3. Перечислите типы моделей, применяемые в процессе принятия и обоснования управленческих решений.
4. Назовите основные этапы построения модели.
5. Основные требования, применяемые к моделям при принятии и обосновании управленческих решений.

**Тематика рефератов:**

1. Модели как основа разработки управленческих решений
2. Моделирование процесса разработки управленческих решений
3. Методы разработки управленческих решений
4. Методы и приемы анализа управленческих альтернатив
5. Применение моделей разработки управленческих решений в деятельности организаций

**Тема 11. Прогнозирование в процессе обоснования решений**

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

**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.

### Индивидуальное задание (кейс):

Применение метода прогнозирования – модель ожидания потребителя в процессе управления процессом продаж:

В ходе исследования лояльности покупателей к ООО «XXX» методом опроса, в числе прочих опрашиваемым был задан вопрос: «Планируете ли Вы в дальнейшем увеличить объем покупок в ООО «XXX»?». В качестве ответа на данный вопрос были предложены несколько вариантов.

Классификация покупателей ООО «XXX» по размеру увеличения объемов продаж в будущем

Планируемый прирост объемов продаж в %	Количество опрошенных (чел.)
1. Не планирую увеличивать размер покупок в будущем	1*
2. Да, до 5%	14
3. Да, от 5-10%	12
4. Да, от 10-15%	16
5. Да, свыше 15%	?
Итого	60

Прогнозируемый % увеличения объемов продаж составил: \_\_\_\_\_%. Определите возможный прирост объемов продаж Вашего предприятия (по данным варианта рабочей тетради). Составьте анкету для проведения опроса покупателей с целью применения метода ожидания потребителей.

### Тематика рефератов:

1. Методы прогнозирования управленческих решений в процессе их разработки
2. Применение неформальных методов прогнозирования при разработке управленческих решений
3. Порядок применения количественных методов прогнозирования в процессе разработки решений
4. Экспертное моделирование и особенности его применения при разработке решений в менеджменте

### Тема 12. Приемы анализа альтернатив в процессе обоснования решений

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

### 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. Порядок применения статистических методов исследования в процессе принятия и обоснования управленческих решений.
7. Сравнение как основной метод при принятии и обосновании решений.
8. Порядок применения индексного метода, метода балансовых сопоставлений и цепных подстановок в процессе принятия и обоснования управленческих решений.

9. Применение различных методов исследования для анализа альтернатив принятия решений.

**Индивидуальное задание (кейс):**

Организация рассматривает вопрос о строительстве торгового центра. Возможны три варианта действий.

**А.** Построить крупный торговый центр стоимостью 3\*500 тысяч рублей. При этом варианте возможны большой спрос на товар (годовой доход в размере 17\*00 тысяч рублей в течение следующих 5 лет) с вероятностью 0,7 и низкий спрос (ежегодные убытки 1\*00 тысяч рублей) с вероятностью 0,3.

**Б.** Построить небольшой торговый центр стоимостью 1\*000 тысяч рублей. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере 8\*00 тысяч рублей в течение следующих 5 лет) с вероятностью 0,7 и низкий спрос (ежегодные убытки 5\*0 тысяч рублей) с вероятностью 0,3.

**В.** Отложить строительство торгового центра на один год для сбора дополнительной информации, которая может быть позитивной или негативной с вероятностью 0,9 и 0,1 соответственно. В случае позитивной информации можно построить торговые центры по указанным выше расценкам, а вероятности большого и низкого спроса меняются 0,8 и 0,2 соответственно. Доходы на последующие четыре года остаются прежними. В случае негативной информации торговая организация торговый центр строить не будет.

Все расчеты выражены в текущих ценах и не должны дисконтироваться. Нарисовать дерево решений. Определить наиболее эффективную последовательность действий, основываясь на ожидаемых доходах. 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.

Решение следует обосновать.

**Тема 13. Эффективность решений**

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

**Вопросы для самопроверки:**

1. Охарактеризуйте экономическую и социальную эффективность управленческих решений.
2. Приведите примеры количественных и качественных показателей эффективности решений.
3. Дайте характеристику методологическим подходам, применяемым для оценки эффективности решений.
4. Объясните взаимосвязь между результативностью работы коллектива и результативностью аппарата управления.
5. Перечислите частные и общие показатели эффективности принятия и обоснования управленческих решений.

**Индивидуальное задание (кейс):**

В результате оптимизации численности персонала предприятия сократились расходы на содержание аппарата управления. Путем сравнения результатов процесса продаж оцените эффективность реализованных управленческих решений:

Показатели	План	Факт	Отклонение, +/-	Темп роста, %
1. Реализовано продукции, тонн	10000	9800		
2. Себестоимость реализованной продукции, тыс.				

руб., в том числе:	165*00	160*00		
- управленческие расходы, тыс. руб.	190*0	18*50		
3. Цена за 1 тонну продукции, руб.	18*00	18*50		
4. Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.				

Оцените эффективность процесса управления продажами. Сделайте вывод.

**Тест (контрольное тестирование):**

1. В процессе управленческого контроля количественно определяют полученный эффект с помощью \_\_\_\_\_ эффективности.
  - А) показателей
  - Б) норм
  - В) нормативов
  - Г) критериев
  
2. В теории менеджмента решение, не зависящее от прошлого опыта, а основанное на объективном аналитическом процессе, является...
  - А) интуитивным
  - Б) основанным на суждении
  - В) аналитическим
  - Г) рациональным
  
3. Методы управления представляют собой способы...
  - А) создания организаций и управления ими
  - Б) воздействия субъекта управления на объект управления для достижения поставленных целей
  - В) применения знаний в области управления
  - Г) использования ресурсов организации
  
4. Под границами контроля в управлении следует понимать...
  - А) количество функций, выполняемых руководителем
  - Б) объем работ, за выполнение которых несет ответственность определенное лицо
  - В) число функциональных специалистов в структурном подразделении
  - Г) количество уровней в организационной структуре
  
5. Заключительным этапом фазы подготовки управленческого решения является...
  - А) Выбор оптимального варианта решения
  - Б) Уяснения проблемы
  - В) Постановка задачи
  - Г) Разработка вариантов решения
  
