

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Петровская Анна Викторовна  
Должность: Директор  
Дата подписания: 25.07.2023 12:59:31  
Уникальный программный ключ:  
798bda6555fbdebe827768f6f1710bd17a9070c31fdc1b6a6ad0110a181a99

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

**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

Факультет экономики, менеджмента и торговли

Кафедра экономики и управления

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Б1.В.ДЭ.01.01 МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

**Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент**

**Направленность (профиль) программы: Менеджмент на предприятиях  
ресторанно-гостиничного бизнеса и туризма**

**Уровень высшего образования: Бакалавриат**

**Год начала подготовки 2022**

**Краснодар – 2021 г.**

Составитель:

к.э.н., доцент кафедры экономики и  
управления Краснодарского филиала  
РЭУ им. Г.В. Плеханова

О.В. Богатырева

Рабочая программа одобрена на заседании кафедры экономики и управления  
протокол № 1 от «30» августа 2021 г.

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....</b>	<b>4</b>
Цель и задачи освоения дисциплины.....	4
Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	4
Объем дисциплины и виды учебной работы.....	4
Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине.....	5
<b>II. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>	<b>6</b>
<b>III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</b> <b>.....</b>	<b>20</b>
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА.....	20
ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННО-СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ.....	20
ПЕРЕЧЕНЬ ЭЛЕКТРОННО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕСУРСОВ.....	20
ПЕРЕЧЕНЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ.....	21
ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....	21
ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ.....	21
МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	21
<b>IV. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>	<b>22</b>
<b>V. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ И УМЕНИЙ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ.....</b>	<b>22</b>
<b>VI. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ.....</b>	<b>22</b>

# I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

## Цель и задачи освоения дисциплины

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

Задачи учебной дисциплины «Методы принятия управленческих решений»:

- усвоение студентами теоретических знаний и выработка практических навыков по применению методов принятия эффективных управленческих решений в организации; развитие способности самостоятельного мышления и критического отношения к сформировавшимся стереотипам в области применения методов принятия управленческих решений

- оценка эффективности каждого варианта решения как соотношения между ожидаемым уровнем использования ресурсов и ожидаемой ценностью; описание возможных решений.

## Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» относится к элективным дисциплинам части учебного плана, формируемой участниками образовательных отношений.

## Объем дисциплины и виды учебной работы

Таблица 1

Показатели объема дисциплины	Всего часов по формам обучения		
	очная	очно-заочная	заочная*
Объем дисциплины в зачетных единицах	3 ЗЕТ		
Объем дисциплины в акад. часах	108		
Промежуточная аттестация: форма	зачет	зачет	-
<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем (Контакт. часы), всего:</b>	36	28	-
1. Аудиторная работа (Ауд.), акад. часов всего, в том числе:	34	26	-
• лекции	18	14	-
• практические занятия	16	12	-
• лабораторные занятия	-	-	-
в том числе практическая подготовка	-	-	-
2. Индивидуальные консультации (ИК) (заполняется при наличии по дисциплине курсовых работ/проектов)	-	-	-
3. Контактная работа по промежуточной аттестации (Катт)	-	-	-
4. Консультация перед экзаменом (КЭ)	-	-	-
5. Контактная работа по промежуточной аттестации в период экз. сессии / сессии заочников (Каттэк)	2	2	-
<b>Самостоятельная работа (СР), всего:</b>	72	80	-
в том числе:			

<ul style="list-style-type: none"> <li>самостоятельная работа в период экз. сессии (СРЭК) (заполняется при наличии экзамена по дисциплине)</li> </ul>	-	-	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>самостоятельная работа в семестре (СРС)</li> </ul>	72	80	-
в том числе, самостоятельная работа на курсовую работу (заполняется при наличии по дисциплине курсовых работ/проектов)	-	-	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>изучение ЭОР</li> </ul>	-	-	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>изучение онлайн-курса или его части</li> </ul>	-	-	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>выполнение индивидуального проекта</li> </ul>	-	-	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>и другие виды, в т.ч. подготовка эссе</li> </ul>	-	-	-

\*заочная форма обучения по направлению 38.03.02 Менеджмент не предусмотрена

## Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Таблица 2

<b>Формируемые компетенции (код и наименование компетенции)</b>	<b>Индикаторы достижения компетенций (код и наименование индикатора)</b>	<b>Результаты обучения (знания, умения)</b>
<b>ПК-2 Анализ, обоснование и выбор решения</b>	ПК-2.1 Организация контроля исполнения персоналом принятых решений	ПК-2.1. 3-1. Знает принципы и методы организации системы контроля работы персонала предприятий питания ПК-2.1. У-1. Умеет владеть методикой создания системы контроля на предприятиях питания
<b>ПК-3 Контроль и оценка эффективности деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса</b>	ПК-3.1 Организация контроля исполнения персоналом принятых решений	ПК-3.1. 3-1. Знает методы оценки эффективности системы контроля деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса ПК-3.1. У-1. Умеет анализировать проблемы в функционировании системы контроля, прогнозировать их последствия и принимать меры по исправлению и недопущению подобных ситуаций в будущем

## II. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

этапы формирования и критерии оценивания сформированности компетенций

Таблица 3

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Трудоемкость, академические часы					Индикаторы достижения компетенций	Результаты обучения <i>(знания, умения)</i>	Учебные задания для аудиторных занятий	Текущий контроль	Задания для творческого рейтинга (по теме(-ам)/разделу или по всему курсу в целом)
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Практическая подготовка	Самостоятельная работа					
Семестр 6											

