

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**УТВЕРЖДАЮ**

Директор/Декан  
института экономики, финансов и  
управления в АПК  
Гунько Юлия Александровна

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Рабочая программа дисциплины**

**Б1.О.20.03 Разработка управленческих решений**

38.03.02 Менеджмент

Маркетинг

бакалавр

очная

## 1. Цель дисциплины

Целью освоения дисциплины «Разработка управленческих решений» является формирование системы знаний, умений и практических навыков владения технологиями разработки, принятия и реализации управленческих решений; анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования управленческих решений, необходимых для управления и достижения целей развития организации.

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

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций ОП ВО и овладение следующими результатами обучения по дисциплине:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;	ОПК-3.2 Разрабатывает обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	<b>знает</b> как разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия <b>умеет</b> разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия <b>владеет навыками</b> владеть навыками разработки обоснованных организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости, реализации их в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия

## 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Разработка управленческих решений» является дисциплиной обязательной части программы.

Изучение дисциплины осуществляется в бсеместре(-ах).

Для освоения дисциплины «Разработка управленческих решений» студенты используют знания, умения и навыки, сформированные в процессе изучения дисциплин:

Расчетно-аналитические методы и модели

Гибкие навыки менеджера

Экономика организации

Теория управления

Организационное поведение

Лидерство и управление командой

Освоение дисциплины «Разработка управленческих решений» является необходимой основой для последующего изучения следующих дисциплин:

Выполнение и защита выпускной квалификационной работы

Научно-исследовательская работа

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

Общая трудоемкость дисциплины «Разработка управленческих решений» в соответствии с рабочим учебным планом и ее распределение по видам работ представлены ниже.

Семестр	Трудоемкость час/з.е.	Контактная работа с преподавателем, час			Самостоятельная работа, час	Контроль, час	Форма промежуточной аттестации (форма контроля)
		лекции	практические занятия	лабораторные занятия			
6	180/5	18	36		90	36	Эк
в т.ч. часов: в интерактивной форме		4	8				

Семестр	Трудоемкость час/з.е.	Внеаудиторная контактная работа с преподавателем, час/чел					
		Курсовая работа	Курсовой проект	Зачет	Дифференцированный зачет	Консультации перед экзаменом	Экзамен
6	180/5						0.25

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

№	Наименование раздела/темы	Семестр	Количество часов					Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Оценочное средство проверки результатов достижения индикаторов компетенций	Код индикаторов достижения компетенций
			всего	Лекции	Семинарские занятия		Самостоятельная работа			
					Практические	Лабораторные				
1.	1 раздел. Разработка управленческих решений									
1.1.	Концептуальные основы принятия управленческих решений	6	6	2	4		9	Устный опрос, Контекстная задача	ОПК-3.2	
1.2.	Социально-психологические аспекты принятия управленческих решений	6	6	2	4		11	Устный опрос, Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи	ОПК-3.2	
1.3.	Моделирование процесса принятия управленческих решений	6	6	2	4		11	КТ 1	Устный опрос	ОПК-3.2
1.4.	Методы принятия управленческих решений	6	6	2	4		11	Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи, Задачи	ОПК-3.2	

1.5.	Технология подготовки и реализации управленческих решений	6	6	2	4		11		Устный опрос, Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи	ОПК-3.2
1.6.	Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска	6	6	2	4		11	КТ 2	Устный опрос	ОПК-3.2
1.7.	Эффективность управленческих решений	6	4	2	2		11		Устный опрос, Контекстная задача	ОПК-3.2
1.8.	Мониторинг и контроль реализации управленческих решений	6	6	2	4		8		Устный опрос, Контекстная задача	ОПК-3.2
1.9.	Управленческие решения и ответственность	6	6	2	4		5	КТ 3	Устный опрос	ОПК-3.2
1.10.	Контрольная точка по всем темам дисциплины	6	2		2		2			ОПК-3.2
2.	2 раздел. Экзамен									
2.1.	Экзамен	6								
	Промежуточная аттестация	Эк								
	Итого		180	18	36		90			
	Итого		180	18	36		90			

### 5.1. Лекционный курс с указанием видов интерактивной формы проведения занятий

Тема лекции (и/или наименование раздел) (вид интерактивной формы проведения занятий)/ (практическая подготовка)	Содержание темы (и/или раздела)	Всего, часов / часов интерактивных занятий/ практическая подготовка
Концептуальные основы принятия управленческих решений	Концептуальные основы принятия управленческих решений	2/-
Социально-психологические аспекты принятия управленческих решений	Социально-психологические аспекты принятия управленческих решений	2/-
Моделирование процесса принятия управленческих решений	Моделирование процесса принятия управленческих решений	2/2
Методы принятия управленческих решений	Методы принятия управленческих решений	2/2
Технология подготовки и реализации управленческих решений	Технология подготовки и реализации управленческих решений	2/-
Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска	Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска	2/-
Эффективность	Эффективность управленческих решений	2/-

управленческих решений		
Мониторинг и контроль реализации управленческих решений	Мониторинг и контроль реализации управленческих решений	2/-
Управленческие решения и ответственность	Управленческие решения и ответственность	2/-
Итого		18

### 5.2.1. Семинарские (практические) занятия с указанием видов проведения занятий в интерактивной форме

Наименование раздела дисциплины	Формы проведения и темы занятий (вид интерактивной формы проведения занятий)/(практическая подготовка)	Всего, часов / часов интерактивных занятий/ практическая подготовка	
		вид	часы
Концептуальные основы принятия управленческих решений	Концептуальные основы принятия управленческих решений	Пр	4/-/-
Социально-психологические аспекты принятия управленческих решений	Социально- психологические аспекты принятия управленческих решений	Пр	4/2/-
моделирование процесса принятия управленческих решений	Моделирование процесса принятия управленческих решений	Пр	4/-/-
Методы принятия управленческих решений	Методы принятия управленческих решений	Пр	4/-/-
Технология подготовки и реализации управленческих решений	Технология подготовки и реализации управленческих решений	Пр	4/-/-
Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска	Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска	Пр	4/4/-
Эффективность управленческих решений	Эффективность управленческих решений	Пр	2/2/-
Мониторинг и контроль реализации управленческих решений	Мониторинг и контроль реализации управленческих решений	Пр	4/-/-
Управленческие решения и ответственность	Управленческие решения и ответственность	Пр	4/-/-

Контрольная точка по всем темам дисциплины	Контрольная точка по всем темам дисциплины	Пр	2/-/-
Итого			

### 5.3. Курсовой проект (работа) учебным планом не предусмотрен

### 5.4. Самостоятельная работа обучающегося

Темы и/или виды самостоятельной работы	Часы
Концептуальные основы принятия управленческих решений	9
Социально- психологические аспекты принятия управленческих решений	11
Моделирование процесса принятия управленческих решений	11
Методы принятия управленческих решений	11
Технология подготовки и реализации управленческих решений	11
Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска	11
Эффективность управленческих решений	11

Мониторинг и контроль реализации управленческих решений	8
Управленческие решения и ответственность	5
Контрольная точка по всем темам дисциплины	2

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

Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающегося по дисциплине «Разработка управленческих решений» размещено в электронной информационно-образовательной среде Университета и доступно для обучающегося через его личный кабинет на сайте Университета. Учебно-методическое обеспечение включает:

1. Рабочую программу дисциплины «Разработка управленческих решений».
2. Методические рекомендации для организации самостоятельной работы обучающегося по дисциплине «Разработка управленческих решений».
3. Методические рекомендации по выполнению письменных работ ( ) (при наличии).
4. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы студентами заочной формы обучения (при наличии)
5. Методические указания по выполнению курсовой работы (проекта) (при наличии).

Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации:

№ п/п	Темы для самостоятельного изучения	Рекомендуемые источники информации (№ источника)		
		основная (из п.8 РПД)	дополнительная (из п.8 РПД)	метод. лит. (из п.8 РПД)
1	Концептуальные основы принятия управленческих решений. Концептуальные основы принятия управленческих решений	Л1.1, Л1.2, Л1.3	Л2.1, Л2.2, Л2.3	Л3.1, Л3.2, Л3.3
2	Социально-психологические аспекты принятия управленческих решений . Социально-психологические аспекты принятия управленческих решений	Л1.1, Л1.2, Л1.3	Л2.1, Л2.2, Л2.3	Л3.1, Л3.2, Л3.3
3	Моделирование процесса принятия управленческих решений. Моделирование процесса принятия управленческих решений	Л1.1, Л1.2, Л1.3	Л2.1, Л2.2, Л2.3	Л3.1, Л3.2, Л3.3
4	Методы принятия управленческих решений. Методы принятия управленческих решений	Л1.1, Л1.2, Л1.3	Л2.1, Л2.2, Л2.3	Л3.1, Л3.2, Л3.3
5	Технология подготовки и реализации управленческих решений. Технология подготовки и реализации управленческих решений	Л1.1, Л1.2, Л1.3	Л2.1, Л2.2, Л2.3	Л3.1, Л3.2, Л3.3
6	Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска	Л1.1, Л1.2, Л1.3	Л2.1, Л2.2, Л2.3	Л3.1, Л3.2, Л3.3
7	Эффективность управленческих решений. Эффективность управленческих решений	Л1.1, Л1.2, Л1.3	Л2.1, Л2.2, Л2.3	Л3.1, Л3.2, Л3.3
8	Мониторинг и контроль реализации управленческих решений. Мониторинг и контроль реализации управленческих решений	Л1.1, Л1.2, Л1.3	Л2.1, Л2.2, Л2.3	Л3.1, Л3.2, Л3.3

9	Управленческие решения и ответственность. Управленческие решения и ответственность	Л1.1, Л1.2, Л1.3	Л2.1, Л2.2, Л2.3	Л3.1, Л3.2, Л3.3
10	Контрольная точка по всем темам дисциплины. Контрольная точка по всем темам дисциплины	Л1.1, Л1.2, Л1.3	Л2.1, Л2.2, Л2.3	Л3.1, Л3.2, Л3.3

## 7. Фонд оценочных средств (оценочных материалов) для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Разработка управленческих решений»

### 7.1. Перечень индикаторов компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Индикатор компетенции (код и содержание)	Дисциплины/элементы программы (практики, ГИА), участвующие в формировании индикатора компетенции	1		2		3		4	
		1	2	3	4	5	6	7	8
ОПК-3.2:Разрабатывает обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	Преддипломная практика								x
	Расчетно-аналитические методы и модели	x	x	x	x				
	Риск-менеджмент							x	
	Теория управления	x							
	Управленческие технологии	x	x			x	x	x	

### 7.2. Критерии и шкалы оценивания уровня усвоения индикатора компетенций, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Оценка знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций по дисциплине «Разработка управленческих решений» проводится в форме текущего контроля и промежуточной аттестации.

Текущий контроль проводится в течение семестра с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний, формирования умений и навыков, своевременного выявления преподавателем недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по её корректировке, а также для совершенствования методики обучения, организации учебной работы и оказания индивидуальной помощи обучающемуся.

Промежуточная аттестация по дисциплине «Разработка управленческих решений» проводится в виде Экзамен.

За знания, умения и навыки, приобретенные студентами в период их обучения, выставляются оценки «ЗАЧТЕНО», «НЕ ЗАЧТЕНО». (или «ОТЛИЧНО», «ХОРОШО», «УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО», «НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» для дифференцированного зачета/экзамена)

Для оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в университете применяется балльно-рейтинговая система оценки качества освоения образовательной программы. Оценка проводится при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточных аттестаций обучающихся. Рейтинговая оценка знаний является интегрированным показателем качества теоретических и практических знаний и навыков студентов по дисциплине.

### Состав балльно-рейтинговой оценки студентов очной формы обучения

Для студентов очной формы обучения знания по осваиваемым компетенциям формируются на лекционных и практических занятиях, а также в процессе самостоятельной подготовки.

В соответствии с балльно-рейтинговой системой оценки, принятой в Университете студентам начисляются баллы по следующим видам работ:

№ контрольной точки	Оценочное средство результатов индикаторов достижения компетенций	Максимальное количество баллов
---------------------	---	--------------------------------

6 семестр			
КТ 1	Устный опрос		10
КТ 2	Устный опрос		10
КТ 3	Устный опрос		10
<b>Сумма баллов по итогам текущего контроля</b>			<b>30</b>
Посещение лекционных занятий			20
Посещение практических/лабораторных занятий			20
Результативность работы на практических/лабораторных занятиях			30
Итого			100
№ контрольной точки	Оценочное средство результатов индикаторов достижений компетенций	Максимальное количество баллов	Критерии оценки знаний студентов
6 семестр			
КТ 1	Устный опрос	10	Критерии оценки (за 20 тестовых заданий): 10 баллов. Не допущено ошибок. 9 баллов. Допущена 1 ошибка. 8 баллов. Допущено 2 ошибки. 7 баллов. Допущено 3 ошибки. 6 баллов. Допущено 4 ошибки. 5 баллов. Допущено 5 ошибок. 4 баллов. Допущено 6 ошибок. 3 баллов. Допущено 7 ошибок. 2 баллов. Допущено 8 ошибок. 1 баллов. Допущено 9 ошибок. 0 баллов. Допущено более 10 ошибок.
КТ 2	Устный опрос	10	Критерии оценки (за 20 тестовых заданий): 10 баллов. Не допущено ошибок. 9 баллов. Допущена 1 ошибка. 8 баллов. Допущено 2 ошибки. 7 баллов. Допущено 3 ошибки. 6 баллов. Допущено 4 ошибки. 5 баллов. Допущено 5 ошибок. 4 баллов. Допущено 6 ошибок. 3 баллов. Допущено 7 ошибок. 2 баллов. Допущено 8 ошибок. 1 баллов. Допущено 9 ошибок. 0 баллов. Допущено более 10 ошибок.
КТ 3	Устный опрос	10	Критерии оценки (за 20 тестовых заданий): 10 баллов. Не допущено ошибок. 9 баллов. Допущена 1 ошибка. 8 баллов. Допущено 2 ошибки. 7 баллов. Допущено 3 ошибки. 6 баллов. Допущено 4 ошибки. 5 баллов. Допущено 5 ошибок. 4 баллов. Допущено 6 ошибок. 3 баллов. Допущено 7 ошибок. 2 баллов. Допущено 8 ошибок. 1 баллов. Допущено 9 ошибок. 0 баллов. Допущено более 10 ошибок.