6. Обязательным следствием этапа проверки управленческого решения должно быть процесс, связанный с...
  - А) проведением корректировки деятельности организации
  - Б) организацией выполнения решения
  - В) планированием реализации решения на будущий период
  
7. Процесс побуждения себя и других к деятельности по достижению личных целей или целей организации это:
  - А) организация
  - Б) действие
  - В) координация
  - Г) мотивация

8. Выполнение работы по принуждению или через экономические стимулы это:
- А) мотивация по статусу
  - Б) внешняя мотивация
  - В) мотивация по результату
  - Г) внутренняя мотивация
9. Одной из основных функций принятия управленческого решения является
- А) наблюдение за ходом производства
  - Б) методическое обеспечение принятия решений
  - В) планирование
  - Г) издание приказов и распоряжений
10. Определите принципы, лежащие в основе принятия и обоснования управленческих решений?
- А) единоначалие, мотивация, лидерство, обратная связь
  - Б) научность, ответственность, правильный подбор и расстановка кадров
  - В) экономичность, обратная связь, единоначалие, мотивация
  - Г) все перечисленное
11. Чем опасно чрезмерное число подчиненных?
- А) потерей управляемости коллектива
  - Б) разрастанием бюрократического аппарата
  - В) дублирование усилий
  - Г) все перечисленное
12. 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
13. 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
14. Какова причина, по которой требуется проверка результата принятого решения?
- А) если решение хорошее, вы будете знать, что делать в аналогичной ситуации, если плохое – будете знать, что не следует делать
  - Б) по точности реализации решения возможна оценка квалификации подчиненных
  - В) проверка надежности административной структуры
  - Г) проверка надежности экспертной структуры
15. Из перечисленных пунктов: 1. предоставляет руководству информацию, необходимую для планирования в будущем; 2. сравнение фактически полученных и требуемых результатов; 3. способствует мотивации персонала. К функциям заключительного контроля относится:
- А) 1, 2
  - Б) 2, 3
  - В) только 1
  - Г) 1,2, 3

16. Какая способность менеджера, по Мак-Грегору, приводит к успеху?

- А) работоспособность
- Б) прогнозирование человеческого поведения
- В) лидерство
- Г) прогнозирование спроса на продукцию

17. Какой смысл вкладывается в слово «риск» при принятии решений?

- А) степень значимости проблемы для общей деятельности фирмы
- Б) степень влияния неправильно решенной проблемы на служебное положение руководителя
- В) уровень определенности, с которой можно прогнозировать результат
- Г) уровень превышения своих полномочий

18. Для того чтобы быть эффективным контроль должен быть:

- А) всеобъемлющим
- Б) постоянно действующим
- В) экономным
- Г) независимым

19. Предварительным контролем финансовых ресурсов организации является

- А) бюджет
- Б) заключение аудиторской организации
- В) баланс
- Г) финансовый отчет за прошедший период времени

20. Сущность ситуационного подхода к принятию управленческих решений состоит:

- А) знание методов профессионального управления доказавших свою эффективность; умение предвидеть последствия применяемых методик и концепций
- Б) правильное интерпретирование ситуации, определение наиважнейших факторов
- В) все перечисленное
- Г) применение способов действия, вызывающих наименьший отрицательный эффект в данной ситуации, с обеспечением максимальной эффективности

21. Какая функция не свойственна процессному подходу к принятию решений по Файоллю?

- А) планирование работ
- Б) организация работ
- В) независимость суждений менеджеров по отдельным направлениям (программам)
- Г) контроль

22. Из перечисленных пунктов: 1. Выработка четких, кратких целей. 2. выработка целей снизу вверх. 3. реалистичный план, пути его реализации, контроль и оценка результатов и контроль. 4. корректировка принятых планов, оценка результатов и контроль. К основным стадиям процесса принятия решения относятся:

- А) 1, 2, 3
- Б) 2, 3, 4
- В) 1, 3, 4
- Г) 1, 2, 3, 4

23. Система контроля принятия решений в организации обычно состоит из

- А) предварительного, текущего и заключительного

- Б) текущего и заключительного
  - В) предварительного и заключительного
  - Г) только из текущего контроля
24. В чем основное отличие предварительного, текущего и заключительного контроля?
- А) в объеме
  - Б) во времени осуществления
  - В) в методах
  - Г) в объеме и методах
25. Внешняя среда прямого воздействия на организацию – это:
- А) акционеры, конкуренты, поставщики
  - Б) потребители, торговые предприятия, местные органы
  - В) все перечисленное
  - Г) правительственные органы, местные органы
26. Процесс делегирования полномочий включает в себя передачу полномочий от старшего руководителя нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий. Какая ситуация свойственна этому процессу?
- А) передаются полномочия и ответственность нижестоящему руководителю
  - Б) передается ответственность нижестоящему руководителю
  - В) передаются полномочия нижестоящему руководителю, а всю ответственность продолжает нести старший руководитель
27. 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
28. Определите основные характеристики внешней среды для организации
- А) все перечисленное
  - Б) взаимосвязанность факторов, сложность
  - В) сложность и подвижность
  - Г) взаимосвязанность и неопределенность
29. Целью планирования управленческого решения организации является
- А) обоснование затрат
  - Б) обоснование сроков
  - В) определение целей, сил и средств
  - Г) обоснование численности работников
30. Чем характеризуется компромисс при принятии решения?
- А) установление некоего среднего в результате спора двух сотрудников
  - Б) уменьшением выгоды в одной области с целью уменьшения нежелательных последствий в другом
  - В) принятием решения аудитивно, учитывающего мнения всех заинтересованных сторон
  - Г) уменьшением выгоды

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

**Вопросы для самопроверки:**

1. Укажите причины необходимости контроля качества управленческих решений.
2. Назовите основные функции контроля и определите его классификацию.
3. Перечислите основные этапы контроля в процессе принятия и обоснования управленческих решений.
4. Перечислите основные требования, предъявляемые к контролю.
5. Охарактеризуйте сущность принципа обратной связи, его роль при разработке управленческих решений.