1.	<p><b>Тема 1. Сущность и природа управленческих решений</b></p> <p>Предмет и задачи курса. Природа процесса принятия решения. Связь науки об управленческих решениях с другими науками об управлении. Общие сведения о теории принятия решений. Понятия «управленческая проблема», «управленческое решение». Сферы принятия управленческого решения. Сравнительная характеристика особенностей принятия решения в бизнес-организациях. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основы принятия управленческого решения.</p> <p>Зависимость принятия решения в организациях от типа менеджмента. Типы менеджмента по взаимодействию с объектом управления и алгоритмы принятия решения при различных типах менеджмента.</p>	2	2	-	-	8	12	ПК-1.2; ПК-2.3	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.3. 3-1. ПК-2.3. У-1.	Гр.д.	-	-
----	--	---	---	---	---	---	----	-------------------	--	-------	---	---

2.	<p><b>Тема 2. Требования, предъявляемые к управленческим решениям</b></p> <p>Ситуационные концепции управления процессом принятия решений. Классификация ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации. Выбор критерия принятия управленческого решения. Классификация критериев принятия управленческого решения. Проекты как форма разработки, принятия и реализации управленческого решения.</p> <p>Характеристика основных требований, которым должны соответствовать управленческие решения: научная обоснованность, реальность управленческого решения, целевая направленность, количественная и качественная определенность, правомочность, законность, своевременность, обязательность выполнения, компетентность руководителя, всесторонняя обоснованность, экономичность, гибкость, понятность, конкретность содержания.</p>	2	2	-	-	8	12	ПК-1.2; ПК-2.3	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.3. 3-1. ПК-2.3. У-1.	-	К.	Э.
----	---	---	---	---	---	---	----	-------------------	--	---	----	----



3.	<p><b>Тема 3. Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР). Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения</b></p> <p>Характеристика личности ЛПР, влияющая на выбор альтернативы при принятии решений. Особенности индивидуального и группового принятия решений. Индивидуальное принятие решений против группового. Правила принятия коллективных решений. Коллективные решения в малых группах.</p> <p>Роль руководителя организации и его влияние на процессы принятия управленческих решений в организации. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии решений.</p> <p>Информационные условия разработки и исполнения управленческих решений. Внутриорганизационная информация в контексте принятия управленческих решений. Характеристика внутренней системы информации в организации.</p> <p>Процесс обмена управленческой информацией между организацией и внешней средой. Понятие «информационная асимметрия». Состав стандартной информационной модели организации процесса подготовки и реализации управленческого решения. Проверка достоверности информации, характеризующей деловую ситуацию.</p>	2	2	-	-	8	12	ПК-1.2; ПК-2.3	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.3. 3-1. ПК-2.3. У-1.	Гр.д.	К.	Э.
----	--	---	---	---	---	---	----	-------------------	--	-------	----	----

4.	<p><b>Тема 4. Понятие и классификация методов разработки и принятия решений</b></p> <p>Понятия «метод», «методы принятия управленческих решений», их характеристика и особенности.</p> <p>Краткая характеристика методов принятия управленческих решений: состав, область использования, основные характеристики.</p> <p>Экономико-математические методы, методы моделирования, методы выработки решений в диалоговом режиме, количественные и качественные экспертные методы, алгоритмический, статистический, эвристический методы, методы сценариев и метод «дерева решения», топологические методы.</p>	2	2	-	-	8	12	ПК-1.2; ПК-2.3	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.3. 3-1. ПК-2.3. У-1.	-	-	Э.
5.	<p><b>Тема 5. Порядок применения методов принятия управленческих решений в процессе диагностики проблем</b></p> <p>Целевая ориентация управленческих решений. Постановка цели и формулировка ограничений для принятия решений. Взаимосвязь целей и решений. Осознание необходимости принятия управленческого решения.</p> <p>Идентификационные проблемы: предупреждающие сигналы и источники возникновения трудностей при идентификации проблемы.</p> <p>Условия неопределенности и риска. Проблемы принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска.</p> <p>Порядок применения методов оценки факторов внутренней бизнес-среды организации.</p>	2	2	-	-	8	12	ПК-1.2; ПК-2.3	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.3. 3-1. ПК-2.3. У-1.	Гр.д.	-	Э.

6.	<p><b>Тема 6. Методы принятия управленческих решений, используемые при определении альтернатив</b></p> <p>Характеристика элементов внешней среды организации. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения. Свойства объектов и субъектов принятия управленческого решения. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив.</p> <p>Методы анализа внешней среды. Личные наблюдения, опыт, аналогия. Деловая беседа, целевая анкета. Правила составления деловой анкеты. Учет интересов опрашиваемого лица. Преимущества и недостатки использования деловой анкеты. Внешний аудит и консалтинг. Преимущества и недостатки привлечения российских и зарубежных консультантов. Эффективность привлечения внешних по отношению к организации консультантов. Правила выбора консультантов. Платежная матрица. Порядок построения «Дерева решения»</p>	2	2	-	-	8	12	ПК-1.2; ПК-2.3	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.3. 3-1. ПК-2.3. У-1.	Гр.д.	Т.	Э.
----	--	---	---	---	---	---	----	-------------------	--	-------	----	----

7.	<p><b>Тема 7. Методы экспертных оценок и прогнозирование в процессе принятия управленческих решений</b></p> <p>Сущность, содержание и порядок применения экспертных оценок и методов прогнозирования при принятии управленческих решений. Метод Дельфи. Метод Монте-Карло. Метод сценариев. Мозговая атака.</p> <p>Использование экспертных оценок в аналитической деятельности. Экспертные системы.</p> <p>Методы прогнозирования в процессе принятия управленческих решений. Виды прогнозов. Неформальные методы прогнозирования. Количественные и качественные методы прогнозирования.</p>	2	2	-	-	8	12	ПК-1.2; ПК-2.3	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.3. 3-1. ПК-2.3. У-1.	Гр.д.	-	Э.
8.	<p><b>Тема 8. Методы контроля за реализацией управленческих решений</b></p> <p>Проблемы организации исполнения принятых управленческих решений. Особенности процедуры организации выполнения управленческих решений. Стимулирование и кадровое обеспечение реализации решения.</p> <p>Контроль реализации управленческих решений. Значение, функции и виды контроля. Социально - психологические аспекты контроля и оценки исполнения решения. Методы контроля и оценки исполнения решений. Управленческие решения и ответственность.</p>	2	1	-	-	8	11	ПК-1.2; ПК-2.3	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.3. 3-1. ПК-2.3. У-1.	Гр.д.	Т.	Э.