## **Критерии и шкалы оценивания результатов обучения на промежуточной аттестации**

При проведении итоговой аттестации «зачет» («дифференцированный зачет», «экзамен») преподавателю с согласия студента разрешается выставлять оценки («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «зачет») по результатам набранных баллов в ходе текущего контроля успеваемости в семестре по выше приведенной шкале.

В случае отказа – студент сдает зачет (дифференцированный зачет, экзамен) по приведенным выше вопросам и заданиям. Итоговая успеваемость (зачет, дифференцированный зачет, экзамен) не может оцениваться ниже суммы баллов, которую студент набрал по итогам текущей и промежуточной успеваемости.

При сдаче (зачета, дифференцированного зачета, экзамена) к заработанным в течение семестра студентом баллам прибавляются баллы, полученные на (зачете, дифференцированном зачете, экзамене) и сумма баллов переводится в оценку.

## **Критерии и шкалы оценивания ответа на экзамене**

Сдача экзамена может добавить к текущей балльно-рейтинговой оценке студентов не более 20 баллов:

Содержание билета	Количество баллов
Теоретический вопрос №1	до 7
Теоретический вопрос №2	до 7
Задача (оценка умений и	до 6
Итого	20

## **Критерии оценки ответа на экзамене**

Теоретические вопросы (вопрос 1, вопрос 2)

7 баллов выставляется студенту, полностью освоившему материал дисциплины или курса в соответствии с учебной программой, включая вопросы рассматриваемые в рекомендованной программой дополнительной справочно-нормативной и научно-технической литературы, свободно владеющему основными понятиями дисциплины. Требуется полное понимание и четкость изложения ответов по экзаменационному заданию (билету) и дополнительным вопросам, заданных экзаменатором. Дополнительные вопросы, как правило, должны относиться к материалу дисциплины или курса, не отраженному в основном экзаменационном задании (билете) и выявляют полноту знаний студента по дисциплине.

5 балла заслуживает студент, ответивший полностью и без ошибок на вопросы экзаменационного задания и показавший знания основных понятий дисциплины в соответствии с обязательной программой курса и рекомендованной основной литературой.

3 балла дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции.

2 балла дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.

1 балл дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.

0 баллов - при полном отсутствии ответа, имеющего отношение к вопросу.

#### Оценивание задачи

6 баллов Задачи решены в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности.

5 баллов Задачи решены с небольшими недочетами.

4 балла Задачи решены с небольшими недочетами.

3 балла Задачи решены не полностью, но объем выполненной части таков, что позволяет получить правильные результаты и выводы.

2 балла Задачи решены не полностью, но объем выполненной части таков, что позволяет получить правильные результаты и выводы.

1 баллов Задачи решены частично, с большим количеством вычислительных ошибок, объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов.

0 баллов Задачи не решены или работа выполнена не полностью, и объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов.

Перевод рейтинговых баллов в пятибалльную систему оценки знаний обучающихся:  
для экзамена:

- «отлично» – от 89 до 100 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному;

- «хорошо» – от 77 до 88 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками;

- «удовлетворительно» – от 65 до 76 баллов – теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки;

- «неудовлетворительно» – от 0 до 64 баллов - теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к существенному повышению качества выполнения учебных заданий

### **7.3. Примерные оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины «Разработка управленческих решений»**

1. Понятие управленческого решения, лица, принимающего решения. Общие характеристики управленческих решений

2. Функции управленческих решений в методологии и организации процесса управления.

3. Возможные, допустимые и целесообразные варианты принятия решений. Поле альтернатив.

4. Рациональные и разумные альтернативы.

5. Процесс выработки управленческих решений.

6. Сущность управленческих решений.

7. Формы разработки и реализации управленческих решений.

8. Особенности разработки, принятия и реализации управленческого решения.

9. Системный подход к принятию управленческого решения.

10. Характеристики системности подхода.

11. Экономическая, организационная, социальная, правовая, технологическая сущность управленческих решений.

12. Типология управленческих решений: классификационные признаки управленческих решений.

13. Общие и конкретные функции разработки управленческих решений. Классификация управленческих решений по функциональной направленности.

14. Требование к функциям, процедурам и операциям, их иерархия.

15. Процедуры при подготовке и реализации управленческих решений.
16. Классификация управленческих решений по организации, масштабу воздействия, глубине воздействия, времени действия, повторяемости выполнения.
17. Классификация управленческих решений по способу фиксации, направлению воздействия, количеству критериев, методам переработки, ограничению на ресурсы.
18. Классификация управленческих решений по причинам, характеру разработки и реализации, прогнозируемым результатам.
19. Формы разработки управленческих решений (указ, указание, закон, акт, приказ, распоряжение, протокол, инструкция, договор, соглашение, план, контракт, оферта, акцепт, положение, правила).
20. Формы реализации управленческих решений (предписание, деловая беседа, деловая игра, совещание, заседание, отчет).
21. Циклическая схема управления (внешняя среда, ОПС, критерии, дерево целей и решений, алгоритм).
22. Целевая ориентация управленческих решений.
23. Понятия миссии и целей в процессе управления.
24. Процесс выбора (анализ ситуации, идентификация проблемы, управление реализацией, контроль и оценка результатов).
25. Методы и приемы выбора управленческих решений.
26. Типы моделей процесса принятия решений.
27. Использование моделей при разработке управленческих решений.
28. Требования к качеству процедур управленческих решений.
29. Оценка качества управленческих решений.
30. Факторы, воздействующие на выбор метода принятия управленческих решений.
31. Оценка эффективности управленческих решений.
32. Реализация управленческих решений как важнейшая функция менеджмента.
33. «Прогнозирование-планирование» - единая система методических приемов разработки управленческих решений.
34. Свойства сложных систем управления.
35. Психологические аспекты принятия управленческих решений.
36. Природа и роль интуиции в принятии управленческих решений.
37. Эвристические методы принятия решений. Характерные наборы приемов эвристических методов.
38. Активизирующие методы принятия УР.
39. Условия применения экспертных методов.
40. Экспертные методы: метод простой ранжировки, метод задания весовых коэффициентов, метод последовательных сравнений, парных сравнений.
41. Метод Делфи
42. Метод мозгового штурма
43. Диаграмма Исикавы
44. Количественные методы

#### Темы рефератов

1. Основные этапы процесса разработки и принятия управленческих решений.
2. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений.
3. Целевая ориентация управленческих решений.
4. Технологии принятия стандартных управленческих решений.
5. Технологии принятия бинарных управленческих решений.
6. Технологии принятия инновационных управленческих решений.
7. Методы ситуационного анализа в принятии решений.
8. Метод «мозговой атаки».
9. Особенности и содержание метода морфологический анализ.
10. Основные этапы анализа.
11. Методы ассоциаций и аналогий.
12. Методы, основанные на количественных измерениях.
13. Типовые задачи, решаемые методами экспертной оценки.