**Индивидуальное задание (кейс):**

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

Разработайте систему текущего контроля реализации управленческих решений, которая позволит обеспечить качество принятого в данной ситуации решения и не допустить финансовых потерь в будущем. Установите ответственных лиц (должности) за реализацию контроля эффективности данного управленческого решения.

**Тематика рефератов:**

1. Оценка эффективности управленческих решений
2. Контроль качества управленческих решений
3. Ответственность за разработку управленческих решений
4. Обоснование комплекса требований к эффективному контролю качества управленческих решений
5. Особенности оценки качества решений на предприятиях торговли
6. 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 «Обоснование и эффективность 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 «Обоснование и эффективность 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 «Обоснование и эффективность 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			
<b>Семестр 5 Раздел 1. Функции решения в методологии и организации процесса управления</b>														
Тема 1. Предмет курса «Обоснование и эффективность управленческих решений», основные понятия	4	2	-	6		-	-	-	-	-	Л,	20	-	Входной контроль-диагностическое тестирование
Тема 2. Применение научных подходов к разработке и	4	4	-	8	И/2	КС/2	-	-	-	-	Л,Р	20	-	устный опрос, реферат, «круглый стол»

обоснованию решения														
Тема 3. Типология управленческих решений и факторы их качества	4	4	-	8	И/2		-	-	-	-	Л,Э	20	-	устный опрос, эссе
Тема 4. Обеспечение процесса разработки и исполнения решений	2	4	-	6	-	КС/2	-	-	-	-	Л,	19,75	-	устный опрос, «круглый стол»
<b>Итого за 5 семестр</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>-</b>	<b>28</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>0,25</b>	<b>-</b>	<b>-</b>		<b>79,75</b>	<b>-</b>	<b>зачет</b>
<b><i>Семестр 6 Раздел 2. Организация процесса разработки управленческого решения</i></b>														
Тема 5. Методология и организация процесса разработки управленческого решения	4	4	-	8		К/2	-	-	-	-	Л,К	16	-	кейс, устный опрос
Тема 6. Целевая ориентация управленческих решений	2	2	-	4			-	-	-	-	Л,Р	16	-	устный опрос, реферат
Тема 7. Стратегии принятия решений	2	4	-	6			-	-	-	-	Л,Р,Э	16	-	реферат, эссе
<b><i>Семестр 6 Раздел 3. Влияние внешних и внутренних факторов на реализацию управленческих решений</i></b>														
Тема 8. Среда реализации	4	2	-	6	И/2	К/2					Л,К,Р	16	-	кейс, реферат,

решений в процессе управления организацией														
Тема 9. Условия неопределенности и риска в процессе принятия решений	2	2		4	<i>И/2</i>						<i>Л,Р</i>	<i>15,75</i>	-	устный опрос, реферат
<b>Итого за 6 семестр</b>	<i>14</i>	<i>14</i>		<i>28</i>	<i>4</i>	<i>4</i>	-	<i>0,25</i>	-	-		<i>79,75</i>	-	<b>зачет с оценкой</b>
<b><i>Семестр 7 Раздел 4. Моделирование процесса разработки и реализации решения</i></b>														
Тема 10. Модели принятия управленческих решений	4	2		6	<i>И/2</i>						<i>Л,Р</i>	<i>8</i>		реферат
Тема 11. Прогнозирование в процессе обоснования решений	4	2		6	<i>И/2</i>	<i>К/2</i>					<i>Л,Р,К</i>	<i>10</i>		кейс, реферат
Тема 12. Приемы анализа альтернатив в процессе обоснования решений	2	2		4		<i>К/2</i>					<i>Л,К</i>	<i>8</i>		кейс,
Тема 13. Эффективность решений	2	4		6		<i>К/2</i>					<i>Л,К,Т</i>	<i>8</i>		кейс, контрольное тестирование
Тема 14. Контроль реализации управленческих	2	4		6		<i>К/2</i>					<i>Л,Р,К</i>	<i>10</i>		кейс, реферат

решений и ответственность за их исполнение														
<b>Итого за 7 семестр</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>-</b>	<b>28</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>44</b>	<b>-</b>	
<b>Курсовая работа</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>Экзамен</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>0,35</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>33,65</b>	
<b>Всего по дисциплине</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>84</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,5</b>	<b>2</b>	<b>0,35</b>	<b>-</b>	<b>203,5</b>	<b>33,65</b>	<b>324</b>

Тематический план изучения дисциплины «Обоснование и эффективность 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 «Обоснование и эффективность 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				
<b>Семестр 7 Раздел 1. Функции решения в методологии и организации процесса управления</b>														
Тема 1. Предмет курса «Обоснование и эффективность						-	-	-	-	-	Л,	22	-	Контрольная работа

управленческих решений», основные понятия														
Тема 2. Применение научных подходов к разработке и обоснованию решения	2	-	-	2			-	-	-	-	<i>Л,Р</i>	22	-	Контрольная работа
Тема 3. Типология управленческих решений и факторы их качества	2	-	-	2	<i>И/2</i>		-	-	-	-	<i>Л,Э</i>	22	-	Контрольная работа
Тема 4. Обеспечение процесса разработки и исполнения решений					-		-	-	-	-	<i>Л,</i>	22	-	Контрольная работа
<b><i>Семестр 7 Раздел 2. Организация процесса разработки управленческого решения</i></b>														
Тема 5. Методология и организация процесса разработки управленческого решения	2	2	-	4		<i>К/2</i>	-	-	-	-	<i>Л,К</i>	22	-	Контрольная работа, кейс,
Тема 6. Целевая ориентация управленческих решений			-				-	-	-	-	<i>Л,Р</i>	22	-	Контрольная работа