9.	<p><b>Тема 9. Методы оценки результатов принятых управленческих решений</b></p> <p>Решения как инструмент реализации изменений в функционировании и развитии предприятий. Эффективность решений.</p> <p>Особенности оценки эффективности управленческого решения, составляющие эффективности. Методологические подходы к оценке эффективности решений.</p> <p>Суть и содержание понятий «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения». Значение стандартизации процессов управления качеством процесса разработки и принятия управленческого решения. Понятие «супероптимальное решение». Место супероптимальных решений среди качественных и эффективных. Приемы и методы принятия супероптимальных решений.</p>	2	1	-	-	8	11	ПК-1.2; ПК-2.3	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.3. 3-1. ПК-2.3. У-1.	Гр.д.	-	Э.
	<b>Итого</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>72</b>	<b>106</b>					

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Трудоемкость, академические часы					Индикаторы достижения компетенций	Результаты обучения (знания, умения)	Учебные задания для аудиторных занятий	Текущий контроль	Задания для творческого рейтинга (по теме(-ам)/разделу или по всему курсу в целом)
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Практическая подготовка	Самостоятельная работа					
Семестр 8											

1.	<p><b>Тема 1. Сущность и природа управленческих решений</b></p> <p>Предмет и задачи курса. Природа процесса принятия решения. Связь науки об управленческих решениях с другими науками об управлении. Общие сведения о теории принятия решений.</p> <p>Понятия «управленческая проблема», «управленческое решение». Сферы принятия управленческого решения. Сравнительная характеристика особенностей принятия решения в бизнес-организациях. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основы принятия управленческого решения.</p> <p>Зависимость принятия решения в организациях от типа менеджмента. Типы менеджмента по взаимодействию с объектом управления и алгоритмы принятия решения при различных типах менеджмента.</p>	2	2	-	-	8	12	ПК-1.2; ПК-2.3	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.3. 3-1. ПК-2.3. У-1.	Гр.д.	-	-
----	---	---	---	---	---	---	----	-------------------	--	-------	---	---

2.	<p><b>Тема 2. Требования, предъявляемые к управленческим решениям</b></p> <p>Ситуационные концепции управления процессом принятия решений. Классификация ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации. Выбор критерия принятия управленческого решения. Классификация критериев принятия управленческого решения. Проекты как форма разработки, принятия и реализации управленческого решения. Характеристика основных требований, которым должны соответствовать управленческие решения: научная обоснованность, реальность управленческого решения, целевая направленность, количественная и качественная определенность, правомочность, законность, своевременность, обязательность выполнения, компетентность руководителя, всесторонняя обоснованность, экономичность, гибкость, понятность, конкретность содержания.</p>	2	2	-	-	8	12	ПК-1.2; ПК-2.3	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.3. 3-1. ПК-2.3. У-1.	-	К.	Э.
----	--	---	---	---	---	---	----	-------------------	--	---	----	----

3.	<p><b>Тема 3. Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР). Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения</b></p> <p>Характеристика личности ЛПР, влияющая на выбор альтернативы при принятии решений. Особенности индивидуального и группового принятия решений. Индивидуальное принятие решений против группового. Правила принятия коллективных решений. Коллективные решения в малых группах.</p> <p>Роль руководителя организации и его влияние на процессы принятия управленческих решений в организации. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии решений.</p> <p>Информационные условия разработки и исполнения управленческих решений. Внутриорганизационная информация в контексте принятия управленческих решений.</p> <p>Характеристика внутренней системы информации в организации.</p> <p>Процесс обмена управленческой информацией между организацией и внешней средой. Понятие «информационная асимметрия».</p> <p>Состав стандартной информационной модели организации процесса подготовки и реализации управленческого решения. Проверка достоверности информации, характеризующей деловую ситуацию.</p>	2	1	-	-	9	12	ПК-1.2; ПК-2.3	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.3. 3-1. ПК-2.3. У-1.	Гр.д.	К.	Э.
----	--	---	---	---	---	---	----	-------------------	--	-------	----	----



4.	<p><b>Тема 4. Понятие и классификация методов разработки и принятия решений</b></p> <p>Понятия «метод», «методы принятия управленческих решений», их характеристика и особенности.</p> <p>Краткая характеристика методов принятия управленческих решений: состав, область использования, основные характеристики. Экономико-математические методы, методы моделирования, методы выработки решений в диалоговом режиме, количественные и качественные экспертные методы, алгоритмический, статистический, эвристический методы, методы сценариев и метод «дерева решения», топологические методы.</p>	2	1	-	-	9	12	ПК-1.2; ПК-2.3	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.3. 3-1. ПК-2.3. У-1.	-	-	Э.
5.	<p><b>Тема 5. Порядок применения методов принятия управленческих решений в процессе диагностики проблем</b></p> <p>Целевая ориентация управленческих решений. Постановка цели и формулировка ограничений для принятия решений. Взаимосвязь целей и решений. Осознание необходимости принятия управленческого решения. Идентификационные проблемы: предупреждающие сигналы и источники возникновения трудностей при идентификации проблемы. Условия неопределенности и риска. Проблемы принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Порядок применения методов оценки факторов внутренней бизнес-среды организации.</p>	2	1	-	-	9	12	ПК-1.2; ПК-2.3	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.3. 3-1. ПК-2.3. У-1.	Гр.д.	-	Э.