14. Формирование оценочной системы.
15. Формирование перечня критериев.
16. Определение сравнительной важности критериев.
17. Шкалы для оценки по критериям. Вербально-числовая шкала Харрингтона.
18. Методы получения количественных экспертных оценок.
19. Методы получения качественных экспертных оценок.
20. Сущность прогнозирования в принятии управленческих решений.
21. Экспертные (интуитивные) методы прогнозирования.
22. Метод коллективных экспертных оценок.
23. Фактографические методы прогнозирования.
24. Статистические (параметрические) методы прогнозирования.
25. Технологии выбора альтернативы, принятие и утверждение управленческого решения.
26. Реализации решения и оценки результата.
27. Сущность и виды контроля реализации управленческих решений.
28. Процесс контроля реализации управленческих решений.
29. Мониторинг и контроль.
30. Значение, функции и виды контроля.
31. Методы контроля и механизм его осуществления.
32. Этапы процесса контроля.
33. Схема процесса мониторинга и контроля.
34. Установление норм.
35. Применение информационных технологий в процессе осуществления мониторинга и контроля.
36. Виды ответственности руководителя при принятии управленческого решения, их классификация.
37. Административная и дисциплинарная ответственность.
40. Технологические виды ответственности.

#### Контрольная точка №1

##### Вопрос №1

Что такое альтернативы решения?

- А) Способы реализации поставленной цели;
- Б) Предложения сотрудников о способах улучшения работы организации;
- В) Возможные варианты действий для достижения целей.

##### Вопрос №2

Какой метод принятия решений подразумевает обсуждение проблемы группой специалистов?

- А) Метод Дельфи;
- Б) Метод мозгового штурма;
- В) Экспертный опрос.

##### Вопрос №3

Кто является автором модели рационального выбора при принятии решений?

- А) Херберт Саймон;
- Б) Генри Минцберг;
- В) Майкл Портер. Правильный

##### Вопрос №4

Что понимается под критерием оптимальности при выборе решения?

- А) Уровень удовлетворенности всех участников процесса;
- Б) Минимизация рисков при максимизации выгод;
- В) Степень соответствия выбранному решению критериям эффективности и целесообразности.

##### Вопрос №5

Какие виды риска выделяют при разработке управленческого решения?

- А) Технический риск, финансовый риск, организационный риск;
- Б) Инвестиционный риск, рыночный риск, операционный риск;

В) Политический риск, экономический риск, экологический риск.

Вопрос №6

Что представляет собой SWOT-анализ?

А) Анализ сильных сторон, слабых сторон, возможностей и угроз предприятия;

Б) Определение сильных и слабых сторон конкурентов;

В) Оценка финансовых показателей фирмы.

Вопрос №7

При каком подходе принятие решения основывается исключительно на интуиции руководителя?

А) Рациональный подход;

Б) Интеллектуально-интуитивный подход;

В) Авторитарный подход.

Вопрос №8

Какие этапы включает процесс разработки управленческого решения?

А) Постановка цели → Разработка вариантов → Выбор оптимального варианта → Реализация решения;

Б) Формулировка гипотез → Проведение эксперимента → Принятие результата;

В) Поиск проблем → Генерирование идей → Анализ последствий → Решение вопроса.

Вопрос №9

Для какого метода характерно анонимное анкетирование группы экспертов?

А) Метод критического пути;

Б) Метод номинальных групп;

В) Метод Дельфи.

Вопрос №10

Что означает термин «решение» в менеджменте?

А) Процесс выявления недостатков в работе организации;

Б) Действие или комплекс мер, направленных на достижение конкретной цели;

В) Процедура анализа финансово-экономической ситуации компании.

Практико-ориентированное задание

Кейс «Трудные времена»

Часть 1

Петр Игоревич Морозов — генеральный директор ИТ-компании «Бета». Геннадий Игоревич Морозов — новый директор по развитию, вступивший в данную должность около года назад. Алиса Геннадьевна — финансовый директор. Оксана Матвеевна — опытный руководитель направления, занимающегося разработками мобильных приложений. Сергей Сергеевич — главный программист. Оксана Матвеевна давно работает в компании «Бета», в настоящее время координирует проект по созданию комплексного программного обеспечения для водителей. Инициатором-заказчиком по разработке данного приложения выступила российская корпорация «Максимум». Для реализации проекта была собрана талантливая команда специалистов из компании «Бета», способная создать гениальный продукт, пока не имеющий аналогов на рынке. Заказчики были довольны промежуточной работой команды. Продукт готов, релиз состоялся, осталось исправить ошибки и добавить новые функции. Петр Игоревич попросил вызвать Оксану Матвеевну, чтобы сообщить важную новость. По дороге в кабинет она встретила Алису Геннадьевну — племянницу Петра Игоревича, которая рассказала, что в новом квартале поменяются условия оплаты труда, и, в первую очередь, изменения коснутся «премиальной» части. Оксана Матвеевна не до конца поняла, о каких изменениях говорила Алиса Геннадьевна. Подошел Петр Игоревич, и они с Оксаной Матвеевной зашли в кабинет. Генеральный директор объявил: «До конца этого месяца заканчиваем основную работу над проектом и сворачиваемся. Заказчики из компании “Максимум” высоко оценили работу проектной группы, но решили развивать проект самостоятельно». Он также добавил, что в связи со сложившимися обстоятельствами компания не сможет выплатить обещанные бонусы. Причина невыплат достаточно простая — проект был свернут раньше запланированного времени. Оксана Матвеевна была расстроена. Она осознавала, что ухудшения в компании «Бета» начали происходить, когда ушел предыдущий директор по развитию. При новом директоре сократилось количество заказов. Пришлось попрощаться с частью коллектива — тестировщиками, бек-энд-разработчиками,

проектными менеджерами и другими специалистами. Положение в ИТ-компании «Бета» оставляло желать лучшего. И вот сейчас уже остановили успешный проект, команде не выплатят бонусы, в компании кризис! Прошло несколько недель, и наконец состоялась заключительная встреча по проекту мобильного приложения для водителей. На ней генеральный директор сообщил Оксане Матвеевне, что вместе с братом, Геннадием Игоревичем, они заключают контракты с новыми заказчиками. При этом он признал, что сейчас в компании «Бета» достаточно сложные времена, предупредил, что бонусов в ближайшее время не предвидится! Начальник попросил Оксану Матвеевну сообщить об этой новости остальным сотрудникам. Она понимала, что настроение специалистов уже было подорвано из-за невыплат за прошлый проект, и такая новость приведет к новым увольнениям или сокращениям. Задание Внимательно ознакомьтесь с описанием практической ситуации в компании «Бета».