Тема 7. Стратегии принятия решений		2	-	2		-	-	-	-	-	Л,Р,Э,К	22	-	Контрольная работа, реферат
<b>Семестр 7 Раздел 3. Влияние внешних и внутренних факторов на реализацию управленческих решений</b>														
Тема 8. Среда реализации решений в процессе управления организацией		2	-	2		К/2					Л,К,Р	22	-	Контрольная работа, кейс,
Тема 9. Условия неопределенности и риска в процессе принятия решений		2		2							Л,Р	22	-	Контрольная работа, реферат
<b>Итого за 7 семестр</b>	<b>6</b>	<b>8</b>		<b>14</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>0,25</b>	<b>-</b>	<b>-</b>		<b>198</b>	<b>3,75</b>	<b>зачет</b>
<b>Семестр 8 Раздел 4. Моделирование процесса разработки и реализации решения</b>														
Тема 10. Модели принятия управленческих решений	2	2		4	И/2						Л,Р	16		Контрольная работа, реферат
Тема 11. Прогнозирование в процессе обоснования решений	2	2		4	И/2						Л,Р,К	16		Контрольная работа, реферат
Тема 12. Приемы анализа альтернатив в процессе обоснования решений	2	2		4							Л,К	16		Контрольная работа, кейс,

Тема13. Эффективность решений		2		2		<i>K/2</i>					<i>Л,К,Т</i>	17		Контрольная работа, кейс,
Тема14. Контроль реализации управленческих решений и ответственность за их исполнение		2		2		<i>K/2</i>					<i>Л,Р,К</i>	18		Контрольная работа, кейс,
<b>Итого за 8 семестр</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>-</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>83</b>	<b>-</b>	
<b>Курсовая работа</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>Экзамен</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	2	0,35	-	-	6,65	
<b>Всего по дисциплине</b>	-	-	-	30	-	-	-	0,25	2	0,35	-	281	10,4	324

Тематический план изучения дисциплины «Обоснование и эффективность 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 «Обоснование и эффективность управленческих решений» для студентов очно - заочной формы обучения**

Наименование разделов и	Контактная работа, час				Самостоятельная работа*	Формы текущего
	Аудиторные часы	Индиви	Контакт	Консульт		
					Контактная	

тем	лекции	практические занятия	лабораторные работы	всего	в т.ч. интерактивные формы / часы		дуальная консультация, ИК	ная работа по промежуточной аттестации, Катт	тация перед экзаменом, КЭ	работа по промежуточной аттестации в период экз. сессии, Каттэкз				контроля (КСР)
					лекции	практические занятия					формы	в семестре, час	контроль/СР в сессию	
<b>Семестр 6 Раздел 1. Функции решения в методологии и организации процесса управления</b>														
Тема 1. Предмет курса «Обоснование и эффективность управленческих решений», основные понятия	2	4	-	6		-	-	-	-	-	Л,	18	-	Входной контроль-диагностическое тестирование, устный опрос,
Тема 2. Применение научных подходов к разработке и обоснованию решения	4	6	-	10	И/2	КС/4	-	-	-	-	Л,Р	20	-	устный опрос, реферат, «круглый стол»
Тема 3. Типология управленческих решений и факторы их качества	4	4	-	8	И/2		-	-	-	-	Л,Э	18	-	устный опрос, эссе
Тема 4. Обеспечение процесса разработки и исполнения	2	6	-	8	-	КС/2	-	-	-	-	Л,	19,75	-	устный опрос, «круглый стол»



решений														
<b>Итого за 6 семестр</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>-</b>	<b>32</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>0,25</b>	<b>-</b>	<b>-</b>		<b>75,75</b>	<b>-</b>	<b>зачет</b>
<b>Семестр 7 Раздел 2. Организация процесса разработки управленческого решения</b>														
Тема 5. Методология и организация процесса разработки управленческого решения	2	4	-	6		К/2	-	-	-	-	Л,К	16	-	кейс, устный опрос
Тема 6. Целевая ориентация управленческих решений	2	4	-	6			-	-	-	-	Л,Р	14	-	устный опрос, реферат
Тема 7. Стратегии принятия решений	2	4	-	6		-	-	-	-	-	Л,Р,Э	14	-	реферат, эссе
<b>Семестр 7 Раздел 3. Влияние внешних и внутренних факторов на реализацию управленческих решений</b>														
Тема 8. Среда реализации решений в процессе управления организацией	4	4	-	8	И/2	К/4					Л,К,Р	16	-	кейс, реферат,
Тема 9. Условия неопределенности и риска в процессе принятия решений	2	4		6	И/2						Л,Р	15,75	-	устный опрос, реферат
<b>Итого за 7 семестр</b>	<b>12</b>	<b>20</b>		<b>32</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>0,25</b>	<b>-</b>	<b>-</b>		<b>75,75</b>	<b>-</b>	<b>зачет с оценкой</b>
<b>Семестр 8 Раздел 4. Моделирование процесса разработки и реализации решения</b>														
Тема 10. Модели	2	4		6	И/2						Л,Р	8		реферат

принятия управленческих решений														
Тема11. Прогнозирование в процессе обоснования решений	4	4		8	<i>И/2</i>	<i>К/2</i>					<i>Л,Р,К</i>	8		кейс, реферат
Тема 12.Приемы анализа альтернатив в процессе обоснования решений	2	4		6		<i>К/2</i>					<i>Л,К</i>	8		кейс,
Тема13. Эффективность решений	2	4		6		<i>К/2</i>					<i>Л,К,Т</i>	8		кейс, контрольное тестирование
Тема14. Контроль реализации управленческих решений и ответственность за их исполнение	2	4		6							<i>Л,Р,К</i>	8		реферат
<b>Итого за 8 семестр</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>-</b>	<b>32</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>40</b>	<b>-</b>	
<b>Экзамен</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>0,35</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>33,65</b>	
<b>Всего по дисциплине</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>96</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,5</b>	<b>2</b>	<b>0,35</b>	<b>-</b>	<b>191,5</b>	<b>33,65</b>	<b>324</b>

\*Формы самостоятельной работы студентов по дисциплине «Обоснование и эффективность 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/контрольное тестирование
И.	Интерактивная лекция
К.	Анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода
Э.	Обсуждение эссе
КС	«Круглый стол»

## VI. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Оценочные материалы по дисциплине разработаны в соответствии с Положением об оценочных материалах в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова». Оценочные и методические материалы хранятся на кафедре, обеспечивающей преподавание данной дисциплины.