6.	<p><b>Тема 6. Методы принятия управленческих решений, используемые при определении альтернатив</b></p> <p>Характеристика элементов внешней среды организации. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения. Свойства объектов и субъектов принятия управленческого решения. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив.</p> <p>Методы анализа внешней среды. Личные наблюдения, опыт, аналогия. Деловая беседа, целевая анкета. Правила составления деловой анкеты. Учет интересов опрашиваемого лица. Преимущества и недостатки использования деловой анкеты. Внешний аудит и консалтинг. Преимущества и недостатки привлечения российских и зарубежных консультантов. Эффективность привлечения внешних по отношению к организации консультантов. Правила выбора консультантов. Платежная матрица. Порядок построения «Дерева решения»</p>	1	1	-	-	10	12	ПК-1.2; ПК-2.3	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.3. 3-1. ПК-2.3. У-1.	Гр.д.	Т.	Э.
----	--	---	---	---	---	----	----	-------------------	--	-------	----	----

7.	<p><b>Тема 7. Методы экспертных оценок и прогнозирование в процессе принятия управленческих решений</b></p> <p>Сущность, содержание и порядок применения экспертных оценок и методов прогнозирования при принятии управленческих решений. Метод Дельфи. Метод Монте-Карло. Метод сценариев. Мозговая атака. Использование экспертных оценок в аналитической деятельности. Экспертные системы. Методы прогнозирования в процессе принятия управленческих решений. Виды прогнозов. Неформальные методы прогнозирования. Количественные и качественные методы прогнозирования.</p>	1	2	-	-	9	12	ПК-1.2; ПК-2.3	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.3. 3-1. ПК-2.3. У-1.	Гр.д.	-	Э.
8.	<p><b>Тема 8. Методы контроля за реализацией управленческих решений</b></p> <p>Проблемы организации исполнения принятых управленческих решений. Особенности процедуры организации выполнения управленческих решений. Стимулирование и кадровое обеспечение реализации решения. Контроль реализации управленческих решений. Значение, функции и виды контроля. Социально - психологические аспекты контроля и оценки исполнения решения. Методы контроля и оценки исполнения решений. Управленческие решения и ответственность.</p>	1	1	-	-	9	11	ПК-1.2; ПК-2.3	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.3. 3-1. ПК-2.3. У-1.	Гр.д.	Т.	Э.

9.	<p><b>Тема 9. Методы оценки результатов принятых управленческих решений</b></p> <p>Решения как инструмент реализации изменений в функционировании и развитии предприятий. Эффективность решений.</p> <p>Особенности оценки эффективности управленческого решения, составляющие эффективности. Методологические подходы к оценке эффективности решений.</p> <p>Суть и содержание понятий «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения». Значение стандартизации процессов управления качеством процесса разработки и принятия управленческого решения. Понятие «супероптимальное решение». Место супероптимальных решений среди качественных и эффективных. Приемы и методы принятия супероптимальных решений.</p>	1	1	-	-	9	11	ПК-1.2; ПК-2.3	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.3. 3-1. ПК-2.3. У-1.	Гр.д.	-	Э.
	<b>Итого</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>80</b>	<b>106</b>					

**Формы учебных заданий на аудиторных занятиях:**

*Групповая дискуссия (Гр.д.)*

**Формы текущего контроля:**

*Тест (Т.)*

*Кейс (К.)*

**Формы заданий для творческого рейтинга:**

*Эссе (Э.)*

### III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

##### Основная литература

1. Н.В.Кузнецова. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 222 с. Режим доступа: <https://znanium.com/bookread2.php?book=953913>
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>

##### Дополнительная литература:

1. Разработка управленческих решений: Учебное пособие / Е.В. Строева, Е.В. Лаврова.- М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 128 с. ISBN 978-5-16-005222-9 - Режим доступа: <https://znanium.com/bookread2.php?book=420359>
2. Моделирование процессов управления и принятия решений в условиях чрезвычайных ситуаций / И.У. Ямалов. — 3-е изд. (эл.). - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=544063>
3. Системный анализ, оптимизация и принятие решений: Учебник для студентов высших учебных заведений / В.А. Кузнецов, А.А. Черепяхин. - М.: КУРС : ИНФРА-М, 2017. — 256 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=636142>
4. Креативные решения / Лапыгин Ю.Н.- М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 191 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=567395>
5. Теория принятия решений и управление рисками в финансовой и налоговой сферах / Новиков А.И., Солодкая Т.И. — 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>

##### Нормативные правовые документы:

1. "Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ). Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/)
2. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 18.07.2019). Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/)
3. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 23.04.2018) "Об обществах с ограниченной ответственностью" Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_17819/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/)

##### ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННО-СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ

1. <http://www.consultant.ru/>- Консультант Плюс;
2. <http://www.garant.ru/>-Гарант.