Подготовьте ответ на следующие вопросы: •

- В чем заключается управленческая проблема?
- Какие причины привели к возникновению проблемы?
- Предложите рекомендации по решению проблемы; • в группе:

## Часть 2

После заключительной встречи по проекту мобильного приложения для водителей Оксана Матвеевна собрала команду для того, чтобы передать последние новости. Естественно, такие новости не обрадовали сотрудников. Развернулась дискуссия. Первым выступил Сергей Сергеевич — главный программист команды. Я понимаю, что нам, скорее всего, не стали бы выплачивать бонус за проект с компанией «Максимум», поскольку его пришлось закрыть досрочно. Однако я совершенно не могу понять, почему нас уже готовят к тому, что не выплатят бонусы за новые, еще не начатые проекты? В разговор вступила Татьяна Ивановна — проектный менеджер. Я предлагаю написать заявления по собственному желанию — это полное издевательство! Сколько нам еще терпеть? Вмешались Андрей и Степан — тестировщики приложения для водителей. А нам до сих пор обидно, что остановили предыдущий проект с компанией «Максимум». Почему, если он понравился заказчикам? Давайте свяжемся с ними, предложим закончить работу над приложением. Может, они устроят нас к себе? Хороших специалистов не так просто найти на российском рынке. В дискуссию вступил Арсений Игнатьевич — один из опытных разработчиков команды. Ребята, с некоторыми из вас я работаю уже седьмой год. Мне кажется, пришло время двигаться дальше. Может, откроем собственную компанию? Я даже название придумал — «Сигма». Звучит довольно солидно! Сергей Сергеевич поддержал данную идею. Я поддерживаю! За последний год уволили очень толковых специалистов. Оксане уже намекали, что будут новые сокращения. Теперь невыплаты. Чего ждать от Морозовых потом? Идею Сергея Сергеевича поддержали очень многие члены команды и стали обсуждать необходимые шаги. Нам нужны крутые маркетологи, аналитики. Нам нужны заказчики. Новый офис. Инвесторы. Новые идеи. Решения... Оксана Матвеевна проработала в компании «Бета» более десяти лет. Она стояла перед сложным выбором. С одной стороны, на ее поддержку рассчитывают Петр Игоревич Морозов, с которым она знакома одиннадцать лет, и его родственники. Но именно с приходом последних дела в компании пошли на резкий спад! С другой стороны, ее ответа ждет воодушевленная команда «Бета», а может, уже и новая команда мечты «Сигма». Что, если пришло время для открытия собственной компании?

Задание Внимательно ознакомьтесь с описанием практической ситуации в компании «Бета», частями 1 и 2. Подготовьте ответ на вопрос, как поступить Оксане Матвеевне. Обсудите возможные решения в группе и продумайте развернутое объяснение, что повлияло на данное решение.

Теоретические вопросы (оценка знаний – 6 баллов):

1. Методология принятия управленческого решения Практико-ориентированные задачи (24 балла):

1. Имеются фрагменты текста 18 решений:

1. Отделу внутреннего аудита провести внеплановую проверку правильности использования руководителями среднего и низового звена управленческих технологий.

2. Отделу развития компании заключить договор с фирмой «Галактика» для анализа распределения функций управления между руководителями всех уровней и разработки мероприятий по устранению их дублирования.

3. Начальнику группы стратегического развития разработать положение о группе связи

с общественностью и должностные инструкции для ее работников.

4. Наладчику станков Тараненко Р. А. провести планово предупредительный ремонт токарного оборудования в цехе № 4.

5. Все сотрудники компании в течение июля 2000 г. должны внести свои предложения по совершенствованию производственной и управленческой деятельности.

6. Начальнику группы стратегического развития создать консультационный пункт для руководителей периферийных подразделений фирмы по вопросам управленческой деятельности и управления персоналом.

7. Начальнику информационного отдела создать базу данных о текущих и потенциальных клиентах и поставщиках компании.

8. Инженера Калинина Н. С. направить в командировку в объединение «Азовсталь» с 1 июня по 24 июня 2018 г.

9. Группе стратегического развития сформировать альтернативные стратегии развития основных направлений деятельности компании.

10. Консилиум врачей согласился с диагнозом лечащего врача, поставленным пациентке Самойленко М. Ч.

11. Отделу обучения в сентябре 2017 г. провести переподготовку руководства высшего и среднего звена компании в области управления качеством.

12. Службе управления персоналом разработать систему страхования ответственности ключевых специалистов и руководителей компании.

13. Вице-президенту по персоналу создать в компании отдел стратегического развития и подчинить его непосредственно ее президенту.

14. Службе управления персоналом сформировать систему расстановки кадров в соответствии со способностями работников и ротации кадров между линейными и функциональными подразделениями.

15. Группе контроля сформировать группу для ведения полного и достоверного учета и составления отчетности о результатах деятельности компании.

16. Отделу маркетинга провести анализ изменений внешней среды (на рынке, в политике, законодательстве и т. д.), с выделением тех изменений, которые могут оказать существенное влияние на развитие компании.

17. Ветеринару цирка увеличить количество калорий в рационе питания слонов и лошадей.

18. Начальнику кадровой службы принять на трехмесячную стажировку г-на Норриса Р. – начальника отдела кадров фирмы «Tip Ltd» из Сомали.

Вопросы: Какие из приведенных фрагментов текстов относятся к техническим, биологическим и управленческим решениям? К каким сферам деятельности относятся выбранные управленческие решения?

2. Существует 2 точки зрения:

«Наука о принятии управленческих решений, как и любая другая, может быть механически заучена и применена на практике в любой ситуации».

«Важна не теория принятия управленческих решений, а интуиция и искусство ее применения на практике».

Какую точку зрения вы считаете правильной? Обоснуйте свою позицию.

3. Рассматривается вопрос об инвестировании. Можно инвестировать средства в проект А, проект В или в действующий торговый комплекс.

Инвестиции в проект А могут принести прибыль 250 000 р. в лучшем случае или убытки 170 000 р. в худшем случае. Инвестиции в проект В принесут прибыль 140 000 р. или убытки 30 000 р. Инвестирование торгового комплекса принесет гарантированную прибыль в размере 25 000 р.

Предприятие решает потратить 10 000 р. на уточнение информации. Уточненная информация заключается в следующем: Для проектов А и В в случае благоприятной ситуации прибыль будет получена с вероятностью 0,8, а в случае неблагоприятной ситуации – с вероятностью 0,3. При этом ожидать благоприятного прогноза следует с вероятностью 0,55, а неблагоприятного – с вероятностью 0,45.

Построить дерево решений. Определить ожидаемую прибыль.

### Вариант 2

Теоретические вопросы (оценка знаний – 6 баллов):

Разработка алгоритма процесса разработки и принятия решения при различных типах менеджмента.

Практико-ориентированные задачи (24 балла):

1. Ниже приводится список типичных организационных решений. Необходимо определить, являются ли они программируемыми или нет:

1. Наем заведующим специалистом в исследовательскую лабораторию компании, производящую сложную техническую продукцию.

2. Доведение мастером до рабочих дневного задания.

3. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.

4. Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с помещением им врача.

5. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.

6. Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.

7. Определение годового задания для ассистента профессора.

8. Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.

9. Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике.

10. Выбор правлением компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

2. От Вас зависит выбор руководителя. Есть два варианта: назначить знающего специалиста без управленческих навыков;

назначить профессионального менеджера, не обладающего в полной мере специальными знаниями в той области, которой он будет руководить.

Какой вариант Вы предпочтете?

3. Предприниматель провел анализ, связанный с открытием магазина велосипедов.

Если он откроет большой магазин, то при благоприятном состоянии рынка получит прибыль 60 млн.р., а при неблагоприятном – понесет убытки 40 млн.р. Маленький магазин принесет ему 30 млн.р. прибыли при благоприятном состоянии рынка или 10 млн. р. убытков при неблагоприятном состоянии. Возможность благоприятного и неблагоприятного состояния рынка он оценивает одинаково.

Исследование рынка, которое может провести специалист, обойдется предпринимателю в 5 млн.р. Специалист считает, что с вероятностью 0,6 состояние рынка окажется благоприятным. В тоже время при благоприятном прогнозе специалиста вероятность получения прибыли равна 0,9, а при неблагоприятном – 0,12.

Построить дерево решений. Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения?

### Вариант 3

Теоретические вопросы (оценка знаний – 6 баллов): Анализ временных рядов и каузальное моделирование Практико-ориентированные задачи (24 балла):

1. Российская торговая компания ОАО «Нефтехим» с 2005 г. занимается реализацией на внутреннем рынке минеральных удобрений и продуктов нефтехимии. В компании работают 986 человек. У поставщиков этой продукции появилась возможность увеличить производство удобрений на 60%. Они попросили компанию ОАО «Нефтехим» соответственно увеличить реализацию этого товара. Руководство компании было заинтересовано таким предложением и создало группу для его детальной проработки. Группа специалистов провела маркетинговые исследования и определила наиболее выгодные для продвижения продукции регионы. Ими

являются Курская и Воронежская области, Краснодарский и Ставропольский края. Руководство ОАО «Нефтехим» запланировало создать сеть филиалов в данных регионах по продвижению удобрений. Данное УР было одобрено советом директоров и через некоторое время реализовано. Через год работы финансовые показатели компании ухудшились из-за убытков большинства филиалов. Основная причина этих убытков заключалась в плохой информированности

филиалов о времени и наименовании поступающих в их адрес удобрений. В результате ожиданий акционеров относительно увеличения прибыли компании не увенчались успехом.

Вопросы: Какой порядок подготовки УР (этапы) был реализован в компании ОАО «Нефтехим»? Какие рекомендации можно дать компании для подготовки эффективного УР?

2. Познакомьтесь с предложенными ситуациями. Предложите варианты управленческих решений руководителя. Постарайтесь отойти от стереотипов.

Ситуация 1. Сотрудник, которого в ближайшем будущем планируется выдвинуть на руководящую должность, видит в работе начальника только преимущества, но не представляет ее реальных сложностей. Сделайте рефрейминг так, чтобы показать всю трудность и ответственность задач руководителя.

Ситуация 2. Компания меняет форму организации юридического лица или повышает степень открытости для проверяющих органов. В связи с этим резко увеличиваются документооборот и отчетность. Такое положение раздражает работников компании. Сделайте рефрейминг этой ситуации, чтобы ее восприятие было позитивным.

Ситуация 3. Менеджеру по продажам предстоит пройти сложное обучение – освоение специфики продукции в течение двух недель. Он несколько демотивирован тем, что мог бы за это время осуществить ряд продаж и соответственно заработать. Сделайте рефрейминг ситуации как можно большим числом способов.

Примечание. Рефрейминг – это специальный прием, который позволяет увидеть ситуацию, факт, действие под иным, непривычным для человека углом зрения. В классическом примере оптимист видит стакан с водой наполовину заполненным, пессимист же считает его наполовину пустым. Зная, какая установка для сотрудника является приоритетной – позитивная “стремление” или негативная “избегание”, – вполне возможно частично спрогнозировать его действия в той или иной ситуации. Руководители с помощью специальных приемов могут влиять на формирование положительного восприятия действительности у подчиненных, развивать у них умение видеть другую сторону событий.

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

Ваша задача состоит в следующем:

- a. Определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения.
- b. Определить весь перечень возможных альтернатив.
- c. Провести расчеты доходности.
- d. Выбрать единственное решение.

#### Вариант 4

Теоретические вопросы (оценка знаний – 6 баллов): Специальные методы

Практико-ориентированные задачи (24 балла):

1. Вы взяли в аренду площадь под ресторан в новом торговом центре быстрорастущего Северо-Западного микрорайона г. Ставрополя. Ранее вы были хозяином и работали в небольшой закусочной в центре на ул. К. Маркса. После продажи закусочной у вас оказалось 250 тыс. руб. и вы полагали, что этого может хватить на начало нового дела. Новый торговый центр, где вы планировали разместить ресторан, быстро достраивался и вы решили еще раз взглянуть на ход работ. Однако при осмотре центра вместе с его будущим управляющим выяснилось, что рядом с вашим рестораном будет находиться не только супермаркет, но и закусочный бар, часы работы которого будут соответствовать времени работы магазина. Управляющие сказал вам, что бар рассчитан на 15 человек, обслуживаемых по методу «бистро». Сидячих мест не предусматривается и посетители будут либо стоять, либо устраиваться на скамейках на улице.

Вы несколько расстроены. Вы надеялись, что ваш ресторан будет единственным заведением такого рода в центре и предполагали продавать закуски, легкие завтраки перед рестораном, позаботившись о настоящем «ресторанном» обслуживании внутри, в отдельном зале. Теперь же бар в супермаркете (магазине) может переманить к себе служащих центра и посетителей. Бар в магазине имеет перед вашим рестораном преимущество. Создавая удобство для посетителей центра, покупателей магазина, он может даже не покрывать все накладные расходы. Торговля в крупном магазине все окупит. В баре достаточно установить цены, покрывающие прямые издержки. Вы же разоритесь, поступив также.

Возвратившись к своим планам, вы просмотрели свои записи. Там было записано: центр находится в новом, строящемся районе, на окраине города. Население микрорайона составляет около 60 000 человек, в основном это люди с невысоким уровнем дохода. Торговый центр включает три магазина, большой супермаркет, аптеку, книжный киоск.

Непосредственно к торговому центру примыкает небольшое здание. Там располагаются конторы двух фирм, занимавшихся торгово-закупочной деятельностью и консалтингом, с числом работающих 40-50 человек.

По слухам, в этом же здании предполагалось выделить место для филиала страховой компании «Утес» и небольшой фирмы, принадлежащей большой компании, занимающейся экспортом нефти и продуктов ее переработки. Это могло увеличить количество потенциальных покупателей еще человек на 20-30.

В нескольких кварталах от торгового центра недавно открылся новый корпус Ставропольского технического университета, где обучаются около 1500-2000 студентов. Кроме того, управляющий торговым центром стремился организовать ассоциации предприятий торговли и обслуживания микрорайона.