Планируемые результаты обучения студентов по дисциплине «Обоснование и эффективность 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:**

**1. Выберите правильный ответ:**

Какие Вы знаете подсистемы аппарата управления:

- А) Экономическая
- Б) Научная
- В) Кадровая
- Г) Информационная

**2. Выберите правильный ответ:**

Какой из перечисленных ниже методов распределения обязанностей в организации принят по функциональному признаку?

- А) Созданы филиалы предприятия в пяти городах
- Б) Созданы отделы по производству, маркетингу, кадрам, финансовым вопросам
- В) Созданы цеха на предприятии по производству печенья, шоколадных конфет, карамели
- Г) Созданы отделы на предприятии, равные по численности

### 3. Выберите правильный ответ:

Основной характеристикой организации как открытой системы является:

- А) Обмен ресурсами с внешней средой
- Б) Сильное лидерство
- В) Способность адаптировать методы ведения бизнеса к изменяющимся условиям внешнего окружения
- Г) Правильный подбор персонала
- Д) Готовность пересмотреть свою миссию.

### 4. Выберите правильный ответ:

Приказ – это:

- А) решение руководителя, носящее рекомендательный характер
- Б) решение руководителя, обязательное для исполнения
- В) решение, отражающее цели деятельности
- Г) решение высшей государственной власти, носящее общеобязательный характер

### 5. Выберите правильный ответ:

Суть делегирования состоит:

- А) В установление приоритетов
- Б) Передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низшего звена
- В) Передаче ответственности на более низкий уровень управления
- Г) В доверии к своим подчиненным
- Д) Поручение подчиненному принять какое-либо решение.

## 2 Тематика курсовых работ

Курсовая работа по дисциплине «Обоснование и эффективность управленческих решений» учебным планом не предусмотрена.

### 3.1 Вопросы к зачету (5 семестр – очная форма обучения)

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	Классификация методов принятия управленческих решений
7	Взаимодействие участников выбора управленческого решения.
8	Проблемы централизации и децентрализации процесса разработки решения
9	Экономическая основа принятия управленческого решения.
10	Структура управленческого решения.
11	Социальная основа управленческого решения.
12	Правовая сущность управленческого решения.
13	Организационная сущность управленческих решений.
14	Технологическая основа принятия управленческого решения.
15	Требования, предъявляемые к управленческим решениям
16	Классификационные признаки управленческих решений.
17	Классификация управленческих решений.
18	Краткая характеристика методов принятия управленческих решений: состав,

	область использования, основные характеристики
19	Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческого решения.
20	Характеристики личности (ЛПР), влияющие на принятие управленческого решения.
21	Характеристики индивидуального и группового принятия управленческих решений.
22	Особенности принятия коллективного решения.
23	Роль и ответственность руководителя при принятии решения.
24	Характеристика внутренней системы информации в организации.
25	Информационная структура управленческого решения.
26	Особенности обоснования решений финансового характера
27	Сущность и содержание рисков при принятии решений финансового характера
28	Особенности принятия решений в инвестиционной деятельности организации
29	Методы диагностики эффективности управления финансовой деятельностью организации
30	Требования, предъявляемые к управленческим решениям инвестиционного характера

### 3.2 Вопросы к зачету с оценкой (6 семестр – очная форма обучения)

Номер вопроса	Перечень вопросов к зачету с оценкой
1	Методы контроля реализации управленческих решений.
2	Целевая ориентация управленческих решений .
3	Методы планирования реализации управленческого решения
4	Методы организации исполнения принятого управленческого решения.
5	Мотивация и кадровое обеспечение реализации управленческого решения.
6	Значение, функции и виды контроля реализации управленческого решения.
7	Характеристика основных этапов процесса принятия управленческого решения.
8	Этап идентификации (диагностики) проблемы.
9	Характеристика методов диагностики проблем в принятии решений
10	Содержание методов декомпозиции проблем
11	Сущность методов сравнительного анализа
12	Содержание методов факторного анализа в процессе принятия решений
13	Сущность методов ситуационного анализа
14	Характеристика этапов ситуационного анализа
15	Проблемы выбора критерия принятия управленческого решения.
16	Методы генерирования альтернатив управленческих решений
17	Развитие, анализ и выбор альтернатив управленческого решения.
18	Обоснование и проверка реализуемости альтернатив.
19	Процесс согласования, принятия и утверждения управленческого решения.
20	Преимущества и недостатки привлечения консультантов при принятии управленческого решения.
21	Характеристика подходов к разработке и выбору управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
22	Выбор критерия оценки эффективности управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
23	Понятие «метод», «модель», «моделирование».
24	Характеристика этапов процесса моделирования.
25	Характеристика методов принятия управленческого решения.
26	Характеристика моделей, используемых при принятии управленческого

	решения.
27	Понятие «качество управленческой деятельности» и «качество управленческого решения».
28	Методы прогнозирования в процессе принятия управленческих решений.
29	Неформальные методы прогнозирования.
30	Применение экспертных методов в процессе принятия решений.

### 3.2 Вопросы к экзамену (7 семестр – очная форма обучения)

Номер вопроса	Перечень вопросов к экзамену
1	Понятие, свойства и функции управленческих решений в деятельности организации
2	Научное обоснование процессов разработки и принятия управленческих решений как важное условие их эффективности.
3	Научные подходы к разработке управленческих решений: системный, процессный, ситуационный, маркетинговый, нормативный и др.
4	Значение и проблемность управленческих решений.
5	Многоаспектность содержания управленческих решений.
6	Виды управленческих решений и их характеристика.
7	Требования, предъявляемые к качеству управленческих решений.
8	Формы разработки и реализации управленческих решений.
9	Информационное обеспечение процесса разработки управленческих решений.
10	Техническое и программное обеспечение процесса разработки управленческих решений.
11	Кадровое обеспечение процесса разработки и принятия управленческих решений в системе менеджмента.
12	Методология процесса разработки управленческих решений.
13	Диагностика проблемы как начальный этап процесса разработки управленческих решений.
14	Формулировка ограничений и критериев принятия решений.
15	Выявление и выбор альтернативы в процессе принятия управленческих решений. Оптимум Парето и его практическое использование.
16	Реализация решения и установление обратной связи.
17	Факторы, влияющие на процесс разработки управленческих решений: личностные оценки, информационные, поведенческие ограничения и др.
18	Цель и целеполагание в процессе разработки управленческих решений.
19	Программно-целевой подход к принятию управленческих решений.
20	Стратегический подход к разработке и принятию управленческих решений.
21	Методология анализа внешней среды и ее влияния на разработку и реализацию управленческих решений.
22	Факторы внешней среды, оказывающие прямое воздействие на реализацию управленческих решений.
23	Факторы внешней среды, оказывающие косвенное воздействие на реализацию управленческих решений.
24	Факторы внутренней среды организации и их влияние на разработку и реализацию управленческих решений.
25	Персоналицированные внутренние факторы организации и их влияние на разработку и реализацию управленческих решений.
26	Характеристики среды реализации управленческих решений. Неопределенность и риск в принятии решений.
27	Модели и моделирование в процессе принятия управленческих решений.