##### 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>

## **ПЕРЕЧЕНЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ**

1. <http://www.gks.ru> - Росстат – федеральная служба государственной статистики
2. <http://www.iep.ru/ru/publikacii/categories.html> Федеральный образовательный портал. Экономика. Социология. Менеджмент
3. Крупнейший российский информационный портал в области науки, технологии, медицины и образования [elibrary.ru](http://elibrary.ru) <http://elibrary.ru>
4. Scopus – крупнейшая единая база данных, содержащая аннотации и информацию о цитируемости рецензируемой научной литературы, со встроенными инструментами отслеживания, анализа и визуализации данных
5. [www.economy.gov.ru](http://www.economy.gov.ru) - Базы данных Министерства экономического развития и торговли России

## **ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

1. Университетская информационная система РОССИЯ - <http://www.uirussia.msu.ru/>
2. Научная электронная библиотека - <http://elibrary.ru>
3. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» - <http://cyberleninka.ru/>
4. Научно-образовательный портал «Экономика и управление на предприятиях». Библиотека экономической и управленческой литературы - <http://www.eup.ru>
5. Образовательно-справочный сайт по экономике - <http://www.economicus.ru>
6. Библиотека управления - <http://www.cfin.ru>
7. справочный портал Энциклопедиум - <http://enc.biblioclub.ru>
8. Компьютерная поддержка учебной деятельности Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова - <http://vrgteu.ru>
9. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» - [www.dis.ru/manag](http://www.dis.ru/manag)
10. Журнал «Российский журнал менеджмента» - <https://rjm.spbu.ru/>
11. Журнал «Генеральный директор» - <https://www.gd.ru/>
12. Журнал «Управление компанией» - <http://www.zhuk.net/index.php>

## **ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ**

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

## **МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» обеспечена:  
для проведения занятий лекционного типа:

- учебной аудиторией, оборудованной учебной мебелью, мультимедийными средствами обучения для демонстрации лекций-презентаций;  
для проведения занятий семинарского типа (*практические занятия*);
- учебной аудиторией, оборудованной учебной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации.  
для самостоятельной работы, в том числе для курсового проектирования;
- помещением для самостоятельной работы, оснащенным компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде университета.

#### **IV. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

- Методические рекомендации по организации и выполнению внеаудиторной самостоятельной работы.
- Методические указания по подготовке и оформлению эссе.

#### **V. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ И УМЕНИЙ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ**

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

Таблица 4

<b>Виды работ</b>	<b>Максимальное количество баллов</b>
Выполнение учебных заданий на аудиторных занятиях	20
Текущий контроль	20
Творческий рейтинг	20
Промежуточная аттестация ( <i>зачет</i> )	40
<b>ИТОГО</b>	<b>100</b>

В соответствии с Положением о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний обучающихся «преподаватель кафедры, непосредственно ведущий занятия со студенческой группой, обязан проинформировать группу о распределении рейтинговых баллов по всем видам работ на первом занятии учебного модуля (семестра), количестве модулей по учебной дисциплине, сроках и формах контроля их освоения, форме промежуточной аттестации, снижении баллов за несвоевременное выполнение выданных заданий. Обучающиеся в течение учебного модуля (семестра) получают информацию о текущем количестве набранных по дисциплине баллов через личный кабинет студента».

#### **VI. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

Оценочные средства по дисциплине разработаны в соответствии с Положением о фонде оценочных средств в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова».

### ***Тематика курсовых работ/проектов***

Согласно учебному плану, по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» не предусмотрена курсовая работа.

### ***Типовой перечень вопросов к зачету:***

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



36. Преимущества и недостатки привлечения консультантов при принятии управленческого решения.
37. Характеристика подходов к разработке и выбору управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
38. Выбор критерия оценки эффективности управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
39. Понятие «метод», «модель», «моделирование».
40. Классификация методов принятия управленческих решений
41. Характеристика этапов процесса моделирования.
42. Характеристика методов принятия управленческого решения.
43. Характеристика моделей, используемых при принятии управленческого решения.
44. Взаимодействие участников выбора управленческого решения.
45. Проблемы централизации и децентрализации процесса разработки решения.
46. Методы контроля реализации управленческих решений.
47. Методы оценки эффективности принятых решений.
48. Целевая ориентация управленческих решений .
49. Порядок построения «Дерева решения».
50. Методы планирования реализации управленческого решения
51. Методы организации исполнения принятого управленческого решения.
52. Мотивация и кадровое обеспечение реализации управленческого решения.
53. Значение, функции и виды контроля реализации управленческого решения.
54. Методы контроля и оценки исполнения решения.
55. Количественные и качественные методы прогнозирования.
56. Подходы к оценке эффективности управленческого решения.
57. Понятие «качество управленческой деятельности» и «качество управленческого решения».
58. Методы прогнозирования в процессе принятия управленческих решений.
59. Неформальные методы прогнозирования.
60. Применение экспертных методов в процессе принятия решений.

### Практические задания к зачету:

#### Задача 1.

Одной из основных проблем фирмы «Форест» является большой физический и моральный износ оборудования. На имеющемся оборудовании удельный расход материала составляет 0,38 куб. м. на изделие. Цена одного куб. м. материала на данный момент равна 9000 руб. Среднесписочная численность персонала фирмы составляет 20 человек. Руководство фирмы рассматривает три варианта приобретения нового комплекса производственного оборудования.

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

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

#### Задача 2.

Фирма «Антей» 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 освоении предприятием незанятой ниши на рынке с учётом потенциальной емкости составит \_\_\_\_\_ тыс.руб.

### Задача 3.

Предприятие «Омега», 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 «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

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. Сделайте 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. Сделайте 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. Сделайте вывод об инвестиционной активности предприятия.

Показатели	На нач. года		Поступило		Выбыло		На конец года	
	Первоначальная стоимость	Амортизация	Всего	в т.ч. новые	Всего	в т.ч. ликвидно	Первоначальная 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

П	22,0	260	23,6	6900
---	------	-----	------	------

Задача 26

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

Задача 27

О проекте известно следующее:

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

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

Задача 28

О проекте известно следующее:

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

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

Задача 29

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

Задача 30.