Директора и руководители, владельцы и собственники предприятий, поддерживавшие эту идею, произвели на вас сильное впечатление. Особенно приятно было то, что неофициально была выдвинута идея о возможности раз в два-три месяца проводить в нашем ресторане обед для членов ассоциации.

На обдумывание ситуации у вас оставался день или два. На совещании со своими сотрудниками вы получили несколько предложений, советов. Прежде всего посоветовали сделать один большой ресторанный зал, кухню, складские помещения расположить у задней стенки и обслуживать их через дверь, выходящую к внешней стороне центра. Если идти по другому пути, то нужно сделать открытую кухню в центре помещения, но оставить достаточно места с одной стороны, чтобы люди могли спокойно проходить вглубь ресторана. При этом будет создаваться впечатление, что в ресторане два зала, так как

помещение ресторана примыкает к одному из входов в центр, оно имеет две двери, одна из которых используется только тогда, когда сам центр закрыт.

Еще один совет состоял в том, чтобы определенным образом оформить интерьер ресторана. Приобрести, например, для ресторана прилавки и табуреты. Такой интерьер устроит посетителей, которые хотят быстро перекусить, особенно студентов. Вместе с тем это противоречит высококлассному ресторанному обслуживанию, потому что создает суету, шум и впечатление какой-то спешки в приготовлении пищи, вместо высокого качества и даже изысканности блюд.

Вопросы:

1. Каковы возможные варианты управленческих решений? Сформулируйте их.
2. Какова для каждой из альтернатив наиболее важная информация? Определите источники ее получения.
3. Каково будет принятое вами решение?
2. Существуют разнообразные точки зрения на то, какие решения, принимаемые человеком в организации, считать управленческими. Некоторые специалисты относят к управленческим все решения, принимаемые руководителем, например, решение о поступлении человека на работу, решение об увольнении и т.п. Согласно другой точке зрения, не все решения можно считать управленческими.

А какие? Постарайтесь найти отличительные особенности управленческих решений.

3. Ваша фирма производит 5 000 компьютеров. Для того чтобы усиленно противодействовать конкурентам, вам предстоит решить задачу: 1. Либо снизить цену на продукцию на 10%. Тогда ваш доход с продажи каждого компьютера сократится с 300 у.е. до 200 у.е. 2. Либо усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 у.е. до 150 у.е., а сбытовые – 50 до 120 у.е.

Вам предстоит:

- a. Определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень альтернатив.
- b. Рассчитать доходность.
- c. Принять единственное решение.

#### Вариант 5

Теоретические вопросы (оценка знаний – 6 баллов): Окончательное оформление и утверждение решения.

Практико-ориентированные задачи (24 балла):

1. Вам предоставляется возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Претенденты характеризуются нижеперечисленными качествами. Ваши действия?

А. Первый стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Б. Второй нередко в интересах дела идет на обострение отношений «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

В. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

Г. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

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

а) Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

### основная

Л1.1 Строева Е. В., Лаврова Е. В. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: учеб. пособие ; ВО - Бакалавриат, Магистратура. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2021. - 128 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/document?id=398296>

Л1.2 Звягинцева О. С., Бабкина О. Н. Разработка управленческих решений: учеб. пособие. - Ставрополь: АГРУС, 2019. - 3,15 МБ

Л1.3 Пужаев А. В. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учеб. пособие ; ВО - Бакалавриат. - Москва: КноРус, 2021. - 185 с. – Режим доступа: <https://book.ru/book/940479>

### дополнительная

Л2.1 Балдин К. В., Воробьев С. Н., Уткин В. Б. Управленческие решения [Электронный ресурс]:учебник; ВО - Бакалавриат. - Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2023. - 494 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=432123>

Л2.2 Соклакова И. В., Санталова М. С., Борщева А. В., Гладилина И. П., Сурад И. Л. Моделирование бизнес-процессов: управленческие аспекты [Электронный ресурс]:моногр.. - Москва: Дашков и К, 2023. - 222 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/392306>

Л2.3 Лифшиц А. С. Управленческие решения [Электронный ресурс]:учеб. пособие ; ВО - Бакалавриат. - Москва: КноРус, 2022. - 245 с. – Режим доступа: <https://book.ru/book/943071>

б) Методические материалы, разработанные преподавателями кафедры по дисциплине, в соответствии с профилем ОП.

Л3.1 Сендеров В. Л., Юрченко Т. И. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]:учеб. пособие ; ВО - Бакалавриат, Магистратура, Аспирантура. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2021. - 227 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/document?id=360995>

Л3.2 Смирнов Э. А. Управленческие решения [Электронный ресурс]:учебник ; ВО - Бакалавриат, Магистратура, Специалитет, Аспирантура. - Москва: Издательский Центр РИО, 2022. - 362 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/document?id=399430>

Л3.3 Кенина Д. С. Разработка управленческих решений. Краткий теоретический курс:учеб. пособие. - Ставрополь: АГРУС, 2022. - 1,85 МБ

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

№	Наименование ресурса сети «Интернет»	Электронный адрес ресурса
1	Системы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] // Аспро.Финансы : [сайт]. – 2025. – URL: <a href="https://a2is.ru/catalog/programmy-dlya-prinyatiya-upravlencheskikh-reshenij">https://a2is.ru/catalog/programmy-dlya-prinyatiya-upravlencheskikh-reshenij</a>	<a href="https://a2is.ru/catalog/programmy-dlya-prinyatiya-upravlencheskikh-reshenij">https://a2is.ru/catalog/programmy-dlya-prinyatiya-upravlencheskikh-reshenij</a>
2	Как руководителю принимать верные управленческие решения [Электронный ресурс] // Яндекс 360 : блог для бизнеса. – 18.04.2024. – URL: <a href="https://360.yandex.ru/blog/articles/kak-rukovoditelyu-prinimat-vernye-upravlencheskie-resheniya">https://360.yandex.ru/blog/articles/kak-rukovoditelyu-prinimat-vernye-upravlencheskie-resheniya</a>	<a href="https://360.yandex.ru/blog/articles/kak-rukovoditelyu-prinimat-vernye-upravlencheskie-resheniya">https://360.yandex.ru/blog/articles/kak-rukovoditelyu-prinimat-vernye-upravlencheskie-resheniya</a>

## 10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Специфика изучения дисциплины «Разработка управленческих решений» обусловлена формой обучения студентов, ее местом в подготовке магистра и временем, отведенным на освоение курса рабочим учебным планом.

Лекционная часть учебного курса для студентов проводится в форме обзоров по основным темам. Практические занятия предусмотрены для закрепления теоретических знаний, углубленного рассмотрения наиболее сложных проблем дисциплины, выработки навыков структурно-логического построения учебного материала и отработки навыков самостоятельной подготовки.

Самостоятельная работа студента включает в себя изучение теоретического материала курса, выполнение практических заданий, подготовку к контрольно- обобщающим мероприятиям.

Для освоения курса дисциплины студенты должны:

- изучить материал лекционных и практических занятий в полном объеме по разделам курса;
- выполнить задание, отведенное на самостоятельную работу: подготовить и защитить реферат по утвержденной преподавателем теме, подготовиться к собеседованию, тестированию, контрольной работе;
- продемонстрировать сформированность компетенций, закрепленных за курсом дисциплины во время мероприятий текущего и промежуточного контроля знаний.