28	Виды моделей, их общая характеристика и применение в процессе принятия решений.
29	Принятие управленческих решений на основе теории массового обслуживания и управления товарными запасами.
30	Принятие решений на основе моделей линейного программирования и имитационного моделирования.
31	Сущность и классификация методов принятия управленческих решений.
32	Дерево решений как метод принятия управленческих решений.
33	Прогнозирование как метод принятия решений.
34	Неформальные методы прогнозирования.
35	Количественные методы прогнозирования: анализ временных рядов и причинно-следственное моделирование.
36	Качественные методы прогнозирования: мнение жюри, сбытовиков, потребителей, экспертов и др.
37	Экспертное прогнозирование решений. Метод «Дельфы», мозговая атака, деловая игра.
38	Приемы анализа альтернатив управленческих решений.

### Практические задания к зачету (экзамену):

#### Задача 1.

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

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

Чистая прибыль предприятия от продажи принтеров в месяц при условии освоения предприятием незанятой ниши на рынке с учётом потенциальной емкости составит \_\_\_\_\_ тыс.руб.

#### Задача 3.

Предприятие, выпускающее детские коляски, 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 предприятия «Омега» в результате реализации преобразований составила \_\_\_\_\_ %.

#### Задача 4.

Фирма производит компьютеры. Исследования рынка показали, что их выпуск можно увеличить с 8 тыс.ед. на 500 ед. в месяц. Чистая прибыль от продажи одного компьютера составляет 4000 руб. Известно также, что не менее востребованным товаром на рынке компьютерной техники являются принтеры. Действующие на рынке фирмы реализуют только 6 тыс.ед. этой техники в месяц, потенциально на рынке может быть реализовано до 7,5 тыс.ед. принтеров в месяц. Чистая прибыль от продажи одного принтера составляет 1500 руб. Дополнительная информация по рассматриваемой ситуации представлена в таблице:

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

Точка безубыточности по проекту введения нового продукта – принтеров – 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, 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	Амортизация	Всего	в т.ч. новые	Всего	в т.ч. ликвидно	Первонач. стоимость	Амортизация
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

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

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 самопроверки (подготовка 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.

## Эссе

1. Применения стратегического подхода к разработке управленческих решений
2. Основные элементы проблемы принятия решения
3. Алгоритмические стратегии при разработке решений
4. Эвристические стратегии при разработке решений
5. Основные типы стратегий при принятии решений
6. Внутренние и внешние эвристические стратегии

## Рефераты

1. Стратегии принятия управленческих решений
2. Сущность стратегического подхода к разработке управленческих решений
3. Содержание стратегии разработки управленческого решения
4. Основные типы стратегий разработки управленческих решений
5. Алгоритмические и эвристические стратегии в процессе разработки управленческих решений.
6. Влияние внешней среды на разработку управленческих решений
7. Влияние внутренней среды на разработку управленческих решений
8. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска
9. Обоснование эффективности решений в условиях неопределенности
10. Обоснование целесообразности решения в условиях риска

### 5 Типовые задания к лабораторным занятиям

По дисциплине «Обоснование и эффективность управленческих решений» проведение лабораторных занятий не предусмотрено.

### 6 Типовые задания к интерактивным занятиям

#### Кейс:

**Задание 1.** Финансовый анализ показал, что это произошло в результате роста затрат на лакокрасочную продукцию. Такая ситуация впервые случилась в практике фирмы. Руководитель предприятия вызвал экономиста, который отвечал за планирование цен и финансовых результатов на предприятии. Экономист сообщил руководителю, что пять месяцев назад единственный поставщик лаков и красок фирмы поднял цены на свою продукцию, однако до экономиста эта информация доведена не была. В связи с этим планы организации не были пересмотрены. В разговоре руководителя с менеджером по закупкам выяснилось, что тот отправил сообщение об увеличении закупочных цен экономисту на электронную почту. Однако экономист, видимо, его не получил. Руководитель поручил менеджеру по закупкам подготовить предложение о смене поставщика лакокрасочных материалов. Анализ предложения лакокрасочной продукции показал, что на рассматриваемом рынке действуют ещё четыре поставщика, продукции которых удовлетворяют требованиям фирмы к качеству, цены которых являются приемлемыми для фирмы. В результате договор был заключен с поставщиком, предложившим наиболее выгодные условия.

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

- а) определение альтернатив
- б) формирование ограничений
- в) выбор альтернативы

- г) диагностика проблемы  
Объясните свой выбор.