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

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

**Типовые тестовые задания:**

**1. Задание**

Процесс принятия решений начинается с:

А) формулировки миссии предприятия

- Б) постановки управленческих целей
- В) выявления проблемы
- Г) определения лица, ответственного за принятие решений
- Д) идентификации функциональной сферы, где принимается решение.

## 2. Задание

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. Задание

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

## 4. Задание

ОТНОСИТЕЛЬНЫЕ ВЕЛИЧИНЫ ОПРЕДЕЛЯЮТСЯ:

- А) делением суммы признаков на их число и используются для обобщающей характеристики явлений;
- Б) делением одной величины на другую;
- В) умножением одной абсолютной величины на другую.

## 5. Задание

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.

## 6. Задание

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) поручении подчиненному принять какое-либо решение.

## 7. Задание

Какими чертами характера должен обладать такой архетип управляющего как «администратор»?

- А) быть общительным и уметь вдохновлять людей на максимальную самоотдачу
- Б) иметь аналитический склад ума
- В) быть предельно объективным и полагаться на факты и логику
- Г) методичность в работе, прогнозирование будущего



### 8. Задание

Основные функции управления

- А) планирование, контроль
- Б) планирование, организация, мотивация, контроль
- В) организация, мотивация
- Г) организация, мотивация, контроль

### 9. Задание

Какая из средних величин рассчитывается следующим образом:

$$\frac{X_1}{2} + X_2 + \dots + \frac{X_n}{2}$$

$\bar{X} = \frac{\quad}{n-1}$  ; где X – значение признака, n – число отдельных значений признака.

- А) средняя арифметическая простая;
- Б) средняя хронологическая;
- В) средняя арифметическая взвешенная.

### 10. Задание

При оценке динамики объема продаж фактические показатели о продажах товарной продукции сравнивают с:

- А) плановыми за отчетный год;
- Б) плановыми за предыдущий год;
- В) фактическими за предыдущий год.

### 11. Задание

Факторы, влияющие на среднегодовой товарооборот в расчете на одного работника:

- А) обеспеченность предприятия рабочей силой;
- Б) использование рабочего времени;
- В) фондоотдача.

### 12. Задание

Высшим достижением школы научного управления является разработка

- А) методов мотивации труда
- Б) методов математического моделирования
- В) анализа рабочих операций
- Г) способов психологической совместимости работников

### 13. Задание

На увеличение прибыли от продаж влияют:

- А) увеличение полной себестоимости проданных товаров или услуг;
- Б) увеличение коммерческих расходов, улучшение структуры ассортимента;
- В) увеличение объема реализации товаров и снижение производственной себестоимости.

### 14. Задание

Балансовый метод при диагностике проблемы– это:

- А) разложение изучаемого при анализе объекта или явления по отдельным признакам на определенные группы и подгруппы в целях более детальной их характеристики;
- Б) специальный прием сопоставления взаимосвязанных показателей хозяйственной деятельности с целью выявления и измерения их взаимного влияния;
- В) способ представления данных анализа, который обеспечивает оперативность, наглядность и быстроту восприятия информации.

### 15. Задание

Затраты на один рубль товарной продукции определяются по формуле:

А)  $\frac{\text{Выручка.от.РП}}{\text{Полная.себестоимость}}$ ;

Б)  $\frac{\text{Полная.себестоимость}}{\text{Выпуск.ТП}}$ ;

В)  $\frac{\text{Полная.себестоимость}}{\text{Прибыль.от.продаж}}$ .

### 16. Задание

К качественным показателям, характеризующим эффективность основных средств, относятся:

- А) фондоотдача, фондорентабельность;
- Б) обеспеченность основными средствами;
- В) затраты на сырье материалы.

### 17. Задание

Каким методом диагностики проблемы можно рассчитать влияние на товарооборот изменения средней оптовой цены:

- А) сравнение данных;
- Б) прием разниц;
- В) балансовые сопоставления;
- Г) детализация.

### 18. Задание

Какие показатели рассчитывают для характеристики производительности труда работников торговой организации?

- А) фондоотдачу, фондовооруженность труда;
- Б) относительную величину динамики;
- В) среднегодовой, среднедневной и среднечасовой товарооборот в расчете на одного работника.

### 19. Задание

Какая относительная величина рассчитывается по следующей формуле:

$\frac{\text{уровень отчетного периода}}{\text{уровень базисного периода}} \times 100 \%$

- А) относительная величина динамики;
- Б) относительная величина выполнения плана;
- В) относительная величина структуры совокупности.

### 20. Задание

Требование реальности управленческих решений подразумевает:

- А) детальную проработку альтернативных вариантов решения;
- Б) наличие возможностей для их реализации;
- В) учет последствий каждого варианта;
- Г) соблюдение законодательства.

### 21. Задание

Контроль - это

- А) Отсутствие самостоятельности

- Б) То, что позволяет удерживать работников в определенных рамках
- В) Процесс обеспечения достижения организацией своих целей

### 22. Задание

Увеличение валюты баланса свидетельствует:

- А) об уменьшении доходности предприятия;
- Б) о росте возможностей предприятия;
- В) о повышении рентабельности собственного капитала.