Посещение лекционных и практических занятий для студентов очной и заочной формы является обязательным.

Уважительными причинами пропуска аудиторных занятий является:

- освобождение от занятий по причине болезни, выданное медицинским учреждением,
- распоряжение по деканату, приказ по вузу об освобождении в связи с участием в внутривузовских, межвузовских и пр. мероприятиях,
- официально оформленное свободное посещение занятий. Пропуски отрабатываются независимо от их причины.

Пропущенные темы лекционных занятий должны быть законспектированы в тетради для лекций, конспект представляется преподавателю для ликвидации пропуска. Пропущенные практические занятия отрабатываются в виде устной защиты практического занятия во время консультаций по дисциплине.

Контроль сформированности компетенций в течение семестра проводится в форме устного опроса на практических занятиях, выполнения контрольных работ, тестового контроля по теоретическому курсу дисциплины.

Экзамен по дисциплине «Разработка управленческих решений» как форма контроля представляет собой форму периодической отчетности студента, определяемые учебным планом подготовки по направлению 38.03.02 - Менеджмент. Экзамен по дисциплине служит для оценки работы студента в течение семестра и призван выявить уровень, прочность и систематичность полученных им теоретических и практических знаний, приобретения навыков самостоятельной работы, развития творческого мышления, умение синтезировать полученные знания и применять их в решении практических задач.

Требования к организации подготовки к экзамену те же, что и при занятиях в течение семестра, но соблюдаться они должны более строго. Систематическая подготовка к занятиям в течение семестра позволит использовать время экзаменационной сессии для систематизации знаний.

Если в процессе самостоятельной работы над изучением теоретического материала или при решении задач у студента возникают вопросы, разрешить которые самостоятельно не удастся, необходимо обратиться к преподавателю для получения у него разъяснений или указаний. В своих вопросах студент должен четко выразить, в чем он испытывает затруднения, характер этого затруднения. За консультацией следует обращаться и в случае, если возникнут сомнения в правильности ответов на вопросы самопроверки.

Успешный ответ на вопрос по дисциплине предполагает процесс продумывания логики изложения материала по каждому вопросу, запоминание примеров.

При подготовке к экзамену у студента должен быть учебник или конспект лекций, прочитанные по указанию преподавателя в течение семестра.

**11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства и информационных справочных систем (при необходимости).**

*11.1 Перечень лицензионного программного обеспечения*

1. Kaspersky Total Security - Антивирус
2. Microsoft Windows Server STDCORE AllLngLicense/Software AssurancePack Academic OLV 16Licenses LevelE AdditionalProduct CoreLic 1Year - Серверная операционная система
3. OPERA - Система управления отелем

*11.3 Перечень программного обеспечения отечественного производства*

1. Kaspersky Total Security - Антивирус

При осуществлении образовательного процесса студентами и преподавателем используются следующие информационно справочные системы: СПС «Консультант плюс», СПС «Гарант».

**12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

№ п/п	Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Номер аудитории	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
1	Учебная аудитория для проведения занятий всех типов (в т.ч. лекционного, семинарского, практической подготовки обучающихся), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	Э-160  Э-169	<p>Специализированная мебель на 180 посадочных мест, персональный компьютер – 1 шт., проектор Panasonic EX620 X6A – 1 шт., интерактивная доска SMART Board 690 – 1 шт., трибуна для лектора – 1 шт., микрофон – 1 шт., мониторы - 3 шт., плазменная панель - 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде презентаций, информационные плакаты, подключение к сети «Интернет», выход в корпоративную сеть университета.</p> <p>Оснащение: рабочее место преподавателя, 32 посадочных места, рабочие места для обучающихся, монитор Philips, проектор Lg, системный блок, 14 моноблоков, выход в интернет и корпоративную сеть университета.</p>
		Э-169	<p>Оснащение: рабочее место преподавателя, 32 посадочных места, рабочие места для обучающихся, монитор Philips, проектор Lg, системный блок, 14 моноблоков, выход в интернет и корпоративную сеть университета.</p>
2	Помещение для самостоятельной работы обучающихся, подтверждающее наличие материально-технического обеспечения, с перечнем основного оборудования		

		Э-167	Специализированная мебель на 77 посадочных мест, стол президиума – 1 шт., трибуна для преподавателя – 1 шт., персональный компьютер – 1 шт., мультимедийный проектор – 1 шт., интерактивная доска Starboard Hitachi FX-77 – 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде презентаций, тематические плакаты, подключение к сети «Интернет», доступ в электронную информационно-образовательную среду университета, выход в корпоративную сеть университета.
--	--	-------	--

### 13. Особенности реализации дисциплины лиц с ограниченными возможностями здоровья

Обучающимся с ограниченными возможностями здоровья предоставляются специальные учебники и учебные пособия, иная учебная литература, специальные технические средства обучения коллективного и индивидуального пользования, предоставление услуг ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь, а также услуги сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

а) для слабовидящих:

- на промежуточной аттестации присутствует ассистент, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (он помогает занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, в том числе записывая под диктовку);
- задания для выполнения, а также инструкция о порядке проведения промежуточной аттестации оформляются увеличенным шрифтом;
- задания для выполнения на промежуточной аттестации зачитываются ассистентом;
- письменные задания выполняются на бумаге, надиктовываются ассистенту;
- обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;
- студенту для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство;

в) для глухих и слабослышащих:

- на промежуточной аттестации присутствует ассистент, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (он помогает занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, в том числе записывая под диктовку);
- промежуточная аттестация проводится в письменной форме;
- обеспечивается наличие звукоусиливающей аппаратуры коллективного пользования, при необходимости поступающим предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;
- по желанию студента промежуточная аттестация может проводиться в письменной форме;

д) для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата (тяжелыми нарушениями двигательных функций верхних конечностей или отсутствием верхних конечностей):

- письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или надиктовываются ассистенту;
- по желанию студента промежуточная аттестация проводится в устной форме.

Рабочая программа дисциплины «Разработка управленческих решений» составлена на основе Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 970).

Автор (ы)

\_\_\_\_\_ доц. , кэн Кенина Диана Сергеевна

Рецензенты

\_\_\_\_\_ доц. , кэн Тенищев Александр Владимирович

\_\_\_\_\_ доц. , кэн Шевченко Евгений Александрович

Рабочая программа дисциплины «Разработка управленческих решений» рассмотрена на заседании Кафедра менеджмента и устойчивого развития территорий протокол № 22 от 25.03.2025 г. и признана соответствующей требованиям ФГОС ВО и учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Звягинцева Ольга Сергеевна

Рабочая программа дисциплины «Разработка управленческих решений» рассмотрена на заседании учебно-методической комиссии Институт экономики, финансов и управления в АПК протокол № 2 от 22.04.2025 г. и признана соответствующей требованиям ФГОС ВО и учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Руководитель ОП \_\_\_\_\_