### Тематика «круглого стола»

1. Характеристика этапов организации процесса разработки управленческого решения
2. Основные фазы диагностики проблемы
3. Ограничения и критерии при разработке решения
4. Оптимум Парето и его практическое использование в менеджменте
5. Определение и анализ альтернатив при разработке решений
6. Роль личности менеджера при разработке решения
7. Обратная связь и ее объективная необходимость для коррекции и контроля решения

### 7. Примеры тестов для контроля знаний

1. В процессе управленческого контроля количественно определяют полученный эффект с помощью \_\_\_\_\_ эффективности.  
А) показателей  
Б) норм  
В) нормативов  
Г) критериев
2. В теории менеджмента решение, не зависящее от прошлого опыта, а основанное на объективном аналитическом процессе, является...  
А) интуитивным  
Б) основанным на суждении  
В) аналитическим  
Г) рациональным
3. Методы управления представляют собой способы...  
А) создания организаций и управления ими  
Б) воздействия субъекта управления на объект управления для достижения поставленных целей  
В) применения знаний в области управления  
Г) использования ресурсов организации
4. Под границами контроля в управлении следует понимать...  
А) количество функций, выполняемых руководителем  
Б) объем работ, за выполнение которых несет ответственность определенное лицо  
В) число функциональных специалистов в структурном подразделении  
Г) количество уровней в организационной структуре
5. Заключительным этапом фазы подготовки управленческого решения является...  
А) Выбор оптимального варианта решения  
Б) Уяснения проблемы  
В) Постановка задачи  
Г) Разработка вариантов решения

## VII. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины «Обоснование и эффективность 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 «Обоснование и эффективность управленческих решений» представлена в таблице:

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины Обоснование и эффективность 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 (индивидуальные задания для «круглого стола»)	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**

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 таблица 7

Таблица 7

Форма контроля	Максимальное количество баллов
Выполнение учебных заданий на аудиторных занятиях	20
Текущий и рубежный контроль	20
Творческий рейтинг	20
Промежуточная аттестация (экзамен)	40
Итого	100

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

1) Расчет баллов по результатам текущего контроля:

- для студентов очной и очно-заочной форм обучения

Расчет баллов по результатам текущего контроля в 5 семестре (в 6 сем. для очно-заочной формы)

Форма контроля	Наименование раздела (темы), выносимых на контроль	Форма проведения контроля	Количество баллов, максимально
Текущий контроль	Тема 1, 2, 3, 4,	Устный опрос	8
	Тема 2	Реферат	4
	Тема 3	Эссе	4
	Тема 2,4	Круглый стол	4
Всего			<b>20</b>

Расчет баллов по результатам текущего контроля в 6 семестре (в 7 сем. для очно-заочной формы)

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

Расчет баллов по результатам текущего контроля в 7 семестре (в 8 сем. для очно-заочной формы)

Форма контроля	Наименование раздела (темы), выносимых на контроль	Форма проведения контроля	Количество баллов, максимально
Текущий контроль	Тема 10, 12, 14	Устный опрос	6
	Тема 10,11,14	Реферат	4
	Тема 11, 12, 13, 14	Кейс- задача	8
	Тема 13	Тестирование	2
Всего			<b>20</b>

2) Критерии оценки заданий к практическим (семинарским) занятиям

**Устный опрос – 2 балла за каждую тему:**

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

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

**1 балл** - выставляется студенту, если он в целом раскрывает суть проблемы, но отдельные вопросы излагает поверхностно;

**0,5 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 – 4 балла за 1 реферат:**

**4 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;

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

**2 балла** - 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 – 4 балла:**

**4 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;

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

**2 балла** - 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%.

**Круглый стол – 2 балла за каждую тему:**

**2 балла** - выставляется студенту, если он глубоко и полно раскрывает основные положения рассматриваемой темы, корректно формулирует вопросы другим участникам «круглого стола», принимает активное участие в обсуждении, демонстрирует творческое мышление;

**1,5 балла** - выставляется студенту, если он раскрывает основные положения рассматриваемой темы, демонстрирует творческое мышление, активно участвует в обсуждении проблемы, но допускает отдельные погрешности;

**1 балл** - выставляется студенту, если он в целом раскрывает суть проблемы, но отдельные вопросы излагает поверхностно;

**0,5 балла** - выставляется студенту, если при ответе на вопросы он затрагивает суть проблемы, но содержание поверхностное, слабо структурированное, нарушена логика изложения, студент не проявляет активность в обсуждении проблемы;

**0 баллов** - выставляется студенту, если он не раскрывает суть проблемы, отсутствует конкретность, ясность и четкость, студент уклоняется от участия в обсуждении проблемных вопросов темы.

**Кейс-задача – 2 балла за каждое задание:**

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

**1,5 балла** - студент проявляет достаточный уровень знаний, навыков и компетенций, демонстрирует самостоятельность и зрелость суждений, но допускает некоторые неточности;

**1 балл** - 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 «Обоснование и эффективность управленческих решений» в 5 семестре (в 6 сем. - для очно-заочной формы) 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.

**Зачет с оценкой** по результатам изучения дисциплины «Обоснование и эффективность управленческих решений» в 6 семестре (в 7 сем. - для очно-заочной формы) 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.

**Экзамен** по результатам изучения дисциплины «Обоснование и эффективность управленческих решений» в 7 семестре (в 8 сем. - для очно-заочной формы) проводится в устной форме и соответствует 40 баллам. Экзамен состоит из двух теоретических вопросов и одного практического задания. Оценка по результатам экзамена 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**

<b>100-балльная система оценки</b>	<b>Традиционная четырехбалльная система оценки</b>	<b>Формируемые компетенции (индикаторы компетенций)</b>	<b>Критерии оценивания</b>
85-100 баллов	«отлично» «зачтено»	ОПК-2	<b>Знает верно в полном объеме:</b> методики поиска и разработки организационных решений, понимая возможные последствия организационно-управленческих решений и действий с позиции их социальной значимости <b>Уметь верно в полном объеме:</b> находить организационно-управленческие решения и нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений. <b>Владеет верно в полном объеме:</b> навыками принятия организационно-управленческих

			<p>решений, учитывая последствия организационно-управленческих решений и действий с позиции их социальной значимости.</p>
		ПК-4	<p><b>Знает верно в полном объеме:</b> основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации.</p> <p><b>Умеет верно в полном объеме:</b> использовать основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, решений, связанных с операциями на мировых рынках</p> <p><b>Владет верно в полном объеме:</b> навыками оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, включая решения с операциями на мировых рынках</p>
		ПК-5	<p><b>Знает верно в полном объеме:</b> анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.</p> <p><b>Умеет верно в полном объеме:</b> навыками анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.</p> <p><b>Владет верно в полном объеме:</b> виды управленческих решений и методы их принятия, основы и</p>