### 23. Задание

При росте интенсивности труда стоимость единицы продукции:

- А) остается неизменной
- Б) сокращается
- В) увеличивается
- Г) сначала увеличивается, затем уменьшается

### 24. Задание

При повышении цен на реализуемую продукцию или товар доля постоянных затрат в составе выручки от реализации:

- А) не изменяется
- Б) увеличивается
- В) уменьшается

### 25. Задание

Рост постоянных затрат может происходить в результате:

- А) повышения цен на реализуемую продукцию
- Б) увеличения натурального объема реализации
- В) повышения оплаты труда работников управления

### 26. Задание

Фактически полученные результаты сравниваются с запланированными в рамках

- А) Предварительного контроля
- Б) Текущего контроля
- В) Заключительного контроля

### 27. Задание

Валовая прибыль рассчитывается как разность между:

- А) Выручкой от реализации и суммой переменных затрат
- Б) Выручкой от реализации и суммой текущих затрат
- В) Выручкой от реализации и себестоимостью реализованных товаров

### 28. Задание

Уровень управленческих и коммерческих расходов рассчитывается как отношение суммы этих расходов к:

- А) прибыли от продаж
- Б) выручке от реализации
- В) валовой прибыли

### 29. Задание

Доступность сегмента для предприятия - это ...

- А) наличие информации о сегменте
- Б) возможность продвижения с помощью средств рекламы
- В) уровень конкуренции в сегменте

Г) емкость сегмента

### 30. Задание

Интенсивность труда измеряется:

- А) затратами труда на единицу продукции
- Б) количеством перерабатываемого сырья в единицу времени
- В) затратами труда в единицу времени
- Г) напряженностью трудовой деятельности
- Д) увеличением количества продукции за счет использования более совершенной техники

### 31. Задание

При расчете индекса потребительских цен принимаются во внимание:

- А) предметы потребления и средства производства
- Б) товары производственного назначения
- В) услуги потребительского назначения
- Г) потребительские товары
- Д) только инвестиционные блага

### 32. Задание

Увеличение предложения товаров и услуг приведет:

- А) к росту цен
- Б) к снижению цен и росту спроса на них
- В) к снижению цен
- Г) к сокращению спроса на них, к сокращению их производства

### 33. Задание

Каким образом изменится прибыль от продаж под влиянием роста покупательной стоимости реализованных товаров:

- А) не измениться;
- Б) увеличиться;
- В) уменьшится.

### 34. Задание

Сегментация проведена правильно, если

- А) реакция потребителя внутри сегмента неоднородна
- Б) существенных различий между сегментами нет
- В) реакция потребителей внутри сегмента одинакова
- Г) есть существенные различия между сегментами
- Д) невозможно сделать количественную оценку размера сегмента

### 35. Задание

Основные причины неудачи при внедрении новых товаров на рынок ...

- А) высокий имидж товарной марки
- Б) необоснованно высокая цена
- В) стимулирование сбыта
- Г) жесткая конкуренция
- Д) рекламная поддержка

### 36. Задание

Укажите правильную последовательность фаз экономического цикла:

- А) подъем, оживление, депрессия, кризис
- Б) кризис, депрессия, оживление, подъем
- В) кризис, оживление, подъем, депрессия

Г) подъем, оживление, кризис, депрессия

Д) подъем, кризис, депрессия, оживление

### 37. Задание

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

### 38. Задание

Если первоначальная стоимость основных средств составляет 123450 тыс. руб., остаточная стоимость основных средств - 84360 тыс. руб., то коэффициент годности основных средств составит...

А) 0,32

Б) 0,54

В) 0,11

Г) 0,68

### 39. Задание

Объем продаж товаров составит.....единиц товаров (при условии получения желаемой прибыли), если переменные затраты на производство и продажу единицы товара - 45 руб. цена единицы товара - 65 руб. общая сумма условно-постоянных расходов равна 1200 руб., желаемая прибыль – 900 руб.

### 40. Задание

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 (да или нет) на основе метода дисконтирования денежных поступлений.

## ***Типовые кейсы:***

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

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

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

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

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

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

Выводы обосновать.

**Исходные данные для выполнения индивидуального задания:**

№ п/п	Показатели	№ варианта	Предыдущий год	Отчетный год	
				бизнес-план	факт
01	02	03	04	05	06
1	Товарная продукция (ТП), тыс. руб.	1	10120	10296	10684
		2	12220	12020	11845
		3	14214	14448	14217
		4	10250	10439	10853
		5	18126	18010	17964
		6	12147	11845	12021
		7	15358	15450	15517
		8	24343	24120	24727
		9	16840	16720	16987
		10	17253	17123	17007
		11	17047	17007	17123
		12	10250	10853	10430
		13	11845	12450	12021
		14	24120	24343	24727
		15	15434	15586	15413
		16	14283	14358	14424
2	Выручка с учетом налогов и обязательных платежей (РП), тыс. руб.	1	10683	10418	10815
		2	12116	11190	11964
		3	14245	14483	14258
		4	10420	10464	10920
		5	18215	18158	18005
		6	12213	11740	11980
		7	15419	15520	15685
		8	24438	24150	25853
		9	16728	16513	16875
		10	17158	17003	17054
		11	17025	16954	17003
		12	10107	10328	10199
		13	11740	12103	12218
		14	24120	24350	24739
		15	15439	15613	15395
		16	14218	14308	14319
3	Материальные затраты в полной стоимости товаров и услуг, в %	1-16	61,2	61,8	62,4
4	Полная стоимость товаров и услуг, тыс.руб.	1	8250	8143	8254
		2	8845	8715	8819
		3	9689	9516	9483
		4	8017	8254	8143
		5	13096	13016	13216
		6	8578	8454	8619
		7	9217	9496	9812
		8	18939	18624	18715
		9	12019	12116	12296
		10	11658	11507	11716
		11	11054	11003	11685

		12	8028	8169	8213
		13	8116	8105	7906
		14	16929	17254	17003
		15	11539	11124	11096
		16	10245	10498	10525
5	Среднесписочная численность основных работников, чел.	1	143	140	155
		2	169	160	164
		3	159	164	153
		4	199	190	184
		5	184	190	183
		6	112	105	103
		7	179	180	176
		8	248	240	243
		9	112	110	116
		10	148	140	149
		11	150	150	139
		12	140	135	149
		13	114	160	167
		14	280	290	283
		15	196	190	196
		16	212	205	210
6	Среднесписочная численность вспомогательного персонала, чел.	1	81	80	82
		2	81	82	83
		3	82	81	83
		4	83	84	85
		5	84	83	86
		6	85	87	88
		7	86	86	87
		8	65	70	79
		9	87	88	88
		10	87	86	87
		11	87	87	88
		12	87	88	89
		13	88	87	87
		14	88	87	86
		15	88	88	86
		16	120	121	120

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



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

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

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.