			принципы построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей.
		ПК-10	<p><b>Знает верно в полном объеме:</b> виды управленческих решений и методы их принятия, основы и принципы построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей.</p> <p><b>Умеет верно в полном объеме:</b> применять количественные и качественные методы анализа в ходе принятия управленческих решений, выбирать, анализировать и проводить адаптацию моделей к конкретным задачам управления.</p> <p><b>Владеет верно в полном объеме:</b> навыками построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей; приемами моделирования управленческих решений;</p>
		ПК-15	<p><b>Знает верно в полном объеме:</b> принципы, способы и методы оценки рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений.</p> <p><b>Умеет верно в полном объеме:</b> оценивать риски, доходность и эффективность принимаемых финансовых и инвестиционных решений</p> <p><b>Владеет верно в полном объеме:</b> методами анализа рисков, оценкой вероятности их наступления</p>
70-84 баллов	«хорошо» «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>Уметь с незначительными замечаниями:</b> находить организационно-управленческие решения и нести за них</p>

			<p>ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений.</p> <p><b>Владеет с незначительными замечаниями</b> навыками принятия организационно- управленческих решений, учитывая последствия организационно-управленческих решений и действий с позиции их социальной значимости.</p>
		ПК-4	<p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b> основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации.</p> <p><b>Умеет с незначительными замечаниями</b> использовать основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, решений, связанных с операциями на мировых рынках</p> <p><b>Владеет с незначительными замечаниями</b> навыками оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, включая решения с операциями на мировых рынках</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 с незначительными замечаниями:</b> навыками анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений</p>
		ПК-10	<p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b> виды управленческих решений и методы их принятия, основы и принципы построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей.</p> <p><b>Умеет с незначительными замечаниями:</b> применять количественные и качественные методы анализа в ходе принятия управленческих решений, выбирать, анализировать и проводить адаптацию моделей к конкретным задачам управления</p> <p><b>Владеет с незначительными замечаниями:</b> - навыками построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей; - приемами моделирования управленческих решений;</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 с незначительными замечаниями:</b> методами анализа рисков, оценкой вероятности их наступления</p>



50-69 баллов	«удовлетворительно» «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>Уметь 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>
		ПК-4	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками</b> основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации.</p> <p><b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b> использовать основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, решений, связанных с операциями на мировых рынках</p> <p><b>Владеет на базовом уровне, с ошибками:</b> навыками оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений,</p>

			решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, включая решения с операциями на мировых рынках.
		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</p>
		ПК-10	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> виды управленческих решений и методы их принятия, основы и принципы построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей.</p> <p><b>Умеет на базовом уровне, с ошибками</b> применять количественные и качественные методы анализа в ходе принятия управленческих решений, выбирать, анализировать и проводить адаптацию моделей к конкретным задачам управления</p> <p><b>Владеет на базовом уровне, с ошибками:</b> - навыками построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей; - приемами моделирования управленческих решений;</p>
		ПК-15	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> критерии и показатели экономической и промышленной</p>

			<p>безопасности предприятия.</p> <p><b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b> определять уровень экономической и промышленной безопасности хозяйствующего субъекта.</p> <p><b>Владеет на базовом уровне, с ошибками:</b> навыками проведения комплексного анализа угроз экономической и промышленной безопасности предприятия.</p>
менее 50 баллов	«неудовлетворительно» «не зачтено»	ОПК-2	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b> методики поиска и разработки организационных решений, понимая возможные последствия организационно-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>
		ПК-4	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b> основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации.</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b> использовать основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в</p>

			<p>том числе, решений, связанных с операциями на мировых рынках</p> <p><b>Не владеет на базовом уровне:</b> навыками оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, включая решения с операциями на мировых рынках</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.</p>
		ПК-10	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b> виды управленческих решений и методы их принятия, основы и принципы построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей.</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b> применять количественные и качественные методы анализа в ходе принятия управленческих решений, выбирать, анализировать и проводить адаптацию моделей к конкретным задачам управления.</p> <p><b>Не владеет на базовом уровне:</b> - навыками построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей; - приемами моделирования управленческих решений;</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</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. Петровская

2. Рабочая программа по учебной дисциплине с внесенными дополнениями и изменениями рекомендована к утверждению на заседании кафедры корпоративного и государственного управления, протокол №7/1 от 10.03.2023 г.

Зав. кафедрой



И.В. Балашова

Согласовано на заседании МС Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова, протокол от 23.03.2023 № 5

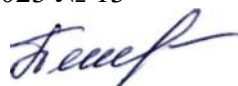
Председатель



Э.Г. Баладыга

Утверждено Советом Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова, протокол 27.04.2023 № 13

Председатель



А.В. Петровская

**Краснодарский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова**  
**Карта обеспеченности дисциплины «Обоснование и эффективность 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 (шт.)	Наличие в ЭБС (да/нет), название ЭБС	Количество экземпляров 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, 2019. - 222 с. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/bookread2.php?book=1006742">https://znanium.com/bookread2.php?book=1006742</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.	М. : ИНФРА-М, 2019. — 227 с. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/bookread2.php?book=1004395">https://znanium.com/bookread2.php?book=1004395</a>	x	да, ЭБС «Znanium»	x	x	1

	Бровцина.						
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	Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов	М. : Магистр : НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 656 с. - Режим доступа: <a href="https://znanium.com/bookread2.php?book=959874">https://znanium.com/bookread2.php?book=959874</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, :

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_



И.В. Балашова

СОГЛАСОВАНО

Библиотекарь



Н.И. Криво

**Приложение 2**  
**Образец оформления экзаменационного билета**

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»  
КРАСНОДАРСКИЙ ФИЛИАЛ

**Кафедра экономики и управления**

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

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № \_\_**  
**по дисциплине «Обоснование и эффективность управленческих решений»**

1.	Формы разработки и реализации управленческих решений.
2.	Количественные методы прогнозирования: анализ временных рядов и причинно-следственное моделирование.
3.	Задача

Преподаватель, к.э.н, доцент

\_\_\_\_\_

(подпись)

О.В. Богатырева

Зав. кафедрой, к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

(подпись)

И.В. Балашова

Утверждено на заседании кафедры от 03.09.2019, протокол № 1