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

#### 1. Вопросы для самопроверки:

1. В чем заключаются основные проблемы организации исполнения принятых управленческих решений.
2. Назовите особенности процедуры организации выполнения управленческих решений.
3. Почему необходимо стимулирование и кадровое обеспечение реализации решения.

4. В чем заключается контроль реализации управленческих решений.
5. Раскройте социально – психологические аспекты контроля и оценки исполнения решения.
6. Какие методы контроля и оценки решений вы знаете.
7. Почему необходима и в чем заключается ответственность за выполнение управленческих решений.

## 2. Индивидуальное расчетно-аналитическое задание:

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

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

Вместо \* порядковый номер по списку группы.

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

### Тема 9. Методы оценки результатов принятых управленческих решений

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

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

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

Расчет влияния факторов на изменение прибыли от продаж

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

Расчет влияние факторов на изменение уровня рентабельности продаж

Показатели	Пред. год	Отчетный год		
		в ценах и затратах пред. года	план	факт

1. Выучка от продаж (без НДС)		10603		
2. Полная стоимость реализованных товаров		7760		
3. Прибыль от продаж				
4. Уровень рентабельности реализованных товаров (%)				

Решение обосновать. Сделать вывод.

### **Примеры тем групповых дискуссий:**

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

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. Особенности организация процесса принятия управленческих решений в различных отраслях экономики
6. Содержание управленческих решений в современных условиях деятельности организаций малого бизнеса

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

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.

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

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

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

1. Экономико-математические методы и их использование при принятии решений
2. Применение методов моделирования
3. Применение методов выработки решений в диалоговом режиме

4. Количественные и качественные экспертные методы, применяемые при принятии управленческих решений
5. Применение алгоритмических методов при принятии решений
6. Статистические методы в менеджменте организации
7. Применение в управлении эвристических методов
8. Роль и значение метода сценариев
9. Применение метода «дерева решения» в деятельности организаций

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

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

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

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

### **Тема 9. Методы оценки результатов принятых управленческих решений**

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

### ***Тематика эссе:***

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

##### **Тематика эссе;**

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

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

#### Тематика эссе:

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

#### Типовая структура зачетного задания

<i>Наименование оценочного средства</i>	<i>Максимальное количество баллов</i>
Вопрос 1 Количественные и качественные методы прогнозирования	15
Вопрос 2 Подходы к оценке эффективности управленческого решения	15
Задание	10

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

Таблица 5

Шкала оценивания		Формируемые компетенции	Индикатор достижения компетенции	Критерии оценивания	Уровень освоения компетенций
85 – 100 балло в	«отлично»/ «зачтено»	ПК-2 ПК-3	ПК-2.1; ПК-3.1	<b>Знает верно и в полном объеме:</b> принципы и методы организации системы контроля работы персонала предприятий питания методы оценки эффективности системы контроля деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса <b>Умеет верно и в полном объеме:</b> владеть методикой создания системы контроля на предприятиях питания анализировать проблемы в функционировании системы контроля, прогнозировать их последствия и принимать меры по исправлению и недопущению подобных ситуаций в будущем	<b>Продвинутый</b>
70 – 84 балло в	«хорошо»/ «зачтено»	ПК-2 ПК-3	ПК-2.1; ПК-3.1	<b>Знает с незначительными замечаниями:</b> принципы и методы организации системы контроля работы персонала предприятий питания методы оценки эффективности системы контроля деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного	<b>Повышенный</b>

				<p>комплекса</p> <p><b>Умеет с незначительными замечаниями:</b></p> <p>владеть методикой создания системы контроля на предприятиях питания анализировать проблемы в функционировании системы контроля, прогнозировать их последствия и принимать меры по исправлению и недопущению подобных ситуаций в будущем</p>	
<p>50 – 69 балло в</p>	<p>«удовлетворительно»/ «зачтено»</p>	<p>ПК-2 ПК-3</p>	<p>ПК-2.1; ПК-3.1</p>	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b></p> <p>принципы и методы организации системы контроля работы персонала предприятий питания</p> <p>методы оценки эффективности системы контроля деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса</p> <p><b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b></p> <p>владеть методикой создания системы контроля на предприятиях питания анализировать проблемы в функционировании системы контроля, прогнозировать их последствия и принимать меры по исправлению и недопущению подобных ситуаций в будущем</p>	<p><b>Базовый</b></p>
<p>менее 50 балло в</p>	<p>«неудовлетворительно»/ «не зачтено»</p>	<p>ПК-2 ПК-3</p>	<p>ПК-2.1; ПК-3.1</p>	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b></p> <p>принципы и методы организации системы контроля работы персонала предприятий питания</p> <p>методы оценки эффективности системы контроля деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b></p> <p>владеть методикой создания системы контроля на предприятиях питания анализировать проблемы в функционировании системы контроля, прогнозировать их последствия и принимать меры по исправлению и недопущению подобных ситуаций в будущем</p>	<p><b>Компетенции не сформированы</b></p>